

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

ΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Στεφανία Λαφτσίδου

A.M. 7116M057

Αθήνα, 2017

Τριμελής Επιτροπή

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Ευρυδίκη Μπέσιλα – Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Σταυρούλα Κτιστάκη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Στεφανία Λαφτσίδου, 2017

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

*Στους φάρους της ζωής μου, που στέκουν πάντα εκεί, αγέρωχοι,
για να με προστατεύουν, να με φωτίζουν και να με καθοδηγούν.*

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία συναισθάνομαι έντονη την ανάγκη να ευχαριστήσω από καρδιάς τον επιβλέποντα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, Καθηγητή κ. Βασίλειο Κέφη, για την άσογη συνεργασία μας, την καθοδήγηση και τη στήριξή του σε όλη αυτή την προσπάθεια, καθώς επίσης και όλους του υπόλοιπους καθηγητές και εισηγητές αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος, για τις γνώσεις που μας μετέφεραν κατά τη διάρκεια των μαθημάτων, αλλά και τους συμφοιτητές μου, που με την παρουσία, την αλληλοστήριξη και τη συνεργασία τους, έκαναν αυτό το ταξίδι πολύ πιο όμορφο και ενδιαφέρον. Θερμές ευχαριστίες οφείλω, περαιτέρω, στην κα. Τζίνα Κορέλλα, Εμπειρογνώμονα στη Δημόσια Διοίκηση, για το πολύτιμο υλικό και τις πληροφορίες που μου παρείχε, όπως εξίσου και στην κα. Αικατερίνη Ρούφου, Προϊσταμένη Διεύθυνσης Προγραμματισμού & Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και στον κ. Ιωάννη Μπάκα, υπάλληλο του Τμήματος Ανάπτυξης και Αξιοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης του ίδιου Υπουργείου. Ένα μεγάλο ευχαριστώ θα ήθελα να εκφράσω, επίσης, προς τον κ. Αθανάσιο Μάρρα, Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Δ.Α.Δ.) της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), τον κ. Ιωάννη Λέντα Προϊστάμενο του Τμήματος Ε΄ Διαχείρισης της Απόδοσης & Βαθμολογικής Εξέλιξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Δ.Δ.Α.Δ. της Α.Α.Δ.Ε., την κα. Γεωργία Τσέτσου, Αναπληρώτρια Προϊσταμένη του Τμήματος Δ΄ «Διοίκησης Χαρτοφυλακίου Έργων» της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού της Α.Α.Δ.Ε. και τη συνάδελφο κα. Φαίη Φυγκά, για το υλικό, αλλά πρωτίστως για τις επικοινωνητικές συζητήσεις που αναπτύξαμε επί του θέματος της συγκεκριμένης εργασίας. Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω όλους τους φίλους και γνωστούς μου που διαμένουν κι εργάζονται στο εξωτερικό και μου μετέφεραν την εμπειρία τους επί του θέματος από τις άλλες χώρες. Ένα ευχαριστώ είναι το ελάχιστο που μπορώ να πω προς τη φίλη και συνάδελφο Ευτυχία Κοντού για την παρότρυνση της να παρακολουθήσω το συγκεκριμένο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών, αλλά και την έμπρακτη υποστήριξη και βοήθειά της καθ' όλη τη διάρκεια αυτού. Τέλος, δεν θα μπορούσα να παραλείψω από τις ευχαριστίες την αναφορά στην οικογένειά μου και στους δικούς μου ανθρώπους για την αγάπη, την καρτερία, τη συμπαράσταση, την κατανόηση και την παντί τρόπο βοήθειά τους.

Διαγράμματα - Πίνακες

Διάγραμμα 1. Η ανάλυση θέσης εργασίας ως βάση για την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας.....	16
Διάγραμμα 2. Στάδια διαδικασίας κατάρτισης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας.....	22
Διάγραμμα 3. Διάγραμμα ροής αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν πριν την κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας.....	24
Διάγραμμα 4. Μέθοδοι ανάλυσης θέσεων εργασίας	29
Πίνακας 1. Συγκριτικός πίνακας των διαφορετικών προσεγγίσεων των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας.....	41
Διάγραμμα 5. Το περίγραμμα θέσης εργασίας ως επίκεντρο στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....	56
Διάγραμμα 6. Διαδικασία αξιολόγησης θέσεων εργασίας.....	79
Διάγραμμα 7. Θέσεις εργασίας και επαγγέλματα.....	84
Διάγραμμα 8. Διϋπουργικός Κατάλογος Επαγγελμάτων του Γαλλικού Κράτους (RIME)	85
Διάγραμμα 9. Μεθοδολογία ανάπτυξης πλαισίου ικανοτήτων της Γενικής Διεύθυνσης της TAXUD.....	89
Διάγραμμα 10. Επισκόπηση του πλαισίου ικανοτήτων.....	91
Διάγραμμα 11. Ανάλυση επιπέδων επάρκειας.....	92
Διάγραμμα 12. Ρόλοι και επίπεδα στον ευρωπαϊκό πίνακα απεικόνισης ρόλων.....	93
Διάγραμμα 13. Δυνατότητες που προσφέρει το τελωνειακό πλαίσιο ικανοτήτων της E.E.	94
Διάγραμμα 14. Διάγραμμα Αποφάσεων.....	95
Διάγραμμα 15. Παροχή τεχνικής βοήθειας.....	98
Διάγραμμα 16. Ρόλος ομάδων εργασίας.....	99
Διάγραμμα 17. Εφαρμογή περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.....	103

Περίληψη

Το περίγραμμα θέσης εργασίας αποτελεί μία «φωτογραφία» της θέσης εργασίας, στην οποία αποτυπώνονται πλήρως και συνοπτικά ο σκοπός, οι αρμοδιότητες, οι σχέσεις αναφοράς και τα καθήκοντα που συνδέονται με αυτήν, όπως και τα απαραίτητα ή επιθυμητά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος της θέσης και ως τέτοιο δύναται να αναδειχθεί σε πολύτιμο εργαλείο για τη βέλτιστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε πολλαπλά επίπεδα. Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να αναλυθεί η έννοια και ο τρόπος κατάρτισης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να συμβάλλουν στη στρατηγική στελέχωση μίας υπηρεσίας, στην κινητικότητα, στη στοχοθεσία, στη διαχείριση της απόδοσης και στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, στη διαπίστωση τυχόν εκπαιδευτικών αναγκών και συνακόλουθα στη δημιουργία στοχευμένων εκπαιδευτικών δράσεων και να συνδεθούν περαιτέρω με την παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό, τη βαθμολόγηση των θέσεων εργασίας και το σύστημα των αποδοχών ενός οργανισμού. Ενδιαφέρον, περαιτέρω, παρουσιάζει η εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα στο εξωτερικό, αλλά και η προσπάθεια υιοθέτησής τους στη χώρα μας, όπου η σημασία τους αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο το τελευταίο διάστημα. Ο σωστός σχεδιασμός και η υιοθέτησή τους στους φορείς του δημοσίου τομέα προσδοκάται να αναδειχθεί σε σημαντική πτυχή της επιδιωκόμενης στη χώρα μας διοικητικής μεταρρύθμισης που έχει ως στόχο την εμπέδωση μιας διαφορετικής διοικητικής κουλτούρας, εστιασμένης στην αποτελεσματικότητα, στην αποδοτικότητα και στην ποιότητα, με επίκεντρο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και των πολιτών. Προς επίτευξη, όμως, των ανωτέρω, μεγάλη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στον τρόπο επίτευξης αυτής της μετάβασης και στη διαχείριση της αλλαγής που συνεπάγεται, η οποία αποτελεί και τη μεγαλύτερη πρόκληση.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται στη συγκεκριμένη εργασία είναι η μελέτη πρωτογενών πηγών, η συστηματική βιβλιογραφική έρευνα και επισκόπηση της ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας, η επεξεργασία, ανάλυση και ανασύνθεσή της, όπως και η εποικοδομητική ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών με άτομα που ασχολούνται με το συγκεκριμένο αντικείμενο ή εργάζονται σε χώρες όπου η χρήση των περιγραμμάτων είναι ευρεία.

Λέξεις-κλειδιά: Περιγράμματα θέσεων εργασίας, προδιαγραφές θέσης εργασίας, δεξιότητες, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, μεταρρύθμιση.

“Job description as a tool for an effective human resource management”

Stefania Laftsidou

Abstract

The job description is a "depiction" of the job, in which the aim, the responsibilities, the reference relations and the tasks associated with it are fully and briefly reflected, as well as the necessary or desirable qualifications that the position holder must have and consequently it can be a valuable tool for optimal human resource management at multiple levels. The purpose of this dissertation is to analyze the concept and the way of creating job descriptions and to explore how they can contribute to strategic staffing, mobility, targeting, performance management and human assessment, to identify educational needs and, therefore, to create targeted educational programs and to be further linked to the provision of human resources incentives, job evaluation and the salary system of an organization. Their implementation in the public sector abroad is also interesting, as well as the effort to adopt them in our country, where their importance is increasingly recognized in recent times. The proper planning and adoption of job descriptions in the public sector is expected to become an important aspect of our country's administrative reform aiming at consolidating a diverse administrative culture focusing on effectiveness, efficiency and quality, targeting on the service of the public interest and citizens. However, in order to achieve the above, great attention should be paid on how to achieve this transition and the change management it brings, which seems to be the greatest challenge.

The methodological approach followed is the study of primary sources, the systematic bibliographic research and the review of the Greek and foreign language literature, its processing, analysis and reconstruction, as well as the useful exchange of views and experiences with people who are occupied with this or work in countries where job descriptions are widely used.

Keywords: Job description, job specifications, competencies, human resource management, reform.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	7
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	13
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ» ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΠΟ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΟΡΟΥΣ	13
1.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΝΟΣ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	18
1.2.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	21
1.2.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ	26
1.2.3. Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, Η ΟΡΙΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ ΚΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	33
1.2.4. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ, Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	35
1.3. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	36
1.4. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΝΟΣ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	42
1.3.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	45
1.3.1.1. Τίτλος θέσης εργασίας, ένταξή της στην οργανωτική ιεραρχία του οργανισμού και βασικά χαρακτηριστικά της.....	45
1.3.1.2. Σκοπός της συγκεκριμένης θέσης εργασίας	46
1.3.1.3. Καθήκοντα που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.....	47
1.3.1.4. Πόροι που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.....	50
1.3.1.5. Συνθήκες εργασίας της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.....	50
1.3.2. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	51
1.3.2.1. Απαιτούμενα προσόντα, ικανότητες, δεξιότητες και τυχόν εμπειρία για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.....	51
1.3.2.2. Πρόσθετα επιθυμητά προσόντα, ικανότητες, δεξιότητες και τυχόν εμπειρία για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	54
2.1.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	57
2.2.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	61
2.3.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	65

2.4.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	68
2.5.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	74
2.6.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	76
2.7.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕ ΤΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	82
3.1.Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΑΛΛΙΑΣ	84
3.2.Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΤΑΧΥΔ (ΤΑΧΑΤΙΟΝ ΑΝΔ CUSTOMS UNION-E.U.).....	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	97
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	113
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	119
I. ΠΡΩΤΟΓΕΝΕΙΣ ΠΗΓΕΣ	119
II. ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	120
III. ΞΕΝΗ	121
IV. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	122

*"The job description is to the job
what the foundation is to the house".*

Carole Martin

*"Ο σχεδιασμός περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (job
description) είναι μια ρηζικέλευθη πρακτική για τα
ελληνικά δεδομένα και αναδεικνύεται σε σημαντική
συνιστώσα του νέου μοντέλου οργάνωσης"*

Αντώνης Μανιτάκης

*"Job descriptions can be seen as the
"heart" of a HRM system."*

Kavanagh & Thite

*"Job descriptions can be used as a roadmap for recruitment,
selection and orientation. They are also the building blocks
used in performance assessment, succession planning,
coaching, training and compensation".*

Marianna Bodnarchuk

*"It is important that jobs need to be defined in
adequate, timely and objective descriptions in order
to increase job satisfaction and performance..."*

Hackman & Lawler

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο Σωκράτης, στην περιγραφή της «δίκαιης πολιτείας» του Πλάτωνα φέρεται να υποστηρίζει πως *“Η κοινωνία πρέπει να αναγνωρίζει τρία πράγματα. Πρώτον, υπάρχουν διαφορές στην ικανότητα προς εργασία, υπό την έννοια ότι οι ικανότητες των ανθρώπων διαφέρουν. Δεύτερον, υπάρχουν κοινές απαιτήσεις ικανότητας για διάφορα επαγγέλματα. Τρίτον, για να επιτευχθεί απόδοση υψηλής ποιότητας, η κοινωνία πρέπει να προσπαθεί να τοποθετεί άτομα σε θέσεις απασχόλησης που ταιριάζουν περισσότερο με τις ικανότητές τους. Με άλλα λόγια, για να επιτύχει η κοινωνία πρέπει να διαθέτει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης απασχόλησης και πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι απαιτήσεις συγκεκριμένης εργασίας συνδυάζονται με τις ικανότητες των κατάλληλων ατόμων”*¹. Όπως γίνεται καταφανές από την Πολιτεία του Πλάτωνα, η αναγνώριση της σημασίας αλλά και της αναγκαιότητας ανάλυσης της εργασίας, όπως και των θετικών επιδράσεων που μπορεί αυτή να έχει σε μία δομή και ευρύτερα στην κοινωνία, έχει βαθιές ρίζες στο παρελθόν.

Μεξεξέλιξη των ανωτέρω στη σύγχρονη εποχή, όπου η επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητας με το μικρότερο δυνατό κόστος έχει αναχθεί σε πρωταρχικό ζητούμενο σύμφωνα με την αρχή της χρηστής οικονομικής διαχείρισης και των επιμέρους αρχών στις οποίες αυτή αναλύεται, αποτελεί η αναζήτηση, ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η αξιολόγηση μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που να ανταποκρίνονται στη συχνά επικαλούμενη πλέον ρήση «ο κατάλληλος εργαζόμενος στην κατάλληλη θέση εργασίας». Εφόσον επιτευχθεί αυτό, τα οφέλη θα είναι σημαντικά για τον οργανισμό αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Στο πλαίσιο αυτό, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας αποκτούν βαρύνουσα σημασία, καθώς μπορούν πραγματικά να αποτελέσουν ένα πολύτιμο εργαλείο για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως και τη βάση ανάπτυξης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα στη χώρα μας, όπως άλλωστε θα αναλυθεί στη συνέχεια της παρούσας εργασίας.

¹ Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B. & Wright P. (2003/2006) *“Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα”*, Τόμος Α΄, 4^η Αμερικάνικη Έκδοση, Επιμέλεια Κ. Αθανασόπουλος, Μετάφραση Ρ. Κολαΐτη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σ. 194.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται, μέσα από την έρευνα πρωτογενών και δευτερογενών πηγών αλλά και την ανταλλαγή απόψεων και εμπειρικών γνώσεων, μια ολοκληρωμένη προσπάθεια προσέγγισης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ως εργαλείου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιάσει τι είναι ένα περίγραμμα θέσης εργασίας, πώς μπορεί να καταρτιστεί και πώς να αξιοποιηθεί στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό, γίνεται αναφορά σε παραδείγματα εφαρμογής τους στο δημόσιο τομέα στο εξωτερικό, όπως και στην πρόσφατη υιοθέτησή τους από τη χώρα μας. Η μελέτη καταλήγει αναφέροντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη έρευνα, όπως και προτάσεις για την καλύτερη εφαρμογή τους στην πράξη, επισημαίνοντας και τις διαφαινόμενες προκλήσεις αυτού του εγχειρήματος στη χώρα μας.

Ειδικότερα, η παρούσα εργασία αποτελείται από τέσσερα επιμέρους κεφάλαια. Στο πρώτο, επιχειρείται ο εννοιολογικός προσδιορισμός της έννοιας του περιγράμματος θέσης εργασίας και η διάκρισή του από συναφείς όρους. Αναλύεται η μεθοδολογία κατάρτισης περιγραμμάτων, οι διαφορετικές προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί επ' αυτού, καθώς και το περιεχόμενό τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται μια προσπάθεια ανάδειξης του τρόπου με τον οποίο τα περιγράμματα θέσεων εργασίας μπορούν να συμβάλλουν στις επιμέρους λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αναλύεται, ειδικότερα, η σχέση τους με τη διαδικασία της στελέχωσης, της κινητικότητας, της στοχοθεσίας, της διαχείρισης της απόδοσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών και τη συνακόλουθη κατάρτιση στοχευμένων εκπαιδευτικών δράσεων. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναφορά στη δυνατότητα σύνδεσής τους με την κατάρτιση βαθμολογίου θέσεων εργασίας μετά από αξιολόγησή τους, αλλά και με το σύστημα αμοιβών ενός οργανισμού.

Στο τρίτο κεφάλαιο, μελετάται ενδεικτικά ο τρόπος αξιοποίησης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στο δημόσιο τομέα στο εξωτερικό. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύγκριση μεταξύ των χωρών του ευρωπαϊκού βορρά και του νότου, ενώ γίνεται ειδικότερη αναφορά στη Γαλλία και στην TAXUD, οι οποίες αποτελούν και το πρότυπο για την εφαρμογή των περιγραμμάτων στην Ελλάδα.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφιερώνεται στην υιοθέτηση αυτού του νέου εργαλείου από τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα. Αποτυπώνεται η οργανωμένη προσπάθεια

κατάρτισης περιγραμμάτων σε όλο το δημόσιο τομέα υπό το συντονισμό του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, όπως και η σύνδεσή τους με μία σειρά μεταρρυθμιστικών δράσεων που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερη μνεία γίνεται και στην προσπάθεια ενός φορέα να καταρτίσει περιγράμματα θέσεων εργασίας με σκοπό να τα αξιοποιήσει στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου συστήματος για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την ανακεφαλαίωση των σημαντικότερων σημείων της μελέτης, την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, την επισήμανση των προοπτικών αλλά και των προκλήσεων από την εφαρμογή των περιγραμμάτων στη χώρα μας και τη διατύπωση κάποιων συναφών προτάσεων, ευελπιστώντας να συμβάλει στην περαιτέρω μελέτη του θέματος στη χώρα μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο όρος «Περιγραμμά Θέσης Εργασίας» αναφέρεται όλο και πιο συχνά στη χώρα μας τον τελευταίο καιρό και ειδικά στον δημόσιο τομέα. Τι είναι, όμως, πώς καταρτίζεται και ποιο το περιεχόμενό του αποτελούν βασικά ερωτήματα που γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν στη συνέχεια.

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ» ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΠΟ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΟΡΟΥΣ

Ο όρος «Περιγραμμά Θέσης Εργασίας» αποτελεί έναν σχετικά πρόσφατα χρησιμοποιούμενο όρο για τα ελληνικά δεδομένα, ο οποίος δεν απαντάται αυτολεξεί τόσο συχνά στην ελληνική βιβλιογραφία, όσο ο ταυτόσημος, όπως θα διαφανεί στη συνέχεια, όρος «Περιγραφή Θέσης Εργασίας» (Job Description). Περαιτέρω, ανατρέχοντας κάποιος στη βιβλιογραφία, θα συναντήσει διάφορους συναφείς όρους, όπως ενδεικτικά: «Σχεδιασμός Θέσης Εργασίας (Job Design), «Ανάλυση Θέσης Εργασίας» (Job Analysis), «Ανάλυση Ροής Εργασίας» (Work-flow Analysis), «Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας» (Job Specification), οι οποίοι κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστούν.

Ειδικότερα, ο Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας (Job Design) αναφέρεται στον καθορισμό των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και στην κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Πρόκειται για μία διαδικασία η οποία γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος και επικαιροποιείται όποτε αυτό κριθεί απαραίτητο².

Η «Ανάλυση Ροής Εργασίας» (Work-flow Analysis) αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η εργασία προς επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού. Είναι η ανάλυση της διαδικασίας που ακολουθείται από τη στιγμή της εισροής ενός αιτήματος πελάτη στον οργανισμό, μέχρι την μετατροπή της σε εκροή μετά από την απαραίτητη επεξεργασία και την έξοδό του από αυτόν ως έτοιμη υπηρεσία ή προϊόν. Η διαδρομή που ακολουθείται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος ή την παροχή της αιτηθείσας υπηρεσίας με την προσθήκη αξίας από κάθε

² Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 194.

εργαζόμενο που εμπλέκεται σε αυτή τη διαδικασία κατά το μέρος της αρμοδιότητάς του αποτυπώνεται στην ανάλυση ροής εργασίας³.

Με τον όρο «Ανάλυση Θέσης Εργασίας» (Job Analysis) αποδίδεται η συστηματική διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων και των ικανοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Αποτελεί κατά βάση μία διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας, η οποία συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας ροής της εργασίας⁴.

Η ανάλυση της εργασίας πραγματοποιείται σε τρεις περιπτώσεις: α) όταν ιδρύεται ένας οργανισμός και το πρόγραμμα της ανάλυσης εργασίας γίνεται για πρώτη φορά, β) Όταν δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας και γ) όταν οι εργασίες αλλάζουν σημαντικά εξαιτίας νέων τεχνολογιών, μεθόδων, διαδικασιών ή συστημάτων. Επομένως, τις περισσότερες φορές η ανάλυση θέσης εργασίας εκτελείται εξαιτίας αλλαγών στη φύση της δουλειάς⁵.

Δεδομένου ότι η ανάλυση θέσης εργασίας παρέχει μία περίληψη των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων της εργασίας, τη σχέση της συγκεκριμένης εργασίας με τις άλλες εργασίες στον οργανισμό, την απαιτούμενη γνώση και τα αναγκαία προσόντα, καθώς και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες πραγματοποιείται η εργασία, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για αυτήν θέτουν τις βάσεις τόσο για την περιγραφή όσο και για τις προδιαγραφές μιας θέσης εργασίας⁶, όπως αποτυπώνεται στο κάτωθι σχήμα.

³ Bodnarchuk M. (2012), *“The Role of Job Descriptions and Competencies in an International Organization-Case: Foster Wheeler Energia Oy”*, Bachelor’s Thesis, Savonia University Of Applied Sciences, p. 6-7.

⁴ Βλ. σχετικά Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντά Δ. (2016), ό.π., σ. 194, Νοε R. κ.ά. (2003/2006), ό.π., σ. 194-196.

⁵ Wayne R. Mondy (2011/2017) *“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”*, 11^η Έκδοση, Επιμέλεια Μετάφρασης Δρ. Γ. Α. Ψυχογιός, Επιστημονική Επιμέλεια Δρ. Ν. Μποζιονέλος, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα., σ.108.

⁶ Wayne R. Mondy (2011/2017) ό.π., σ.108.

Διάγραμμα 1. Η ανάλυση θέσης εργασίας ως βάση για την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας.



Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η Περιγραφή της Θέσης Εργασίας (Job Description) υπό στενή έννοια, αναφέρεται στο έγγραφο το οποίο παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες όσον αφορά στα θεμελιώδη καθήκοντα⁷ και στις αρμοδιότητες μιας θέσης εργασίας⁸, στη γραπτή, δηλαδή, παρουσίαση της αποστολής – σκοπού, των αρμοδιοτήτων, των καθηκόντων, της εξουσίας της κάθε θέσης εργασίας και των σχέσεων της με τις άλλες⁹. Πιο αναλυτικά, η περιγραφή θέσης εργασίας προσδιορίζει τις δραστηριότητες που αναμένεται να αναπτύξει ο κάτοχος της θέσης, καθορίζει το σκοπό της θέσης, την ένταξή της στο οργανόγραμμα¹⁰ του οργανισμού, τα κύρια καθήκοντα, τις ευθύνες, τις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις και την εξουσία που συνδέονται με τη θέση και τον κάτοχό της και τα αποτελέσματα που αναμένονται από τον τελευταίο¹¹. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας θα μπορούσε να

⁷ Δεν πρόκειται για εξαντλητική αναφορά όλων των καθηκόντων που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας κι επομένως η περιγραφή θέσης εργασίας θα πρέπει να διακριθεί από το πιο αναλυτικό καθήκοντολόγιο.

⁸ Wayne R. Mondy (2011/2017) ό.π., σ.108.

⁹ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 185. Στη βιβλιογραφία απαντάται και ο όρος «ανάλυση του ρόλου», ο οποίος διαφοροποιείται από την περιγραφή της θέσης εργασίας στο μέτρο που δεν ασχολείται τόσο πολύ με τα επιμέρους καθήκοντα της θέσης όσο με την ευρύτερη συμπεριφορά που αναμένεται από τους εργαζομένους ώστε να επιτύχουν τον αντικειμενικό σκοπό της θέσης. Κάποιοι, ωστόσο, χρησιμοποιούν τους όρους εναλλακτικά. Βλ. περισσότερα επ' αυτού επίσης σε Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντά Δ. (2016) ό.π. σ. 195-196.

¹⁰ Το οργανόγραμμα ενός οργανισμού θα μπορούσε να ορισθεί ως η σχηματική απεικόνιση του σκελετού και της αρχιτεκτονικής μιας οργάνωσης, δηλαδή των μερών αυτής, τμημάτων, υπο-τμημάτων, θέσεων εργασίας και των γραμμών εξουσίας που συνδέουν αυτά. Ο βασικός σκοπός του οργανογράμματος είναι να κάνει ορατή τη βασική δομή της οργάνωσης, έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτή, γνωστή και συνεπώς σεβαστή από τα μέλη και το περιβάλλον της. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 183.

¹¹ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) ό.π., σ. 195, Πρβλ. Noe R. κ.ά. (2003/2006), σ. 197, Χυτήρης Λ. (2001), “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, Αθήνα, σ. 48.

θεωρηθεί σαν μια ουσιαστική συμπλήρωση του οργανογράμματος αφού κάνει φανερά βασικά στοιχεία που αυτό δεν παρουσιάζει¹².

Ο ως άνω ορισμός, ωστόσο, αποδίδει το ελάχιστο περιεχόμενο της, αφού σε αρκετές περιπτώσεις ο ως άνω όρος υπό ευρεία έννοια, μπορεί να περιλαμβάνει, επίσης, τις Προδιαγραφές (Job Specification) που πρέπει να ικανοποιεί ο κάτοχος της θέσης, τις συνθήκες εργασίας με τις οποίες συνδέεται η θέση και τα πρότυπα μέτρησης των αποτελεσμάτων της¹³.

Οι Προδιαγραφές της Θέσης Εργασίας (Job Specification) αναφέρονται σε ένα έγγραφο που εμπεριέχει τα ελάχιστα αποδεκτά προσόντα που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της συγκεκριμένης εργασίας¹⁴. Συμπληρώνουν την Περιγραφή θέσης με την καταγραφή των γνώσεων, της εμπειρίας, των ικανοτήτων, των επαγγελματικών δεξιοτήτων και των λοιπών χαρακτηριστικών (competencies) που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος προκειμένου να φέρει σε πέρας αποτελεσματικά τις υποχρεώσεις της θέσης¹⁵. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, πολλές φορές εντάσσονται στην Περιγραφή της θέσης, ενώ άλλοτε αποτελούν ξεχωριστό έντυπο που μπορεί να συνοδεύει την Περιγραφή¹⁶.

Στην πράξη, λοιπόν, τα δύο αυτά θεμελιώδη στοιχεία της Ανάλυσης Θέσης Εργασίας, δηλαδή η Περιγραφή υπό στενή έννοια και οι Προδιαγραφές της Θέσης Εργασίας, μπορούν να ενσωματωθούν σε ένα έγγραφο, την Περιγραφή Θέσης Εργασίας υπό ευρεία έννοια ή διαφορετικά το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας, το οποίο παρουσιάζει αρχικά την Περιγραφή της Θέσης Εργασίας υπό στενή έννοια και κατόπιν τις Προδιαγραφές της.

Αναλυτικότερα, όπως σημειώνεται στον «Οδηγό για το σχεδιασμό Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας» του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και

¹² Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) ό.π. σ. 187.

¹³ Wayne R. Mondy (2011/2017) ό.π., σ.122.

¹⁴ Wayne R. Mondy (2011/2017) ό.π., σ.108, 120-122.

¹⁵ Χρήσιμο είναι να διευκρινιστεί εν προκειμένω ότι η γνώση αφορά πραγματολογικά ή διαδικαστικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για την επιτυχή εκτέλεση συγκεκριμένου έργου, ενώ η δεξιότητα το απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας για την εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας. Η ικανότητα από την άλλη αναφέρεται σε γενικότερες διαρκείς δυνατότητες που διαθέτει κάποιος. Τα άλλα χαρακτηριστικά μπορεί να αφορούν στοιχεία της προσωπικότητας, όπως το κίνητρο ή η επιμονή για την επιτυχία., Noe R. κ.ά. (2003/2006), σ. 197. Έχει, επίσης, υποστηριχθεί ότι οι ικανότητες αναφέρονται στα παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά ενός ατόμου, συμπεριλαμβανομένων των γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών, τα οποία του επιτρέπουν να φέρει σε πέρας την εργασία του, Dessler G. (2015) "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις", 2η Έκδοση, Επιμέλεια – εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλ. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 90.

¹⁶ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 196, 218, Noe R. κ.ά. (2003/2006), ό.π., σ. 197, Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ.120-122, Χυτήρης Α. (2001), ό.π., σ. 48-49, 60.

Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που δημοσιεύθηκε το 2013, όπου ορίζεται το περιεχόμενο του συγκεκριμένου όρου, «*Στα περιγράμματα θέσεων εργασίας, τα οποία προκύπτουν μετά από την ανάλυση της θέσης εργασίας περιγράφονται και αποτυπώνονται σε ειδικά έντυπα τα καθήκοντα που απαιτούνται επί του παρόντος για την εκπλήρωση των προβλεπόμενων αρμοδιοτήτων, οι σχέσεις αναφοράς, οι σχέσεις συνεργασίας (οριζόντιες σχέσεις) εντός και εκτός της υπηρεσίας (π.χ. με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών και πολίτες) και οι ιεραρχικές σχέσεις (κάθετες σχέσεις)*»¹⁷. Εκ των ανωτέρω αναλύσεων των εννοιών των όρων «Περιγραφής Θέσης Εργασίας» υπό στενή έννοια και «Περιγράμματος Θέσεως Εργασίας», φαίνεται με μία πρώτη ανάγνωση ότι προκύπτει ταύτιση ουσιαστικά του περιεχομένου τους.

Στην εισαγωγή, ωστόσο, του Οδηγού όπου γίνεται αναφορά στα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, αναφέρεται ότι: «*Πρόκειται για ένα εργαλείο διοικητικού σχεδιασμού των θέσεων εργασίας μέσα από την ανάλυση κάθε θέσης και των προσόντων που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχός της, σε συνδυασμό με την ευρύτερη στοχοθεσία του οργανισμού στον οποίο ανήκει*»¹⁸. Από το σύνολο, λοιπόν, του περιεχομένου του ως άνω οδηγού αλλά και του Εντύπου περιγράμματος θέσης εργασίας και των αναφερόμενων σε αυτό παραδειγμάτων προκύπτει ότι στο Περίγραμμα Θέσης Εργασίας εμπεριέχονται και οι Προδιαγραφές της συγκεκριμένης θέσης, με αποτέλεσμα ο όρος «Περίγραμμα Θέσης Εργασίας» να ταυτίζεται ουσιαστικά με τον όρο «Περιγραφή Θέσης Εργασίας» υπό ευρεία έννοια.

Συνοψίζοντας θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας αποτελεί το έγγραφο που αντικατοπτρίζει, με τρόπο περιεκτικό, σαφή και ακριβή, το σκοπό, τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες που αντιστοιχούν στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (job/work-oriented information), καθώς και τα προσόντα (worker-oriented information) που απαιτούνται από ένα άτομο¹⁹ για την εκπλήρωση αυτών των καθηκόντων²⁰. Αποτελεί, με άλλα λόγια, μια περιεκτική καταγραφή του περιεχομένου της θέσης εργασίας και των σχέσεών της με τις άλλες και έχει ως βασικό σκοπό να καταστήσει σαφείς τους ρόλους, τις υποχρεώσεις, τις

¹⁷ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013) «*Οδηγός για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας*», διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf, σ. 5.

¹⁸ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 3.

¹⁹ Πρέπει να καταστεί σαφές εξ αρχής ότι δεν είναι μια περιγραφή των χαρακτηριστικών του ατόμου που κατέχει αυτή τη στιγμή τη δουλειά. Saskatchewan School Board Association (2008), «*A Guide to Writing Jobs Descriptions for Boards of Education*», διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://saskschoolboards.ca/wp-content/uploads/2015/08/GuideToWritingJobDescriptions.pdf>, p.5.

²⁰ Saskatchewan School Board Association (2008), ό.π., p.5.

ευθύνες, τις εξουσίες και τις απαιτούμενες από τον κάτοχο της συγκεκριμένης θέσης γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές, ώστε να επιτυγχάνεται ο έλεγχος, ο συντονισμός και γενικά η αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία του οργανισμού.

1.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΝΟΣ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αφιέρωση χρόνου και πόρων για την κατάρτιση ενός καλογραμμένου και κατανοητού περιγράμματος θέσης εργασίας που να ανταποκρίνεται στον σκοπό για τον οποίο καταρτίστηκε αποτελεί μία επένδυση που δύναται στη συνέχεια να προσφέρει στον οργανισμό εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος²¹. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να δοθεί πολλή προσοχή στον σχεδιασμό και στη διαδικασία κατάρτισης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται απαραίτητο να καταστούν εξαρχής σαφείς σε όλους όσους συμμετέχουν στη διαδικασία ή επηρεάζονται από την κατάρτισή τους, ο λόγος για τον οποίο καταρτίζονται, τα πλεονεκτήματα που προσδοκούνται να προκύψουν από αυτό, τόσο για το σύνολο του οργανισμού, όσο και σε ατομικό επίπεδο, όπως και η βαρύνουσα σημασία που αποδίδεται σε αυτή τη διαδικασία από τη διοίκηση του οργανισμού²², έτσι ώστε να συνδράμουν όλοι οι εργαζόμενοι με τον τρόπο τους σε αυτή και να μην την αντιμετωπίσουν ως κάποιο επιπρόσθετο διοικητικό βάρος, ήσσονος σημασίας έναντι των λοιπών επιχειρησιακών τους καθηκόντων και εν τέλει την παραγκωνίσουν.

Προς το σκοπό αυτό, χρήσιμη θα ήταν και η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως και η λειτουργία κύκλων ποιότητας για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που ενδέχεται να ανακύψουν κατά τη διαδικασία

²¹Martin C. (2010) "*Perfect Phrases for Writing Job Descriptions Hundreds of Ready-to-Use Phrases for Writing Effective, Informative, and Useful Job Descriptions*", McGraw-Hill, p. xii.

²² Υποστηρίζεται ότι η Διοίκηση θα πρέπει να καταστήσει σαφές προς όλους το πόσο σημαντική θεωρεί τη διαδικασία κατάρτισης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας με κάθε τρόπο, ακόμα και με την επιλογή του υλικού που θα χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση των περιγραμμάτων και την εμφάνισή τους. Ο τρόπος μάλιστα παρουσίασής τους ώστε να μπορέσει να επικοινωνήσει το περιεχόμενό του και η βαρύτητα που αποδίδεται σε αυτόν έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης ετών και έχει δημιουργηθεί ακόμα και τρισδιάστατη (3D) απεικόνισή τους, η οποία έχει κατοχυρωθεί ως πατέντα στην Ουγγαρία. Βλ. περισσότερα επ' αυτού σε: Beáta Sz. G. Pató, (2015) "The 3D job description", *Journal of Management Development*, Vol. 34 Issue: 4, pp.406-420, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2013-0151>, και Beáta Sz. G. Pató, (2017) "Formal options for job descriptions: theory meets practice", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 8, pp.1008-1028, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0019>.

και την εύρεση των βέλτιστων δυνατών λύσεων²³. Για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας κρίνεται μάλιστα επιβεβλημένη η εφαρμογή του αέναου κύκλου P – D – C – A (Plan – Do – Check – Act / Σχεδιάσε – Εφάρμοσε – Έλεγε – Ενήργησε) που εισηγείται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας²⁴.

Η μεθοδολογία κατάρτισης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ενός οργανισμού αναλύεται στα κάτωθι βήματα²⁵:

1. Ορίζονται τα πρόσωπα που θα αναλάβουν τον συντονισμό της διαδικασίας κατάρτισης των περιγραμμάτων.

2. Μελετάται η οργανωτική δομή, η νομοθεσία και οι λοιπές ρυθμίσεις που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού, όπως και οι τυχόν επιχειρησιακές ιδιαιτερότητές του, με σκοπό την κατανόηση της γενικότερης φύσης των εργασιών αλλά και την πρόβλεψη των προκλήσεων που θα εμφανιστούν κατά τη διαδικασία κατάρτισης και εφαρμογής των περιγραμμάτων.

3. Προσδιορίζεται ο αντικειμενικός σκοπός της κατάρτισης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ώστε να δοθεί η απαραίτητη έμφαση σε αυτόν²⁶ και περαιτέρω τίθεται το πλαίσιο κατάρτισης των περιγραμμάτων, έτσι ώστε να εξυπηρετείται ο σκοπός κατάρτισής τους, αλλά και να εξασφαλίζεται η απαραίτητη συνεκτικότητα και ομοιομορφία που θα πρέπει να εμφανίζει το σύνολο των περιγραμμάτων ενός οργανισμού. Προς το σκοπό αυτό τίθενται συγκεκριμένοι και σαφείς κανόνες επ' αυτών, οι οποίοι θα πρέπει να γίνουν κατανοητοί από το άτομο ή τα άτομα που είναι αρμόδια για την κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και να τηρηθούν απαρέγκλιτα.

4. Προσδιορίζονται οι θέσεις εργασίας για τις οποίες πρόκειται να καταρτισθούν περιγράμματα θέσεων εργασίας και μελετώνται τα τυχόν υπάρχοντα μέχρι τώρα στοιχεία και πληροφορίες.

5. Ορίζονται τα πρόσωπα που θα αναλάβουν την κατάρτιση των περιγραμμάτων σε συνεργασία με τους κατόχους των συγκεκριμένων θέσεων και

²³ Για τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τη λειτουργία των κύκλων ποιότητας βλ. περισσότερο σε Κέφη Β. (2014), “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρία και Πρότυπα”, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

²⁴ Κέφης Β. (2014), ό.π., σ. 56.

²⁵ Επ' αυτών πρβλ. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013) “Οδηγός για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf, σ. 7 επ. σε συνδυασμό με Χυτήρη Λ. (2001), “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, Αθήνα, σ.50-52.

²⁶ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 215-216.

τους προϊσταμένους τους. Η εκπαίδευσή τους, η καθοδήγηση και η εποπτεία τους καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας κρίνεται απαραίτητη.

6. Εξηγούνται οι λόγοι που επιβάλλουν την κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στους άμεσα κι έμμεσα επηρεαζόμενους από αυτή τη διαδικασία, μεταξύ των οποίων οι κάτοχοι των συγκεκριμένων θέσεων, οι άμεσοι προϊστάμενοί τους, οι εκπρόσωποι σωματείων κλπ και επιδιώκεται η συνεργασία τους, η οποία είναι απαραίτητη για την κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας.

7. Επιλέγεται η πλέον κατάλληλη μέθοδος ανάλυσης κάθε θέσης εργασίας ή συνδυασμός περισσότερων μεθόδων που θα χρησιμοποιηθεί.

8. Διενεργείται η ανάλυση των θέσεων εργασίας με τη συλλογή και επεξεργασία των απαραίτητων δεδομένων ανάλογα με τη μέθοδο που έχει επιλεγεί και μετά την ολοκλήρωσή της αξιολογείται.

9. Διερευνάται κατά πόσο οι αρχικά τεθέντες κανόνες για τη σύνταξη των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας εξακολουθούν να ανταποκρίνονται στο σκοπό κατάρτισης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ή αν χρήζουν αναπροσαρμογής για συγκεκριμένους λόγους.

10. Καταρτίζονται τα αρχικά έντυπα περιγραμμάτων θέσεων εργασίας επί τη βάση των κανόνων που έχουν τεθεί, αξιοποιώντας το υλικό που προέκυψε από την ανάλυση κάθε θέσης εργασίας και τη συνδρομή των κατόχων θέσεων εργασίας και των άμεσων προϊσταμένων τους.

11. Υποβάλλονται προς έλεγχο και έγκριση στον αρμόδιο κάθε φορά ιεραρχικά προϊστάμενο όπου υπάγεται η θέση και στη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και σε όποιον έχει αναλάβει το συντονισμό του έργου.

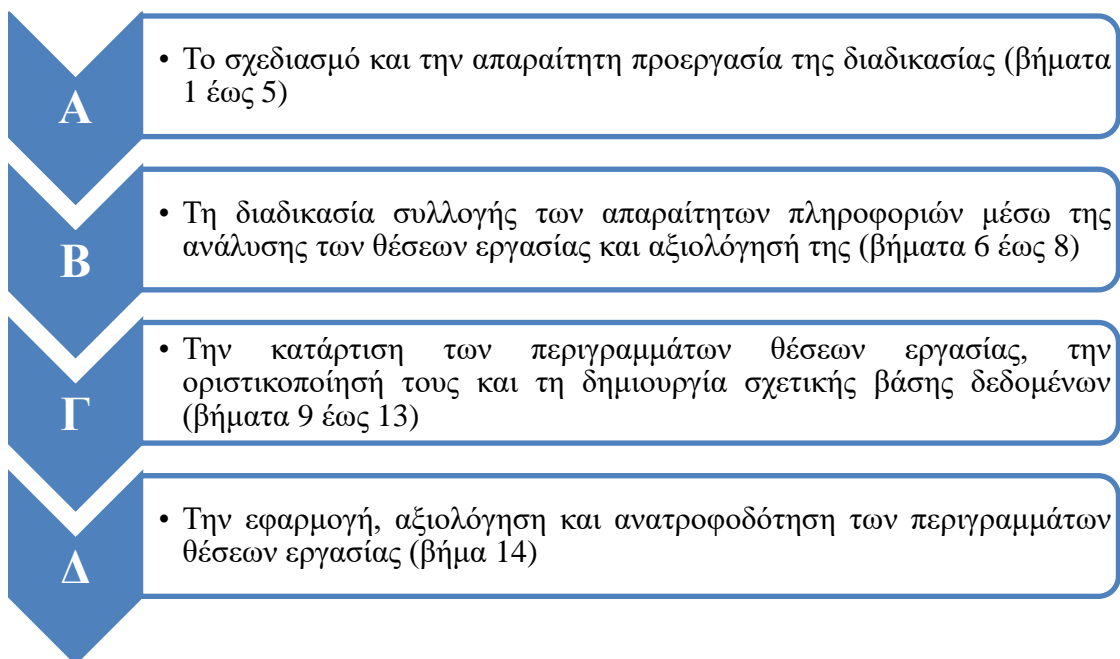
12. Διαμορφώνονται τα τελικά έντυπα περιγραμμάτων θέσεων εργασίας τα οποία εγκρίνονται και υπογράφονται από τους εργαζόμενους και τους ιεραρχικά προϊσταμένους τους κλπ και οριστικοποιούνται.

13. Δημιουργείται βάση δεδομένων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, η οποία πρέπει να ενημερώνεται για οποιαδήποτε αλλαγή επ' αυτών.

14. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την εφαρμογή των περιγραμμάτων, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση τους και την ανατροφοδότηση, όπως απαιτεί κάθε ποιοτική διαδικασία και ειδικά μία δυναμική διαδικασία, όπως η συγκεκριμένη.

Ειδικότερα, μελετώντας κάποιος τα ως άνω βήματα της μεθοδολογίας κατάρτισης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας διαπιστώνει ότι μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερα ευρύτερα στάδια, όπως αναλύεται ακολούθως:

Διάγραμμα 2. Στάδια διαδικασίας κατάρτισης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας



1.2.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Πρώτο στάδιο της διαδικασίας αποτελεί ο σχεδιασμός και η απαραίτητη προεργασία της διαδικασίας (βήματα 1 έως 5). Στο στάδιο αυτό, αρχικά ορίζονται οι υπεύθυνοι για την διαδικασία κατάρτισης, οι οποίοι εκτός από την άμεση εμπλοκή τους στην όλη διαδικασία θα έχουν και την εποπτεία αυτής, την πανοραμική εικόνα που θα τους επιτρέπει να κρίνουν και να συγκρίνουν τα περιγράμματα που θα καταρτιστούν, έτσι ώστε να επιτευχθεί εν τέλει η απαραίτητη συνεκτικότητα και ομοιομορφία τους. Οι ίδιοι έχουν την ευθύνη για την καθοδήγηση και όσων άλλων ατόμων τυχόν επιστρατευτούν για την κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας του οργανισμού, γεγονός που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος του οργανισμού και τον διαθέσιμο χρόνο για την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Ο καθορισμός του πλαισίου εργασίας ανατίθεται συχνά σε τεχνοκράτες της διοίκησης ή σε ειδικούς αναλυτές²⁷.

²⁷ Wayne R. Mondy (2011/2017) “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, 11^η Έκδοση, Επιμέλεια Μετάφρασης Δρ. Γ. Α. Ψυχογιός, Επιστημονική Επιμέλεια Δρ. Ν. Μποζιονέλος, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα., σ.108.

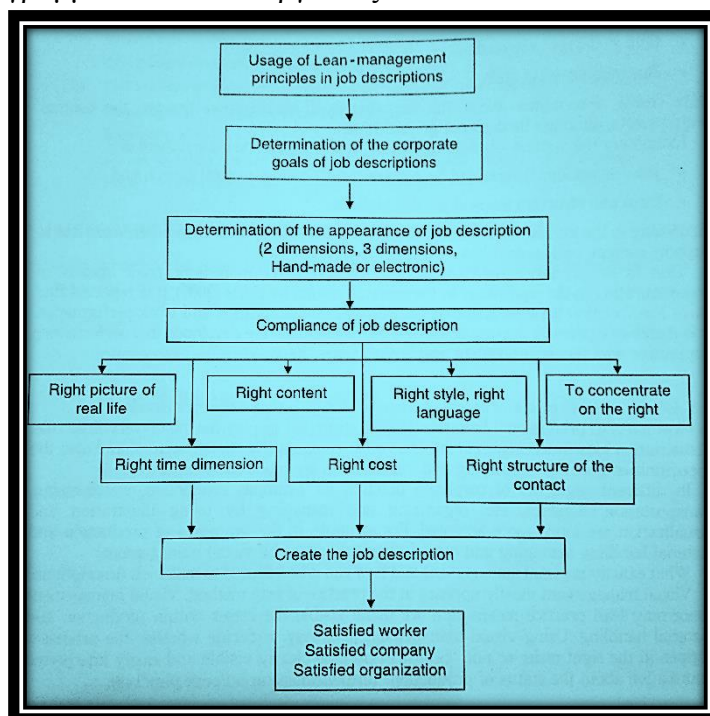
Παράλληλα, εξετάζεται η υπάρχουσα οργανωτική δομή του οργανισμού²⁸ και η τυχόν ανάγκη αναδιοργάνωσής της εξαιτίας αλλαγών στην αποστολή, τους στρατηγικούς στόχους και τις αρμοδιότητές του, μελετάται το ισχύον σχετικό θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, διερευνάται η φύση των εργασιών προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν ιδιαιτερότητες και καταγράφεται η ροή και η ακολουθία των εργασιών, δηλ. η σειρά με την οποία πρέπει να εκτελεστεί ένα καθήκον, έτσι ώστε να προβλεφθούν τυχόν προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διαδικασία κατάρτισής τους και να υιοθετηθούν εν τέλει εκείνα τα περιγράμματα θέσεων εργασίας που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τη λειτουργία του οργανισμού²⁹.

Πολύ βασικό κομμάτι του σχεδιασμού και της προεργασίας αποτελεί ο εξαρχής προσδιορισμός του αντικειμενικού σκοπού της κατάρτισης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, του λόγου δηλαδή για τον οποίο καταρτίζονται και του τρόπου με τον οποίο πρόκειται να αξιοποιηθούν αυτά περαιτέρω. Ανάλογα με το σκοπό που θα κληθούν να ικανοποιήσουν τα περιγράμματα, διαφοροποιείται και η προσέγγιση που θα πρέπει να υιοθετηθεί, η μέθοδος συλλογής πληροφοριών και η βαρύτητα που θα πρέπει να δοθεί σε κάθε επιμέρους ενότητα του περιεχομένου των περιγραμμάτων, ακόμα και η μορφή που θα υιοθετηθεί, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχή κατάρτιση ενός περιγράμματος με θετικές συνέπειες για όλους τους ενδιαφερόμενους, όπως ενδεικτικά αποτυπώνεται στο κάτωθι διάγραμμα:

²⁸ Η οργανωτική δομή απεικονίζει την σχέση μεταξύ ανθρώπων και θέσεων σε έναν οργανισμό. Ενδεικτικά, οι μεγάλοι οργανισμοί ή οι δημόσιοι οργανισμοί συνήθως χρησιμοποιούν τη κάθετη (γραφειοκρατική) οργανωτική δομή, η οποία διακρίνεται από πολλά επίπεδα διαχείρισης, ενώ η προσέγγιση διαχείρισης έχει κατεύθυνση από την κορυφή προς τα κάτω (top-down management approach). Η οριζόντια οργανωτική δομή, αντίθετα, χρησιμοποιείται συνήθως σε οργανισμούς που έχουν πελατοκεντρικό προσανατολισμό. Η συγκεκριμένη οργανωτική δομή δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία, έχει μόνο λίγα επίπεδα διαχείρισης και μια προσέγγιση αποκεντρωμένης διαχείρισης. Bodnarchuk M. (2012), *“The Role of Job Descriptions and Competencies in an International Organization-Case: Foster Wheeler Energia Oy”*, Bachelor’s Thesis, Savonia University Of Applied Sciences, p. 5.

²⁹ Πρβλ. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 7-8.

Διάγραμμα 3: Διάγραμμα ροής αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν πριν την κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας



Σημείωση: Αναδημοσίευση από Beáta Sz. G. Pató, (2017) "Formal options for job descriptions: theory meets practice", Journal of Management Development, Vol. 36 Issue: 8, p.1016, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0019>.

Επ' αυτού, θεμελιώδους σημασίας είναι να αποφασιστεί αν τα περιγράμματα θα είναι προσανατολισμένα στην περιγραφή των καθηκόντων που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας ή στα αποτελέσματα που αναμένονται από τον κάτοχο της ή στις δεξιότητες που θα πρέπει να τον διακρίνουν ώστε να δύναται να ασκεί αποτελεσματικά τα καθήκοντα του και να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα³⁰.

Έτσι για παράδειγμα, όταν η κατάρτιση των περιγραμμάτων αποσκοπεί στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η βαρύτητα πρέπει να δίδεται στον τίτλο της θέσης, το σκοπό της θέσης εργασίας και στα καθήκοντα, τις ευθύνες και στα αποτελέσματα που αναμένονται από τον κάτοχο της θέσης. Όταν η κατάρτιση γίνεται για σκοπούς αξιολόγησης, το περίγραμμα της θέσης πρέπει να περιέχει τις ως άνω πληροφορίες σε συνδυασμό με τους παράγοντες αξιολόγησης του κατόχου της θέσης, όπως οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι ευθύνες, οι αποφάσεις, η πολυπλοκότητα, οι επαφές που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση, καθώς και, με ποσοτικούς όρους όπου αυτό είναι εφικτό, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ο προϋπολογισμός και η

³⁰ Επ' αυτού βλ. περισσότερα κατωτέρω στην υπό 1.3. υποενότητα.

αναλογία του χρόνου που αναλώνεται στα διάφορα καθήκοντα της θέσης. Χρήσιμη μπορεί να είναι, εν προκειμένω, η περιγραφή της φύσης της δουλειάς με ευρείς όρους για να παράσχει στους εκτιμητές μια συνολική εικόνα για το είδος της δουλειάς και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ο εργαζόμενος, όπως και του πεδίου δράσης. Για εκπαιδευτικούς σκοπούς αντίστοιχα, μπορεί να κρίνεται αναγκαία μια πιο λεπτομερής περιγραφή των εργασιών που ο κάτοχος της θέσης έχει να φέρει σε πέρας, καθώς επίσης και των ιδιοτήτων, γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον εργαζόμενο³¹.

Εφόσον καταστεί σαφής ο σκοπός κατάρτισής τους θα πρέπει επί τη βάσει αυτή να τεθεί το γενικότερο πλαίσιο κατάρτισής τους, να ορισθεί η μορφή, η δομή, το περιεχόμενο, το βάθος ανάλυσης και η φρασεολογία που πρόκειται να υιοθετηθεί³². Χρήσιμη είναι η δημιουργία ενός οδηγού ανάλυσης θέσης εργασίας, ενός οδηγού κατάρτισης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας κι αντίστοιχων προτύπων εντύπων³³, όπου θα εμπεριέχονται σαφείς κανόνες και οδηγίες που θα πρέπει να τηρηθούν από όλους όσους συμμετάσχουν στη διαδικασία, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ομοιομορφη εφαρμογή της, αλλά και η απαραίτητη συνεκτικότητα και ομοιομορφία που θα πρέπει να εμφανίζει το σύνολο των τελικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ενός οργανισμού.

Στο στάδιο της προεργασίας εντάσσεται και ο προσδιορισμός των θέσεων εργασίας για τις οποίες πρόκειται να καταρτισθούν περιγράμματα θέσεων εργασίας, π.χ. αν πρόκειται για το σύνολο των θέσεων εργασίας, όπως συμβαίνει συνήθως, ή αν θα δοθεί προτεραιότητα σε κάποιες, όπως αυτές των κατεχόντων θέσεις ευθύνης και μελετώνται στοιχεία και πληροφορίες που τυχόν υπάρχουν (π.χ. τυχόν υφιστάμενα εγχειρίδια καθηκόντων και εργασιών). Είναι γεγονός ότι κατά τη διαδικασία ανάλυσης των θέσεων εργασίας είναι πολύ πιθανό να προκύψει η ανάγκη επαναπροσδιορισμού των θέσεων εργασίας για τις οποίες πρέπει να καταρτισθούν περιγράμματα θέσεων εργασίας, αλλά όσο καλύτερη προεργασία γίνει σε αυτό το στάδιο, τόσο μικρότερες θα είναι αποκλίσεις στη συνέχεια, εκτός βέβαια, αν προκύψουν στο μεσοδιάστημα οργανωτικές αλλαγές.

³¹ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 215-216.

³² Πρβλ. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 219.

³³ Από παράδειγμα αποτελεί ο «Οδηγός για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας» που εξέδωσε το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης το έτος 2013 και είναι διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf.

Η πρώτη αυτή ενότητα ολοκληρώνεται με τον ορισμό των προσώπων που θα αναλάβουν την κατάρτιση των περιγραμμάτων σε συνεργασία με τους κατόχους των συγκεκριμένων θέσεων και τους προϊστάμενους τους, των οποίων η συμβολή είναι καθοριστική. Στους μικρούς οργανισμούς, η ανάλυση της θέσης εργασίας και η κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας δεν αποκλείεται να πραγματοποιηθεί από τον ίδιο τον προϊστάμενο του Τμήματος ή της Διεύθυνσης³⁴. Σε μεγαλύτερους οργανισμούς, τα άτομα αυτά είθισται να είναι εργαζόμενοι στη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού ή μέλη ομάδων εργασίας που συστήνονται για αυτόν τον σκοπό, το έργο των οποίων μπορεί να συνεπικουρούν εξωτερικοί συνεργάτες με εξειδίκευση στην κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Αυτοί που θα αναλάβουν την κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας θα πρέπει αρχικά να εκπαιδευτούν κατάλληλα για αυτό και στη πορεία να λαμβάνουν διαρκή καθοδήγηση για κάθε βήμα της διαδικασίας. Με τον τρόπο αυτό θα αντιληφθούν καλύτερα τις βασικές έννοιες που έχουν αναπτυχθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, θα εξοικειωθούν με την ορολογία, θα κατανοήσουν τη χρησιμότητα της ανάλυσης θέσης εργασίας και των περιγραμμάτων, τους λόγους για τους οποίους επιδιώκεται να καταρτισθούν, τη μεθοδολογία που θα πρέπει να ακολουθηθεί για τη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών και την καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τους κατόχους των θέσεων και θα αναπτύξουν μία κοινή κουλτούρα, η οποία είναι απαραίτητη για την επίτευξη της επιθυμητής συνεκτικότητας και ομοιομορφίας των τελικών περιγραμμάτων, στο μέτρο βέβαια που το επιτρέπει η ιδιαιτερότητα της κάθε θέσης εργασίας ενός οργανισμού. Πρόκειται για μία επιμέρους διαδικασία που αναμφίβολα απαιτεί κάποιο κόστος και χρόνο, δεν θα πρέπει, ωστόσο, να παραβλεφθεί καθώς με τον τρόπο αυτό μπορούν να αποφευχθούν τυχόν δυσάρεστες εκπλήξεις στο μέλλον, όπως και η ανάγκη να ακολουθηθεί η διαδικασία από την αρχή.

³⁴Wayne R. Mondy (2011/2017) “*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*”, 11^η Έκδοση, Επιμέλεια Μετάφρασης Δρ. Γ. Α. Ψυχογιός, Επιστημονική Επιμέλεια Δρ. Ν. Μποζιονέλος, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα., σ.117.

1.2.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ

Επόμενο στάδιο αποτελεί η διαδικασία συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών μέσω της ανάλυσης των θέσεων εργασίας (βήματα 6 έως 8). Με την ανάλυση μίας θέσης εργασίας αναζητείται α) τι κάνει ο εργαζόμενος (Καθήκοντα, αρμοδιότητες), β) πώς το κάνει (Μέθοδοι, Εργαλεία, Τεχνικές, Συνθήκες, Πόροι), γ) γιατί το κάνει (προϊόντα, Υπηρεσίες) και δ) τι απαιτείται από αυτόν (Ικανότητες, γνώσεις, δεξιότητες, απαιτήσεις φυσικών ικανοτήτων)³⁵.

Στη διαδικασία συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών για την κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας παίζουν καθοριστικό ρόλο οι ίδιοι οι κάτοχοι των θέσεων εργασίας και οι προϊστάμενοί τους, ενώ σημαντική μπορεί να αποδειχθεί και η συμβολή των εκπροσώπων των σωματείων των εργαζομένων. Δεδομένου, όμως, ότι η πρώτη καταγραφή της θέσης εργασίας ή η τυχόν τροποποίηση στο περιεχόμενο του περιγράμματος θέσης εργασίας είναι πιθανό να δημιουργήσει ανησυχία, φόβο και αντίδραση από αυτούς, θα πρέπει οι υπεύθυνοι να τους εξηγήσουν με ειλικρίνεια τους λόγους της κατάρτισης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ή της ανάγκης τροποποίησής τους, να τους καλέσουν σε συνεργασία και να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τη γνώμη τους, τις ανησυχίες και τους φόβους τους³⁶.

Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να φοβούνται πως μια διαφορετική περιγραφή της εργασίας τους είναι πιθανόν να επιφέρει αλλαγές στο μισθό, την εξέλιξη, το κύρος και την αυτονομία τους ή ότι θα αυξηθούν τα καθήκοντα τους κι ότι γενικά θα μεταβληθεί ό,τι ίσχυε μέχρι πρότινος. Για τον λόγο αυτό, οι εργαζόμενοι έχουν συχνά την τάση να «διογκώνουν» τον ρόλο τους για να δείξουν είτε πόσο πολύ εργάζονται, είτε πόσο απαραίτητοι και σημαντικοί είναι, με το σκεπτικό ότι έτσι θα αυξηθούν οι απολαβές τους ή αντίθετα υπάρχουν περιπτώσεις που δεν αναφέρουν κάποιες ενέργειες που πραγματικά κάνουν ή αρνούνται ότι κάποιες άλλες είναι στα καθήκοντά τους, για να διατηρήσουν την παρούσα κατάστασή τους που τους επιτρέπει μικρότερο βάρος ευθύνης και περισσότερη ελευθερία κινήσεων.

³⁵ Saskatchewan School Board Association (2008), "A Guide to Writing Jobs Descriptions for Boards of Education", διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://saskschoolboards.ca/wp-content/uploads/2015/08/GuideToWritingJobDescriptions.pdf>, p.9.

³⁶ Η πρακτική αυτή προσεγγίζει τη θεωρία της συμμετοχικής διοίκησης.

Η αντίσταση των ανθρώπων σε κάθε αλλαγή είναι φυσιολογική κι αναμενόμενη. Κατά την κατάρτιση, όμως, του περιγράμματος θέσης εργασίας αυτές οι αποκλίσεις από την πραγματική κατάσταση θα πρέπει να εντοπισθούν ώστε να αποτυπωθεί επακριβώς η πραγματικότητα. Ως εκ τούτου, πρωταρχικός στόχος αυτού που καλείται να προβεί στην ανάλυση των θέσεων εργασίας και κατ' επέκταση στην κατάρτιση των περιγραμμάτων πρέπει να είναι η ανάπτυξη του αισθήματος της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ αυτού και των υπαλλήλων των οποίων οι θέσεις εργασίας είναι υπό εξέταση. Αποτυχία ανάπτυξης μιας σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης δύναται να υποβαθμίσει την αξία μιας, κατά τα άλλα, άρτιας τεχνικά ανάλυσης³⁷.

Περαιτέρω, σημαντικό ρόλο για την επιτυχή κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας διαδραματίζει η επιλογή της μεθόδου ανάλυσης κάθε θέσης εργασίας. Δεδομένου ότι οι χρήσεις των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας είναι πολλαπλές, καθώς και ότι η εφαρμογή της καθεμιάς από αυτές τις μεθόδους εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς, όσο πιο πολλοί είναι οι επιμέρους στόχοι που επιδιώκεται να επιτευχθούν με αυτά, τόσο πιο προσεκτική θα πρέπει να είναι η επιλογή της μεθόδου ή των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για την άντληση των απαραίτητων πληροφοριών³⁸. Κριτήρια για την επιλογή μεθόδου είναι η τελική χρήση των αναλύσεων θέσεων εργασίας και κατ' επέκταση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (π.χ. προσλήψεις/διορισμοί, ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, αξιολόγηση της θέσης εργασίας ή του κατόχου της, αναπροσαρμογή αμοιβών, εργασιακή εξέλιξη κ.ο.κ.), η φυσιολογία του οργανισμού, ο επιθυμητός βαθμός εξειδίκευσής τους, οι πηγές, ο χρόνος και οι πόροι που είναι διαθέσιμοι για αυτό³⁹. Το ποιες κατηγορίες εργασιών θα αναλυθούν, πόσες και ποια η γεωγραφική διασπορά τους είναι επίσης κάτι που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη⁴⁰.

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει μία άριστη μέθοδος που να υπερέχει σε όλα τα σημεία, αλλά ότι η καλύτερη μέθοδος ανάλυσης είναι αυτή που ταιριάζει στις συγκεκριμένες ανάγκες του κάθε οργανισμού και ιδιαίτερα στις θέσεις που αυτός θέλει να αναλύσει. Για να είναι αξιόλογη, περαιτέρω, μία μέθοδος ανάλυσης θέσης εργασίας θα πρέπει να προσθέτει αξία στον οργανισμό. Ο βαθμός στον οποίο προσθέτει αξία μπορεί να μετρηθεί με την αξιολόγησή της και τη

³⁷ Χυτήρης Λ. (2001), ό.π., σ. 51-53.

³⁸ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 197-198.

³⁹ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 203-204.

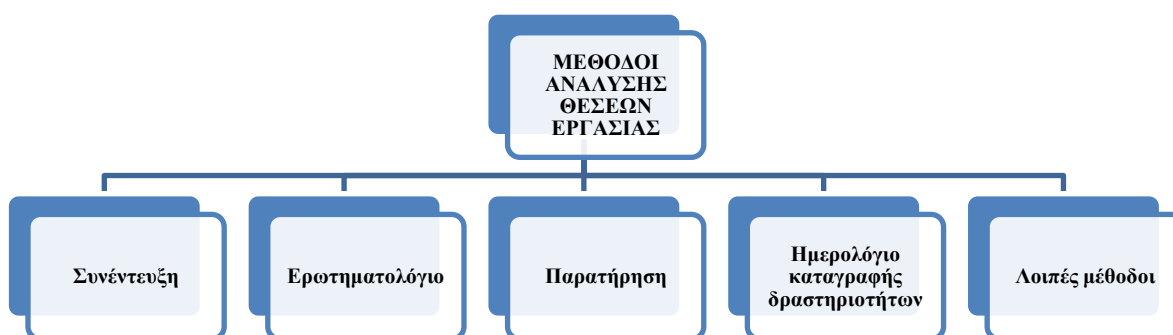
⁴⁰ Χυτήρης Λ. (2001), ό.π., σ. 53.

σύγκριση του σχετικού κόστους και οφέλους από την εφαρμογή της. Σε γενικές γραμμές, αναμένεται να ενέχει μικρότερο κόστος και συνεπώς να προσθέτει μεγαλύτερη αξία όταν:

- Η ανάλυση της θέσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πολλαπλούς σκοπούς
- Η επιλεγείσα μέθοδος ανάλυσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση πολλών θέσεων
- Τα στοιχεία της είναι γενικά συγκρίσιμα με αντίστοιχες αναλύσεις άλλων θέσεων ή με άλλες μεθόδους, είναι δηλαδή ως ένα βαθμό τυποποιημένα
- Βοηθά την αποφυγή επικάλυψης λειτουργιών ή σύγκρουσης καθηκόντων (territorial overlap) μεταξύ διαφορετικών θέσεων.
- Οι χρήστες των στοιχείων και το δείγμα άντλησης των στοιχείων βρίσκουν τη μέθοδο αποτελεσματική
- Απαιτείται λίγη εκπαίδευση για την εφαρμογή της μεθόδου και τη συλλογή των στοιχείων
- Χρειάζεται μικρό δείγμα για μία ικανοποιητική και αξιόπιστη ανάλυση της θέσης
- Παράγει αξιόπιστα στοιχεία
- Απαιτεί λίγο χρόνο για να ολοκληρωθεί
- Η εφαρμογή και η αξιοποίηση της κοστίζει λίγο.⁴¹

Πιο αναλυτικά, οι κυριότερες μέθοδοι ανάλυσης θέσεων εργασίας είναι οι εμφανιζόμενες στο κάτωθι σχήμα⁴².

Διάγραμμα 4. Μέθοδοι ανάλυσης θέσεων εργασίας



⁴¹ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 210.

⁴² Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 114 επ..

Ειδικότερα, η συλλογή δεδομένων και πληροφοριών για τη θέση εργασίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω συνεντεύξεων, τόσο των εργαζομένων που εκτελούν τη συγκεκριμένη εργασία, όσο και των προϊσταμένων αυτών. Συνήθως προηγείται η συνέντευξη του εργαζομένου προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του κι έπειτα η επαφή με τον προϊστάμενό του με σκοπό τη συλλογή πρόσθετων πληροφοριών, την επαλήθευση της εγκυρότητας των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τον εργαζόμενο και τη διευκρίνιση τυχόν ασαφειών.

Η συνέντευξη αποτελεί τη βασική μέθοδο ανάλυσης και κατ' επέκταση είναι μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες⁴³. Ωστόσο, θα πρέπει να δοθεί προσοχή αφού η συνεργασία, η ειλικρίνεια και η αντικειμενικότητα των κατόχων της θέσης εργασίας και των προϊσταμένων τους είναι καθοριστικής σημασίας⁴⁴. Με τη μέθοδο, όμως, αυτή παρέχεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να μιλήσει για δραστηριότητες ή ενέργειες που κάνει ή συμπεριφορές που καλείται να επιδείξει, οι οποίες ενδεχομένως δεν θα αναδεικνύονταν με άλλες μεθόδους. Η συνέντευξη μπορεί λόγω χάρη να αναδείξει σημαντικές αλλά περιστασιακές δραστηριότητες, όπως και διάφορες μορφές άτυπης επικοινωνίας⁴⁵. Σε κάθε περίπτωση πρόκειται για μία χρονοβόρα διαδικασία⁴⁶, η οποία απαιτεί ικανότητες από τη μεριά του αναλυτή ο οποίος θα πρέπει να οργανώσει τις ερωτήσεις, να καθοδηγήσει τη διαδικασία, να εμβαθύνει όπου κρίνεται απαραίτητο, να φιλτράρει τις συλλεγόμενες πληροφορίες και να καλλιεργήσει μία ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης. Οι αναλυτές πρέπει να εκπαιδεύονται προηγουμένως, ενώ συνίσταται και η χρήση καταλόγων ερωτήσεων για καλύτερα αποτελέσματα⁴⁷.

Μια άλλη συνήθης μέθοδος είναι η χρήση ερωτηματολογίου. Με τη μεθόδου αυτή δίνεται στους εργαζόμενους και στους προϊσταμένους τους ειδικό

⁴³ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 204.

⁴⁴ Χυτήρης Λ. (2001), ό.π., σ. 52.

⁴⁵ Dessler G. (2015) “*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*”, 2η Έκδοση, Επιμέλεια – εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλ. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 81-82, Χυτήρης Λ. (2001), ό.π., σ. 55.

⁴⁶ Χυτήρης Λ. (2001), ό.π., σ. 55. Προς αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος και έχοντας ως στόχο τη δημιουργία ενός εργαλείου που να μπορεί να ανταποκριθεί στη σύγχρονη πραγματικότητα και τους γρήγορους ρυθμούς της, ο Darin E. Hartley προχώρησε σε ανασχεδιασμό της υφιστάμενης διαδικασίας ανάλυσης θέσης εργασίας οργανώνοντας την πιο αποτελεσματικά και ανέπτυξε μία μέθοδο που την ονόμασε «Ανάλυση Θέσης Εργασίας ανταποκρινόμενη στις εξελίξεις» (Job Analysis at the Speed of Reality), η οποία αποτελεί στην ουσία μία συντόμευση της μεθόδου διεξαγωγής της συνεντεύξεως. Με αυτή τη διαδικασία, μία έγκυρη ανάλυση της θέσης εργασίας μπορεί να ολοκληρωθεί μέσα σε δύο ή τρεις ώρες σε αντίθεση με την κλασική μέθοδο της συνέντευξης που απαιτούσε δύο ως τρεις μέρες. Darin E. Hartley, (2004) “Job Analysis at the Speed of Reality” *T+D*, Vol. 58, Issue: 9, pp.20-22, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.angelfire.com/ak5/ceul_evaldesemp/11.pdf.

⁴⁷ Βλ. περισσότερα σε Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντά Δ. (2016), ό.π., σ. 204-206.

ερωτηματολόγιο με πολλές και σε κάποιες περιπτώσεις δύσκολες ερωτήσεις. Ένα τυπικό ερωτηματολόγιο μπορεί να συνδυάζει ανοιχτού τύπου ερωτήσεις για να απαντήσει ο εργαζόμενος όπως νομίζει, (π.χ. «εκτελεί ο εργαζόμενος καθήκοντα τα οποία δεν θεωρεί απαραίτητα;»), με δομημένες ερωτήσεις για να επιλέξει κάποια από τις προτεινόμενες απαντήσεις (που αφορούν π.χ. την απαιτούμενη εμπειρία)⁴⁸⁴⁹. Ορισμένα έχουν τη μορφή καταλόγου ελέγχου (checklist). Κάθε λίστα μπορεί να περιλαμβάνει ακόμα και εκατοντάδες επιμέρους καθήκοντα ή εργασίες και κάθε εργαζόμενος σημειώνει αν εκτελεί μία εργασία και εάν ναι, πόσο χρόνο αφιερώνει σε αυτή. Άλλα ερωτηματολόγια απλώς ζητούν από τον εργαζόμενο «να περιγράψει τα βασικά καθήκοντα της δουλειάς του».

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να αναλύουν την εργασία τους, να διακρίνουν τα επιμέρους στοιχεία της και να κατανοούν τις ερωτήσεις⁵⁰. Για τον λόγο αυτό, η χρησιμότητα της μεθόδου περιορίζεται όταν οι εργαζόμενοι που καλούνται να το συμπληρώσουν στερούνται εκφραστικής ικανότητας, καθώς και στην περίπτωση που έχουν την τάση να υπερβάλλουν όσον αφορά τη σημασία των εργασιών τους, παρουσιάζοντας περισσότερες αρμοδιότητες απ' ότι πραγματικά έχουν⁵¹. Είναι σημαντικό πριν αξιοποιηθούν οι απαντήσεις των εργαζομένων να εξετάζονται, εγκρίνονται, συμπληρώνονται ή διορθώνονται από τον άμεσα προϊστάμενο, όπως και να συνδυαστούν με τη συνέντευξη ή την παρατήρηση. Αποτελούν έναν μάλλον δαπανηρό⁵², αλλά γρήγορο και συνήθως αποδοτικό τρόπο συλλογής δεδομένων ιδίως για μεγάλο αριθμό θέσεων⁵³. Χρειάζεται, ωστόσο, να επενδυθεί αρκετός χρόνος και προσοχή στο σχεδιασμό και στην αξιολόγηση των ερωτηματολογίων έτσι ώστε να είναι ειδικά, ακριβή, σαφή, στοχευμένα, κατανοητά και να επιτυγχάνουν το σκοπό τους. Μια πιλοτική εφαρμογή ή δοκιμή τους σε ένα μικρό δείγμα κρίνεται πάντα απαραίτητη⁵⁴.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ειδικότερα το Ερωτηματολόγιο ανάλυση θέσης εργασίας (Position Analysis Questionnaire) το οποίο χρησιμοποιείται στο εξωτερικό.

⁴⁸ Dessler G. (2015), ό.π., σ. 82, Χυτήρης Λ. (2001), ό.π., σ. 55-56..

⁴⁹ Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί το «ερωτηματολόγιο ανάλυσης της θέσης εργασίας» που συμπεριλαμβάνεται στον «Οδηγό για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας» που εξέδωσε το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης το έτος 2013 και είναι διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf, Βλ. σ. 16επ..

⁵⁰ Χυτήρης Λ. (2001), ό.π., σ. 55-56.

⁵¹ Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ.114.

⁵² Χυτήρης Λ. (2001), ό.π., σ. 55.

⁵³ Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 114.

⁵⁴ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 206.

Πρόκειται για ένα δομημένο ερωτηματολόγιο ανάλυσης εργασίας που απαρτίζεται από 194 ερωτήσεις και χρησιμοποιεί έναν κατάλογο ελέγχου (checklist) για να προσδιορίσει τα στοιχεία της εργασίας, εστιάζοντας περισσότερο στις συνήθειες συμπεριφορές των υπαλλήλων παρά στα καθήκοντα της ίδιας της εργασίας. Υποστηρίζεται ότι αποτελεί μια αξιόπιστη μέθοδο, κατάλληλη για την ανάλυση οποιουδήποτε τύπου εργασίας. Κάθε στοιχείο της εργασίας, όπως ο χρόνος διεκπεραίωσης, ο βαθμός σημασίας μιας δραστηριότητας, η πιθανότητα εκδήλωσης κάποιου προβλήματος, βαθμολογείται χρησιμοποιώντας μία συγκεκριμένη κλίμακα ανάλογα με τη συνάφειά του σε σχέση με την εργασία που εξετάζεται. Υπάρχουν 32 διαφορετικές κατηγορίες που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο αναλυτής για να βαθμολογήσει την εργασία που εξετάζεται. Το αποτέλεσμα αυτής της εργασίας οριοθετεί το προφίλ της συγκεκριμένης εργασίας, το οποίο μπορεί να συγκριθεί με κάποια πρότυπα, με απώτερο σκοπό την ομαδοποίηση των διαφόρων εργασιών σε κατηγορίες ανάλογα με τη φύση τους. Έτσι, η περιγραφή της θέσης εργασίας βασίζεται στη βαρύτητα των διαφόρων στοιχείων της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Όπως γίνεται αντιληπτό, το πλεονέκτημα του ερωτηματολογίου ανάλυσης θέσης είναι ότι παρέχει μία μετρήσιμη βαθμολογία. Με άλλα λόγια, επιτρέπει τη συστηματική, μετρήσιμη ιεράρχηση των θέσεων εργασίας, άρα και τη σύγκριση διαφορετικών θέσεων. Με τη βοήθεια αυτής της ιεράρχησης μπορεί να καθορισθεί το μισθολογικό κλιμάκιο για κάθε επιμέρους θέση. Η εν λόγω μέθοδος θεωρείται από τις πιο αποτελεσματικές στην ανάλυση θέσης εργασίας⁵⁵. Έχει διατυπωθεί βέβαια και η αντίθετη άποψη με το βάσιμο επιχείρημα ότι ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου δεν προσφέρεται για την περιγραφή τυχόν ειδικών καθηκόντων, συνθηκών ή απαιτήσεων που μπορεί να συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση⁵⁶.

Το Ερωτηματολόγιο Περιγραφής Διοικητικής Θέσης (Management Position Description Questionnaire) περιλαμβάνει 208 ερωτήσεις στις οποίες απαντούν τα στελέχη σε μία εξαβάθμια κλίμακα⁵⁷ και χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων οι οποίοι έχουν επιλεγεί για να μεταπηδήσουν σε διοικητικές θέσεις, για τον υπολογισμό των ποσοστών

⁵⁵ Dessler G. (2015), ό.π., σ. 138-139, Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ.117.

⁵⁶ Βλ. σχετικά Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B. & Wright P. (2003/2006) “*Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*”, Τόμος Α΄, 4^η Αμερικάνικη Έκδοση, Επιμέλεια Κ. Αθανασόπουλος, Μετάφραση Ρ. Κολαΐτη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σ. 203-205.

⁵⁷ Χυτήρης Λ. (2001), ό.π., σ. 58.

αποζημίωσης των διοικητικών στελεχών, καθώς και για την τοποθέτηση των διαφόρων εργασιών σε κατηγορίες⁵⁸.

Άλλη μία μέθοδος ανάλυσης εργασιών είναι η παρατήρηση του τρόπου διεκπεραίωσης της εργασίας από τον εργαζόμενο και καταγραφή των κινήσεων και ενεργειών του, όπως και του χρόνου που δαπανά για κάθε εργασία και μπορεί να βοηθήσει τον αναλυτή να προσδιορίσει και τη σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ σωματικών και διανοητικών εργασιών⁵⁹. Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται για την ανάλυση περιορισμένου αριθμού θέσεων που αφορούν χειρωνακτικές εργασίες ή κάποια επαναλαμβανόμενη παρατηρήσιμη δραστηριότητα και όχι για αυτές που απαιτούν πνευματική δραστηριότητα⁶⁰. Επίσης δεν ενδείκνυται όταν ο εργαζόμενος εκτελεί σημαντικές αλλά περιστασιακής φύσης λειτουργίες⁶¹. Στις περιπτώσεις που ενδείκνυται μπορεί να αποδειχθεί η πιο αποτελεσματική μέθοδος, είναι όμως τόσο χρονοβόρα που στην πράξη σπάνια χρησιμοποιείται⁶².

Το ημερολόγιο καταγραφής των καθημερινών δραστηριοτήτων από τον εργαζόμενο ανά τακτά χρονικά διαστήματα αποτελεί μία άλλη μέθοδο. Ένα από τα μειονεκτήματά της είναι ότι οι εργαζόμενοι συχνά υπερεκτιμούν τη δυσκολία ή τη σημασία των εκτελούμενων από αυτούς εργασιών⁶³. Η λεπτομερής και χρονολογική μορφή του ημερολογίου αντισταθμίζει έως ένα βαθμό αυτήν την τάση των εργαζομένων⁶⁴. Μπορεί ωστόσο, να αποδειχθεί πολύτιμη πηγή πληροφόρησης για πολύ εξειδικευμένες θέσεις εργασίας. Η μέθοδος αυτή αν και παρέχει πολλές και χρήσιμες πληροφορίες δημιουργεί βάρος στον εργαζόμενο, είναι χρονοβόρα⁶⁵ κι έχει και οικονομικό κόστος⁶⁶.

Στη βιβλιογραφία απαντάται και πλήθος άλλων μεθόδων για τη διεξαγωγή της ανάλυσης της θέσης εργασίας, όπως ενδεικτικά το Πρόγραμμα ανάλυσης θέσης εργασίας (JAS) του Υπουργείου Εργασίας των ΗΠΑ, η Λειτουργική Ανάλυση Εργασίας (Functional Job Analysis), το σύστημα ανάλυσης της εργασίας Fleishman⁶⁷,

⁵⁸ Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 117.

⁵⁹ Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 114.

⁶⁰ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 208-209.

⁶¹ Dessler G. (2015), ό.π., σ. 82.

⁶² Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 208-209.

⁶³ Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 115.

⁶⁴ Dessler G. (2015), ό.π., σ. 82-83.

⁶⁵ Ορισμένοι εργαζόμενοι τηρούν το ημερολόγιο καταγράφοντας φωνητικά όσα κάνουν σε συσκευές ηχογράφησης. Dessler G. (2015), ό.π., 82-83.

⁶⁶ Χυτήρης Λ. (2001), ό.π., σ. 55.

⁶⁷ Πρόκειται για μία μέθοδο που παρέχει πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και βασίζεται στην ταξινόμηση 52 γνωστικών, ψυχοκινητικών, φυσικών και αισθητηριακών ικανοτήτων

η Ανάλυση Θέσης Εργασίας βάσει κανόνων (Guidelines – Oriented Job Analysis), η Ανάλυση Εργασίας με Η/Υ⁶⁸.

Όπως γίνεται καταφανές εκ της ανάλυσης των ανωτέρω μεθόδων, κάθε μία έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Για τον λόγο αυτό ενδείκνυται ο συνδυασμός περισσότερων μεθόδων. Η συνδυαστική χρήση συμβάλλει στην άντληση όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικών και αξιόπιστων πληροφοριών και συνεπώς στην αποτελεσματική διαμόρφωση στη συνέχεια ενός περιγράμματος θέσης εργασίας⁶⁹.

Αφού επιλεγεί η πιο κατάλληλη, κατά τα ανωτέρω, μέθοδος ή συνδυασμός μεθόδων, διενεργείται η ανάλυση της θέσης εργασίας, η οποία μπορεί να περιέχει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά στοιχεία. Ποιοτικά είναι οι περιγραφές των καθηκόντων, των δραστηριοτήτων, των ικανοτήτων, των χαρακτηριστικών και του εξοπλισμού μιας εργασίας. Ποσοτικά είναι αριθμητικές αξίες που δείχνουν το βαθμό στον οποίο οι εργασιακές δραστηριότητες, οι ικανότητες, τα χαρακτηριστικά και ο εξοπλισμός συνδέονται με την εργασιακή απόδοση⁷⁰. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας ανάλυσης της θέσης εργασίας, ακολουθεί η αξιολόγησή της, όπως και των παραχθέντων αποτελεσμάτων. Σε περίπτωση που κριθεί ότι λείπουν κάποια χρήσιμα στοιχεία, οι αρμόδιοι για τη διενέργειά της μπορούν να επανέλθουν με διευκρινιστικές ερωτήσεις ή κάποια άλλη μέθοδο ανάλυσης συμπληρωματικά, έτσι ώστε η ανάλυση να είναι πλήρης για να αξιοποιηθεί στη συνέχεια.

1.2.3. Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, Η ΟΡΙΣΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΣ ΚΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Τη διαδικασία συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών μέσω της ανάλυσης των θέσεων εργασίας ακολουθεί το στάδιο της κατάρτισης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, της οριστικοποίησής τους και της δημιουργίας σχετικής βάσης δεδομένων (βήματα 9 έως 13).

που εκπροσωπούν επαρκώς όλες τις διαστάσεις που σχετίζονται με την εργασία και αναλύονται περαιτέρω σε επίπεδα σε μία βαθμολογική κλίμακα. Οι βαθμολογήσεις αυτές των επιμέρους ικανοτήτων προσφέρουν ακριβή εικόνα των απαιτήσεων ικανότητας για τη συγκεκριμένη θέση απασχόλησης. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B. & Wright P. (2003/2006) “Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα”, Τόμος Α΄, 4η Αμερικάνικη Έκδοση, Επιμέλεια Κ. Αθανασόπουλος, Μετάφραση Ρ. Κολαΐτη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σ. 209.

⁶⁸ Βλ. περισσότερα επ’ αυτών ενδεικτικά σε Dessler G. (2015), ό.π., σ. 83, Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντά Δ. (2016), ό.π., σ. 203, Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 116-117.

⁶⁹ Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 115.

⁷⁰ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντά Δ. (2016), ό.π., σ. 200.

Στην αρχή εξετάζεται κατά πόσο οι αρχικά τεθέντες κανόνες για τη σύνταξη των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας εξακολουθούν να ανταποκρίνονται στο σκοπό κατάρτισης τους ή αν χρήζουν αναπροσαρμογής για συγκεκριμένους λόγους. Αφού οριστικοποιηθούν οι κανόνες αυτοί και γίνουν κατανοητοί από αυτούς που έχουν αναλάβει την κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, σειρά έχει η κατάρτιση των αρχικών εντύπων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας με την αξιοποίηση της ανάλυσης των θέσεων εργασίας και αφού ληφθούν υπόψη η νομοθεσία και οι λοιπές ρυθμίσεις που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού και οι τυχόν επιχειρησιακές του ιδιαιτερότητες⁷¹. Στην κατάρτιση του περιγράμματος θα πρέπει να συμμετάσχουν τόσο ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης εργασίας όσο και ο προϊστάμενός του, καθότι αυτοί αποτελούν πάντα την άμεση πηγή άντλησης πληροφοριών. Σε περίπτωση δε διαφωνίας επί του περιεχομένου ενός περιγράμματος τον τελικό λόγο έχει ο προϊστάμενος. Είναι, άλλωστε, αρμοδιότητα του τελευταίου να διασφαλίσει την ύπαρξη, την κατάρτιση και την επικαιροποίηση ενός περιγράμματος θέσης εργασίας για κάθε έναν εργαζόμενο που αναφέρεται σε αυτόν⁷².

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι σε κάθε θέση εργασίας θα πρέπει να αντιστοιχεί ένα περίγραμμα θέσης εργασίας. Αυτό ισχύει και στην περίπτωση που περισσότερες από μία θέσεις έχουν όμοια καθήκοντα. Επίσης, περιγράμματα θέσεων εργασίας θα πρέπει να σχεδιαστούν και για τυχόν διατηρούμενες τη δεδομένη χρονική στιγμή κενές οργανικές θέσεις αξιοποιώντας στοιχεία από την έκθεση για την αιτιολόγηση της διατήρησής τους ή στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών από το θεσμικό πλαίσιο που τους διέπει. Υπογραμμίζεται δε για ακόμη μία φορά ότι κάθε περίγραμμα που θα δημιουργηθεί θα πρέπει να περιγράφει τη θέση εργασίας και όχι το άτομο που την εκτελεί, καθώς και ότι θα πρέπει να έχει επιχειρησιακή μορφή και περιεχόμενο. Να είναι, δηλαδή, γραμμένο κατά τρόπο που να επιτρέπει την αναπροσαρμογή και τροποποίησή του, ανάλογα με τη μεταβολή της φύσης της οργάνωσης ή επιμέρους τμημάτων αυτής⁷³.

Μετά τη διαμόρφωση του περιεχομένου των αρχικών εντύπων των περιγραμμάτων, από τους αρμόδιους για την κατάρτισή τους, θα πρέπει να γίνει επαλήθευση του περιεχομένου τους με τους εργαζομένους που εκτελούν τη συγκεκριμένη εργασία και με τους άμεσα προϊσταμένους τους. Ο σκοπός αυτών των

⁷¹ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 10.

⁷² Saskatchewan School Board Association (2008), ό.π., p.4.

⁷³ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 14-15.

διαδικασιών είναι η διασφάλιση της εγκυρότητας, της σαφήνειας και της κατανόησης του περιεχομένου τους. Η ενεργή, εξάλλου, συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτή τη διαδικασία αυξάνει το βαθμό εμπιστοσύνης και αποδοχής των αποτελεσμάτων⁷⁴.

Στη συνέχεια, υποβάλλονται προς έλεγχο και έγκριση στη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Θα πρέπει επίσης να ελεγχθούν από τον ή τους αρμόδιους για το συντονισμό του έργου, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι τα περιγράμματα είναι σε αρμονία με τους γενικούς κανόνες που έχουν τεθεί και πληρούν τα κριτήρια της συνεκτικότητας και ομοιομορφίας. Κι αφού λάβουν την έγκριση, το στάδιο αυτό ολοκληρώνεται με τη διαμόρφωση των τελικών εντύπων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, τα οποία εγκρίνονται και υπογράφονται από τους εργαζόμενους, τους ιεραρχικά προϊσταμένους τους και την κεντρική διοίκηση για να διασφαλιστεί ότι όλοι έχουν κατανοήσει το περιεχόμενό τους με το οποίο συμφωνούν και οριστικοποιούνται.

Το στάδιο αυτό ολοκληρώνεται με τη δημιουργία, ει δυνατόν ηλεκτρονικής, βάσης δεδομένων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, η οποία πρέπει να παρακολουθείται και να ενημερώνεται για οποιαδήποτε αλλαγή επ' αυτών.

1.2.4. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ, Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τελευταίο στάδιο αποτελεί η εφαρμογή των περιγραμμάτων, η αξιολόγησή τους με βάση το σκοπό που κλήθηκαν να ικανοποιήσουν κατά την κατάρτισή τους και η ανατροφοδότησή τους (βήμα 14).

Η εφαρμογή των περιγραμμάτων παρακολουθείται καταρχάς από τον άμεσα Προϊστάμενο κάθε θέσης εργασίας, ο οποίος, σε συνεργασία με την αρμόδια Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, διερευνά την ύπαρξη πιθανών αλληλεπικαλύψεων ή κενών μεταξύ των θέσεων εργασίας και αξιολογεί την συμβατότητα της θέσης εργασίας ή του περιγράμματος αυτής με τις επιχειρησιακές ανάγκες της μονάδας ή/και του φορέα⁷⁵.

Ενόψει, όμως, του ραγδαίου ρυθμού των τεχνολογικών και οικονομικών εξελίξεων που έχουν σοβαρό αντίκτυπο στη στρατηγική των οργανισμών, οι απαιτήσεις των θέσεων εργασίας αλλάζουν με τόσο γρήγορο ρυθμό που θα πρέπει τα

⁷⁴ Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 123.

⁷⁵ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 15.

περιγράμματα θέσεων εργασίας να επανεξετάζονται τακτικά ώστε να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα⁷⁶. Επίσης, οι οργανωτικές αλλαγές, όπως η αναδιάρθρωση, η επέκταση ή οι περικοπές, έχουν άμεσο αντίκτυπο στα περιγράμματα θέσεων εργασίας⁷⁷. Έτσι, θα πρέπει να εξετάζεται κατά πόσο τυχόν αλλαγές στο στρατηγικό προγραμματισμό, στην οργάνωση, στην αποστολή, στους στόχους ή στις αρμοδιότητες προκαλούν μεταβολές στις απαιτήσεις και τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας και επηρεάζουν την ανάγκη διατήρησης, κατάργησης ή μεταφοράς τους, όπως επίσης και εάν τα καταρτισθέντα περιγράμματα εξακολουθούν να ανταποκρίνονται στο σκοπό για τον οποίο καταρτίστηκαν ή αν θα πρέπει να τροποποιηθούν ή εμπλουτιστούν. Εφόσον προκύψει τέτοια ανάγκη, η επικαιροποίηση των περιγραμμάτων πρέπει να γίνεται με πρωτοβουλία του ίδιου του εργαζόμενου ή του άμεσα προϊσταμένου του άμεσα, σύμφωνα με την ανωτέρω μεθοδολογία⁷⁸.

1.3. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ανατρέχοντας κάποιος στη βιβλιογραφία θα βρει περιγράμματα θέσεων εργασίας που παρουσιάζουν διαφορετικές προσεγγίσεις. Ανάλογα με τις ανάγκες που κάθε φορά καλούνται να ικανοποιήσουν, μπορεί να είναι προσανατολισμένα στην ανάλυση των καθηκόντων (duties-oriented/ work/task-based job description), στα αποτελέσματα (results-oriented job description) ή στις ικανότητες (competency oriented job description) που θα πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης προκειμένου να μπορέσει να εκτελέσει με επιτυχία τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης. Μπορεί, επίσης, να υιοθετούν μία πιο γενική διατύπωση ή αντίθετα μία πιο λεπτομερή.

Ειδικότερα, σύμφωνα με την παραδοσιακή προσέγγιση, το περίγραμμα θέσης εργασίας εστιάζει στα καθήκοντα, στις ευθύνες και στις αρμοδιότητες που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (duties-oriented/ work/task-based job description). Την προσέγγιση αυτή υιοθετούν συνήθως οι οργανισμοί με κάθετη (γραφειοκρατική) οργανωτική δομή, όπου οι θέσεις εργασίας είναι εξειδικευμένες και παραμένουν ως ένα βαθμό σταθερές με την πάροδο του χρόνου, τα όρια μεταξύ των θέσεων εργασίας

⁷⁶ Wayne R. Mondy (2011/2017) *“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”*, 11^η Έκδοση, Επιμέλεια Μετάφρασης Δρ. Γ. Α. Ψυχογιός, Επιστημονική Επιμέλεια Δρ. Ν. Μποζιονέλος, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα., σ. 123.

⁷⁷ Bodnarchuk M. (2012), *“The Role of Job Descriptions and Competencies in an International Organization-Case: Foster Wheeler Energia Oy”*, Bachelor’s Thesis, Savonia University Of Applied Sciences, p. 8.

⁷⁸ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 15.

είναι σαφή, διακριτά και άκαμπτα, οι αποφάσεις και η ροή των πληροφοριών κατευθύνονται από την κορυφή προς τα κάτω⁷⁹. Σε αυτήν τη δομή, τα περιγράμματα δίνουν έμφαση στον λεπτομερή σχεδιασμό, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα ελέγχου, ενώ οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την ασφάλεια που τους παρέχει αυτός ο τρόπος οργάνωσης, καθότι έχουν περιορισμένες ευθύνες και αυτονομία, στερούνται, όμως, ευκαιριών περαιτέρω ανάπτυξης⁸⁰.

Σταδιακά διαπιστώθηκε ότι ένα περίγραμμα θέσης εργασίας που επικεντρώνεται στην αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων της θέσης ενδέχεται να μην ανταποκρίνεται στην κοινωνική πραγματικότητα, στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις απαιτήσεις για καινοτομία, ευελιξία και αύξηση της αποδοτικότητας που επιβάλλει ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και η παγκόσμια οικονομία. Δεν μπορεί επίσης, να ανταποκριθεί σε περιπτώσεις που δεν είναι δυνατός ή επιθυμητός ο ακριβής προσδιορισμός των καθηκόντων που συνδέονται με μία θέση, καθώς και στις περιπτώσεις των πιο σύγχρονων, αποκαλούμενων εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης, όπως η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, όπου δεν υφίσταται ουσιαστικός διαχωρισμός των εργασιών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, αλλά πρωταρχικός σκοπός όλων είναι η ολοκλήρωση του έργου⁸¹. Δεν εξυπηρετεί, επομένως, τους οργανισμούς που έχουν οριζόντια οργανωτική δομή ή δομή βασισμένη σε ομάδες.

Έτσι, ανάλογα πάντα με τη δομή του οργανισμού αλλά και τις ανάγκες που καλούνται να εξυπηρετήσουν, τα περιγράμματα που επικεντρώνονται στην ανάλυση των καθηκόντων, δεν αποκλείεται να λειτουργήσουν περιοριστικά, δημιουργώντας προβλήματα στη λειτουργία του οργανισμού⁸².

⁷⁹ Η προσέγγιση αυτή επικράτησε στον 20^ο αιώνα, όταν οι θέσεις εργασίας είχαν περισσότερο τη μορφή δια βίου απασχόλησης.

⁸⁰ Jasper M. Hiddinga (2013), *“Job Descriptions: the Heart of Every HRM System- An effective way to compose and implement job descriptions for Lidl Nederland GmbH”*, Master Thesis, Business Administration Service Management School of Management & Governance, Universiteit Twente, p.26.

⁸¹ Υποστηρίζεται ότι στις περιπτώσεις αυτές, αντί για την περιγραφή των θέσεων εργασίας, μπορεί να περιγράφονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες ενός τμήματος ή υπο-τμήματος ή ομάδας για τα οποία υπεύθυνοι είναι όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτό. Με τον τρόπο αυτό, ενώ παλαιότερα, μπορεί να υπήρχαν 100 διαφορετικές περιγραφές θέσεων εργασίας, σήμερα που βασικό στοιχείο του οργανωτικού σχεδιασμού είναι η ομάδα, ο αριθμός των καθορισμένων ρόλων μπορεί να περιορίζεται σε μόλις 10 ή και λιγότερους. Έτσι, ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να ασχολείται με μεγαλύτερη ποικιλία καθηκόντων και φέρει την ευθύνη για τα συνολικά αποτελέσματα της ομάδας. Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ.124, Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) *“Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 187.

⁸² Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) *“Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 187.

Προς αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων, το βάρος σταδιακά μετατοπίζεται από την αναλυτική αποτύπωση των καθηκόντων που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση, στα αποτελέσματα που προσδοκούνται από τον κάτοχο της θέσης (results-oriented job description). Υποστηρίζεται, λοιπόν, ότι η αναφορά των καθηκόντων δεν χρειάζεται να είναι πολύ λεπτομερής. Αυτό που χρειάζεται να προσδιοριστεί είναι η αναμενόμενη συνεισφορά των κατόχων της θέσης που εκφράζεται με τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχουν, τα οποία θα πρέπει να προσδιορίζονται, στο μέτρο του δυνατού, με ποιοτικούς και ποσοτικούς όρους⁸³.

Αναγνωρίζοντας, ωστόσο, τη βαρύνουσα σημασία που αποκτούν οι ικανότητες των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, έχει αναπτυχθεί και μια πιο πρόσφατη προσέγγιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας. Πρόκειται για τα περιγράμματα θέσεων εργασίας που εστιάζουν στις ικανότητες (γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές / competences⁸⁴) που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης και να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα (competency oriented job description)⁸⁵. Έχει διατυπωθεί ότι, σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση που φαίνεται να επικεντρώνεται στην εργασία και να είναι προσανατολισμένη από το παρελθόν στο παρόν, η νέα αυτή προσέγγιση εστιάζει στον εργαζόμενο και λειτουργεί με προσανατολισμό από το παρόν προς το μέλλον⁸⁶. Αποτελεί μία εναλλακτική προσέγγιση ή ένα συμπλήρωμα των προηγούμενων, η οποία, λόγω των δυνατοτήτων που έχει μέσω της διαχείρισης των ικανοτήτων (competencies management⁸⁷), αποκτά όλο και μεγαλύτερη απήχηση.

Ειδικότερα, η λειτουργική ευελιξία (functional flexibility), οι πολλαπλές ικανότητες (multiskilling) των εργαζομένων προκειμένου να δύνανται να επιτελούν πολλά διαφορετικά καθήκοντα και η ομαδική εργασία αποκτούν όλο και μεγαλύτερη

⁸³ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 213-214.

⁸⁴ Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι διάφοροι ορισμοί που παρατίθενται αναφορικά με τον όρο "competencies" στο άρθρο των Draganidis F. & Mentzas G.,(2006) "Competency based management: a review of systems and approaches", *Information Management & Computer Security*, Vol. 14 Issue: 1, pp.52-53, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>.

⁸⁵ Dessler G. (2015) "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις", 2η Έκδοση, Επιμέλεια – εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλ. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 90-91.

⁸⁶ Bodnarchuk M. (2012), ό.π., p. 5, Jasper M. Hiddinga (2013), ό.π., p. 25.

⁸⁷ Βλ. περισσότερο σε Draganidis F. & Mentzas G.,(2006) "Competency based management: a review of systems and approaches", *Information Management & Computer Security*, Vol. 14 Issue: 1, pp. 51-64, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>.

σημασία για τους σύγχρονους οργανισμούς⁸⁸. Με άλλα λόγια, σε μια εποχή που όλο και πιο συχνά οι εργαζόμενοι μετακινούνται από έργο σε έργο και από ομάδα σε ομάδα, ο καθορισμός των εργασιών γίνεται όλο και πιο αόριστος και η περιγραφή της θέσης εργασίας όλο και πιο γενική, αυτό που έχει σημασία είναι το τι γνωρίζει ο εργαζόμενος και πόσο καλά το εφαρμόζει στην καθημερινή σου δουλειά⁸⁹. Για τον λόγο αυτό, τα προσόντα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχουν καθίστανται κρίσιμα για την επίτευξη της επιθυμητής ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας των οργανώσεων στον ταχύτατο ρυθμό των αλλαγών της εποχής μας και έρχονται σε πρώτο πλάνο. Προς το σκοπό αυτό και την υιοθέτηση πιο ευέλικτων προφίλ, σταδιακά αναπτύχθηκαν διάφορες μέθοδοι μοντελοποίησης των απαιτούμενων κάθε φορά ικανοτήτων.

Ειδικότερα, στη δεκαετία του 1950 αναπτύχθηκε η μοντελοποίηση ικανοτήτων και επικεντρώθηκε κυρίως στις έμφυτες ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν ή στις συμπεριφορές που πρέπει να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να οδηγηθούν σε επιτυχείς επιδόσεις. Στην πραγματικότητα αφορούσε τις ατομικές ικανότητες των εργαζομένων ενός οργανισμού οι οποίες ήταν ικανές να τον διακρίνουν από τους ανταγωνιστές του. Αρκετές δεκαετίες αργότερα, άλλοι ερευνητές πρότειναν ένα μοντέλο ικανότητας, το οποίο βασίζεται σε γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες ή κίνητρα που έχουν σχέση με τη συγκεκριμένη εργασία ή την απόδοση σε αυτή. Σε μία πιο πρόσφατη προσέγγιση, τα μοντέλα ικανοτήτων περιλαμβάνουν βασικές ικανότητες που συνδέονται με τους οργανωτικούς στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού και δεν περιλαμβάνουν ατομικά χαρακτηριστικά, γεγονός που καθιστά τόσο τους υπαλλήλους, όσο και τον οργανισμό, ικανούς να αντιδράσουν στις μεταβολές του περιβάλλοντός τους⁹⁰. Επίσης, κάποια μοντέλα προχωρούν ένα βήμα πιο πέρα και διακρίνουν τις ικανότητες σε επιμέρους επίπεδα, ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας, τα οποία προσδιορίζουν.

Σε πολλούς οργανισμούς, το περίγραμμα θέσης εργασίας με βάση τις ικανότητες αντικατέστησε την παραδοσιακή προσέγγιση κατάρτισής τους και αντίστοιχα η μοντελοποίηση των ικανοτήτων μετατόπισε την προσέγγιση της

⁸⁸ Dessler G. (2015), ό.π., σ. 89, Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 214.

⁸⁹ Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ.124.

⁹⁰ Draganidis F., Mentzas G.,(2006) "Competency based management: a review of systems and approaches", *Information Management & Computer Security*, Vol. 14 Issue: 1, pp.51-64, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>. Jasper M. Hiddinga (2013), ό.π., p. 16-17.

ανάλυσης θέσεων εργασίας⁹¹. Στα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης συγκαταλέγονται, πέρα από την επίτευξη ευελιξίας για την οποία έχει γίνει ήδη λόγος, η δημιουργία μιας κοινής επαγγελματικής γλώσσας, η καλύτερη κατανόηση των κανόνων, των αξιών και των στόχων του οργανισμού, η δυνατότητα ομαδοποίησης θέσεων ή δημιουργίας οικογενειών θέσεων, η ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους του και συνακόλουθα η επίτευξη μεγαλύτερης δέσμευσης των εργαζομένων και η βελτίωση των επιδόσεών τους⁹².

Συγκρίνοντας, λοιπόν, κάποιος τις δύο πιο βασικές προσεγγίσεις των περιγραμμάτων, δηλαδή τα περιγράμματα που επικεντρώνονται στα καθήκοντα μιας θέσης έναντι των περιγραμμάτων που δίνουν βαρύτητα στις απαιτούμενες ικανότητες, καταλήγει συνοπτικά στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 1. Συγκριτικός πίνακας των διαφορετικών προσεγγίσεων των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας

<u><i>Περιγραμμοπροσανατολισμένο στην ανάλυση καθηκόντων</i></u>	<u><i>Περιγραμμοπροσανατολισμένο στην ανάλυση ικανοτήτων</i></u>
Βαρύτητα στα καθήκοντα που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση	Βαρύτητα στις ικανότητες (γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές, χαρακτηριστικά) που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος
Προσανατολισμός στην ίδια την εργασία	Προσανατολισμός στον εργαζόμενο
Κατάλληλο για οργανισμούς με κάθετη (γραφειοκρατική) οργανωτική δομή και σταθερές θέσεις εργασίας	Κατάλληλο για οργανισμούς με οριζόντια οργανωτική δομή ή δομή που στηρίζεται σε ομάδες εργασίας ή ευέλικτες θέσεις εργασίας
Στόχος η απόδοση	Στόχος η ανάπτυξη των ικανοτήτων μέσω της οποίας θα επιτευχθεί η απόδοση και η σύνδεση της ατομικής απόδοσης με τους στρατηγικούς στόχους και την συνολική απόδοση του οργανισμού
Συνήθως μεγάλης έκτασης περιγράμματα και μεγάλος αριθμός περιγραμμάτων	Μικρότερης έκτασης περιγράμματα και μικρότερος αριθμός περιγραμμάτων
Δυσκολία προσαρμογής στις εξελίξεις	Ευκολία προσαρμογής στις εξελίξεις
Σαφής διάκριση καθηκόντων και ρόλων που παρέχει μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας	Σύνδεση καθηκόντων με τις απαιτούμενες ικανότητες που παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία,

⁹¹ Για παράδειγμα το τμήμα Πετρελαϊκών Ερευνών της British Petroleum (BP) κρίνοντας ότι πρέπει να αποκτήσει πιο ευέλικτη και αποτελεσματική δομή, αποφάσισε να αλλάξει τη νοοτροπία των εργαζομένων, από μία στάση προσκολλημένη στα καθήκοντα – του τύπου «δεν είναι δουλειά μου» - σε μία στάση που θα παρακινούσε το προσωπικό να αποκτήσει τις νέες δεξιότητες που απαιτούνται για να ανταποκριθεί σε ευρύτερες αρμοδιότητες. Στο πλαίσιο αυτό, η BP κατήρτισε πίνακες δεξιοτήτων για κάθε θέση εργασίας ή ομάδα θέσεων εργασίας που αναφέρουν: 1. Τα βασικά χαρακτηριστικά που απαιτεί κάθε θέση και 2. Το κατώτερο επίπεδο κατοχής κάθε επιμέρους δεξιότητας που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση εργασίας ή ομάδα θέσεων. Η προσέγγιση της διοίκησης ταλέντων που υιοθέτησε το εν λόγω τμήμα της BP σημαίνει ότι πλέον οι εργαζόμενοι προσελκύονται, προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται, αξιολογούνται και ανταμείβονται με βάση τις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν για να φέρουν σε πέρας το συχνά μεταβαλλόμενο αντικείμενο της εργασίας τους, υπηρετώντας τον ευρύτερο στόχο της δημιουργίας ενός περισσότερο ευέλικτου και γρήγορου, στις αντιδράσεις του, οργανισμού. Dessler G. (2015), ό.π., σ. 91-92.

⁹²Jasper M. Hiddinga (2013), ό.π., p.25-27.

στους εργαζόμενους	αυτονομία και δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης στους εργαζόμενους, επιτρέπει δε την ομαδοποίηση θέσεων ή τη δημιουργία οικογενειών θέσεων
	Δημιουργία μιας κοινής επαγγελματικής γλώσσας που επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση των κανόνων, των αξιών και των στόχων του οργανισμού, την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους του και συνακόλουθα την επίτευξη μεγαλύτερης δέσμευσης των εργαζομένων

Ωστόσο, αυτές οι προσεγγίσεις μπορούν να συμπληρώσουν η μία την άλλη στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, η επιχειρηματική στρατηγική, οι επικρατούσες συνθήκες και η φιλοσοφία διαχείρισης αποτελούν βασικούς παράγοντες που θα προσδιορίσουν ποια προσέγγιση ή ισορροπία μεταξύ των δύο προσεγγίσεων θα είναι πιο αποτελεσματική για τον κάθε οργανισμό⁹³.

Μία άλλη διάκριση προσεγγίσεων αποτελεί η υιοθέτηση είτε μίας πιο γενικής διατύπωσης είτε αντίθετα μίας πιο λεπτομερούς. Παλαιότερα ακολουθούνταν η πιο λεπτομερής διατύπωση των περιγραμμάτων, η οποία όμως φαίνεται να εγκαταλείπεται πλέον.

Ειδικότερα, το μειονέκτημα μιας τέτοιας προσέγγισης εντοπίζεται στο γεγονός ότι η λεπτομερής ανάλυση των καθηκόντων μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλης έκτασης περιγράμματα, στερουμένων ουσιαστικής χρησιμότητας και αποτελεσματικότητας, όπως και σε μεγάλο αριθμό περιγραμμάτων, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα όταν παραστεί ανάγκη επικαιροποίησής τους, καθώς και δυσκολίες διαχείρισης. Έτσι, τα περιγράμματα που υιοθετούν τη μορφή εξαντλητικής λίστας καθηκόντων υπάρχει κίνδυνος να φέρουν τα αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα⁹⁴.

Για τους ανωτέρω λόγους, προκρίνεται η υιοθέτηση μιας πιο γενικής διατύπωσης των περιγραμμάτων, που να ανταποκρίνεται στην σύγχρονη ανάγκη για καινοτομία και ευελιξία και να επιτρέπει στους εργαζομένους να δέχονται συμπληρωματική εκπαίδευση για την εκτέλεση συναφών καθηκόντων, χωρίς να

⁹³ Jasper M. Hiddinga (2013), ό.π., p.25.

⁹⁴ Dessler G. (2015) ,ό.π., σ. 89.

περιορίζονται στο στενό πλαίσιο μίας θέσης εργασίας⁹⁵. Η ευελιξία αυτή βοηθά τόσο σε περιόδους αιχμής όσο και σε περιόδους αλλαγών, αφού επιτρέπει στους εργαζομένους να ασχοληθούν και με παρεμφερή σε σχέση με αυτά που αναφέρονται στο περίγραμμα της θέσης τους καθήκοντα, αυξάνοντας τη σημασία τους για τον οργανισμό⁹⁶.

Σε κάθε περίπτωση, δεν πρέπει να παραβλέπεται ότι ο στόχος του περιγράμματος θέσης εργασίας είναι να δώσει στους αναγνώστες την αληθινή αίσθηση ή την πανοραμική εικόνα της θέσης εργασίας, επιτυγχάνοντας μια ισορροπία μεταξύ υπερβολικής γενίκευσης και υπερβολικής λεπτομέρειας⁹⁷.

1.4. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΝΟΣ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το περιεχόμενο, οι φόρμες, τα πρότυπα και η έκταση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας που μπορεί να υιοθετήσει κάποιος ποικίλλουν και για τον λόγο αυτό μπορεί να διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό⁹⁸. Όπως έχει ήδη σημειωθεί, ωστόσο, είναι σημαντικό να υπάρχει μία τυποποιημένη γενική μορφή ως βάση για το σύνολο των περιγραμμάτων του ίδιου οργανισμού (ή συνόλου οργανισμών εφόσον έχουν τον ίδιο σκοπό), καθώς συμβάλλει στην επίτευξη ομοιομορφίας και συνεκτικότητας στο περιεχόμενο, οδηγεί σε ένα ολοκληρωμένο αποτέλεσμα και διευκολύνει την περαιτέρω αξιοποίησή τους⁹⁹.

⁹⁵ Ένας εργαζόμενος που εργάστηκε στο Foster Wheeler για σχεδόν είκοσι χρόνια λέει ότι κατά τη διάρκεια του χρόνου του υπήρξαν διαφορετικές μορφές περιγραμμάτων θέσεων εργασίας. Αρχικά, ήταν πολύ συγκεκριμένα και ανέφεραν λεπτομερώς τα καθήκοντα, κατόπιν ακολούθησαν μια πιο γενική διατύπωση με στόχο τη διεύρυνση των καθηκόντων. Θεωρεί ότι το γενικό μοντέλο ήταν ευέλικτο και επέτρεπε την προσωπική ανάπτυξη που λήφθηκε υπόψη. Στη συνέχεια, όμως, οι πρακτικές της εταιρείας μετακινήθηκαν προς μια πιο αυστηρά καθορισμένη περιγραφή θέσεων εργασίας. Επί του παρόντος, έχει ένα αρκετά συγκεκριμένο περίγραμμα, το οποίο όμως δεν περιγράφει τα καθήκοντα που εκτελεί για τα άλλα τμήματα. Κατά την άποψή του, όλα τα καθήκοντα θα πρέπει να φαίνονται στο προφίλ της εργασίας και θα πρέπει να είναι πιο ευέλικτα με γενικά περιγραφόμενα καθήκοντα και περιθώρια ανάπτυξης. Bodnarchuk M. (2012), ό.π., p. 50.

⁹⁶ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 214.

⁹⁷ Saskatchewan School Board Association (2008), “A Guide to Writing Jobs Descriptions for Boards of Education”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://saskschoolboards.ca/wp-content/uploads/2015/08/GuideToWritingJobDescriptions.pdf>, p.8.

⁹⁸ Martin C. (2010) “Perfect Phrases for Writing Job Descriptions Hundreds of Ready-to-Use Phrases for Writing Effective, Informative, and Useful Job Descriptions”, McGraw-Hill, p.35. Βλ. ενδεικτικά τα διαφορετικά περιγράμματα θέσεων εργασίας τα οποία παρατίθενται στο Παράρτημα Α της παρούσας.

⁹⁹ Bodnarchuk M. (2012), “The Role of Job Descriptions and Competencies in an International Organization-Case: Foster Wheeler Energia Oy”, Bachelor’s Thesis, Savonia University Of Applied Sciences, p. 5, 8.

Ειδικότερα, όσον αφορά στο περιεχόμενό του, ένα περίγραμμα θέσης εργασίας που εμπεριέχει την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, μπορεί αναλυτικότερα να περιλαμβάνει¹⁰⁰:

1. Τον τίτλο της θέσης, τη θέση της στην οργανωτική ιεραρχία, το όνομα του κατόχου της και την ημερομηνία κατάρτισης του περιγράμματος
2. Τις σχέσεις αναφοράς της θέσης
3. Τις σχέσεις συνεργασίας της θέσης
4. Την αποστολή και τον γενικό σκοπό – λόγο ύπαρξης της θέσης
5. Τις κύριες αρμοδιότητες και ευθύνες της θέσης
6. Τα συγκεκριμένα καθήκοντα της θέσης, τη σημασία και τη συχνότητά τους
7. Τα στάνταρ – πρότυπα απόδοσης της θέσης
8. Τους υλικούς πόρους που χρησιμοποιεί ο κάτοχος της θέσης και των οποίων φέρει την ευθύνη.
9. Τις συνθήκες εργασίας της θέσης
10. Τις απαιτήσεις, σε προσόντα, ικανότητες, δεξιότητες κ.λπ., από τον κάτοχο για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης.

Είναι σημαντικό, πριν την κατάρτιση του περιγράμματος, αυτός που το έχει αναλάβει να ενημερωθεί όσο περισσότερο γίνεται για θέματα που αφορούν στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, μελετώντας την ανάλυση εργασίας, εξετάζοντας οργανογράμματα και συζητώντας με τους ήδη κατόχους αναλόγων ή σχετικών θέσεων και τους προϊσταμένους τους, ώστε το περιεχόμενό του να ανταποκρίνεται όσο πιο πολύ γίνεται στην πραγματικότητα και να μην υπάρχει ο κίνδυνος παρερμηνειών με περαιτέρω δυσάρεστες συνέπειες¹⁰¹.



¹⁰⁰ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 186-187.

¹⁰¹ Ενδιαφέρον παρουσιάζει έρευνα στο διαδίκτυο σύμφωνα με την οποία ποσοστό 85% δήλωσε ότι έχει αισθανθεί εξαπατημένο από το περίγραμμα της θέσης εργασίας. Βλ. <https://www.cheatsheet.com/money-career/why-85-workers-felt-employers-fooled-them.html/?a=viewall>

Προς το σκοπό αυτό, το περίγραμμα είναι καλό να συντάσσεται σε αρκετά απλή και κατανοητή γλώσσα, ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί εύκολα να καταλάβει τι αναμένεται από αυτόν να κάνει. Επιπλέον, η ακρίβεια και συνεκτικότητα της γλώσσας είναι επιβεβλημένη για ένα καλογραμμένο περίγραμμα θέσης εργασίας, καθώς αυτό διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις και οι ενέργειες της διοίκησης, όσον αφορά στις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, είναι νομικά θωρακισμένες¹⁰². Στο πλαίσιο αυτό, οι προτάσεις θα πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένες και να αποφεύγονται αόριστες ή κενές περιεχομένου φράσεις, όπως και η χρήση συντομογραφιών¹⁰³.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Οδηγό για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας που εξέδωσε το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης το έτος 2013¹⁰⁴, στους βασικούς κανόνες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την αποτύπωση των τελικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας υπογραμμίζεται η ανάγκη να περιλαμβάνουν πραγματικά δεδομένα, όχι απλές απόψεις ή προσωπικές εκτιμήσεις και να αντικατοπτρίζουν τη δουλειά, όπως αυτή είναι τη δεδομένη χρονική στιγμή, όχι όπως ήταν στο παρελθόν ή όπως μπορεί να είναι κάποια στιγμή στο μέλλον. Σε περίπτωση νεοσυσταθείσας θέσης εργασίας, το περίγραμμα πρέπει να αντικατοπτρίζει αυτό που αναμένεται ρεαλιστικά να αναπτυχθεί κατά το επόμενο έτος. Περαιτέρω, το περίγραμμα κάθε θέσης εργασίας δεν θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην παρουσίαση των χαρακτηριστικών της, αλλά θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τι χρειάζεται η συγκεκριμένη θέση εργασίας για να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες ανάγκες της οργάνωσης και στους μακροπρόθεσμους στόχους της, όπως και να διαθέτει την απαιτούμενη ευελιξία ώστε να δύναται να τροποποιηθεί, όποτε κριθεί απαραίτητο.

Σε κάθε περίπτωση κάθε οργανισμός ή σύνολο οργανισμών αποφασίζει ανάλογα με τις ανάγκες του και τον σκοπό χρήσης τους, το περιεχόμενο και το βάθος που επιθυμεί να έχουν τα περιγράμματα θέσεων εργασίας και τα στοιχεία που κρίνονται απαραίτητα να περιέχονται σε αυτά¹⁰⁵.

¹⁰² Saskatchewan School Board Association (2008), "A Guide to Writing Jobs Descriptions for Boards of Education", διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://saskschoolboards.ca/wp-content/uploads/2015/08/GuideToWritingJobDescriptions.pdf>, p.4,8.

¹⁰³ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), "Οδηγός για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας", διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf, σ. 11.

¹⁰⁴ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 14.

¹⁰⁵ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 219.

1.3.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η Περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν πληροφορίες σχετικά με τη φύση, τη θέση στην οργανωτική ιεραρχία, το περιεχόμενο και τον σκοπό της εργασίας, τα κύρια καθήκοντα, τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τους πόρους και τις συνθήκες εργασίας της συγκεκριμένης θέσης, τα οποία καθορίζουν τη συμβολή της θέσης στον οργανισμό.

1.3.1.1. Τίτλος θέσης εργασίας, ένταξή της στην οργανωτική ιεραρχία του οργανισμού και βασικά χαρακτηριστικά της

Η κεφαλίδα περιλαμβάνει συνοπτικά τον τίτλο της εργασίας¹⁰⁶, τα αναγνωριστικά της θέσης (Κωδικός και αριθμός ταξινόμησης), την ένταξή της στην οργανωτική ιεραρχία και τυχόν άλλα βασικά χαρακτηριστικά της.

Ειδικότερα, ένας τίτλος ορθά ορισμένος δύναται να προσεγγίσει με ακρίβεια το περιεχόμενο της φύσης της δουλειάς ξεχωρίζοντάς την από άλλες. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του τίτλου, καθώς σε διαφορετική περίπτωση ελλοχεύει ο κίνδυνος να είναι παραπλανητικός¹⁰⁷ με ό,τι συνέπειες μπορεί αυτό να έχει.

Στη συνέχεια του τίτλου αναφέρεται το όνομα του τμήματος, του τομέα και της διεύθυνσης όπου υπάγεται η θέση¹⁰⁸, τα οποία θα πρέπει να είναι σε αρμονία με την οργάνωση του οργανισμού, όπως προβλέπεται στο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο. Επιπλέον, αναφέρεται η τοποθεσία και οι σχέσεις αναφοράς¹⁰⁹, δηλαδή σε ποιους αναφέρεται ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης, όπως και ποιοι αναφέρονται σε αυτόν, εφόσον βέβαια έχει υφισταμένους. Με τον τρόπο αυτό, προσδιορίζεται ποιος είναι ο άμεσα προϊστάμενος του και ποιοι οι έμμεσα προϊστάμενοι του, όπως

¹⁰⁶ Η χρήση όρων, όπως «υπάλληλος...», «βοηθός...» «προϊστάμενος...», «επόπτης...», «υπεύθυνος...», «ελεγκτής...», στον τίτλο της εργασίας είναι συνήθης καθόσον παραπέμπει στο επίπεδο διοίκησης της θέσης. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 216, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 11.

¹⁰⁷ Wayne R. Mondy (2011/2017) “*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*”, 11^η Έκδοση, Επιμέλεια Μετάφρασης Δρ. Γ. Α. Ψυχογιός, Επιστημονική Επιμέλεια Δρ. Ν. Μποζιονέλος, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα., σ. 119.

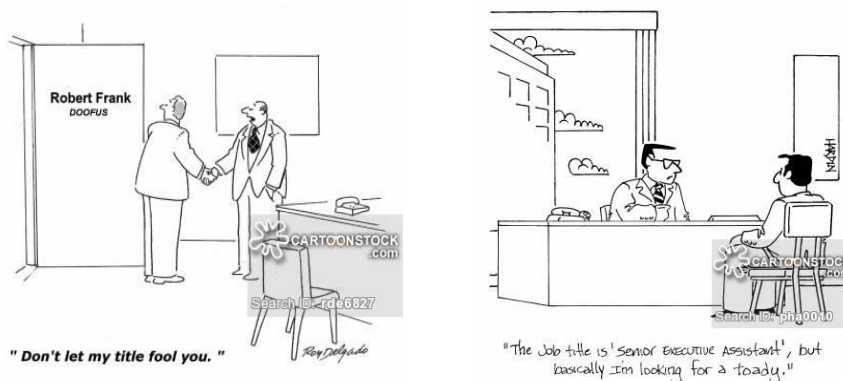
¹⁰⁸ Saskatchewan School Board Association (2008), ό.π., p.8,10.

¹⁰⁹ Δύο θέσεις εργασίας έχουν σχέσεις αναφοράς μεταξύ τους όταν, στο πλαίσιο μιας τυπικής εργασίας, προβλέπεται το παραγόμενο αποτέλεσμα της μιας θέσης να υποβάλλεται προς έλεγχο ή περαιτέρω επεξεργασία από την άλλη θέση. Σχέσεις αναφοράς μπορεί να υπάρχουν μεταξύ θέσεων εντός του ίδιου τμήματος, μεταξύ διαφορετικών τμημάτων του ίδιου οργανισμού ή μεταξύ διαφορετικών οργανισμών. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 12.

και για ποιους είναι υπεύθυνος ο ίδιος¹¹⁰. Η ένταξη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας μέσα στη συγκεκριμένη δομή δύναται να αποτυπωθεί παραστατικά με τη βοήθεια του οργανογράμματος του οργανισμού, όπως ενδεικτικά φαίνεται στο Παράρτημα, όπου παρατίθενται υποδείγματα περιγραμμάτων θέσεων εργασίας¹¹¹.

Στην ενότητα αυτή δύναται να γίνει μνεία και στην ημερομηνία κατάρτισης του περιγράμματος, ώστε να διευκολύνεται η παρακολούθηση και η επικαιροποίηση του περιεχομένου του, όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο. Κάποιοι οργανισμοί μάλιστα θεωρούν απαραίτητη την εισαγωγή και ημερομηνίας λήξης στα περιγράμματα, θέλοντας με τον τρόπο αυτό να υπογραμμίσουν την ανάγκη περιοδικής επανεξέτασης και ανανέωσής τους¹¹².

Επίσης, ανάλογα με τη φύση του οργανισμού μπορούν στην ενότητα αυτή να αναφέρονται επιπλέον ο κλάδος ή/και η ειδικότητα και ο βαθμός που απαιτεί η θέση, ο τύπος της εργασιακής σχέσης (π.χ. μόνιμος ή συμβασιούχος αορίστου ή ορισμένου χρόνου ή άλλη σχέση εργασίας) και οι μισθολογικές προβλέψεις¹¹³.



1.3.1.2. Σκοπός της συγκεκριμένης θέσης εργασίας

Η ενότητα που αναφέρεται στον σκοπό της συγκεκριμένης θέσης εργασίας παρέχει μέσα σε όσο το δυνατό πιο λίγες γραμμές, ει δυνατόν σε μία πρόταση, μία σαφή και συνοπτική περιγραφή της θέσης εργασίας. Εισάγει τον αναγνώστη σε αυτό που καλείται να επιτελέσει η δουλειά, περιέχει τα βασικά χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν από όλες τις άλλες θέσεις εργασίας και καθιστούν απαραίτητη τη δημιουργία ή τη διατήρησή της, θεμελιώνει τον ρόλο των κατόχων της και τη

¹¹⁰ <http://www.wiu.edu/hr/documents/JDFORMAT.pdf>, σ.1.

¹¹¹ Βλ. Παράρτημα, Περιγράμματα Γ και Δ.

¹¹² Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 120.

¹¹³ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 11-12.

συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, παρέχοντας μία επισκόπηση όσων ακολουθούν. Θα πρέπει να δοθεί η δέουσα προσοχή ώστε ο σκοπός να μην αποτελεί επανάληψη των καθηκόντων που αναφέρονται στην ενότητα που ακολουθεί αλλά να οδηγεί ομαλά σε αυτήν¹¹⁴.

1.3.1.3. Καθήκοντα που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας

Η ενότητα αυτή θεωρείται μία από τις πιο σημαντικές του περιγράμματος, καθώς με βάση αυτή δύναται να αξιολογηθεί η φύση, ο όγκος και η αναγκαιότητα της θέσης εργασίας, να προσδιοριστεί το επαγγελματικό προφίλ του κατόχου της, να τεθούν οι στόχοι και να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα και η απόδοση¹¹⁵.

Ειδικότερα, στη θέση αυτή αποτυπώνονται με ακρίβεια τα καθήκοντα και οι ευθύνες της συγκεκριμένης θέσης κατά φθίνουσα σειρά, ξεκινώντας από τα πιο ουσιώδη και καταλήγοντας στα λιγότερο σημαντικά¹¹⁶. Η σειρά με την οποία αναφέρονται τα καθήκοντα πρέπει να αντικατοπτρίζει τη σημασία τους δεδομένου ότι, η ενότητα αυτή δεν περιλαμβάνει απλά έναν κατάλογο καθηκόντων, αλλά αντανακλά και προτεραιότητες¹¹⁷. Στο πλαίσιο αυτό, χρήσιμη είναι η διάκριση μεταξύ κύριων και δευτερευόντων καθηκόντων μίας θέσης εργασίας¹¹⁸.

Κάθε καθήκον θα πρέπει να περιγράφεται ξεχωριστά, με μια συνοπτική διατύπωση που να αποτυπώνει την πραγματική κατάσταση και όχι όπως θα έπρεπε να είναι κάτω από ιδανικές συνθήκες ή σε θεωρητικό επίπεδο¹¹⁹. Πρέπει να περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, πώς αυτή επιτυγχάνεται, για ποιο σκοπό και ποιο είναι το αναμενόμενο αποτέλεσμα της, με όρους αποδόσεων ει δυνατόν, έτσι ώστε αλλαγές στον τρόπο ή τα μέσα εκτέλεσης του καθήκοντος (π.χ. αλλαγές στη τεχνολογία) να μην αλλοιώνουν το χαρακτήρα του καθήκοντος¹²⁰. Προτείνεται να αποτυπώνεται, επίσης, το κατά προσέγγιση ποσοστό του χρόνου που δαπανάται σε κάθε ένα από τα επιμέρους

¹¹⁴ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 216.

¹¹⁵ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 12.

¹¹⁶ Saskatchewan School Board Association (2008), ό.π., p.7-8.

¹¹⁷ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 14.

¹¹⁸ Ως κύρια καθήκοντα χαρακτηρίζονται αυτά που είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση του σκοπού της θέσης εργασίας, ενώ ως δευτερεύοντα τα μη ουσιώδη, δηλ. αυτά χωρίς την άσκηση των οποίων δεν καταργείται ο σκοπός της θέσης εργασίας. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 12.

¹¹⁹ Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 108.

¹²⁰ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2013), ό.π., σ. 12.

καθήκοντα ώστε το σύνολό τους να αντιστοιχεί στο 100% του συνολικού χρόνου απασχόλησης¹²¹.

Τα καθήκοντα και οι ευθύνες που αντιστοιχούν σε μια θέση εργασίας θα πρέπει να αναλύονται, να ταξινομούνται και στη συνέχεια να ομαδοποιούνται. Αν και δεν υπάρχει κανένας "σωστός" αριθμός σημαντικών καθηκόντων και ευθυνών που θα πρέπει να αποτυπώνονται σε ένα περίγραμμα θέσης εργασίας, προς αποφυγή εκτενών περιγραμμάτων, που είναι κουραστικά, δύσχρηστα, στερούνται ευελιξίας και μπορεί να προκαλέσουν σύγχυση στον αναγνώστη, υποστηρίζεται ότι σχεδόν σε όλες τις θέσεις εργασίας τα καθήκοντα και οι ευθύνες που αντιστοιχούν στην καθημιά μπορούν να αποτυπωθούν σε έξι έως δώδεκα βασικά. Σε κάθε περίπτωση, το περίγραμμα δεν περιέχει πλήρη και εξαντλητικό ή περιοριστικό κατάλογο των καθηκόντων που συνδέονται με τη συγκεκριμένη εργασία¹²².

Κατά τη σύνταξη αυτής της ενότητας, θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να επιλεγούν οι λέξεις εκείνες που θα εξηγήσουν με τη μεγαλύτερη ακρίβεια τα διάφορα καθήκοντα και τις ευθύνες που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας σε ένα πρόσωπο που δεν γνωρίζει τίποτα για τη δουλειά. Κάθε φράση θα πρέπει να ξεκινά με ένα περιγραφικό ρήμα ώστε να αποδίδει με σαφήνεια το περιεχόμενο του συγκεκριμένου κάθε φορά καθήκοντος. Ενδείκνυται η χρήση του τρίτου προσώπου ενικού σε χρόνο ενεστώτα. Τα ρήματα που χρησιμοποιούνται φέρουν ιδιαίτερη βαρύτητα για αυτό θα πρέπει να επιλεγούν πολύ προσεκτικά. Παραδείγματα ρημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με την περίπτωση είναι: «σχεδιάζει», «ετοιμάζει», «παρέχει», «διεκπεραιώνει», «συντάσσει», «καταρτίζει», «εκτελεί».

Στην ενότητα αυτή, μπορεί να σημειωθεί η πολυπλοκότητα της θέσης εργασίας, το είδος και η έκταση της ευθύνης που φέρει ο κατέχων τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, όπως και το κατά πόσο το αποτέλεσμα της εργασίας του επηρεάζει εργασίες άλλων. Εάν η θέση έχει εποπτικές αρμοδιότητες ή ευθύνες θα πρέπει αυτό να αποτυπώνεται ρητά στην αρχή. Η περιγραφή των εποπτικών καθηκόντων θα πρέπει να περιλαμβάνει τον αριθμό των υφισταμένων του και την έκταση της ευθύνης του κατόχου της θέσης όσον αφορά την πρόσληψη, την αξιολόγηση, τον πειθαρχικό έλεγχο, την εκπαίδευση, την ανάθεση εργασίας, τον καθορισμό του μισθού, την έγκριση της άδειας, την τήρηση του ωραρίου κλπ.

¹²¹ <http://www.wiu.edu/hr/documents/JDFORMAT.pdf>, σ.1, Bodnarchuk M. (2012), ό.π., p. 8.

¹²² Saskatchewan School Board Association (2008), ό.π., p.8, 11.

Στην κατεύθυνση αυτή χρήσιμο είναι να αναφερθεί ο βαθμός και η έκταση του ελέγχου ή εποπτείας που ασκεί ο προϊστάμενος, με άλλα λόγια, ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος αναθέτει εργασίες, παρέχει οδηγίες, καθοδηγεί, ορίζει προτεραιότητες, προθεσμίες και συμμετέχει στη θέση ποσοτικών και ποιοτικών στόχων, ή αντίστροφα ο βαθμός ανεξαρτησίας ή αυτονομίας ή ανάληψης πρωτοβουλίας που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη θέση, το εάν τίθενται σαφείς περιορισμοί ή υπάρχουν σαφείς οδηγίες, κανόνες, κανονισμοί, αρχές, πολιτικές, πρακτικές, μέθοδοι ή διαδικασίες που πρέπει να τηρηθούν για την εκτέλεση των καθηκόντων από τον υπάλληλο και η ευθύνη του υπαλλήλου για την τήρηση ή την παρέκκλιση από τις κατευθυντήριες γραμμές ή αντίθετα ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος πρέπει να αποκλίνει από τις συνήθειες εργασιακές πρακτικές ή να αναπτύξει νέες τεχνικές¹²³.

Σημαντικό είναι να αποτυπωθεί και με ποιον, πέραν των προϊσταμένων του, επικοινωνεί ή συνεργάζεται ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, για ποιον λόγο και σε τι συχνότητα¹²⁴.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να γίνει λόγος και για τη φράση που εμφανίζεται συχνά σε κάποια περιγράμματα ως τελευταίο καθήκον: *"Ο υπάλληλος υποχρεούται να κάνει και ό,τι άλλο του ζητηθεί από την υπηρεσία ή τον προϊστάμενό του"*, με σκοπό να προλάβει τυχόν άρνηση του εργαζομένου με το επιχείρημα ότι δεν περιλαμβάνεται στα καθήκοντά του από τη στιγμή που δεν αναφέρεται στο περίγραμμά της θέσης του. Η τυχόν προσθήκη στην περιγραφή των καθηκόντων και της φράσης αυτής, πέρα από το ότι χαρακτηρίζεται για την ασάφειά της και μπορεί να προσβληθεί δικαστικά, μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, καθώς στην περίπτωση που ζητηθεί από τον εργαζόμενο να κάνει κάτι πέρα από όσα αναφέρονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας, ο τελευταίος θεωρεί ότι πιέζεται ή ότι τον εκμεταλλεύονται, ενώ ο προϊστάμενός του ότι ο υφιστάμενος του είναι αρνητικός, απρόθυμος και εκτελεί πλημμελώς τα καθήκοντά του. Το πρόβλημα μεγεθύνεται στην περίπτωση της σύνδεσης των περιγραμμάτων με το μισθολόγιο. Για

¹²³ <http://www.wiu.edu/hr/documents/JDFORMAT.pdf>, σ.2.

¹²⁴ <http://www.wiu.edu/hr/documents/JDFORMAT.pdf>, σ.2. Υποστηρίζεται ότι η καλά διαχειριζόμενη εσωτερική επικοινωνία αυξάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων και των ομάδων και επηρεάζει την ατομική εργασία και εξέλιξη, αλλά και την παραγωγικότητα του οργανισμού. Σκοπός της είναι να ενημερώνεται το προσωπικό για τη στρατηγική, το όραμα, τις αξίες, την αποστολή, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού, όπως και για οποιεσδήποτε αλλαγές σε αυτόν. Η εσωτερική επικοινωνία δημιουργεί μια αμοιβαία βάση γνώσεων για τους εργαζομένους και αυξάνει το κίνητρο και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων Bodnarchuk M. (2012), ό.π., p. 8-9.

την αποφυγή, λοιπόν, τέτοιων καταστάσεων η αποτύπωση των καθηκόντων θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πληρέστερη και ακριβέστερη. Και σε κάθε περίπτωση, η τυχόν χρήση της ως άνω φράσης δεν θα πρέπει να αποσκοπεί στη νομιμοποίηση οποιουδήποτε πρόσθετου καθήκοντος που μπορεί η Διοίκηση να θέλει να αναθέσει στον εργαζόμενο, αλλά να περιορίζεται στις περιπτώσεις που συγκεκριμένοι λόγοι το επιβάλλουν κι εφόσον τα τυχόν πρόσθετα καθήκοντα συνδέονται άμεσα με τη βασική εργασία του εργαζομένου ¹²⁵.



1.3.1.4. Πόροι που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας

Σε ένα περίγραμμα θέσης εργασίας θα πρέπει να αναφέρονται επίσης οι ειδικότεροι πόροι που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας. Στην ενότητα αυτή αποτυπώνονται τα μηχανήματα, ο εξοπλισμός, τα χρήματα, οι εγκαταστάσεις, τυχόν ειδικά λογισμικά ή πληροφοριακά προγράμματα ή βάσεις δεδομένων ή συσκευές, ακόμα και η χρήση όπλων, εφόσον θεωρούνται απαραίτητα για την εκτέλεση των καθηκόντων που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

1.3.1.5. Συνθήκες εργασίας της συγκεκριμένης θέσης εργασίας

Στο περίγραμμα θέσης εργασίας θα πρέπει να ανακλύεται και η επικινδυνότητα της συγκεκριμένης εργασίας και κατά συνέπεια να μνημονεύονται και οι συνθήκες εργασίας, όπως ο χώρος εργασίας, οι περιβαλλοντικές συνθήκες, η προσβασιμότητα, τα επίπεδα θορύβου, οι συνθήκες επικινδυνότητας, η τυχόν έκθεση σε υψηλές ή χαμηλές θερμοκρασίες, ή σε ιδιαίτερες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, κ.ά. ¹²⁶. Αν, για παράδειγμα, για την εκτέλεση των συγκεκριμένων

¹²⁵ Χυτήρης Α. (2001), “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, Αθήνα, σ. 52-53.

¹²⁶ Dessler G. (2015) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις”, 2η Έκδοση, Επιμέλεια – εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλ. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 87, Saskatchewan School Board Association (2008), ό.π., p.14.

καθηκόντων απαιτείται σωματική καταπόνηση ή συγκεκριμένη φυσική κατάσταση θα πρέπει να αναφέρεται το είδος, η συχνότητα και η ένταση της απαιτούμενης σωματικής άσκησης¹²⁷. Σε κάθε περίπτωση, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν τους κινδύνους που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, ώστε να μπορούν να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα και να εργαστούν με ασφάλεια¹²⁸. Επίσης, στο σημείο αυτό μπορεί να αναφερθεί τυχόν ανάγκη μετακινήσεων του εργαζόμενου στο πλαίσιο της εργασίας του ή εργασία του σε βάρδιες ή πέραν του τυπικού ωραρίου ή σε αργίες¹²⁹.

1.3.2. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όπως έχει σημειωθεί και πιο πάνω, στο περίγραμμα θέσης εργασίας, στη συνέχεια της περιγραφής της θέσης, αναφέρονται συνήθως οι προδιαγραφές της, όπου αποτυπώνονται τόσο τα απαιτούμενα όσο και τα τυχόν επιθυμητά προσόντα, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η εμπειρία που απαιτείται να διαθέτει ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης ώστε να μπορεί να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά της. Πρέπει να υπογραμμιστεί, εκ νέου στο σημείο αυτό, ότι τα προσόντα πρέπει να είναι αυτά που απαιτούνται για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας και όχι αυτά που τυχόν διαθέτει το άτομο που καλύπτει τη θέση τη δεδομένη στιγμή¹³⁰, όπως αναλύονται ειδικότερα κάτωθι.

1.3.2.1. Απαιτούμενα προσόντα, ικανότητες, δεξιότητες και τυχόν εμπειρία για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας

Σε ένα καλογραμμένο περίγραμμα θέσης εργασίας προσδιορίζονται με σαφήνεια τα απαιτούμενα προσόντα, τα οποία δύνανται ενδεικτικά να κατηγοριοποιηθούν στις κάτωθι γενικότερες κατηγορίες:

- Εκπαίδευση
- Εμπειρία
- Απαιτούμενες άδειες ή Πιστοποιήσεις

¹²⁷ <http://www.wiu.edu/hr/documents/JDFORMAT.pdf>, σ.2.

¹²⁸ Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 110.

¹²⁹ Χατζηπαντελή Π. (1999) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, σ. 53.

¹³⁰ Αυτό δεν είναι τόσο εύκολο στην περίπτωση κατάρτισης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας για οργανισμούς που λειτουργούν ήδη και είναι στελεχωμένοι, καθώς τα περιγράμματα θα πρέπει να προσαρμοστούν και στα χαρακτηριστικά ή τις ιδιαιτερότητες του υφιστάμενου προσωπικού που εκτελεί τις συγκεκριμένες εργασίες, ώστε να μην τεθεί θέμα αδυναμίας ένταξης κάποιου εργαζομένου σε αυτά.

- Γνώση, Δεξιότητες και Ικανότητες
- Άλλοι κρίσιμοι παράγοντες

Αναλυτικότερα, στο περιγράμμα προσδιορίζεται το επίπεδο εκπαίδευσης ή ο τίτλος σπουδών που απαιτείται να έχει κάποιος για να μπορεί να ανταπεξέλθει στην εργασία του. Επ' αυτού, χρήσιμο είναι να αναζητήσει ο συντάκτης του περιγράμματος τι εκπαίδευση θα έπρεπε να έχει ο ιδανικός υποψήφιος εάν η θέση ήταν κενή.

Προσδιορίζεται, επίσης, συνήθως και η εργασιακή εμπειρία που χρειάζεται να διαθέτει κάποιος. Κρίσιμο είναι να προσδιοριστεί εάν η εμπειρία πρέπει να σχετίζεται στενά με τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης ή όχι, δεδομένου ότι αυτό μπορεί να έχει έμμεσα συνέπειες στη στελέχωση αλλά και στην κινητικότητα στη συνέχεια. Σε κάθε περίπτωση, δεν είναι απαραίτητο η εμπειρία να έχει αποκτηθεί στο συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας. Όταν δεν υπάρχουν εκ του νόμου απαιτήσεις συγκεκριμένων τυπικών προσόντων ή εκπαίδευσης, συνιστάται να προβλέπεται η δυνατότητα να εξεταστεί ένας ισοδύναμος συνδυασμός εκπαίδευσης και εμπειρίας.

Πέραν αυτών, είναι πιθανό για την εκτέλεση κάποιας εργασίας να απαιτείται, πολλές φορές και από τον νόμο, κάποια ειδική άδεια ή πιστοποίηση (π.χ. δίπλωμα οδήγησης, άδεια ασκήσεως επαγγέλματος, πιστοποιητικό υγείας), η οποία θα πρέπει να αναφέρεται στην ενότητα αυτή¹³¹.

Η αλήθεια είναι ότι η περιγραφή θέσης εργασίας συχνά, αν όχι αποκλειστικά, εντοπίζει το ενδιαφέρον της στις ως άνω ελάχιστες προδιαγραφές, στα τυπικά προσόντα. Αντίθετα¹³², εσφαλμένα, δεν δίδεται συχνά, ή και καθόλου προσοχή σε άλλες γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες ή συμπεριφορικά χαρακτηριστικά ή στοιχεία της προσωπικότητας που μπορεί να είναι απαραίτητα για την εργασία, όπως η ευελιξία, η ομαδικότητα, η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, λήψης αποφάσεων, αντιμετώπισης προβλημάτων, χρήσης τεχνολογίας, διαχείρισης κρίσεων, χρόνου ή ανθρώπινου δυναμικού, αναλυτική και συνθετική σκέψη, οι επικοινωνιακές και λεκτικές ικανότητες και η στρατηγική διάθεση¹³³. Στο μέτρο ωστόσο, που αυτά αποκτούν όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα για την επιτυχή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή η αποτύπωσή τους. Ανάλογα δε, με το τι βαθμό ανάλυσης επιδιώκει ο συντάκτης του περιγράμματος, μπορεί να

¹³¹ Saskatchewan School Board Association (2008), ό.π., p.12-13.

¹³² Martin C. (2010) "*Perfect Phrases for Writing Job Descriptions Hundreds of Ready-to-Use Phrases for Writing Effective, Informative, and Useful Job Descriptions*", McGraw-Hill, p. 22,24.

¹³³ Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 124.

αναφέρει τι επίπεδο ικανότητας απαιτείται κάθε φορά, σε ποιο πλαίσιο και για ποιο σκοπό. Καταγράφεται η φύση και το βάθος των γνώσεων που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος για να μπορέσει να ανταποκριθεί στα απαιτούμενα καθήκοντα, όπως και η φύση και η έκταση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την εφαρμογή αυτών των γνώσεων. Για τον λόγο αυτό απαιτείται ιδιαίτερη μελέτη για τον προσδιορισμό τους, τη μοντελοποίησή τους, τη δημιουργία ενός συνοπτικού λεξικού με τον ορισμό των συγκεκριμένων εννοιών, όπως και των τυχόν επιμέρους επιπέδων κλιμάκωσής τους, ώστε να είναι απολύτως σαφείς αυτές οι απαιτήσεις.

Πέραν αυτών, δεν αποκλείεται να υπάρχουν κι άλλοι κρίσιμοι παράγοντες που να καθιστούν κάποια προσόντα ή ικανότητες απαραίτητα για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, καθώς χωρίς αυτά ο εργαζόμενος δεν θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούν τυχόν ιδιαίτερες, πέραν των φυσιολογικών, φυσικές ή πνευματικές απαιτήσεις, για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας (π.χ. μυϊκή δύναμη)¹³⁴.

1.3.2.2. Πρόσθετα επιθυμητά προσόντα, ικανότητες, δεξιότητες και τυχόν εμπειρία για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας

Αντίστοιχα με τα απαραίτητα ως άνω προσόντα δεν αποκλείεται να υπάρχουν κι άλλα, τα οποία να είναι επιθυμητά να διαθέτει ο κάτοχος της θέσης, αλλά όχι απαραίτητα. Η κατοχή αυτών των πρόσθετων επιθυμητών προσόντων, γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων ή εμπειρίας αξιολογείται μεν θετικά καθώς παρέχει πρόσθετη αξία¹³⁵, η έλλειψή τους, ωστόσο, δεν δημιουργεί κάποιο πρόβλημα.

¹³⁴ Saskatchewan School Board Association (2008), ό.π., p.14.

¹³⁵ Martin C. (2010), ό.π., p. 6-7.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ενώ ο πρωταρχικός σκοπός ενός περιγράμματος θέσης εργασίας είναι να επικοινωνήσει το τι κάνει μια δουλειά και γιατί γίνεται, είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι το ίδιο δύναται να αποτελέσει ένα θεμελιώδες εργαλείο για πολλές άλλες επιμέρους δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Αναλυτικότερα, σε επίπεδο επικοινωνίας, τα περιγράμματα παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στη διοίκηση του οργανισμού, αλλά και στα σωματεία των εργαζομένων. Ως σύνολα πληροφοριών, παρέχουν την απαραίτητη ενημέρωση καταρχάς στους ίδιους τους εργαζόμενους, αλλά και στους υποψηφίους, ώστε να γνωρίζουν ποιο είναι το περιεχόμενο της θέσης εργασίας, τι προσόντα απαιτούνται και ποιες οι συνθήκες εργασίας. Παράλληλα, τα σωματεία εργαζομένων αποκτούν όλα εκείνα τα στοιχεία που είναι χρήσιμα για τη νομική κάλυψη των εργαζομένων. Εξυπηρετούν, όμως, και την ίδια τη διοίκηση του οργανισμού, για την καλύτερη δυνατή απόκτηση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, ιδίως με την αποφυγή παρανοήσεων ως προς το τι αναμένεται και τι είναι υποχρεωμένος να κάνει ο κάτοχος της θέσης εργασίας, τη διάχυση των αξιών του οργανισμού, τη βελτίωση των συνθηκών υγείας και ασφάλειας και την αποφυγή πιθανών κινδύνων, αλλά και την ανάπτυξη επιμέρους τομέων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, ο ακριβής και σαφής προσδιορισμός του τι κάνει, πόσο αμείβεται, με ποιους είναι υποχρεωμένος να συνεργάζεται κ.α. ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στη μείωση των παρανοήσεων, παραπόνων και συγκρούσεων μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου ή μεταξύ της διοίκησης του οργανισμού και των συνδικαλιστών ή των σωματείων των εργαζομένων, ο ρόλος των οποίων γίνεται πιο ουσιαστικός και αποτελεσματικός αν υπάρχουν τα ακριβή δεδομένα και οι πληροφορίες αποτυπωμένα στο περίγραμμα θέσης εργασίας¹³⁶.

Στο πλαίσιο αυτό, το παρακάτω διάγραμμα προσδιορίζει ειδικότερα τους κυριότερους τομείς διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τους οποίους δύνανται να συνδεθούν τα περιγράμματα θέσεων εργασίας¹³⁷.

¹³⁶ Χυτήρης Α. (2001), “*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*”, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, Αθήνα, σ. 50.

¹³⁷ Saskatchewan School Board Association (2008), “*A Guide to Writing Jobs Descriptions for Boards of Education*”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://saskschoolboards.ca/wp-content/uploads/2015/08/GuideToWritingJobDescriptions.pdf>, p.4.

Διάγραμμα 5. Το περίγραμμα θέσης εργασίας ως επίκεντρο στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού



Σημείωση:

https://www.google.gr/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fcfocoverletter.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F06%2Fpurpose-of-a-job-description-aaaaaiaaaaaaaajaaaajgnmnmwxzde1ltizyigtngiznc1ingmwlnjztcxzmflodmxmg.png&imgrefurl=http%3A%2F%2Fcfocoverletter.org%2F6-purpose-of-a-job-description%2F&docid=-i9-KzXZnfEtLM&tbnid=Hd85mnZnwJ-TvM%3A&vet=10ahUKewj_iLLQj9rWAhWIHsAKHV6fAKMQMwi9AigmMCY..i&w=547&h=514&itg=1&client=firefox-b&bih=441&biw=960&q=job%20description&ved=0ahUKewj_iLLQj9rWAhWIHsAKHV6fAKMQMwi9AigmMCY&iact=mr&uact=8

Όπως γίνεται καταφανές εκ των ανωτέρω, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας ως εργαλείο μπορούν να διαδραματίσουν έναν πολύπλευρο ρόλο για τη λειτουργία ενός οργανισμού, καθότι όταν είναι καλογραμμένα και ενημερωμένα δύνανται να αποτελέσουν το θεμέλιο, τον ακρογωνιαίο λίθο για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου, αποτελεσματικού και υγιούς συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, παρέχοντας την απαραίτητη βάση για τη σύνδεση όλων των επιμέρους διαδικασιών του¹³⁸.

Ειδικότερα, δεδομένου ότι το σύνολο σχεδόν των προγραμμάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων απαιτούν κάποιου είδους πληροφόρηση που σταχυολογείται από το περιεχόμενο των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας¹³⁹, τα τελευταία μπορούν να επιδράσουν θετικά στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό ή επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας και στον προγραμματισμό της στελέχωσης, να συμβάλλουν στην ορθολογική κατανομή του προσωπικού μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της

¹³⁸Saskatchewan School Board Association, 2008, σελ. 4, Wayne R. Mondy (2011/2017), ό.π., σ. 111.

¹³⁹Noe R.κ.ά., (2003/2006),ό.π., σ. 195.

κινητικότητας των εργαζομένων, να διευκολύνουν την ουσιαστική εφαρμογή του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων και κατ' επέκταση το σχεδιασμό συστημάτων αξιολόγησης των εργαζομένων επί τη βάση της απόδοσης, να βοηθήσουν στον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών και στην διαμόρφωση κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προς την κατεύθυνση της επιθυμητής σταδιοδρομίας του καθενός. Μπορούν επίσης, να αποτελέσουν τη βάση για την ιεράρχηση των θέσεων εργασίας, τη διαμόρφωση του βαθμολογίου και την ανάπτυξη αντίστοιχων συστημάτων μισθοδοσίας με σκοπό την παροχή κινήτρων¹⁴⁰.

Έτσι, δεν είναι σωστό το περίγραμμα θέσης εργασίας να θεωρείται απλά ως ένα εργαλείο για την προσέλκυση προσωπικού ή την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τουναντίον, ένα προσεκτικά σχεδιασμένο για τις επιμέρους ανάγκες του οργανισμού περίγραμμα θέσης εργασίας μπορεί να οδηγήσει ομαλά στον αποδοτικό σχεδιασμό μιας πληθώρας άλλων συμπληρωματικών οργανωσιακών διαδικασιών, ο οποίος, εφόσον εφαρμοστεί σωστά, δύναται να συμβάλλει ουσιαστικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και στην καλλιέργεια μιας οργανωσιακής κουλτούρας που θα βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Εξ αντιδιαστολής, η υιοθέτηση ενός συνόλου μη προσεκτικά σχεδιασμένων περιγραμμάτων, μπορεί να περιπλέξει τη σχέση μεταξύ αυτού και των εργαζομένων, εις βάρος προφανώς και των δύο.

Η επίτευξη, ωστόσο, μίας τόσο ευρείας ποικιλίας στόχων και η κάλυψη όλων των αναγκών, τόσο του οργανισμού, όσο και των εργαζομένων, αποτελεί αναμφισβήτητα ένα ιδιαίτερα δύσκολο έργο. Ως εκ τούτου, θεωρείται αναγκαίο στο σημείο αυτό της εργασίας να καταβληθεί προσπάθεια για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του περιγράμματος θέσης εργασίας και των ακόλουθων βασικών τομέων της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και του ειδικότερου τρόπου που μπορεί αυτό να αποτελέσει εργαλείο για:

- α) τη στελέχωση,
- β) την κινητικότητα,
- γ) τη στοχοθεσία,
- δ) τη διαχείριση της απόδοσης και την αξιολόγηση,

¹⁴⁰Βλ. σχετικά Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2013) "Οδηγός για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας", διαθέσιμο στην ηλεκτρονική πηγή:http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf, σελ. 3, Noe R.κ.ά., (2003/2006),ό.π., σ. 195.

- ε) την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών και την κατάρτιση στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- στ) την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και την ανάπτυξη του βαθμολογίου και
- ζ) την ανάπτυξη του μισθολογίου.

Μεταξύ των παραπάνω επιμέρους διαδικασιών σαφώς υπάρχουν αλληλεξαρτήσεις. Η ανάλυση, όμως, των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία γύρω από κάθε επιμέρους τομέα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως και η εξαντλητική διερεύνηση όλων των πιθανών αλληλεξαρτήσεων που υπάρχουν ανάμεσά τους, εκφεύγει από το πεδίο της παρούσας εργασίας. Έτσι, το παρόν κεφάλαιο θα επικεντρωθεί στο πώς η υιοθέτηση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχή ολοκλήρωση καθεμιάς από τις παραπάνω διαδικασίες.

2.1.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας δύνανται να συμβάλλουν ουσιωδώς στη διαδικασία της στελέχωσης ενός οργανισμού. Καταρχάς, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού γίνεται ευκολότερος και πιο ακριβής χάρη σε αυτά, αφού παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των μελλοντικών και τωρινών θέσεων και το πώς η καθεμιά σχετίζεται και συμβάλλει στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού¹⁴¹. Έτσι, τα τελευταία αποτελούν ένα πολύτιμο εργαλείο για το σχεδιασμό ή ανασχεδιασμό στρατηγικών στελέχωσης, βάσει προβλέψεων μελλοντικών αναγκών λόγω κένωσης θέσεων εργασίας ή ανάγκης σύστασης νέων. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να αντανακλούν τις τυχόν αλλαγές στην οργανωτική διάρθρωση, στις στρατηγικές επιλογές, τις αρμοδιότητες, το φόρτο εργασίας ή τη φύση των δραστηριοτήτων του οργανισμού¹⁴². Για τον λόγο αυτό, τα περιγράμματα πρέπει να γίνουν αντιληπτά ως μέρος μιας ευρύτερης πολιτικής που στοχεύει στην ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού.

Περαιτέρω, προϋπόθεση για την επιτυχία της διαδικασίας επιλογής και στελέχωσης αποτελεί ο σωστός προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό, δηλαδή

¹⁴¹ Χυτήρης Α. (2001), “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, Αθήνα, σ. 50.

¹⁴² Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2013) “Οδηγός για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική πηγή: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf, σ. 5.

α) η σωστή εκτίμηση του αριθμού και του είδους των θέσεων που πρέπει να πληρωθούν κάθε φορά, β) η περιγραφή με ακρίβεια των καθηκόντων και των απαιτήσεων της κάθε θέσης και γ) ο καθορισμός των όρων και των συνθηκών εργασίας¹⁴³. Έτσι, ένα προσεκτικά καταρτισμένο περίγραμμα θέσης εργασίας σχεδιασμένο με σκοπό την αξιοποίησή του για τη διαδικασία της στελέχωσης παρέχει με έναν πολύ σαφή και ξεκάθαρο τρόπο όλες αυτές τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τον προσδιορισμό της προς πλήρωση θέσης εργασίας, την περιγραφή των καθηκόντων, των συνθηκών, των απαιτήσεων και των προδιαγραφών της, συμπεριλαμβανομένων των γνώσεων, της εμπειρίας, αλλά και των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών που απαιτούνται από αυτόν που θα καταλάβει τη θέση, ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή απόδοση.

Μπορεί, λοιπόν, να αποτελέσει την πρώτη ύλη για τη σύνταξη της προκήρυξης όταν πρόκειται για δημόσιο οργανισμό ή της αγγελίας θέσης εργασίας στην περίπτωση ενός ιδιωτικού οργανισμού, ώστε να μεταδοθούν όλα αυτά τα στοιχεία στους υποψηφίους, όπως και οι προσδοκίες της διοίκησης από αυτόν που θα καταλάβει τη θέση¹⁴⁴. Με τον τρόπο αυτό, η προσέλκυση κι επιλογή εργαζομένων μπορεί να περιοριστεί καθαρά στα άτομα εκείνα που διαθέτουν τα σχετικά με τη συγκεκριμένη θέση προσόντα αφενός και αφετέρου οι υποψήφιοι για τη θέση να γνωρίζουν με βάση πραγματικά δεδομένα, πώς είναι και τι απαιτεί η εργασία, γεγονός που μπορεί να τους βοηθήσει να κρίνουν την καταλληλότητα και την επιθυμία τους για μία θέση, να διαμορφώσουν ρεαλιστικές προσδοκίες και έτσι να μειωθεί η πιθανή εργασιακή δυσαρέσκεια και ο αριθμός των παραιτήσεων¹⁴⁵.

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν είναι απλό έργο ο σχεδιασμός ενός περιγράμματος θέσης εργασίας που θα επιτρέψει στον οργανισμό να προσελκύσει και να επιλέξει τους καλύτερους υποψηφίους. Καταρχάς, επ' ουδενί σε αυτό δεν θα πρέπει να υπάρχουν αναφορές σε αυτό που είτε υποδηλώνουν κάποια μορφή μεροληπτικής κουλτούρας, είτε παραβιάζουν την ισότητα των ευκαιριών ή τη νομοθεσία κατά των διακρίσεων. Περαιτέρω, κατ' επέκταση των βασικών αρχών του Drucker για την αντιστοίχιση θέσεων εργασίας και ανθρώπων, θα πρέπει να δοθεί η δέουσα προσοχή, ώστε οι απαιτήσεις εργασίας να βρίσκονται στο επίκεντρο των περιγραμμάτων, τα καθήκοντα να συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού και τα

¹⁴³ Χατζηπαντελή Π. (1999) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, σ. 52.

¹⁴⁴ Πρβλ. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 196.

¹⁴⁵ Χατζηπαντελή Π. (1999), ό.π., σ. 53, Χυτήρης Λ. (2001), ό.π., σ. 50.

επιδιωκόμενα αποτελέσματα αλλά και να διαθέτουν την απαραίτητη ευελιξία, τα απαιτούμενα προσόντα να καθίσταται σαφές ότι αποτελούν τα ελάχιστα για την είσοδο κάποιου στον οργανισμό και την κατάληψη μίας θέσης εργασίας, χωρίς όμως αυτό να περιορίζει τις προσδοκίες του οργανισμού για περαιτέρω ανάπτυξη του εργαζομένου στην πορεία και οι υποψήφιοι να παρακινούνται να επιδεικνύουν τα δυνατά τους σημεία σε σχέση με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης¹⁴⁶.

Έτσι, εκτός από την προσέλευση προσωπικού, ένα περίγραμμα θέσης εργασίας μπορεί να παρέχει επίσης κατευθυντήριες γραμμές για την, σε πρώτο βαθμό, αντικειμενική αξιολόγηση των υποψηφίων προς κάλυψη της κενής θέσης και την ιεράρχησή τους σε ένα διάγραμμα ταξινόμησης, το οποίο θα μπορούσε να διακρίνει τις εξής επιμέρους κατηγορίες: α) Εξαιρετικός υποψήφιος, β) Άνω του μέσου όρου, γ) Μέση τιμή, δ) Κάτω από το μέσο όρο, ε) Οριστική απόρριψη¹⁴⁷.

Δευτερευόντως, επιτρέπει στον οργανισμό, εφόσον προβλέπεται για τη διαδικασία επιλογής η συνέντευξη¹⁴⁸, να σχεδιάσει κατάλληλες τεχνικές, εστιασμένων συνεντεύξεων που θα επιτρέψουν σε αυτόν που διενεργεί τη συνέντευξη, ο οποίος θα πρέπει να είναι εξειδικευμένος και έμπειρος επ' αυτού, να αναγνωρίσει κάποια κρίσιμα στοιχεία για την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου, να αξιολογήσει την προθυμία και την ικανότητά του να αντιμετωπίζει τυχόν ειδικότερες δυσκολίες ή καταστάσεις. Ένας προτεινόμενος τρόπος είναι να ζητηθεί από τους υποψηφίους να αναφέρουν στο πλαίσιο της συνέντευξης τυχόν εργασίες που μπορεί να έχουν φέρει εις πέρας στο παρελθόν και να έχουν συνάφεια με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας, αντίστοιχες επαγγελματικές εμπειρίες ή το πώς χειρίστηκαν κάποια παρόμοια δύσκολη κατάσταση και να αξιολογήσουν τη στάση τους απέναντι στις ιδιαιτερότητες που αναφέρονται στο περίγραμμα.

Είναι βέβαια πολύ δύσκολο να μπορέσει κάποιος να αποκτήσει σαφή εικόνα και να εξάγει ασφαλή κρίση για κάποιον υποψήφιο στο πλαίσιο μιας συνέντευξης και κυρίως για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός κατά τη διαδικασία επιλογής. Κανείς δεν είναι πρόθυμος εξάλλου, ενώ διεκδικεί μία θέση σε έναν οργανισμό, να παραδεχτεί

¹⁴⁶ Drucker, P.F. (1985) "Getting Things Done: How to Make Good People Decisions", *Harvard Business Review*, vol. 4, pp. 22.

¹⁴⁷ Mullins, L.J. (1999), *Management and Organisational Behaviour*; 5th Edition, Pitman Publishing, pp.754.

¹⁴⁸ Υποστηρίζεται ότι η εγκυρότητα της συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού είναι πολύ μικρή (ποσοστό επιτυχών προβλέψεων μικρότερο του 20%). Παρά ταύτα, εξακολουθεί να είναι η δημοφιλέστερη μέθοδος, ιδίως στον ιδιωτικό τομέα. Χατζηπαντελή Π. (1999), ό.π., σ. 57.

ότι δεν είναι ομαδικός παίκτης ή δεν ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις. Έτσι, είναι προτιμότερο να αφιερώσει κάποιος αρκετό χρόνο στην επιλογή των "πιο κατάλληλων" για τη συγκεκριμένη θέση, αλλά και τον συγκεκριμένο οργανισμό υποψηφίων, αντί να προσπαθεί να διορθώσει τυχόν προβλήματα αργότερα, πολλώ δε μάλλον σε οργανισμούς όπου οι διαδικασίες αξιολόγησης είναι άκαμπτες και αναποτελεσματικές.

Οι προδιαγραφές του περιγράμματος θέσης εργασίας αποτελούν επίσης ένα πολύ σημαντικό μέρος του για τη διαδικασία της στελέχωσης. Για το σκοπό αυτό δεν θα πρέπει να περιορίζονται στην αναφορά μόνο των τυπικών προσόντων που θα πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος. Εξάλλου, παρατηρείται συχνά μια μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τους τυπικούς τίτλους σπουδών που μπορεί να διαθέτει ο υποψήφιος ή το ακαδημαϊκό του υπόβαθρο και το κύρος του φορέα που έχει απονείμει τον τίτλο, στις δεξιότητες που μπορεί να διαθέτει αυτός. Αποτελεί, άλλωστε, κοινή πεποίθηση πλέον ότι δεν είναι τόσο η συγκέντρωση της γνώσης, αλλά η ικανότητα να χειρίζεται κάποιος τη γνώση που έχει αποκτήσει και να την εφαρμόζει στην πράξη. Για τον λόγο αυτό, είναι σημαντικό, ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας, να εξακριβωθεί για παράδειγμα αν ο υποψήφιος διαθέτει αναλυτικές και συνθετικές δεξιότητες που μπορούν να τον καταστήσουν αποτελεσματικό στην επίλυση προβλημάτων. Τέτοιες δεξιότητες, παρά την γενικότητα των όρων, είναι απαραίτητες για όλους τους οργανισμούς, μικρούς ή μεγάλους, είτε στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα. Έτσι, αν και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορεί να είναι πιο δύσκολο να προσδιοριστούν με αντικειμενικά κριτήρια, δεν είναι σκόπιμο να αποφεύγονται σε ένα περίγραμμα θέσης εργασίας, στο μέτρο βέβαια που είναι απαραίτητο να τα διαθέτει ο κάτοχος της θέσης. Προς αντιμετώπιση, όμως, αυτής της δυσκολίας για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για μία θέση, είναι απαραίτητο να εξειδικεύεται στο μέτρο του δυνατού η έννοιά τους.

Επίσης, προς το σκοπό της επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου για μία θέση έχουν αναπτυχθεί από ειδικούς, μεταξύ των οποίων και ψυχολόγους, διάφορα ψυχομετρικά τεστ με τα οποία επιχειρείται να αξιολογηθούν κάποια εγγενή ή επιγενή ανθρώπινα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση στη δουλειά¹⁴⁹ και που

¹⁴⁹ Τα ψυχομετρικά τεστ διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: τα τεστ νοημοσύνης, τα τεστ ικανότητας και καταλληλότητας και τα τεστ προσωπικότητας και ενδιαφερόντων. Χατζηπαντελή Π. (1999), ό.π., σ. 57-59. Βλ. επίσης Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) ό.π., σ. 319-322, Κέφης Β. (1998) "Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών – Συστηματική

μπορούν να βοηθήσουν στη διάγνωση των απαιτούμενων από το περίγραμμα θέσης εργασίας γνώσεων, αλλά και δεξιοτήτων ή στοιχείων του χαρακτήρα κάποιου και τα οποία πολλές φορές αξιοποιούνται κατά τη διαδικασία επιλογής. Πολύ γνωστή είναι η δοκιμασία *epso* που χρησιμοποιείται στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ και στην Ελλάδα είχε γίνει μία προσπάθεια με την εισαγωγή του τεστ δεξιοτήτων. Επειδή, όμως, κι αυτά μπορεί κάποιες φορές να μην αποδειχθούν τόσο αποτελεσματικά, σε κάθε περίπτωση, είναι καλό να προβλέπεται μία δοκιμαστική περίοδος πριν την οριστική πρόσληψη¹⁵⁰, ώστε να είναι εφικτή η διαπίστωση εν τω πράγματι τόσο των γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών του υποψηφίου όσο και της δυνατότητάς του να εναρμονιστεί με τη γενικότερη φιλοσοφία του οργανισμού.

Όπως γίνεται λοιπόν, αντιληπτό εκ των ανωτέρω, το περίγραμμα της θέσης εργασίας μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης καθώς δύναται να αποτελέσει ένα ουσιαστικό εργαλείο για την προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου κάθε φορά υποψηφίου, ένα εργαλείο επικοινωνίας για να γεφυρώσει το αρχικό χάσμα μεταξύ του οργανισμού και του υποψηφίου νέου υπαλλήλου επί τη βάση του οποίου θα καταρτιστεί στη συνέχεια η σύμβαση εργασίας¹⁵¹.

2.2.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το περίγραμμα θέσης εργασίας, όμως, δεν είναι χρήσιμο μόνο για την είσοδο ενός εργαζομένου σε έναν οργανισμό. Τουναντίον, κατά αντίστοιχο τρόπο μπορεί να αξιοποιηθεί και για την κινητικότητα του ήδη υφιστάμενου προσωπικού, όπως θα καταδειχθεί στη συνέχεια. Για το λόγο αυτό, καταρχάς κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας ο όρος «κινητικότητα» δεν αναφέρεται μόνο στην οριζόντια κινητικότητα, δηλαδή την μετακίνηση (στο δημόσιο απόσπαση, μετακίνηση, μετάθεση, ή ακόμα και μετάταξη από άλλο φορέα) εργαζομένου σε κάποια άλλη ομοιόβαθμη θέση του οργανισμού, αλλά και στην

προσέγγιση των επιδράσεων του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας”, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, Αθήνα, σ. 57-61.

¹⁵⁰ Τα δείγματα εργασίας υποστηρίζεται ότι αποτελούν μία από τις ασφαλέστερες μεθόδους επιλογής προσωπικού με βαθμό εγκυρότητας που υπερβαίνει το 50%. Χατζηπαντελή Π. (1999), ό.π., σ.59.

¹⁵¹ Martin C. (2010) “*Perfect Phrases for Writing Job Descriptions Hundreds of Ready-to-Use Phrases for Writing Effective, Informative, and Useful Job Descriptions*”, σελ. xii.

κάθετη, την προαγωγή δηλαδή του εργαζόμενου και την κατάληψη μιας θέσης ευθύνης ή το αντίστροφο.

Ειδικότερα, η οριζόντια κινητικότητα μπορεί να είναι είτε οικειοθελής μετά από αίτηση του εργαζόμενου, είτε υποχρεωτική, με πρωτοβουλία της διοίκησης. Στην οικειοθελή, η αιτιολογική βάση είναι η εξυπηρέτηση ατομικών και κοινωνικών αναγκών, δεδομένου ότι η αιτιολογία που επικαλούνται συνήθως οι εργαζόμενοι στην αίτησή τους άπτεται κυρίως λόγων υγείας, απόστασης, συνυπηρέτησης, οικογενειακών ή οικονομικών λόγων, αλλά και αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος ή αντικειμένου. Ωστόσο, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι δεν μπορεί ένα οργανισμός να διαμορφώσει την πολιτική που ακολουθεί για την κινητικότητα του προσωπικού με βάση τις ατομικές ανάγκες κάθε εργαζομένου. Στην υποχρεωτική κινητικότητα η αιτιολογική βάση της διοίκησης είναι κατά κόρον οι υπηρεσιακές ανάγκες, πρόσκαιρες ή πάγιες και διαρκείς, όπως και η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της, η οποία είναι κρίσιμη για την ίδια την επιβίωσή του. Δεν αποκλείεται, επίσης, να είναι η αλλαγή στην οργανωτική δομή ή στην πολιτική του οργανισμού ή ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας και η προσπάθεια ορθολογικής ανακατανομής του υπάρχοντος προσωπικού¹⁵², οι λόγοι εκπαίδευσης, κατάρτισης ή ανάπτυξης δεξιοτήτων του προσωπικού, μέσω της εναλλαγής, για παράδειγμα, θέσεων εργασίας (job rotation), ή γενικότερα η φιλοσοφία του οργανισμού¹⁵³. Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, η κινητικότητα με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του συμφέροντος του οργανισμού δεν αποκλείει το ενδεχόμενο συνδυασμού της με την εξυπηρέτηση τόσο του γενικότερου κοινωνικού συμφέροντος, όσο και του ατομικού συμφέροντος του εργαζομένου¹⁵⁴. Η περίπτωση μάλιστα αυτή έχει και τα θετικότερα αποτελέσματα συνήθως.

Η κάθετη κινητικότητα είναι συνυφασμένη με την αξιολόγηση, όπως θα φανεί και στην οικεία παράγραφο. Η ίδια είναι οικειοθελής όσον αφορά στην ανέλιξη

¹⁵² Κτιστάκη Στ., (2017) Σημειώσεις στο πλαίσιο του μαθήματός της «Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης - Δημόσιες Πολιτικές», στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», του Παντείου Πανεπιστημίου.

¹⁵³ Συνήθως είναι δύσκολο να εφαρμοστεί η εναλλαγή θέσεων σε μεγάλη κλίμακα εξαιτίας της, άκαμπτης τις περισσότερες φορές, δομής των οργανισμών ή της απροθυμίας του προσωπικού, όπως και της περιόδου προσαρμογής που χρειάζεται κάποιος για να γίνει αποδοτικός, της έλλειψης ομαδικής κουλτούρας ή κατάλληλων εγκαταστάσεων ή επαρκών κονδυλίων. Υπάρχουν, βέβαια, και περιπτώσεις όπου δεν είναι ωφέλιμο για τον ίδιο τον οργανισμό να το πράξει, όπως συμβαίνει με το εξειδικευμένο προσωπικό του ή με το προσωπικό που ασχολείται με απόρρητα ή εμπιστευτικά αντικείμενα.

¹⁵⁴ Κτιστάκη Στ., (2017) Σημειώσεις στο πλαίσιο του μαθήματός της «Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης - Δημόσιες Πολιτικές» στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», του Παντείου Πανεπιστημίου.

κάποιου, καθώς προϋποθέτει την εκδήλωση ενδιαφέροντος και τη συμμετοχή του υποψηφίου σε μία διαδικασία κρίσης και αξιολόγησης ή έστω τη συναίνεσή του. Στο εξωτερικό είναι πολύ πιο έντονη η κουλτούρα της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ή υπηρεσιακής εξέλιξης με αποτέλεσμα το σύνολο των εργαζομένων να ακολουθεί ένα μονοπάτι καριέρας. Στη χώρα μας αντίθετα, ειδικά στο δημόσιο τομέα, δεν επικρατεί αυτή η κουλτούρα, προφανώς λόγω δυσαναλογίας κινήτρων, ευθυνών και ανταμοιβών, λόγω επίσης άλλων προτεραιοτήτων (οικογενειακών κ.λπ.) σε ατομικό επίπεδο ή ενδεχομένως λόγω απογοήτευσης από το υφιστάμενο σύστημα. Αντίστροφα, η μετακίνηση από μία πιο υψηλόβαθμη θέση ή θέση ευθύνης σε μία θέση με μικρότερη βαρύτητα έχει συνδεθεί με τη διαδικασία της δυσμενούς αξιολόγησης, της κρίσης δηλαδή ότι είτε ο συγκεκριμένος εργαζόμενος δεν έχει την προσδοκώμενη για τη θέση απόδοση, είτε ότι υπάρχουν άλλοι πιο κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση. Υπάρχει, όμως, και το ενδεχόμενο να είναι στη φιλοσοφία του οργανισμού η σε κάποιο βαθμό εναλλαγή του προσωπικού στις θέσεις ευθύνης τουλάχιστον χαμηλού επιπέδου, τηρουμένων βέβαια των απαιτούμενων προϋποθέσεων για την ανέλιξη κάποιου, ώστε να υπάρχει ανανέωση ιδεών και να μπορεί να εισφέρει ο καθένας στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της ομάδας που ηγείται.

Είτε πρόκειται για οριζόντια είτε για κάθετη κινητικότητα, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας δύνανται να αποτελέσουν ένα σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού με αντικειμενικά κριτήρια, προσδίδοντας στη διαδικασία τα απαραίτητα εχέγγυα δικαιοσύνης, αξιοκρατίας και διαφάνειας. Τα ίδια παρέχουν την απαραίτητη πληροφόρηση για την προς κάλυψη μέσω της κινητικότητας θέση εργασίας. Έτσι, μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο για τη σύνταξη πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος για κάλυψη της θέσης από το υφιστάμενο δυναμικό ή προκήρυξης κατάληψης κάποιας θέσης ευθύνης, αλλά και για την αξιολόγηση των υποψηφίων σε σύγκριση με τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Όπως συμβαίνει και με τη στελέχωση, έτσι και για την κινητικότητα τα περιγράμματα θέσεων εργασίας μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά για την προσέλκυση ή/και επιλογή από το εσωτερικό του οργανισμού του κατάλληλου εργαζομένου για την κατάληψη μίας άλλης κενής θέσης εργασίας εντός του οργανισμού. Ας μην ξεχνάμε, άλλωστε, ότι σε κάποιες χώρες του εξωτερικού, όπως στη Σουηδία, για την πλήρωση κάποιας κενής θέσης εργασίας στο δημόσιο ακολουθείται διαδικασία αντίστοιχη με αυτήν της

πρόσληψης ακόμα και για όσους είναι ήδη δημόσιοι υπάλληλοι και διεκδικούν να την καταλάβουν, δεδομένου ότι εκεί δεν είναι καθιερωμένη η διαδικασία των μεταθέσεων ή μετατάξεων.

Προς το σκοπό αυτό, πρέπει να δοθεί η δέουσα προσοχή κατά την κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, έτσι ώστε η υιοθέτησή τους να μην καθιστά δυσκολότερη την κινητικότητα. Αναλυτικότερα, είναι σημαντικό οι προδιαγραφές των περιγραμμάτων να μην είναι πολύ εξειδικευμένες, διότι αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα τον αποκλεισμό πολλών υποψηφίων από τη δυνατότητα να αλλάξουν θέση εργασίας ή να εξελιχθούν εντός του οργανισμού. Για παράδειγμα, εάν είναι απαραίτητη η εμπειρία σε ένα εξειδικευμένο αντικείμενο, η οποία δεν μπορεί να αποκτηθεί σε κάποιο άλλο τμήμα ή σε κάποια άλλη διεύθυνση του οργανισμού, τότε αυτόματα η επιλογή περιορίζεται στους εργαζομένους στο ίδιο τμήμα ή στην ίδια διεύθυνση του οργανισμού, αποκλείοντας όλους τους άλλους εργαζομένους του οργανισμού. Προς αποφυγή, λοιπόν, τέτοιων περιπτώσεων που πιθανότατα θα δημιουργήσουν προβλήματα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σκόπιμο είναι οι προδιαγραφές των θέσεων εργασίας να διαθέτουν κάποια ευελιξία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί για παράδειγμα με τον προσδιορισμό της ως άνω εξειδίκευσης ως επιθυμητού και όχι ως απαραίτητου προσόντος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας, ώστε αν κάποιος το διαθέτει να προκριθεί έναντι άλλων, αλλά και όποιος δεν το διαθέτει να μην αποκλειστεί αυτόματα από τη διαδικασία.

Επίσης, κατά την κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η κουλτούρα του οργανισμού και το σύστημα κινητικότητας που προκρίνει, όπως και η σύνδεσή του με την αξιολόγηση. Έτσι, εάν η εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι συνυφασμένη με την κουλτούρα του οργανισμού, αυτό θα πρέπει να αποτυπωθεί στα περιγράμματα, ώστε οι κάτοχοι τους να είναι ενήμεροι και ει δυνατόν πρόθυμοι να αποδεχθούν το ενδεχόμενο αλλαγής θέσης¹⁵⁵, όπως και να προσαρμοστούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, να εκπαιδευτούν σε κάτι καινούριο αλλά και να αναπτύξουν την απαραίτητη ευελιξία. Από τα περιγράμματα πρέπει, επίσης, να προκύπτει και η σταδιοδρομία που μπορεί να ακολουθήσει κάποιος εντός του οργανισμού, ώστε να γνωρίζει τι απαιτείται για να αλλάξει θέση εργασίας, να καταλάβει μία ανώτερη κ.λπ..

¹⁵⁵ Η αποδοχή ενός τέτοιου ενδεχομένου από κάποιον υποψήφιο αποτελεί ένδειξη ενός ατόμου με υψηλό κίνητρο.

Επιπλέον, μέσω των περιγραμμάτων μπορούν να αναδειχθούν θέσεις οι οποίες δεν παρουσιάζουν υψηλό ενδιαφέρον προς κάλυψη από το υφιστάμενο προσωπικό λόγω των αυξημένων απαιτήσεων τους, της γεωγραφικής κατανομής ή των συνθηκών εργασίας και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να ανευρεθούν τρόποι παρακίνησης του προσωπικού προς κάλυψη αυτών των θέσεων μέσω της παροχής κινήτρων (π.χ. επιπλέον υλικές ανταμοιβές, ταχύτερη βαθμολογική εξέλιξη στην περίπτωση του δημοσίου κ.λπ.).

Έτσι, η ανάπτυξη ενός δίκαιου συστήματος κινητικότητας με την αξιοποίηση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας μπορεί να προσφέρει πολλαπλάσια οφέλη για τον οργανισμό αλλά και για το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό του, καθόσον δύναται να παρέχει τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να αξιοποιήσει τα τυπικά προσόντα του, να εμπλουτίσει την εργασιακή εμπειρία του, αλλά και, υπό συνθήκες, να απασχοληθεί σε θέση η οποία βρίσκεται στον τόπο επιλογής του, έχοντας πάντα ως πρωταρχικό σκοπό την ενίσχυση της στελέχωσης των τμημάτων όπου υπάρχουν πραγματικές ανάγκες. Στο δημόσιο τομέα ειδικότερα, μπορεί να συμβάλει στην αποκέντρωση και την ενίσχυση περιφερειακών δημόσιων μονάδων και υπηρεσιών με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

2.3.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η στοχοθεσία αποτελεί μία σημαντική διαδικασία για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία σε ένα σύστημα διοίκησης βάσει στόχων (Management by Objectives¹⁵⁶), συνδέεται άρρηκτα με τη διαδικασία της αξιολόγησης και της διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων. Η ίδια μπορεί να εκτείνεται σε επίπεδο οργάνωσης, μονάδας, ομάδας και ατόμου και συμβάλει αφενός στη δημιουργία μιας κοινά αποδεκτής εικόνας για το σκοπό και τους στόχους του οργανισμού και αφετέρου στη διευκρίνιση του τρόπου με τον οποίο αναμένεται να συμβάλει κάθε εργαζόμενος στους κοινούς στόχους, μέσω της εξειδίκευσης των

¹⁵⁶ Πρόκειται για μια ευρείας αποδοχής μέθοδο η οποία εκπορεύεται από το «συμμετοχικό» μάνατζμεντ. Βλ. περισσότερα επ' αυτού σε Κέφη Β. (1998) *“Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών – Συστηματική προσέγγιση των επιδράσεών του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας”*, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, Αθήνα. σ. 62-63. Στη χώρα μας εισήχθη νομοθετικά με τον Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ Α’44) - Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις, με τον οποίο επιδιώχθηκε να τεθούν οι βάσεις για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και για την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Εντούτοις, μέχρι σήμερα δεν έχει τύχει ουσιαστικής εφαρμογής.

ατομικών του στόχων. Έτσι, με την ατομική στοχοθεσία επιδιώκεται ο προσδιορισμός των στόχων που συνδέονται με κάθε θέση εργασίας, ώστε να δοθεί κίνητρο στους εργαζομένους¹⁵⁷, να μπορεί να μετρηθεί ο όγκος εργασίας, το παραγόμενο αποτέλεσμα και η απόδοσή τους.

Ο προσανατολισμός, ωστόσο, των οργανισμών σε μετρήσιμα αποτελέσματα συνδέεται άρρηκτα με το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και των περιγραμμάτων τους¹⁵⁸. Ο προσανατολισμός δε, αυτός θα πρέπει να καθίσταται σαφής στον εργαζόμενο ήδη από την πρώτη συνάντηση μαζί του, καθώς ο καθορισμός στόχων και η αποσαφήνιση των προσδοκιών από την αρχή της απασχόλησης ενός ατόμου, του δίνει την αίσθηση της κατεύθυνσης που πρέπει να ακολουθήσει και πώς μπορεί να φτάσει στον επιδιωκόμενο στόχο¹⁵⁹.

Έτσι, σε ένα σύστημα διοίκησης μέσω στόχων θα πρέπει να καθίστανται σαφείς στον εργαζόμενο, όταν εισέρχεται στον οργανισμό, αλλά και ανά σαφώς προσδιορισμένα χρονικά διαστήματα, οι στόχοι και το αναμενόμενο επίπεδο της απόδοσής του, οι δείκτες και τα πρότυπα βάσει των οποίων θα μετρηθεί αυτή, τα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα που απαιτούνται για την επίτευξή της, όπως και οι αρχές που πρέπει να τηρεί κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Όλα αυτά αποτυπώνονται στο περίγραμμα κάθε θέσης εργασίας, και ειδικότερα στα καθήκοντα, στα πρότυπα απόδοσης και στις προδιαγραφές που συνδέονται με την κάθε θέση εργασίας, αλλά πολλές φορές δύναται να εξειδικευθούν περαιτέρω και σε μία επιμέρους συμφωνία μεταξύ της διοίκησης και του κάθε εργαζόμενου, στην αναφερόμενη και ως «σύμφωνο ή συμβόλαιο απόδοσης», κατά την κατάρτιση του οποίου μπορούν να συζητηθούν και να τεθούν από κοινού με τον εργαζόμενο οι

¹⁵⁷ Η στοχοθεσία αναφέρεται στη θεωρία και ως μέθοδος παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη μεγαλύτερης απόδοσης. Ενδιαφέρον επ' αυτού παρουσιάζει η θεωρία των Latham και Locke για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης, σύμφωνα με την οποία, μεταξύ των άλλων, οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση καθώς στρέφουν την προσοχή προς μία κατεύθυνση, ενεργοποιούν την προσπάθεια, αυξάνουν την επιμονή και προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση. Σημειώνεται, επίσης, ότι η στοχοθεσία είναι αναγκαίο να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων, ότι η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης, καθώς και ότι η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους, δεδομένου ότι μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων (εκεί που δεν υπάρχουν καθόλου στόχοι), μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που θα είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και ακόμη μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων. Χατζηπαντελή Π. (1999) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, σ.71-72.

¹⁵⁸ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2013) “Οδηγός για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική πηγή: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf, σελ. 3.

¹⁵⁹ Martin C. (2010) “Perfect Phrases for Writing Job Descriptions Hundreds of Ready-to-Use Phrases for Writing Effective, Informative, and Useful Job Descriptions”, σελ. xii.

στόχοι που αναμένεται να επιτύχει. Η συμμετοχή εξάλλου του εργαζόμενου στη διαμόρφωση της ατομικής στοχοθεσίας του συμβάλλει στην υποκίνησή του και προωθεί την αυτοαξιολόγηση¹⁶⁰

Εν προκειμένω, οι ατομικοί στόχοι μπορεί να διατυπώνονται με διαφορετικούς τρόπους. Μπορεί να έχουν διαρκή χαρακτήρα ή να αναφέρονται σε συγκεκριμένη βελτίωση που πρέπει να επιτευχθεί. Μπορεί να είναι καθαρά ποσοτικοί και άρα μετρήσιμοι σε απόλυτους αριθμούς ή και ποιοτικοί. Σε κάθε δε περίπτωση, θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, χρονικά προσδιορισμένοι, αντικειμενικοί, ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι αλλά παράλληλα απαιτητικοί (δηλαδή όχι μετριοπαθείς αλλά φιλόδοξοι), εναρμονισμένοι μεταξύ τους, επίσης συμφωνημένοι και αποδεκτοί από τον υπάλληλο¹⁶¹ και να έχουν προσδιοριστεί με βάση δείκτες και πρότυπα απόδοσης που στηρίζονται σε συγκεκριμένες μελέτες. Συχνά, η ίδια η διατύπωση του στόχου εμπεριέχει το μέτρο που θα χρησιμοποιηθεί. Τα πράγματα, όμως, είναι πιο σύνθετα όταν οι στόχοι είναι ποιοτικοί και εκφράζονται με γενικό τρόπο. Γενικά, οι δείκτες απόδοσης μπορεί να αναφέρονται σε μεγέθη, όπως είναι ο κύκλος εργασιών, τα κέρδη, η παραγωγικότητα, η ταχύτητα εκτέλεσης μιας εργασίας, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, η τήρηση προτύπων ποιότητας κ.α. Ακόμη, θα πρέπει τα μεγέθη στα οποία αναφέρονται να βρίσκονται υπό τον έλεγχο του υπαλλήλου¹⁶².

Εάν στο περίγραμμα θέσης εργασίας δεν προβλέπονται πρότυπα απόδοσης, τότε για τον καθορισμό των ατομικών στόχων, αξιοποιούνται πρώτα τα κύρια καθήκοντα που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, όπως αυτά αποτυπώνονται στο περίγραμμα θέσης εργασίας και στη συνέχεια συμφωνούνται τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης. Έτσι, οι στόχοι θα πρέπει να περιλαμβάνουν τόσο τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο εργαζόμενος, όσο και τα αποτελέσματα τα οποία πρέπει να επιτύχει. Την εικόνα των απαιτήσεων που τίθενται συμπληρώνει ο ενδεικνυόμενος τρόπος συμπεριφοράς που θεωρείται ως αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων που έχουν συμφωνηθεί και ο οποίος θα πρέπει να είναι εναρμονισμένος με τις βασικές αρχές και αξίες του οργανισμού¹⁶³.

¹⁶⁰ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ.428-429.

¹⁶¹ Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, οι στόχοι θα πρέπει να είναι “SMART” από τα αρχικά Specific, Measurable, Achievable/Attainable, Relevant, Time limited. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 430.

¹⁶² Χατζηπαντελή Π. (1999) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, σ.76-77.

¹⁶³ Χατζηπαντελή Π. (1999) , ό.π. , σ. 71-72.

Προσοχή θα πρέπει να δοθεί, ωστόσο, στην εξειδίκευση και κατάρτιση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού σε επίπεδο οργάνωσης, μονάδας, ομάδας και ατόμου. Θα πρέπει να αποφεύγονται ανισότητες μεταξύ των εργαζομένων με την ανάθεση ευκολότερου έργου σε κάποιους και δυσκολότερου σε κάποιους άλλους. Η άνιση ανάθεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, η υπερφόρτωση κάποιων εις βάρος άλλων είναι βέβαιο ότι, αργά ή γρήγορα, θα οδηγήσει σε ρωγμές στη συνοχή της ομάδας και σε συγκρούσεις. Η ύπαρξη ανισοτήτων στον καθορισμό των αρμοδιοτήτων, των καθηκόντων και των ευθυνών έχει αρνητικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων¹⁶⁴. Το γεγονός αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και κατά την κατάρτιση των περιγραμμάτων, ώστε να μην συσσωρεύονται πολλαπλάσια καθήκοντα σε κάποιες θέσεις εργασίας έναντι άλλων, αλλά και κατά τη διανομή της εργασίας μεταξύ εργαζομένων που εντάσσονται σε ίδιο περίγραμμα θέσης εργασίας.

2.4.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια βασική διαδικασία διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα όπου εμπλέκεται η διοίκηση και συμπεριλαμβάνεται στον κατάλογο των προφανών καθηκόντων κάθε περιγράμματος θέσης ευθύνης. Ως οργανωτική λειτουργία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη στοχοθεσία, την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών, τις αμοιβές όταν αυτές συνδέονται με την απόδοση, τις αυξήσεις, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις, τις απολύσεις και γενικά τις μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης και ακόμη με τη βελτίωση του συστήματος επιλογής, συγκρίνοντας τις προβλέψεις με τα αποτελέσματα που προκύπτουν στην πράξη¹⁶⁵ και για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητη η στρατηγική ευθυγράμμισή της¹⁶⁶.

Έτσι, ένα αντικειμενικό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης είναι ίσως το μόνο αξιόπιστο μέσο που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο οργανισμός για να αναθεωρήσει τα επίπεδα των μισθών και το σύστημα οικονομικής ανταμοιβής και να καταρτίσει προγράμματα κινητικότητας και επιλογής προσωπικού, προώθησης ή

¹⁶⁴ Κέφης Β. (1998) *“Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών – Συστηματική προσέγγιση των επιδράσεων του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας”*, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, Αθήνα, σ. 62.

¹⁶⁵ Χατζηπαντελή Π. (1999) *“Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, σ.79.

¹⁶⁶ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) *“Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 435.

ανασχεδιασμού θέσεων εργασίας, κατανομής καθηκόντων, ευθυνών και επιπέδων εποπτείας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για τον εντοπισμό προβληματικών καταστάσεων προκειμένου να παράσχει βοήθεια στον εργαζόμενο για να ξεπεράσει τυχόν προσωπικά προβλήματα. Η πολλαπλή χρήση, ωστόσο, των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης μπορεί να δημιουργεί προβλήματα στη ίδια την αξιολόγηση.

Η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί μία σχετικά νέα έννοια που συχνά αντικαθιστά την έννοια της αξιολόγησης και για τον λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστούν οι διαφορές τους. Στόχος της διαχείρισης της απόδοσης δεν είναι απλώς να μετρήσει την απόδοση των υπαλλήλων, αλλά να οδηγήσει στη βελτίωσή της, γεγονός που προϋποθέτει τη διαρκή παρακολούθησή της, την ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών και την επαναπληροφόρηση.

Ενώ η αξιολόγηση εστιάζει κατά βάση στο παρελθόν, εντοπίζοντας τις αδυναμίες όταν συνήθως είναι πλέον αργά, η διαχείριση της απόδοσης έχει ως επίκεντρο το παρόν και το μέλλον. Αυτό που διακρίνει τη διαχείριση απόδοσης από την αξιολόγηση του υπαλλήλου, είναι ότι ενώ η δεύτερη είναι μία ενέργεια απολογιστικού χαρακτήρα, που γίνεται συνήθως μία φορά το χρόνο, η πρώτη αποτελεί μία διαρκή διαδικασία αναπτυξιακού χαρακτήρα, σκοπός της οποίας δεν είναι η απόδοση ευθυνών, αλλά η έγκαιρη αλλαγή πορείας και γενικά η απόκτηση εμπειρίας που θα βοηθήσει στην αποφυγή ανάλογων σφαλμάτων στο μέλλον. Έτσι, ενώ στην αξιολόγηση ο αξιολογητής έχει ταυτιστεί με τον ρόλο του κριτή, στη διαχείριση της απόδοσης ο ρόλος του είναι πρωτίστως να συμβουλεύει, να βοηθά, να καθοδηγεί, να εκπαιδεύει, να ενδυναμώνει.

Ανάλογα δε με το σύστημα της αξιολόγησης που ακολουθείται κάθε φορά, ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να αξιολογείται μόνο από έναν, συνήθως τον άμεσα προϊστάμενό του, δύο ή και περισσότερα άτομα, όπως συμβαίνει στην αξιολόγηση 360°, η οποία αν και σαν διαδικασία είναι πιο πολύπλοκη, καθώς αναζητείται η γνώμη όλων όσων αλληλεπιδρούν με τον αξιολογούμενο, δηλαδή προϊσταμένων, υφισταμένων, συναδέλφων, εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, εντούτοις παρέχει ένα πιο αξιόπιστο και πολλαπλώς διασταυρούμενο αποτέλεσμα, ενώ παράλληλα δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους, στην ιδανική κατάσταση όπου το στοιχείο του φόβου απουσιάζει εξ ολοκλήρου από τον οργανισμό, να εκφράσουν την άποψή τους

για την προϊστάμενη τους αρχή¹⁶⁷ και να αμφισβητήσουν την ακολουθούμενη πολιτική, καθιστώντας τοιουτοτρόπως τη διαδικασία της αξιολόγησης πιο αποδεκτή από τους εργαζόμενους. Αντίθετα, η διαχείριση της απόδοσης αναφέρεται συνήθως στον άμεσα προϊστάμενο του υπαλλήλου.

Αντίστοιχα και ο ρόλος του υφισταμένου, παθητικός και αμυντικός στην αξιολόγηση, γίνεται ενεργητικός, υπεύθυνος και συμμετοχικός στη διαχείριση της απόδοσης, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των αντιδράσεων και των συγκρούσεων συνεπεία της αξιολόγησης και την αντικατάστασή τους από την παρακίνηση, την ανάπτυξη, την ενδυνάμωση και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας¹⁶⁸. Είναι προφανές ότι όλα τα προαναφερθέντα οφέλη και οι σκοποί ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, όπως και η δέσμευση της διοίκησης σε όλα τα επίπεδα για την επιτυχή εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος, πρέπει να καταστούν σαφή και να γνωστοποιηθούν στο προσωπικό, δεδομένου ότι μπορεί να αντιμετωπιστεί με καχυποψία, σκεπτικισμό ή να προκαλέσει την άμεση αντίδραση ανάλογα με την πολιτιστική και οικονομική κατάσταση της χώρας. Όποια, όμως, από τις δύο μεθόδους κι αν ακολουθεί ένας οργανισμός, ή συνδυαστικά και τις δύο, μπορεί να βοηθηθεί μέσω της αξιοποίησης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας.

Καταρχάς, τα περιγράμματα προσφέρουν μία έγγραφη συμφωνία της διοίκησης με τον υπάλληλο σχετικά με τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και ενίοτε με την ανάλυση της αναμενόμενης απόδοσης και τους δείκτες αποδοτικότητας, η οποία μπορεί να αποτελέσει μία αντικειμενική βάση για τη μέτρηση της απόδοσης του εργαζομένου σε σύγκριση με τους τεθέντες στόχους και για τις συζητήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου σχετικά με τη διαχείρισή της και την πρόοδό του. Έτσι, θα πρέπει να καταρτιστούν πολύ προσεκτικά ώστε να παρέχουν έναν ξεκάθαρο οδηγό βάσει του οποίου οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να γνωρίζουν εξ αρχής ποιες ικανότητες απαιτούνται επακριβώς για την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων τους και πώς θα αξιολογηθούν¹⁶⁹. Με τον τρόπο αυτό, αποφεύγονται τυχόν πιθανές παρεξηγήσεις και ο προϊστάμενος αποκτά ένα εργαλείο

¹⁶⁷ Crainer, S. (1997) "Feedback to the Future", *Management Today*, pp. 90-92., Redpath, J. (1996) "The Right Angle on 360o Feedback", *Administrator*, pp. 24.

¹⁶⁸ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) "*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*", Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 422-423.

¹⁶⁹ Bodnarchuk M., (2012), "*The Role of Job Descriptions and Competencies in an International Organization-Case: Foster Wheeler Energia Oy*", Bachelor's Thesis, Savonia University Of Applied Sciences, p.18.

για την ανάπτυξη γύρω από αυτό μίας συστηματικής μεθόδου οργάνωσης τακτικών συναντήσεων με τον εργαζόμενο για παροχή ανατροφοδότησης¹⁷⁰ σχετικά με το πού βρίσκεται σε σχέση με τους στόχους του και κατά πόσο υπάρχει ανάγκη βελτίωσης.

Αναλυτικότερα, ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθορισθεί από κοινού με τον προϊστάμενό του, στη συνέχεια να παρακολουθείται η απόδοσή του ανά τακτά χρονικά διαστήματα και συνήθως μία φορά τον χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησής του. Κατά τη διάρκεια της υπό εξέταση περιόδου είναι απαραίτητη η περιοδική, ανεπίσημη αξιολόγηση και επαναπληροφόρησή του, η οποία μπορεί να συμβάλει καταλυτικά στην ανάπτυξη του εργαζόμενου. Η συνάντηση αυτή παρέχει την ευκαιρία για συζήτηση των μακροχρόνιων στόχων της θέσης του αλλά και του οργανισμού και των βημάτων που θα πρέπει να ακολουθήσει ο εργαζόμενος προς επίτευξη τους. Με βάση δε τις υπάρχουσες δεξιότητες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τις αδυναμίες του υπαλλήλου που προκύπτουν από τη συνέντευξη, ο προϊστάμενος διατυπώνει βραχυχρόνιες συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς του, ώστε να ενισχύσει την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων και συζητάει μαζί του τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας που μπορεί να του προσφέρει ο οργανισμός. Έτσι, ο προϊστάμενος αναλαμβάνει και ρόλο συμβούλου σε θέματα διαχείρισης σταδιοδρομίας (career management) συμβάλλοντας στην κατάρτιση ενός πλάνου προγραμματισμού καριέρας του υπαλλήλου αξιοποιώντας τα περιγράμματα θέσεων εργασίας του οργανισμού. Επομένως, αν η αξιολόγηση γίνει σωστά, η σημασία της για την επιχείρηση είναι μεγάλη, ενώ αν αντιμετωπιστεί ως μία τυπική διαδικασία αντί για εργαλείο βελτίωσης είναι καταδικασμένη να αποτύχει¹⁷¹.

Επιπλέον, τα περιγράμματα δύνανται να συμβάλλουν ουσιωδώς στον περιορισμό των αδυναμιών που παρουσιάζουν τα συνήθη συστήματα αξιολόγησης. Ειδικότερα, μία από τις συνήθεις αδυναμίες που καταγράφονται είναι ότι συχνά οι εργαζόμενοι είναι αντίθετοι σε αυτήν λόγω κυρίως του φόβου τους περί της υποκειμενικότητας της αξιολόγησης από την πλευρά των αξιολογητών¹⁷². Συνήθως δηλαδή, οι προκαταλήψεις και οι διακρίσεις των αξιολογητών είναι το πραγματικό πρόβλημα που πυροδοτεί την αντίδραση. Εξίσου, η χρήση βαθμολογικών κλιμάκων

¹⁷⁰ Martin C. (2010) “*Perfect Phrases for Writing Job Descriptions Hundreds of Ready-to-Use Phrases for Writing Effective, Informative, and Useful Job Descriptions*”, σελ. xii - xiii.

¹⁷¹ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) “*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 419-420.

¹⁷² Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) *ό.π.*, σ. 458-459.

για την αξιολόγηση υποστηρίζεται ότι υπεραπλουστεύει το ζήτημα της απόδοσης, η οποία είναι συνάρτηση πολλών παραμέτρων και δεν μπορεί να περιγραφεί από ένα βαθμό και μόνο, καθώς και ότι στερείται αντικειμενικότητας σε τέτοιο βαθμό που η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της είναι αμφίβολη. Συχνά μάλιστα διαπιστώνεται ότι έχουν χρησιμοποιηθεί από τον ίδιο αξιολογητή διαφορετικά κριτήρια για κάθε υπάλληλο, καθώς πολλές φορές η κρίση εστιάζεται στην προσωπικότητα του υπαλλήλου και όχι σε αυτήν καθαυτή την απόδοση, η οποία μπορεί να είναι άσχετη με τις προσωπικές αρετές και τις δυνατότητες του αξιολογούμενου. Ακόμη πιο πολύπλοκα είναι τα πράγματα όταν οι υπάλληλοι έχουν βαθμολογηθεί από διαφορετικούς αξιολογητές, οπότε η δυνατότητα συγκρίσεων είναι περιορισμένη. Έτσι, συχνά η αξιολόγηση οδηγεί σε ένταση και τριβές μεταξύ των αξιολογητών και των αξιολογούμενων, γιατί κανείς δεν δέχεται για τον εαυτό του μια δυσμενή αξιολόγηση, όπως και στη δημιουργία ανταγωνιστικού κλίματος μεταξύ των συναδέλφων, υποσκάπτοντας την ομαδικότητα¹⁷³.

Προς αντιμετώπιση αυτών των μειονεκτημάτων και δεδομένου ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται τεκμηριωμένα με επίκληση συγκεκριμένων δεδομένων και γεγονότων, επί τη βάση συγκεκριμένων ηθικών αρχών, χρήσιμος είναι ο εννοιολογικός προσδιορισμός των κριτηρίων που θα αποτελέσουν τη βάση της αξιολόγησης, ο οποίος είναι χρήσιμο να συνοδεύει τα ίδια τα περιγράμματα. Έτσι, η χρήση λεξικού όρων, όπως και κλιμάκων ικανοτήτων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών στις οποίες παρέχεται λεπτομερή περιγραφή του κάθε επιπέδου, αν και απαιτεί μεγάλο κόστος για την ανάπτυξή τους, επιτρέπει την αποφυγή της αξιολόγησης με βάση γενικές εκτιμήσεις και αόριστες εντυπώσεις. Έτσι, συνίσταται η χρήση ποιοτικών κλιμάκων βαθμολόγησης τύπου Likert οι οποίες προσδιορίζουν τα διάφορα επίπεδα επιδόσεων για κάθε ικανότητα. Η περιγραφή μπορεί να αναφέρεται σε κάθε επίπεδο της κλίμακας ή τουλάχιστον στα δύο ακραία επίπεδά της. Η όσο το δυνατόν πιο ακριβής περιγραφή των επιπέδων της κάθε κλίμακας συμβάλλει στην αντικειμενικότητα της αξιολόγησης¹⁷⁴. Και η εκπαίδευση των προϊσταμένων είναι επίσης αναγκαία προϋπόθεση της καλής λειτουργίας ενός συστήματος διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς και της ενιαίας και ομοιόμορφης εφαρμογής του. Μέσω αυτής, οι προϊστάμενοι μαθαίνουν ποιες είναι οι αρχές του συστήματος, ποιος ο δικός τους ρόλος, ποια τα πιθανά λάθη προς αποφυγή και ασκούνται στην

¹⁷³ Χατζηπαντελή Π. (1999) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, σ. 82.

¹⁷⁴ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) ό.π., σ. 432-433.

εφαρμογή του συστήματος προσπαθώντας να επιτύχουν κρίσεις απαλλαγμένες από προκαταλήψεις, αντιφάσεις και λογικές ασυνέχειες¹⁷⁵.

Μια άλλη λύση προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η πρόβλεψη του δικαιώματος του αξιολογούμενου να προσφύγει κατά της αξιολόγησής του, εφόσον επικαλείται βάσιμα επιχειρήματα για αυτό, τα οποία μπορεί να αντλήσει από το περίγραμμα θέσης εργασίας. Η περίπτωση δυσμενούς αξιολόγησης καθ' υπέρβαση του περιεχομένου του περιγράμματος, των καθηκόντων και των απαιτήσεων που αναφέρονται σε αυτό για τη συγκεκριμένη θέση αποτελεί μία χαρακτηριστική περίπτωση. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε επειδή το περίγραμμα θέσης εργασίας είναι ασαφές ή πλημμελώς καταρτισμένο ή επειδή η ανώτερη διοίκηση έχει αποτύχει στη στελέχωση με τα κατάλληλα άτομα του μεσαίου επιπέδου διαχείρισης. Ένας άλλος λόγος μπορεί να είναι ότι οι στόχοι μπορεί να μην ικανοποιήθηκαν ένεκα διαφόρων άλλων λόγων που δεν σχετίζονται με την απόδοση του προσωπικού. Εάν, λοιπόν, κάποιος εργαζόμενος αξιολογηθεί αρνητικά για λόγους που εκφεύγουν του ελέγχου του θα πρέπει να έχει το δικαίωμα να αμυνθεί. Στο μέτρο, ωστόσο, που η διαχείριση της απόδοσης έχει ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου και όχι τιμωρητικό χαρακτήρα, η διαδικασία προσφυγής πρέπει να εφαρμόζεται σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Και πάλι όμως, η πρόβλεψή της και μόνο αποτελεί ασφαλιστική δικλείδα για την εδραίωση της αξιοπιστίας του συστήματος που μπορεί να κάμψει την όποια ανησυχία των εργαζομένων σχετικά με τη διαδικασία και την αντικειμενικότητά της. Σε κάθε περίπτωση, όσο πιο καλά είναι καταρτισμένο το περίγραμμα θέσης εργασίας, τόσο πιο πολύ μπορεί να κατοχυρώσει αφενός τον αξιολογητή και τον οργανισμό έναντι της τυχόν καταχρηστικής άσκησης προσφυγής από κάποιον αξιολογούμενο και αφετέρου τον ίδιο τον αξιολογούμενο στην περίπτωση εσφαλμένης αξιολόγησής του.

Όπως γίνεται καταφανές, λοιπόν, τα περιγράμματα μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης, η οποία χαρακτηρίζεται από την εγκυρότητα (validity), την αξιοπιστία (Reliability), την αντικειμενικότητα - αμεροληψία (Objectivity), τη συγκρισιμότητα (Comparability) και τη συνάφεια (Relevance) με τη θέση¹⁷⁶.

¹⁷⁵ Χατζηπαντελή Π. (1999) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, σ.84-85.

¹⁷⁶ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016), ό.π., σ. 455επ.

2.5.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Όπως έχει ήδη καταδειχθεί, το περίγραμμα θέσης εργασίας συνδέεται ουσιαστικά τόσο με τη διαδικασία της στελέχωσης και της κινητικότητας, όσο και της στοχοθεσίας και της διαχείρισης της απόδοσης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Το ίδιο όμως, συνδέεται ουσιαστικά και με την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών και την κατάρτιση στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τόσο σε άμεσο όσο και σε έμμεσο επίπεδο.

Ειδικότερα, ήδη από το περιεχόμενο του περιγράμματος θέσης εργασίας καθίστανται φανερά τα καθήκοντα που συνδέονται με μία συγκεκριμένη θέση εργασίας, τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τον κάτοχο της θέσης, όπως και τα απαιτούμενα αλλά και τα επιθυμητά προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει ο τελευταίος για να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Άμεσα λοιπόν, από μία απλή σύγκριση αυτών των απαιτήσεων σε σχέση με τα προσόντα που διαθέτει ο κάτοχος της θέσης μπορούν να εξαχθούν κάποια πρώτα συμπεράσματα ως προς το εάν ο κάτοχος της θέσης χρήζει να παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προς εξοικείωση του με τις μεθόδους εργασίας που ακολουθεί ο οργανισμός¹⁷⁷, ή ενδυνάμωσή του ή απόκτηση γνώσεων ή ανάπτυξη κάποιας δεξιότητας, την οποία δεν διαθέτει. Επομένως, με βάση αυτή τη σύγκριση μπορούν να διαπιστωθούν οι βασικές ανάγκες ενός νέου εργαζόμενου ή ενός εργαζόμενου που έχει πρόσφατα αλλάξει θέση εργασίας.

Σε δεύτερο επίπεδο, οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να αναδειχθούν μέσα από τη διαδικασία της στοχοθεσίας και συνακόλουθα της διαχείρισης και της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Στο μέτρο, λοιπόν, που τα περιγράμματα λειτουργούν ως εργαλείο για την ανάπτυξη των ανωτέρω διαδικασιών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλουν έμμεσα στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και μέσω αυτών. Έτσι, εάν από τη διαδικασία διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης εξαχθεί το συμπέρασμα ότι κάποιος εργαζόμενος δυσκολεύεται ή αδυνατεί να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί, αυτόματα διαπιστώνεται και η ανάγκη εκπαίδευσής του, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί

¹⁷⁷ Είναι προφανές πως η κατάρτιση είναι υψίστης σημασίας στον τομέα των υπηρεσιών ή των διοικητικών θέσεων, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να εργαστούν με τα εργαλεία που διαθέτει ο οργανισμός, όπως πρωτόκολλα εργασίας, εφαρμογές λογισμικού και πλατφόρμες, εργαλεία διαχείρισης εγγράφων, συστήματα βάσεων δεδομένων ή εργαλεία ανάλυσης και επεξεργασίας δεδομένων.

στους τεθέντες στόχους. Ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες του εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να του δώσει την ευκαιρία να βελτιωθεί και να ξεπεράσει τις τυχόν ανεπάρκειές του σε γνώσεις ή δεξιότητες.

Ακόμα όμως και εάν κάποιος ανταποκρίνεται στις ανάγκες της θέσης που κατέχει, μπορεί να ενταχθεί σε ένα αναπτυξιακό εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το οποίο να τον προετοιμάζει μέσω της ανάπτυξης συγκεκριμένων δεξιοτήτων για να καταλάβει κάποια ανώτερη ιεραρχικά θέση ή να αυξήσει τις ικανότητές του, ώστε να αναλάβει περισσότερα καθήκοντα και διαφοροποιημένους ρόλους εργασίας (multiskilling – multitasking)¹⁷⁸. Έτσι, οι προδιαγραφές του περιγράμματος θέσης εργασίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σχεδιασμό εξειδικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης που να στοχεύουν στην ανάπτυξη των χαρακτηριστικών, των επαγγελματικών δεξιοτήτων και των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει η επιδιωκόμενη θέση ή ο εμπλουτισμός της θέσης¹⁷⁹ και με τον τρόπο αυτό να επιτρέψουν την ανάπτυξη μονοπατιών καριέρας εντός του οργανισμού.

Πέραν των ανωτέρω και δεδομένου ότι οι διαδικασίες της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των εργαζομένων είναι ικανές να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία ενός οργανισμού, η διαρκής εκπαίδευση και μάθηση μπορεί να είναι συνυφασμένη με τη φιλοσοφία του οργανισμού, έτσι ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και να παραμένει ανταγωνιστικός. Η επένδυση στον τομέα της εκπαίδευσης και της διαχείρισης της γνώσης (knowledge management) και της αλλαγής (change management), εξάλλου, αποκτά όλο και μεγαλύτερη απήχηση το τελευταίο διάστημα, καθώς θεωρείται ότι μπορεί να προσφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό, με αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι οργανισμοί να επιδιώκουν συνειδητά τον μετασχηματισμό τους σε «οργανισμούς που μαθαίνουν» (learning organizations). Το γεγονός αυτό, είναι κάτι που, επίσης, πρέπει να αντανάκλαται στο περιεχόμενο των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ενός οργανισμού, ώστε να καθίσταται γνωστό στους εργαζόμενους ότι στις απαιτήσεις του οργανισμού περιλαμβάνεται η διαρκής εκπαίδευση και εξέλιξή τους.

Εκτός, όμως, από την αναφορά στην απαίτηση από τον εργαζόμενο να συμμετέχει στην παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στο περίγραμμα θέσης εργασίας δύναται να αποτυπώνεται και η απαίτηση από τον κάτοχο της θέσης

¹⁷⁸ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 210-211.

¹⁷⁹ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 196-197.

να εκπαιδεύσει άλλους συναδέλφους. Έτσι, μεταξύ των άλλων καθηκόντων, στο περίγραμμα θέσης εργασίας που αντιστοιχεί σε έναν έμπειρο υπάλληλο μπορεί να συμπεριλαμβάνεται και η εκπαίδευση νέων ή άπειρων στο συγκεκριμένο αντικείμενο υπαλλήλων. Τα οφέλη μάλιστα από αυτήν την εκπαιδευτική διαδικασία είναι πολλαπλά για τον οργανισμό, αφού επιτυγχάνεται ανέξοδα η μεταλαμπάδευση της γνώσης, αλλά και της γενικότερης φιλοσοφίας του οργανισμού, η συνέχεια της λειτουργίας και η ομαλή μετάβαση στην ανανέωση του εργατικού δυναμικού, όπως και η ανάπτυξη ομαδικότητας.

Εκ των ανωτέρω προκύπτει με σαφήνεια ότι τα περιγράμματα θέσεων εργασίας μπορούν να συμβάλουν στο σχεδιασμό εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης και επανακατάρτισης που θα ταιριάζουν στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Το γεγονός αυτό έχει πολλαπλά οφέλη για τον οργανισμό, καθώς η στοχευμένη εκπαίδευση δύναται να συμβάλει αφενός στην εξοικονόμηση πόρων και αφετέρου στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης του εργαζόμενου και κατά συνέπεια της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Τα προγράμματα, βέβαια, αυτά στη συνέχεια θα πρέπει να αξιολογούνται, όπως άλλωστε και όλες οι διαδικασίες. Η βελτίωση ή μη της απόδοσης των εργαζομένων που έλαβαν την εκπαίδευση αποτελεί σίγουρα ένα ενδεικτικό δείκτη για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, των μεθόδων και των εκπαιδευτών.

2.6.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αξιολόγηση μιας θέσης εργασίας είναι μια συστηματική διαδικασία με την οποία κάθε μία θέση ενός οργανισμού αξιολογείται με τρόπο αντικειμενικό - ανάλογα με τα καθήκοντα, τα απαιτούμενα προσόντα, την εμπειρία και τα παραγόμενα αποτελέσματα - και στη συνέχεια ταξινομείται σε συγκεκριμένο βαθμό εντός της δομής βαθμολογίου, βάσει του οποίου καθορίζεται η σχετική αξία της θέσης εντός του οργανισμού¹⁸⁰. Σκοπός αυτής της συγκριτικής βαθμολόγησης της σημαντικότητάς – βαρύτητάς της κάθε θέσης εργασίας για τον Οργανισμό είναι η δημιουργία μιας αξιοκρατικής κλίμακας κατάταξης όλων των Θέσεων Εργασίας (Βαθμολόγιο).

¹⁸⁰ Πρβλ. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ. 500επ. , Χατζηπαντελή Π. (1999) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, σ. 90.

Η ιεράρχηση των θέσεων ανάλογα με τη σημασία που αποδίδεται σε αυτές από τον οργανισμό, μπορεί να έχει πολλαπλή χρησιμότητα στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της πολιτικής του οργανισμού για το ανθρώπινο δυναμικό. Υποστηρίζεται ότι ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την ενιαία οργανωσιακή αντίληψη για τα κριτήρια αξιολόγησης και προαγωγών, αποτελώντας ταυτόχρονα την απαραίτητη βάση για το σχεδιασμό μισθολογικών κλιμακίων ή και για την εφαρμογή συστημάτων αξιοκρατικής και δίκαιης αμοιβής. Έτσι, βοηθάει στη διαχείριση των διαφορών που υπάρχουν ανάμεσα στις θέσεις εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό, αυξάνει την ύπαρξη συνέπειας στις αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με τα επίπεδα αμοιβών στον οργανισμό και καθορίζει το βαθμό στον οποίο μπορεί να υπάρξει συγκρισιμότητα μεταξύ δύο θέσεων εργασίας, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ίση αμοιβή για ίση εργασία.

Στον αντίποδα, όμως, υπογραμμίζεται ότι η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας επικεντρώνεται στις θέσεις καθαυτές χωρίς να υπεισέρχεται στην απόδοση αυτών που τις κατέχουν. Ο διαχωρισμός αυτός συχνά δεν είναι απόλυτα εφικτός, ενώ μπορεί να οδηγήσει και σε άδικο αποτελέσματα. Έτσι, υποστηρίζεται η άποψη ότι η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας αποτελεί μία άκαμπτη και γραφειοκρατική μέθοδο που αποπροσωποποιεί τους εργαζομένους και τους ταυτίζει με ένα σύνολο καθηκόντων, δίνοντας έμφαση στην ιεραρχία και παραβλέποντας το γεγονός ότι το ζητούμενο πλέον είναι το ανθρώπινο δυναμικό με ποικιλία γνώσεων και δεξιοτήτων και την ικανότητα να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές. Παράλληλα δε, αγνοεί την ανάγκη αναφοράς στους στόχους της οργάνωσης, ενώ παρά τον «επιστημονικοφανή» χαρακτήρα της δεν παύει να στηρίζεται στην υποκειμενική κρίση κάποιων¹⁸¹.

Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας έχει ως αποτέλεσμα την κατάρτιση ενός συνολικού πίνακα, όπου ταξινομούνται και παρουσιάζονται ιεραρχημένες, ανάλογα με τη συνολική τους αξία, οι θέσεις εργασίας που υπάρχουν στον οργανισμό. Ανάλογα με τον αριθμό των διαφορετικών θέσεων εργασίας, τα κριτήρια και τη μέθοδο αξιολόγησης που ακολουθείται από τον οργανισμό, η διαδικασία αξιολόγησης και βαθμολογικής ιεράρχησης των θέσεων μπορεί να είναι αρκετά χρονοβόρα και περίπλοκη.¹⁸² Στη βιβλιογραφία αναφέρονται ως συνήθεις μέθοδοι αξιολόγησης των θέσεων εργασίας, κατά σειρά πολυπλοκότητας από την πιο απλή στην πιο σύνθετη, η

¹⁸¹ Χατζηπαντελή Π. (1999) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, σ.90, 94-95.

¹⁸² Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ.500επ.

ιεράρχησή τους (job ranking) ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους, η ταξινόμησή τους (job classification), η οποία προϋποθέτει τη δημιουργία μιας κλίμακας θέσεων με βαθμίδες που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης, εμπειρίας, ικανότητας κι ευθύνης και κατάταξης των θέσεων σε αυτήν, και η βαθμολόγηση παραγόντων (point-factor rating) με σταθμισμένες βαθμολογίες, η οποία συνίσταται στην ανάλυση των θέσεων σε παράγοντες και στην κατάταξή τους με βάση το βαθμό κατά τον οποίο οι παράγοντες αυτοί χαρακτηρίζουν την κάθε θέση εργασίας και ένα συντελεστή βαρύτητας που αντιστοιχεί στον καθένα¹⁸³.

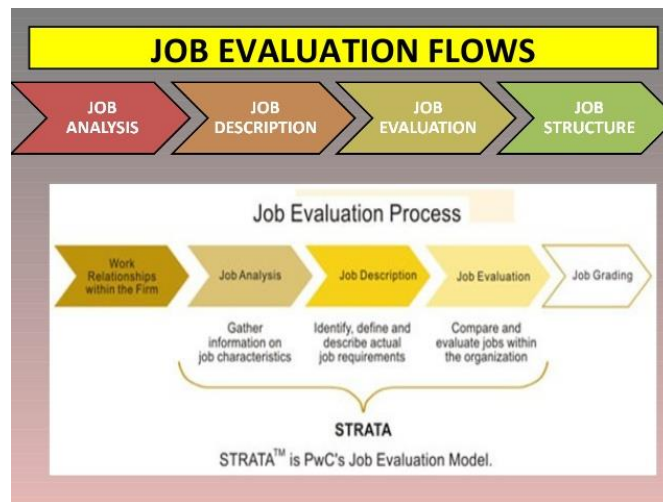
Η διαδικασία αυτή απαιτεί κατά κανόνα μηχανογραφημένη επεξεργασία και είναι απαραίτητο να γίνεται από καταρτισμένη ομάδα στελεχών του οργανισμού ή ακόμα και ειδικών συμβούλων. Η επιτυχία της εξαρτάται από την καταλληλότητα και τη σωστή προσαρμογή των κριτηρίων στις ιδιομορφίες και στις προτεραιότητες του κάθε οργανισμού. Για το λόγο αυτό, τα εισαγόμενα τυποποιημένα πακέτα περιγραφής και αξιολόγησης θέσεων εργασίας και προσωπικού, παρά το γεγονός ότι είναι ήδη δοκιμασμένα στο εξωτερικό, αποδεικνύονται τις περισσότερες φορές αναποτελεσματικά.

Η διαδικασία αξιολόγησης θέσεων εργασίας αποτελείται από τα κάτωθι βήματα: τη συλλογή των στοιχείων σχετικά με το περιεχόμενο του έργου και των ρόλων των θέσεων εργασίας, την επιλογή των παραγόντων-κριτηρίων με τα οποία θα αξιολογηθούν και την αξιολόγηση των θέσεων.

Ειδικότερα, η συλλογή των στοιχείων για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας στηρίζεται στο περίγραμμα θέσης εργασίας και στις προδιαγραφές του, όπως αποτυπώνεται στο κάτωθι διάγραμμα.

¹⁸³ Χατζηπαντελή Π. (1999) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, σ.90-92.

Διάγραμμα 6. Διαδικασία αξιολόγησης θέσεων εργασίας



Σημείωση:

<https://www.google.gr/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Ftse4.mm.bing.net%2Fth%3Fid%3DOIP.77aCui7wX77Gfh-1KNSneQEsDh%26pid%3D15.1&imgrefurl=http%3A%2F%2Fgoldenguest.om.to%2Fperformance-evaluation-form-for-general-manager.html&docid=jDu81SUwOhQuyM&tbnid=HG4QMKt95gBAIM%3A&vet=10ahUKEwjT87eNroDYAhXJJuwKHf5sAE8QMwhoKCAwIA..i&w=300&h=225&itg=1&client=firefox-b&bih=490&biw=1067&q=strata%20job%20evaluation%20flow&ved=0ahUKEwjT87eNroDYAhXJJuwKHf5sAE8QMwhoKCAwIA&iact=mrc&uact=8>

Οι πιο σημαντικές πληροφορίες που χρειάζονται για την αξιολόγηση της θέσης είναι οι ρόλοι και οι κύριες ευθύνες που συνδέονται με τη θέση, οι απαιτήσεις σε γνώσεις, ικανότητες, εμπειρία και προσπάθεια, καθώς και οι πιθανές ομοιότητες ή διαφορές μεταξύ των διαφόρων θέσεων. Η επιλογή, ο ορισμός των κριτηρίων, η στάθμισή τους και ο προσδιορισμός των κλιμακίων μέτρησης αυτών ουσιαστικά οδηγεί στη διαμόρφωση ενός πίνακα - εργαλείου αξιολόγησης των θέσεων εργασίας. Συγκρίνοντας αυτόν με το περιεχόμενο και τις απαιτήσεις της κάθε θέσης, μπορεί να επιτευχθεί η εκτίμηση της σπουδαιότητας-βαρύτητάς της.

Η αξιολόγηση των θέσεων ενός οργανισμού πρέπει να γίνεται από ομάδα στελεχών, τα οποία πρέπει να γνωρίζουν καλά τη σημασία και τη σπουδαιότητα της αξιολόγησης των θέσεων, τη χρήση του «εργαλείου» αξιολόγησης αυτών, τον οργανισμό και τις θέσεις εργασίας του. Είναι επιβεβλημένο, επίσης, τα άτομα που συνθέτουν την ομάδα να διαθέτουν το κύρος και κυρίως την αξιοπιστία (credibility) ως προς την ικανότητα και την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης θέσεων, ώστε τα αποτελέσματα να είναι αποδεκτά από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους.

Τα περιγράμματα, επομένως, αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Κατά τη διαδικασία αυτή λαμβάνεται υπόψη κάθε μία από τις συνιστώσες των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και βαθμολογείται κάθε μία σύμφωνα με ένα προκαθορισμένο σύνολο κριτηρίων. Το σύνολο της βαθμολογίας ορίζει το βαθμό της θέσης εργασίας.

2.7.ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕ ΤΟ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΟ

Όπως έχει ήδη διαφανεί, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας συνδέονται άμεσα τόσο με τη διαχείριση της απόδοσης και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού όσο και με την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Και οι δύο αυτές διαδικασίες μπορούν να συνδεθούν περαιτέρω με τη διαμόρφωση του μισθολογίου εντός ενός οργανισμού, με αποτέλεσμα να έχει και η ίδια συνεπαγωγικά σχέση με τα περιγράμματα θέσεων εργασίας.

Αναλυτικότερα, σε συνέχεια της ως άνω αναφοράς στη διαδικασία που ακολουθείται για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας αναφέρεται ότι με βάση τη βαθμολογία που συγκεντρώνουν οι θέσεις εργασίας κατά την αξιολόγησή τους, διαμορφώνονται ομάδες θέσεων ίσης «μισθολογικής» αξίας. Δεδομένου ότι δεν είναι δυνατόν να γίνουν τόσες ομάδες όσες και οι θέσεις, στην κάθε ομάδα εντάσσεται ένα σύνολο θέσεων. Έτσι, αν και οι θέσεις είναι διαφορετικές, τοποθετούνται εντούτοις στην ίδια ομάδα διότι η βαθμολογία που έχουν υποδεικνύει ότι έχουν την ίδια μισθολογική αξία. Βεβαίως οι βαθμολογίες των θέσεων που τοποθετούνται στην ίδια ομάδα δεν είναι ακριβώς οι ίδιες. Με βάση αυτές είναι δυνατή η διαμόρφωση του μισθολογικού εύρους-κλιμακίων και ο καθορισμός της χρηματικής αξίας τους. Για κάθε ομάδα θέσεων εργασίας θα πρέπει να καθορισθούν συγκεκριμένες αμοιβές. Οι αμοιβές αυτές καθορίζονται με ένα εύρος, δηλαδή μία ελάχιστη και μία ανώτερη αμοιβή για τις θέσεις της ομάδας ανάλογα με την πολιτική του οργανισμού ως προς τη μισθολογική εξέλιξη των εργαζομένων. Αυτό είναι απαραίτητο προκειμένου ένας εργαζόμενος που παραμένει για χρόνια σε μία θέση εργασίας ή έχει αυξημένα προσόντα ή επιδόσεις, να μπορεί να εξελιχθεί μισθολογικά¹⁸⁴. Η περιοδική αξιολόγηση του επιπέδου της θέσης εργασίας είναι σημαντική όταν συνδέεται με το επίπεδο αμοιβών.

¹⁸⁴ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ.500επ.

Όπως ωστόσο, έχει ήδη λεχθεί στην προηγούμενη ενότητα αυτός ο τρόπος διαμόρφωσης του μισθολογίου ενός οργανισμού υποστηρίζεται ότι δεν ανταποκρίνεται στη σύγχρονη ανάγκη των οργανισμών για ανάπτυξη ενός δίκαιου συστήματος ανταμοιβών, κινήτρων και υποκίνησης των εργαζομένων, η οποία μπορεί να ικανοποιηθεί μέσω της σύνδεσης των αμοιβών των εργαζομένων με την απόδοσή τους. Σε αυτό το σύστημα αμοιβών επικρατεί η λογική ότι ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο θα πρέπει να αμείβεται και περισσότερο σε σύγκριση με κάποιον που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός, εκτός από το ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνησή τους και την αφοσίωση στον οργανισμό. Στην πράξη, όμως, δυστυχώς, δεν είναι τόσο εύκολο το να συνδυάζει κανείς το επίπεδο της εργασίας με την αμοιβή, πολλώ δε μάλλον στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος, για λόγους υπηρεσιακών αναγκών ασχολείται και με καθήκοντα πέραν όσων αναφέρονται στο περίγραμμα θέσης εργασίας του. Βασική προϋπόθεση για να λειτουργήσει ομαλά το σύστημα αμοιβών, είναι η εφαρμογή ενός συστήματος δίκαιης αξιολόγησης, στηριζόμενο σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, ούτως ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος. Αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι διανέμουν συμπληρωματικές αμοιβές ή βραβεία με βάση τις προσωπικές τους προτιμήσεις το σύστημα κινδυνεύει σημαντικά να αποτύχει. Η εργασία των ατόμων θα πρέπει να εκτιμάται ακριβώς, τα βραβεία / αμοιβές που δίνονται θα πρέπει να είναι πραγματικά αντάξια των εργαζομένων και ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα επιβράβευσης, το οποίο να βασίζεται στην εργατικότητα των υπαλλήλων, να είναι αντιληπτό από τους εργαζόμενους και να τους αντιμετωπίζει όλους δίκαια¹⁸⁵.

¹⁸⁵ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2016) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ.421.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Η εφαρμογή των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στο δημόσιο τομέα σε άλλες χώρες στο εξωτερικό παρουσιάζει μεγάλη ποικιλομορφία. Στην Ευρώπη, αισθητή είναι η διαφορά μεταξύ των χωρών του βορρά και του νότου. Ειδικότερα, οι χώρες του βορρά έχουν αναπτύξει ήδη εδώ και χρόνια, προηγμένα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, στον πυρήνα των οποίων βρίσκονται τα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Εν αντιθέσει, οι χώρες του νότου, λιγότερο πειθαρχημένες, με έντονα τα χαρακτηριστικά της πελατοκρατίας, και υπό την πίεση των οικονομικών δυσχερειών των τελευταίων ετών, προσπαθούν πλέον να ακολουθήσουν τις πρακτικές των βόρειων κρατών και της Ε.Ε..

Επί παραδείγματι, στην Ιταλία τα περιγράμματα θέσεων εργασίας δεν είναι κάτι άγνωστο. Η χρήση τους, ωστόσο, περιορίζεται στον δημόσιο τομέα στη διαδικασία των προσλήψεων και ειδικότερα στην περιγραφή των προς κάλυψη θέσεων. Στη Σκωτία και στη Σουηδία αντίστροφα τα περιγράμματα αποτελούν ένα εκ των οποίων ουκ άνευ εργαλείο για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με μαρτυρίες δημοσίων υπαλλήλων στις χώρες αυτές, τα περιγράμματα χρησιμοποιούνται καταρχάς για την προκήρυξη των προς πλήρωση θέσεων εργασίας. Δεδομένου δε, ότι εκεί όποια θέση κενώνεται καλύπτεται με εκ νέου προκήρυξη της και όχι με μεταθέσεις, η χρήση τους είναι απαραίτητη για οποιαδήποτε υπηρεσιακή μεταβολή, είτε για κατάληψη ομοιόβαθμης θέσης, είτε ανώτερης θέσης ευθύνης.

Περαιτέρω, τα καθήκοντα που αναφέρονται στο περίγραμμα της θέσης εργασίας που κατέχει ο υπάλληλος είναι η βάση για την ετήσια στοχοθεσία του που γίνεται από τον προϊστάμενό του σε συνεργασία με τον ίδιο. Ανάλογα δε με τους στόχους που έχουν τεθεί, οι οποίοι σε κάθε περίπτωση πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί και εφικτοί, και την επίτευξη ή μη αυτών, γίνεται και η αξιολόγηση του υπαλλήλου, η οποία έχει πρωταρχικό στόχο την βελτίωση της απόδοσής του και όχι τιμωρητικό χαρακτήρα. Η αξιολόγηση δεν γίνεται μόνο στο τέλος κάθε έτους αλλά καθ' όλη τη διάρκειά του. Για τον σκοπό αυτό, ο προϊστάμενος του υπαλλήλου λειτουργεί ως μάνατζερ, τον καλεί σε συναντήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να δουν την πρόοδό του, εάν χρειάζεται κάποια ενίσχυση ή εκπαίδευση ή αν για οποιονδήποτε λόγο χρήζουν επαναπροσδιορισμό οι στόχοι. Για την απόδοση του υπαλλήλου φέρει ευθύνη και ο προϊστάμενός του, υπό την έννοια ότι θα πρέπει να κάνει αποδεδειγμένα ό,τι μπορεί για τη βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων του

και τότε και μόνο τότε μπορεί να στοιχειοθετήσει οποιαδήποτε δυσμενή αξιολόγηση με περαιτέρω συνέπειες. Στην ερώτηση δε, πώς λειτουργεί η αξιολόγηση σε αυτές τις χώρες, πώς δηλαδή, οι υπάλληλοι εμπιστεύονται την κρίση των προϊσταμένων τους και το ίδιο το σύστημα, η απάντηση ήταν αφοπλιστική: «*It's common sense!*», *όλα λειτουργούν αξιοκρατικά εδώ*», μια απάντηση που δείχνει μέσα σε ελάχιστες λέξεις τη διαφορά της κουλτούρας βορρά-νότου, αλλά και την ουσιαστική πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι χώρες του νότου σε οποιαδήποτε προσπάθεια προς την κατεύθυνση αυτή. Επίσης, στις χώρες του βορρά πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν τα συνδικάτα των εργαζομένων, τα οποία νομιμοποιούνται να παρέμβουν ανά πάσα στιγμή προς υπεράσπιση οποιουδήποτε υπαλλήλου.

Ενδιαφέρον επίσης, παρουσιάζει το γεγονός ότι στις χώρες του βορρά είναι έντονη η λογική της επαγγελματικής εξέλιξης και σταδιοδρομίας. Έτσι, αποτελεί κοινή πεποίθηση όλων των υπαλλήλων ότι δεν είναι θεμιτό να παραμείνουν στην ίδια θέση για πολύ καιρό αλλά ούτε και στάσιμοι. Η εναλλαγή θέσεων και η ενασχόληση με διαφορετικά αντικείμενα αποτελεί προτέρημα σε ένα βιογραφικό. Είναι δε ανεπτυγμένη η κουλτούρα της σταδιακής ανέλιξης μέσω της διεκδίκησης μίας πιο απαιτητικής αλλά καλύτερα αμειβόμενης θέσης. Εντύπωση προκαλεί ακόμα, ότι στη Σουηδία εάν κάποιος υπάλληλος, παρά τις επίμονες προσπάθειες του προϊσταμένου του, δεν αξιολογηθεί επιτυχώς, τότε οδηγείται σε μία λιγότερο, με βάση το περίγραμμα, απαιτητική θέση, χωρίς ωστόσο να μειωθεί ο μισθός του, αλλά και χωρίς να μπορεί να επαυξηθεί, όσο παραμένει στη θέση αυτή. Αποτέλεσμα αυτής της μισθολογικής στασιμότητας είναι συνήθως μετά από κάποιο διάστημα, λόγω ακριβώς της κουλτούρας που κυριαρχεί στη χώρα, να οδηγείται αυτοβούλως ο υπάλληλος στην αποχώρηση από την υπηρεσία ένεκα αυτής της έλλειψης κάποιας προοπτικής εξέλιξης.

Στη Σουηδία τα περιγράμματα θέσεων εργασίας είναι συνδεδεμένα και με το μισθολόγιο. Μία κεντρική και ανεξάρτητη υπηρεσία έχει την ευθύνη ώστε οι προβλεπόμενοι μισθοί ανά ρόλο, εννοώντας ανά επίπεδο θέσεων, όπως υπαλλήλου, έμπειρου υπαλλήλου, στελέχους, ανώτερου στελέχους κ.λπ, να βρίσκονται εντός του ίδιου προβλεπόμενου πλαισίου αμοιβής σε όλους του φορείς του δημοσίου, έτσι ώστε να μη δημιουργείται «αθέμιτος ανταγωνισμός» μεταξύ τους, γεγονός που θα είχε ως αποτέλεσμα κάποιοι φορείς να προσελκύουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον από υποψηφίους έναντι άλλων. Τέλος, οι προϊστάμενοι εκεί έχουν την ευθύνη της οικονομικής διαχείρισης της δομής που προΐστανται, καθώς τους παρέχεται ένα

συγκεκριμένο ποσό για την κάλυψη της μισθοδοσίας των υφισταμένων τους και αυτοί είναι αρμόδιοι για την καλύτερη διανομή του μεταξύ των υφισταμένων τους υπαλλήλων. Παρατηρείται, λοιπόν, η αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων και των ευθυνών και η αναγνώριση κάποιας αυτονομίας στους μάνατζερ, οι οποίοι είναι σε θέση να κάνουν ό,τι κρίνουν σκόπιμο προς επίτευξη των στόχων της ομάδας τους.

Ενδιαφέρον προς μελέτη παρουσιάζουν κι άλλες χώρες και εκτός Ευρώπης, όπου η εφαρμογή των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας είναι εκτεταμένη, όπως για παράδειγμα ο Καναδάς και η Αυστραλία, ενώ χρήσιμη είναι και η ειδικότερη αναφορά στη συνέχεια στη Γαλλία αλλά και στη Γενική Διεύθυνση Φορολογίας και Τελωνειακής Ένωσης της Ε.Ε. (DG TAXUD), καθότι αποτελούν τα πρότυπα για την υιοθέτηση των περιγραμμάτων στη χώρα μας.

3.1.Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΑΛΛΙΑΣ

Στη Γαλλία, το 2006, ξεκίνησε μια οργανωμένη προσπάθεια μεταρρύθμισης των κλάδων και αξιοποίησής τους περαιτέρω για την κατάρτιση γενικών και ειδικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και τη βελτιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως αποτυπώνεται στο κάτωθι σχήμα.

Διάγραμμα 7. Θέσεις εργασίας και επαγγέλματα



3

Σημείωση: Αναδημοσίευση από παρουσίαση του κ. Jacques Roudière, Εμπειρογνώμονα στη Δημόσια Διοίκηση – τεχνική βοήθεια για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα, με θέμα: «ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ (ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ) ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΤΟ ΓΑΛΛΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ» σε ημερίδα που έλαβε χώρα στην Αθήνα, την 18.05.2017.

Στηριζόμενη σε τρεις θεμελιακές αρχές, την Αρχή της συνέχειας, την Αρχή της προσαρμοστικότητας και την Αρχή της ισότητας, η γαλλική δημόσια διοίκηση έθεσε ως στόχους αυτής της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας την προσαρμογή της δημόσιας υπηρεσίας στις τρέχουσες ανάγκες και της σταδιοδρομίας στο προσδόκιμο ζωής, την προώθηση της κινητικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες, την απλοποίηση της διαχείρισης προσωπικού και τη γενίκευση των μεταρρυθμίσεων.

Προς τον σκοπό αυτό, μετά από συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων ανθρώπινων πόρων των τμημάτων και των ομάδων τους, υπό την ηγεσία της Γενικής Διεύθυνσης Διοίκησης και Δημόσιας Υπηρεσίας καταρτίστηκε το 2006 ένας Διϋπουργικός Κατάλογος Επαγγελμάτων του Γαλλικού Κράτους (RIME). Ο κατάλογος αυτός μέχρι στιγμής έχει ενημερωθεί με δύο ανανεωμένες εκδόσεις το 2010 και το 2017.

Διάγραμμα 8. Διϋπουργικός Κατάλογος Επαγγελμάτων του Γαλλικού Κράτους (RIME)



Σημείωση: Αναδημοσίευση από παρουσίαση του κ. Jacques Roudière, Εμπειρογνώμονα στη Δημόσια Διοίκηση – τεχνική βοήθεια για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα, με θέμα: «ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ (ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ) ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΤΟ ΓΑΛΛΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ» σε ημερίδα που έλαβε χώρα στην Αθήνα, την 18.05.2017.

Η ανανέωση του Διϋπουργικού Καταλόγου Επαγγελμάτων του Κράτους (RIME) το 2010, τέσσερα χρόνια μετά την πρώτη έκδοση, σηματοδότησε μια

σημαντική αλλαγή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του κράτους, προκειμένου να ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες και η αποκτηθείσα πείρα στη διαχείριση της σταδιοδρομίας και στην οργάνωση των υπηρεσιών, με πλεονεκτήματα τόσο για το κράτος ως εργοδότη, όσο και για τους εργαζόμενους. Όσον αφορά στο κράτος, ο προσδιορισμός και η περιγραφή των θέσεων εργασίας και των δεξιοτήτων που επιτρέπουν στον κάτοχό της να εκπληρώσει τα καθήκοντά του, τοποθετήθηκε στο επίκεντρο των αρμοδίων για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό είτε τη βελτίωση των προσλήψεων, είτε την καλύτερη επαγγελματική κατάρτιση, είτε τη διευκόλυνση της κινητικότητας. Για τους εργαζόμενους αντίστοιχα, η γνώση των επαγγελμάτων του κράτους και των περιγραμμάτων της κάθε θέσης εργασίας, τους επιτρέπει να γνωρίζουν ποιες δεξιότητες απαιτούνται για το καθένα και έτσι να σχεδιάσουν το μέλλον τους σε μια δημόσια υπηρεσία και να αναπτύξουν ένα επαγγελματικό σχέδιο. Και γενικότερα, όμως, ο κατάλογος αυτός λειτουργεί ως ένα εργαλείο πληροφόρησης και επικοινωνίας για τους δημόσιους υπαλλήλους, τους υποψηφίους για τη δημόσια υπηρεσία, καθώς και για το ευρύ κοινό.

Πηγαίνοντας πιο πέρα, με την πιο πρόσφατη έκδοσή του, τη φετινή χρονιά, ο κατάλογος περιγράφει πλέον 282 επαγγέλματα (έναντι 261 το 2010 και 236 το 2006), τα οποία οργανώνονται σε οικογένειες επαγγελμάτων και σε 28 λειτουργικές περιοχές (έναντι 26 το 2010). Με τον τρόπο αυτό, απεικονίζει την αυξανόμενη ποικιλομορφία των θέσεων εργασίας του κράτους και τη μόνιμη προσαρμογή των επαγγελμάτων της διοίκησης, ώστε να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της γαλλικής κοινωνίας και στις προσδοκίες των πολιτών. Εμπλουτισμένο, λοιπόν, με δύο νέες λειτουργικές περιοχές και 72 νέα επαγγέλματα, αυτή η νέα έκδοση εκτιμά, επίσης, τις δεξιότητες και την εμπειρία που αποκτώνται, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες διαχείρισης και τις δεξιότητες που σχετίζονται με κάθε εργασία. Έτσι, καθιστά δυνατό τον αντικειμενικό προσδιορισμό των θέσεων εργασίας, των δραστηριοτήτων και των δεξιοτήτων, με αποτέλεσμα να έχει αναμφισβήτητη χρησιμότητα για την οργάνωση των υπηρεσιών και τη διαχείριση της σταδιοδρομίας των δημοσίων υπαλλήλων. Στη συνέχεια, προσδοκάται το νέο αυτό εργαλείο να συμβάλλει στην αλυσιδωτή σύνδεση των επαγγελμάτων στο πλαίσιο των επαγγελματικών ροών, από το γενικότερο επίπεδο που παρουσιάζει αυτό, σε ένα ειδικότερο επίπεδο.

Στο πλαίσιο αυτό, η Γαλλία έχει υλοποιήσει ποικίλες επιτυχείς μεταρρυθμίσεις από το 2005 έως σήμερα οι οποίες επικεντρώνονται στην ενοποίηση των κλάδων βάσει της αποστολής και στη μείωση του αριθμού τους, στη δημιουργία

διϋπουργικών κλάδων σε κάθε επίπεδο ευθύνης, στη διευκόλυνση των μετακινήσεων για μέλη όμοιου κλάδου, στη μισθολογική σύγκλιση και στη δημιουργία ενιαίου πλαισίου για βασικά ζητήματα, όπως οι συνθήκες πρόσληψης, η σταδιοδρομία, οι αμοιβές.

3.2.Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ TAXUD (TAXATION AND CUSTOMS UNION-E.U.)

Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η οργανωμένη και αξιόπαινη προσπάθεια της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογίας και Τελωνειακής Ένωσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (DG TAXUD) να αναπτύξει, και μάλιστα σε υπερεθνικό επίπεδο, ένα κοινό τελωνειακό πλαίσιο ικανοτήτων των τελωνειακών υπαλλήλων, το οποίο καλούνται όλες οι χώρες της Ε.Ε. να υιοθετήσουν. Με τον τρόπο αυτό, η TAXUD υιοθετεί μία προσέγγιση που συνδέεται με την κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας προσανατολισμένων στις ικανότητες και αναπτύσσει μία μέθοδο διαχείρισης ικανοτήτων (competencies management).

Όπως ειδικότερα αναφέρεται, το τελωνειακό πλαίσιο ικανοτήτων¹⁸⁶ της Ε.Ε. είναι το πρώτο βήμα για τη θέσπιση ενός κοινού πλαισίου στρατηγικής ανάπτυξης της απόδοσης για τις τελωνειακές διοικήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση, της αποκαλούμενης στρατηγικής του Δουβλίνου (The Dublin Strategy). Καταρτίστηκε βάσει των στοιχείων που παρείχαν τα συμμετέχοντα κράτη μέλη, λαμβάνοντας υπόψη την τεκμηρίωση από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τελωνείων (Π.Ο.Τ.) και άλλες διεθνείς πηγές. Επιπλέον, συστάθηκε μια ομάδα έργου εμπειρογνομόνων με εκπροσώπους των κρατών μελών, ώστε να διασφαλιστεί και να ληφθεί υπόψη η εθνική εμπειρία στη χρήση και στην εφαρμογή του Τελωνειακού Πλαισίου Ικανοτήτων.

Το τελωνειακό πλαίσιο ικανοτήτων της Ε.Ε. αποτελεί τμήμα αυτού του κοινού πλαισίου και συνιστά τη βάση στην οποία θεμελιώνονται τα επακόλουθα στοιχεία του κοινού πλαισίου. Σε αυτό καθορίζονται πρότυπα σχετικά με τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την επιμόρφωση που απαιτούνται για ένα τελωνειακό

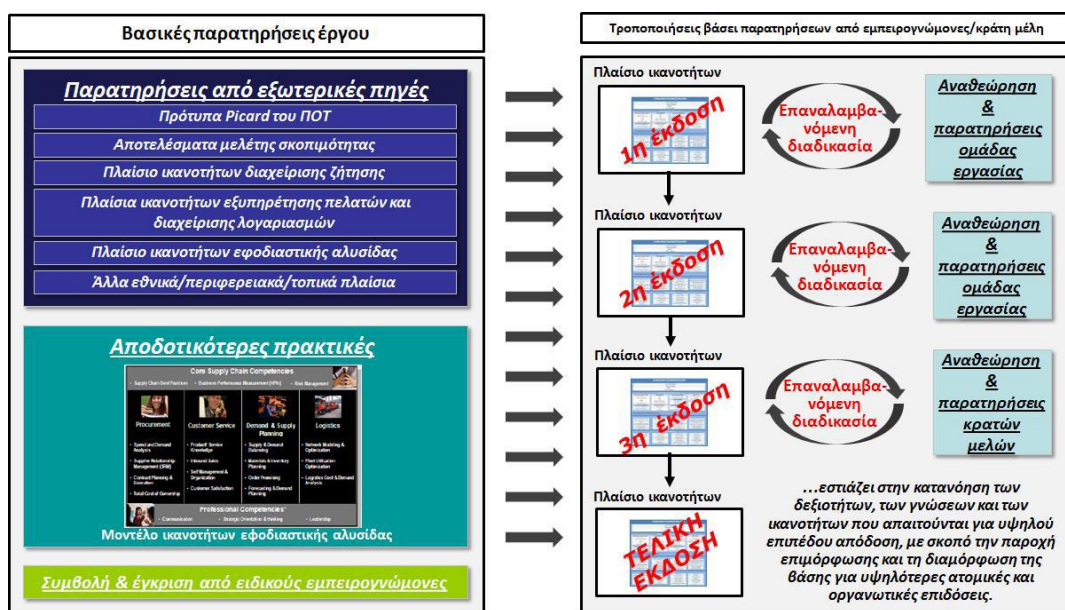
¹⁸⁶ Στο πλαίσιο της Taxud ως ικανότητα νοείται η εφαρμογή γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών σε επαγγελματικό περιβάλλον, ενώ ως πλαίσιο ικανοτήτων νοείται το σύνολο των δεξιοτήτων, συμπεριφορών, απόψεων και η εφαρμογή γνώσεων, στοιχεία που απαιτούνται για την επιτυχή απόδοση σε ένα συγκεκριμένο επαγγελματικό περιβάλλον. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) / Ευρωπαϊκή Ένωση (2015) *Τελωνειακό Πλαίσιο Ικανοτήτων της ΕΕ - Επισκόπηση*, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en κάνοντας κλικ στο σύνδεσμο: [Download the EU Customs Competency Framework \(public sector & businesses\) – for FREE!](#), σ. 5.

εργατικό δυναμικό, το οποίο θα διασφαλίζει υψηλές επιδόσεις. Διατυπώνεται η πεποίθηση ότι πρόκειται να αποτελέσει την κινητήριο δύναμη που θα προωθήσει την παροχή βελτιωμένων τελωνειακών υπηρεσιών και καλύτερα επιχειρησιακά αποτελέσματα, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού. Στόχος της εφαρμογής αυτού του κοινού πλαισίου αποτελεί η διαμόρφωση βέλτιστων προτύπων για τα ευρωπαϊκά τελωνεία, η διασφάλιση της λειτουργίας των τελωνείων με ενιαίο και διαφανή τρόπο στο σύνολο της Ε.Ε., όπως και η καλύτερη απόκρισή τους στις αλλαγές, οι οποίες, λόγω των μεταβαλλόμενων τάσεων στο εμπόριο, της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης και του ραγδαία μεταβαλλόμενου χαρακτήρα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των εφοδιαστικών αλυσίδων, προβλέπεται να είναι ριζικές τα επόμενα έτη. Επιδιώκει, δηλαδή, να διασφαλίσει μια εναρμονισμένη ευρωπαϊκή προσέγγιση και να αποτελέσει τη βάση για τη θέσπιση ενός κοινού πλαισίου επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, το οποίο θα βοηθήσει τα κράτη μέλη να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για το τελωνειακό επάγγελμα, ώστε οι τελωνειακές διοικήσεις των κρατών μελών να είναι σε θέση να εξασφαλίζουν τελωνειακές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.)¹⁸⁷.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διαμόρφωση αυτού του πλαισίου ικανοτήτων αποτυπώνεται στο κάτωθι σχήμα:

¹⁸⁷ Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) /Ευρωπαϊκή Ένωση (2015) *Τελωνειακό Πλαίσιο Ικανοτήτων της ΕΕ - Επισκόπηση*; διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en κάνοντας κλικ στο σύνδεσμο: [Download the EU Customs Competency Framework \(public sector & businesses\) – for FREE!](#), σ. 5-6.

Διάγραμμα 9: Μεθοδολογία ανάπτυξης πλαισίου ικανοτήτων της DG TAXUD



Σημείωση: Αναδημοσίευση από Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) / Ευρωπαϊκή Ένωση (2015) *Τελωνειακό Πλαίσιο Ικανοτήτων της ΕΕ - Επισκόπηση*, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en κάνοντας κλικ στο σύνδεσμο: [Download the EU Customs Competency Framework \(public sector & businesses\) – for FREE!](#), σ. 7.

Όπως φαίνεται, η ανάπτυξη του τελωνειακού πλαισίου ικανοτήτων της Ε.Ε. αποτέλεσε μια συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία. Αρχικά, η ανάπτυξη του πλαισίου βασίστηκε σε έναν αριθμό στοιχείων που προέρχονται από διάφορες πηγές και περιλαμβάνουν υλικό και προγράμματα επιμόρφωσης από διάφορες εθνικές διοικήσεις, υφιστάμενα εθνικά πλαίσια ικανοτήτων (όπου ήταν διαθέσιμα), προσεγγίσεις ικανοτήτων και έγγραφα βέλτιστων πρακτικών που διέθεσαν τα κράτη μέλη, καθώς και άλλες διεθνείς πηγές. Μετά την κατάρτιση του αρχικού πλαισίου, συστάθηκε μια ομάδα έργου εμπειρογνομόνων που ανέλαβε να εξετάσει, να βελτιώσει και να ενημερώσει το πλαίσιο ικανοτήτων λαμβάνοντας υπόψη την τεχνογνωσία και τη συμβολή του κάθε μέλους, όπως και έγινε μετά από αρκετές συναντήσεις εργασίας. Στο τελικό βήμα, το κείμενο δόθηκε στα κράτη μέλη προς αναθεώρηση και σχολιασμό, που εμπλουτίστηκαν περαιτέρω με την εφαρμογή μιας απεικόνισης ρόλων. Η διαδικασία απεικόνισης ρόλων περιελάμβανε την αναθεώρηση των περιγραφών θέσεων εργασίας και τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με υπαλλήλους και τους αρμόδιους προϊσταμένους τους. Αυτό το τελευταίο βήμα στη μεθοδολογία στοχεύει στη βελτίωση της συνολικής ποιότητας, της δυνατότητας χρήσης και της

ακεραιότητας του πλαισίου μέσω της αναγνώρισης ενδεχόμενων ελλείψεων, του περαιτέρω προσδιορισμού και της κατηγοριοποίησης των ικανοτήτων¹⁸⁸.

Η επισκόπηση αυτού του πλαισίου ικανοτήτων, όπως αυτή αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την κατανόησή του, ενώ το λεξικό ικανοτήτων¹⁸⁹ που έχει καταρτιστεί και συνοδεύει το πλαίσιο ικανοτήτων παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με μεμονωμένες ικανότητες.

Όπως φαίνεται στον πίνακα, το τελωνειακό πλαίσιο ικανοτήτων της Ε.Ε. διέπεται από ένα σύνολο βασικών αξιών, οι οποίες οφείλουν να υιοθετούνται από όλους τους εργαζόμενους στον τελωνειακό κλάδο της Ε.Ε. και από κάποιες επιμέρους ικανότητες, οι οποίες διαχωρίζονται σε επαγγελματικές ικανότητες, επιχειρησιακές ικανότητες και ικανότητες διαχείρισης¹⁹⁰.

¹⁸⁸ Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) / Ευρωπαϊκή Ένωση (2015) *Τελωνειακό Πλαίσιο Ικανοτήτων της ΕΕ - Επισκόπηση*; διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en κάνοντας κλικ στο σύνδεσμο: [Download the EU Customs Competency Framework \(public sector & businesses\) – for FREE!](#), σ. 7.

¹⁸⁹ Το λεξικό ικανοτήτων είναι επίσης διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) / Ευρωπαϊκή Ένωση (2015) *Τελωνειακό Πλαίσιο Ικανοτήτων της ΕΕ - Επισκόπηση*; διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en κάνοντας κλικ στο σύνδεσμο: [Download the EU Customs Competency Framework \(public sector & businesses\) – for FREE!](#)

¹⁹⁰ Οι βασικές τελωνειακές αξίες είναι οι αξίες στις οποίες θεμελιώνονται οι στόχοι και οι πεποιθήσεις των τελωνειακών διοικήσεων της Ε.Ε. Οι ίδιες εναρμονίζονται απόλυτα με την περιγραφή της αποστολής της Ε.Ε. και τον Ενωσιακό Τελωνειακό Κώδικα. Κάθε εργαζόμενος στις τελωνειακές διοικήσεις της Ε.Ε. οφείλει να καταβάλει προσπάθειες προκειμένου να υιοθετεί και να συμμορφώνεται με αυτές τις αξίες, που θεωρούνται θεμελιώδεις στη διεκπεραίωση των καθηκόντων του και οι οποίες δεν συσχετίζονται αποκλειστικά με ένα συγκεκριμένο επίπεδο επάρκειας. Οι επαγγελματικές ικανότητες προορίζονται για χρήση σε ένα γενικότερο και ευρύτερο επαγγελματικό περιβάλλον και όχι αποκλειστικά για τον τομέα των τελωνείων. Εν προκειμένω, ωστόσο, έχουν αναλυθεί σε σχέση με το τελωνειακό επάγγελμα. Οι ικανότητες βασίζονται σε υφιστάμενα εθνικά μοντέλα ικανοτήτων, είναι απολύτως εναρμονισμένες με τις περιγραφές ικανοτήτων του Lominger και έχουν προσαρμοστεί στα δεδομένα των τελωνείων της Ε.Ε.. Οι επιχειρησιακές ικανότητες καταρτίστηκαν για χρήση σε ρόλους που αφορούν πιο συγκεκριμένα τις τελωνειακές διοικήσεις. Αναφέρονται σε περισσότερο τεχνικά θέματα και θα πρέπει να εφαρμόζονται σε ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο εργασίας. Οι επιχειρησιακές ικανότητες βασίζονται στον Ενωσιακό Τελωνειακό Κώδικα και στο προσχέδιο των τελωνείων της Ε.Ε., καθώς και σε εθνικές νομοθετικές διατάξεις. Οι ικανότητες διαχείρισης προορίζονται για τελωνειακούς υπαλλήλους με αρμοδιότητες διαχείρισης, ανάλογα πάντα με το επίπεδο διαχείρισης που έχουν, σε συνδυασμό με τις κατάλληλες κάθε φορά κατάλληλες επιχειρησιακές και επαγγελματικές ικανότητες. Εξυπακούεται ότι υφίστανται διαφορετικά επίπεδα διαχείρισης, από τους προϊσταμένους έως τη στρατηγική διαχείριση. Οι ικανότητες βασίζονται σε υφιστάμενα εθνικά μοντέλα ικανοτήτων. Επιπλέον, είναι απολύτως εναρμονισμένες με το πρώτο και το δεύτερο προσχέδιο των μοντέλων ικανοτήτων των επαγγελματικών προτύπων Ricard του Π.Ο.Τ. και έχουν προσαρμοστεί στο περιβάλλον των τελωνείων της Ε.Ε.. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) / Ευρωπαϊκή Ένωση (2015) *Τελωνειακό Πλαίσιο Ικανοτήτων της ΕΕ - Επισκόπηση*; διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en κάνοντας κλικ στο σύνδεσμο: [Download the EU Customs Competency Framework \(public sector & businesses\) – for FREE!](#) σ. 9, 12-13.

Διάγραμμα 10: Επισκόπηση του πλαισίου ικανοτήτων



Σημείωση: Αναδημοσίευση από την επίσημη ιστοσελίδα της TAXUD (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2015), διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en κάνοντας κλικ στο σύνδεσμο: [Download the EU Customs Competency Framework \(public sector & businesses\) – for FREE!](#)

Κάθε ικανότητα περιλαμβάνει περαιτέρω τέσσερα επίπεδα επάρκειας, όπως αποτυπώνονται στο κάτωθι διάγραμμα. Το επίπεδο επάρκειας υποδεικνύει το επίπεδο των δυνατοτήτων ή της εμπειρίας που πρέπει να διαθέτει ένας εργαζόμενος προκειμένου να αναλάβει τον ρόλο για τον οποίο απαιτείται η συγκεκριμένη ικανότητα¹⁹¹.

Διάγραμμα 11.: Ανάλυση επιπέδων επάρκειας

	ΕΠΙΠΕΔΟ 1 - ΒΑΣΙΚΗ ΓΝΩΣΗ	ΕΠΙΠΕΔΟ 2 - ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ	ΕΠΙΠΕΔΟ 3 - ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗ ΓΝΩΣΗ	ΕΠΙΠΕΔΟ 4 - ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΝΑΣ
ΟΡΙΣΜΟΣ	Επίπεδο επάρκειας 1 - Ισχύει όταν το ζητούμενο είναι απλή πληροφόρηση σχετικά με την ικανότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι ενδιαφερόμενοι δεν χρειάζονται την ικανότητα για να αναλάβουν έναν συγκεκριμένο ρόλο. Η ενημέρωση σχετικά με κάποια ικανότητα δεν είναι απαραίτητη για την εκπλήρωση ενός ρόλου, ωστόσο είναι υποχρεωτική για τα άτομα με τα οποία θα συνεργαστείτε ή θα έχετε στην ομάδα σας, καθώς θελιώνει την κατανόηση και την αποδοτικότητα.	Επίπεδο επάρκειας 2 - Επάρκεια που απαιτείται για την αυτόνομη εκτέλεση τυπικών καθηκόντων στον τομέα της ικανότητας.	Επίπεδο επάρκειας 3 - Αναφέρεται στο επίπεδο εμπειρίας σε κάποια συγκεκριμένη ικανότητα. Συγκριτικά με το «Επίπεδο 2 - Επimόρφωση», το «Επίπεδο 3 - Προχωρημένη γνώση» αναφέρεται σε προχωρημένα επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων λόγω εμπειρίας.	Επίπεδο επάρκειας 4 - Το επίπεδο «Εμπειρογνώμονα» απαιτεί πρόσθετη εμπειρία ή/και επimόρφωση σχετικά με μια συγκεκριμένη ικανότητα.
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	<ul style="list-style-type: none"> - Κατανοεί σε γενικές γραμμές τα χαρακτηριστικά της ικανότητας - Έχει βασικές γνώσεις της ικανότητας (π.χ. κατανοεί γενικές έννοιες και διαδικασίες, γνωρίζει σχετική βασική ορολογία) 	<p>Επίπεδο 1 και άνω:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Έχει πρακτικές γνώσεις σχετικά με αυτή την ικανότητα - Μπορεί να εφαρμόζει αυτές τις γνώσεις στις καθημερινές εργασίες - Μπορεί να εκτελεί αυτόνομα τυπικές δραστηριότητες σε σχέση με αυτή την ικανότητα 	<p>Επίπεδο 2 και άνω:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Έχει ευρεία και εκτεταμένη γνώση και δεξιότητες σε σχέση με την ικανότητα - Μπορεί να αντιμετωπίζει αυτόνομα διάφορες εξαιρέσεις και έκτακτες περιπτώσεις σε σχέση με την ικανότητα - Μπορεί να μοιράζεται αποτελεσματικά τις γνώσεις και την εμπειρία του με προσωπικό κατώτερης επimόρφωσης 	<p>Επίπεδο 3 και άνω:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Έχει εκτεταμένη εμπειρογνωμοσύνη και δεξιότητες σε σχέση με την ικανότητα - Μπορεί να αναδεικνύει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διαδικασιών που σχετίζονται με την ικανότητα και να τις συνδέει με το γενικότερο πλαίσιο (π.χ. αντίκτυπος στην εφοδιαστική αλυσίδα, την ασφάλεια και την προστασία, τη διευκόλυνση του εμπορίου, κ.λπ.) - Μπορεί να παρέχει και να τεκμηριώνει προσαρμοσμένες συμβουλές προβάλλοντας συναφή και εξειδικευμένα επιχειρήματα, όταν απαντά σε εσωτερικά και εξωτερικά ερωτήματα

Σημείωση: Αναδημοσίευση από Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) / Ευρωπαϊκή Ένωση (2015) *Τελωνειακό Πλαίσιο Ικανοτήτων της ΕΕ - Επισκόπηση*; διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en κάνοντας κλικ στο σύνδεσμο: [Download the EU Customs Competency Framework \(public sector & businesses\) – for FREE!](#), σ. 11.

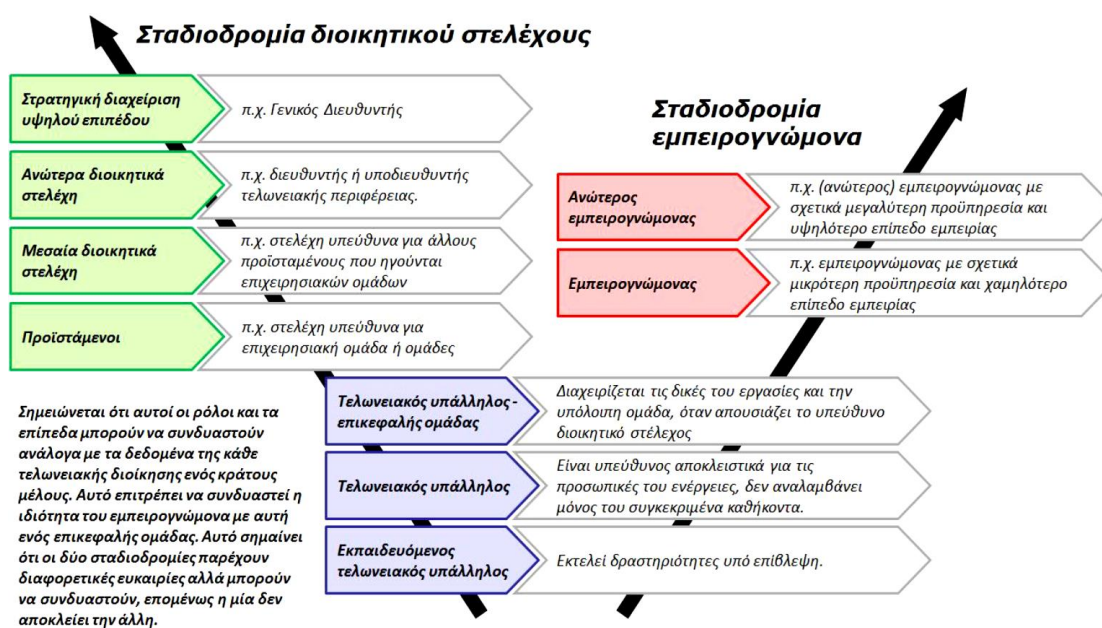
Το τελωνειακό πλαίσιο ικανοτήτων δύναται να χρησιμοποιηθεί περαιτέρω για την απεικόνιση ρόλων και την κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας προσανατολισμένων στις ικανότητες. Στο πλαίσιο του έργου, η διαδικασία απεικόνισης πραγματοποιήθηκε προκειμένου να ελεγχθεί το πλαίσιο και να

¹⁹¹ Για τον προσδιορισμό του επιπέδου κάθε υπαλλήλου χρήσιμο είναι το διάγραμμα αποφάσεων για το οποίο γίνεται λόγος πιο κάτω, όπως και τα αρχεία που αναφέρονται στα προγράμματα τελωνειακής επimόρφωσης της Ε.Ε., τα οποία είναι διαθέσιμα στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en κάνοντας κλικ στο σύνδεσμο: [Download the EU Customs Competency Framework \(public sector & businesses\) – for FREE!](#).

εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις ικανοτήτων, αλλά επίσης για να παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο το πλαίσιο μπορεί να τύχει εφαρμογής σε κάθε κράτος μέλος¹⁹².

Για την απεικόνιση ρόλων κρίθηκε απαραίτητο καταρχάς να προσδιοριστούν και να περιγραφούν οι διαφορετικοί ρόλοι, συμπεριλαμβάνοντας τα αντίστοιχα καθήκοντα υψηλού επιπέδου, τα οποία διευκόλυναν τον προσδιορισμό των ικανοτήτων που απαιτούνται για την ανάληψη κάθε ρόλου, καθώς επίσης και τον προσδιορισμό του βέλτιστου επιπέδου επάρκειας που απαιτείται για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των ρόλων. Έτσι, αναπτύχθηκε ένας ευρωπαϊκός πίνακας απεικόνισης ρόλων, ο οποίος παρουσιάζει τους κοινούς τελωνειακούς ρόλους στις διάφορες τελωνειακές διοικήσεις της Ε.Ε. και προβλέπει τις κατευθύνσεις επαγγελματικής σταδιοδρομίας που μπορεί να ακολουθήσει κάποιος, σύμφωνα με το ακόλουθο διάγραμμα.

Διάγραμμα 12: Ρόλοι και επίπεδα στον ευρωπαϊκό πίνακα απεικόνισης ρόλων



Σημείωση: Αναδημοσίευση από Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) / Ευρωπαϊκή Ένωση (2015) "Τελωνειακό Πλαίσιο Ικανοτήτων της ΕΕ - Επισκόπηση", διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en κάνοντας κλικ στο σύνδεσμο: [Download the EU Customs Competency Framework \(public sector & businesses\) – for FREE!](#), σ. 16.

¹⁹² Προκειμένου να παρουσιαστεί η χρήση του τελωνειακού πλαισίου ικανοτήτων της Ε.Ε., διαμορφώθηκε μια ιεραρχική οργανωτική δομή και ένα σύνολο πιθανών ρόλων, έχοντας ως πρότυπο την τελωνειακή διοίκηση της Νέας Ζηλανδίας, προσαρμοσμένο στο τελωνειακό μοντέλο ικανοτήτων της Ε.Ε..

Το τελωνειακό πλαίσιο ικανοτήτων της Ε.Ε. που αναπτύχθηκε μετά από αυτή τη διαδικασία φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα δυναμικό (διαρκώς επικαιροποιημένο/τροποποιούμενο) κείμενο με μελλοντικό προσανατολισμό, ένα ευέλικτο και γενικευμένο πλαίσιο που θα επιτρέπει στα κράτη μέλη να το προσαρμόζουν, ανάλογα με τους συγκεκριμένους σκοπούς τους, στις εκάστοτε απαιτήσεις χρήσης, να συμπεριλάβουν πρόσθετες ικανότητες ή να ζητήσουν επικαιροποιήσεις από την DG TAXUD και να αναπτύξουν περιγράμματα θέσεων εργασίας βασισμένο σε αυτό. Για παράδειγμα, τα κράτη μέλη μπορούν να το χρησιμοποιήσουν για την κατάρτιση επιμορφωτικών δράσεων, το στρατηγικό σχεδιασμό του εργατικού δυναμικού, τον καθορισμό των ρόλων που πρόκειται να καλυφθούν κατά τη διεξαγωγή προσλήψεων ή για την επαλήθευση της επίτευξης των απαιτούμενων επιδόσεων κατά τη διεξαγωγή ελέγχων απόδοσης των υπαλλήλων¹⁹³.

Διάγραμμα 13: Δυνατότητες που προσφέρει το τελωνειακό πλαίσιο ικανοτήτων της Ε.Ε.



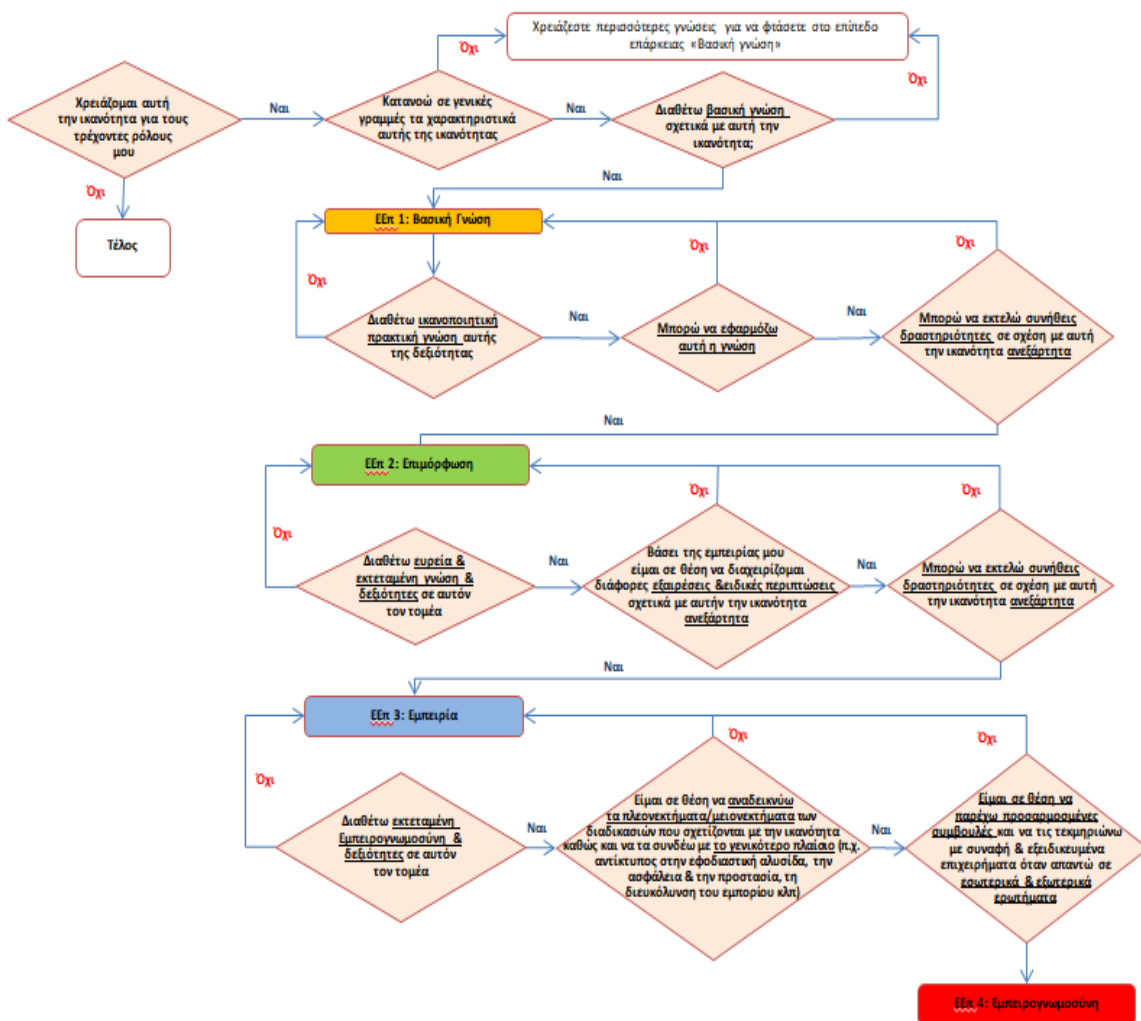
Σημείωση: Αναδημοσίευση από Ευρωπαϊκή Επιτροπή / Ευρωπαϊκή Ένωση (2015) *Πρόγραμμα τελωνειακής επιμόρφωσης της ΕΕ, Παρουσίαση 101, Δεκέμβριος 2013*, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en κάνοντας κλικ στο σύνδεσμο: [Download the EU Customs Competency Framework \(public sector & businesses\) – for FREE!](#), σ. 12.

Πηγαίνοντας ένα βήμα πιο πέρα, βάσει αυτού του πλαισίου ικανοτήτων για το τελωνειακό επάγγελμα και των συναφών με αυτό κοινών τελωνειακών ρόλων

¹⁹³ Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) /Ευρωπαϊκή Ένωση (2015) *Τελωνειακό Πλαίσιο Ικανοτήτων της ΕΕ - Επισκόπηση*, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://circabc.europa.eu/faces/jsp/extension/wai/navigation/container.jsp>, σ. 7-8.

αναπτύχθηκε από την Ε.Ε. ένα πρόγραμμα τελωνειακής επιμόρφωσης, το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί για την ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων επιμόρφωσης για ειδικές ομάδες-στόχους. Το πρόγραμμα αυτό προάγει την ανάπτυξη μιας κοινής γνωσιακής βάσης της Ε.Ε. στον τομέα των τελωνείων και με τον τρόπο αυτό στηρίζει την επίτευξη βελτιωμένων και περισσότερο ενιαίων τελωνειακών λειτουργιών και οργανωτικών επιδόσεων σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, γεγονός που επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη κοινών θεμάτων και αποτελεσμάτων μάθησης σε επίπεδο Ε.Ε. σε σχέση με τις ικανότητες που περιλαμβάνονται στο πλαίσιο ικανοτήτων για το τελωνειακό επάγγελμα της Ε.Ε.. Για την ανίχνευση μάλιστα των εκπαιδευτικών αναγκών πολύ χρήσιμο είναι το διάγραμμα αποφάσεων που έχει καταρτισθεί. Πρόκειται για ένα εργαλείο αξιολόγησης που παρέχει μια λογική ακολουθία ερωτήσεων που δέχονται μόνο καταφατική/αρνητική απάντηση, οι οποίες τελικά οδηγούν στο τρέχον επίπεδο επάρκειας ενός προσώπου για μια συγκεκριμένη ικανότητα.

Διάγραμμα 14: Διάγραμμα Αποφάσεων



Σημείωση: Αναδημοσίευση από Ευρωπαϊκή Επιτροπή / Ευρωπαϊκή Ένωση (2015) *Ύπoγραμμα τελωνειακής επιμόρφωσης της ΕΕ, Παρουσίαση 101, Δεκέμβριος 2013*; διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en κάνοντας κλικ στο σύνδεσμο: [Download the EU Customs Competency Framework \(public sector & businesses\) – for FREE!](#), σ. 8.

Συνοψίζοντας, στόχος της DG TAXUD είναι η δημιουργία ενός κοινού κώδικα, ενός λεξικού που θα χρησιμοποιείται από όλους τους τελωνειακούς υπαλλήλους της Ε.Ε., ώστε ο όρος «τελωνειακός υπάλληλος», οι επιμέρους ρόλοι και το πλαίσιο εργασίας του να έχουν το ίδιο νόημα και περιεχόμενο ανά την Ευρώπη και να είναι πιο εύκολη η επικοινωνία μεταξύ τους, η σύγκριση με αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια, η έκδοση στατιστικών και ο εντοπισμός ελλείψεων ή ανάγκης ενίσχυσης σε δυναμικό ή εξοπλισμό. Πρόκληση, βέβαια, αποτελεί το γεγονός ότι δεν έχουν όλες οι χώρες της Ε.Ε. τις ίδιες ανάγκες, δεδομένου π.χ. ότι η Ελλάδα έχει πολλαπλά συνοριακά τελωνεία, όπως και μικρότερο αναλογικά αριθμό τελωνειακών υπαλλήλων έναντι άλλων ευρωπαϊκών χωρών, με αποτέλεσμα στα τελωνεία της χώρας μας σήμερα οι υπάλληλοι να καλούνται να διεκπεραιώσουν ένα σύνολο διαφορετικών καθηκόντων που μπορεί να εντάσσονται σε περισσότερα διαφορετικά περιγράμματα. Πρόκληση, επίσης, αποτελεί η διαφορετική κουλτούρα και οργάνωση των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως και το επιμέρους νομοθετικό πλαίσιο τους, πέρα από το κοινό ευρωπαϊκό, που έχει ως αποτέλεσμα να παρουσιάζεται δυσκολία μεταξύ των χωρών να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα ομοιομορφίας για διαφορετικούς, ωστόσο, λόγους. Έτσι, οι χώρες του βορρά, έχοντας τα δικά τους ήδη αναπτυγμένα συστήματα που εμπιστεύονται, πρέπει να τα προσαρμόσουν στο κοινό ευρωπαϊκό πρότυπο, ενώ οι χώρες του νότου να το εισάγουν ως κάτι νέο και πρωτοπόρο μεταρρυθμίζοντας εκ βάθρων τον τρόπο λειτουργίας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η ανάγκη για αλλαγές και μεταρρυθμίσεις αποτελεί ένα πάγιο ζητούμενο για τη χώρα μας τα τελευταία τουλάχιστον τριάντα χρόνια. Αξίζει να αναφερθεί πως ήδη στην έκθεση του Κέντρου Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ)¹⁹⁴ του 1988 με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση – Έκθεση για το πρόγραμμα 1988 – 1992» επισημαίνεται αυτή η ανάγκη και γίνονται συγκεκριμένες προτάσεις προς αυτήν την κατεύθυνση, μεταξύ των οποίων η υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης (Public Management) στις οποίες εντάσσονται οι περιγραφές θέσεων εργασίας και η αξιολόγησή τους (job description /job evaluation)¹⁹⁵.

Εντούτοις, η εφαρμογή των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στο δημόσιο τομέα στη χώρα μας, και μάλιστα συντονισμένα σε ευρεία κλίμακα, ήρθε μετ' επιτάσεως στο επίκεντρο των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών πολλά χρόνια αργότερα. Για την ακρίβεια η ίδια συνδέθηκε άμεσα με τις επιδιωκόμενες μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης των τελευταίων τουλάχιστον πέντε ετών, που έχουν ως στόχο να καταστεί η ίδια συνεκτική, καλά συντονισμένη, ευέλικτη, εξωστρεφής και αποτελεσματική, αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, παρέχοντας συνεχώς αναβαθμιζόμενες υπηρεσίες και αποτελώντας έτσι έναν από τους βασικούς πυλώνες για την ανάκαμψη της χώρας.

Σύμφωνα μάλιστα με το άρθρο 3.Γ.5.1. του νόμου 4336/2015 (ΦΕΚ Α'94 - δηλαδή το 3^ο Μνημόνιο), οι μεταρρυθμίσεις αυτές εστιάζονται στην αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών, τον εξορθολογισμό των διοικητικών διαδικασιών, τη βελτιστοποίηση των ανθρώπινων πόρων, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, την ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση (e-government) και την ανάπτυξη μιας επικοινωνιακής στρατηγικής. Μεταξύ των βασικών παραδοτέων, μάλιστα,

¹⁹⁴ Το Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ) ιδρύθηκε ο 1959 και το 1964 έλαβε τη σημερινή του ονομασία. Αποτελεί το μεγαλύτερο ερευνητικό ίδρυμα για την οικονομική επιστήμη στην Ελλάδα και λειτουργεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης. Το ερευνητικό του έργο εστιάζεται στους εξής τομείς: (α) Μακροοικονομική Ανάλυση και Προβλέψεις, (β) Δημοσιονομική και Νομισματική Πολιτική, (γ) Ανθρώπινοι Πόροι και Κοινωνικές Πολιτικές και (δ) Κλαδικές Αναλύσεις και Αναπτυξιακές Πολιτικές. Το ίδιο διεξάγει εφαρμοσμένες αναλύσεις σε θέματα της ελληνικής οικονομίας και παρέχει στην κυβέρνηση μελετητικές υπηρεσίες σε θέματα οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής. Βλ. περισσότερα σε: <https://www.kepe.gr/index.php/el/to-kepe>

¹⁹⁵ Κτιστάκη Στ., (2017) Σημειώσεις στο πλαίσιο του μαθήματός της «Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης - Δημόσιες Πολιτικές», στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», του Παντείου Πανεπιστημίου.

ορίστηκαν ο ενισχυμένος συντονισμός των πολιτικών, οι καλύτερες διαδικασίες επιλογής διευθυντικών στελεχών, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων για την έγκαιρη αξιολόγηση και κάλυψη των αναγκών σε προσλήψεις, η βελτίωση της κινητικότητας στον δημόσιο τομέα με σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων, μια δημοσιονομικά ουδέτερη μεταρρύθμιση του μισθολογίου, ένα σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων.

Για τις εν λόγω μεταρρυθμίσεις κρίθηκε απαραίτητη η συνδρομή της τεχνικής βοήθειας από το εξωτερικό¹⁹⁶. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο ν. 4336/2015 (ΦΕΚ Α'94), προβλέπει στο άρθρο 3.Γ.5.1 ότι «θα καθοριστεί διεξοδική τριετής στρατηγική για μεταρρυθμίσεις μέχρι τον Δεκέμβριο του 2015 σε συμφωνία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και με πλήρη αξιοποίηση κάθε διαθέσιμης τεχνικής συνδρομής».

Διάγραμμα 15: Παροχή τεχνικής βοήθειας

Παροχή τεχνικής βοήθειας



Contract Title	Support the Greek Central Administration Reform in Greece
Agreement No/Type	SRSS/S2016/004/Technical Assistance action
Project Ref.	Ares(2015)5255516-20/11/2016
Beneficiary	The Government of the Hellenic Republic
Reform Partner	France - Ministry of finance
Contracting Authority	European Commission, Structural Reform Support Service (SRSS)
Consultant	Expertise France

Παροχή τεχνικής βοήθειας

Υπόδειγμα Περιγράμματος

Δράσεις

- Εργαστήρια με υπηρεσίες
- Ημερίδες με Υπουργεία
- Υλικό (παρουσιάσεις, υποδείγματα, σχέδια εγκυκλίων, επιστολών)
- Εκπαίδευση peer to peer
- Χρονοπρογραμματισμός έργου
- Παρατηρήσεις επί σχεδίων

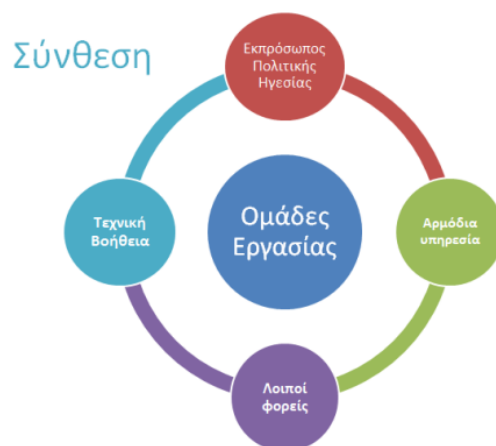
Σημείωση: Αναδημοσίευση από παρουσίαση της κας Τζίνα Κορέλλα, Εμπειρογνώμονα στη Δημόσια Διοίκηση, την 26.04.2017, στο πλαίσιο του μαθήματος «Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης - Δημόσιες Πολιτικές» της καθηγήτριας κας Σταυρούλας Κτιστάκη, στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», του Παντείου Πανεπιστημίου.

Για το συντονισμό της Διοίκησης και της τεχνικής βοήθειας προς επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού κρίθηκε ότι καταλληλότερη μέθοδος αποτελεί η σύσταση

¹⁹⁶ Η παροχή της τεχνικής βοήθειας, ωστόσο, αντιμετωπίζει συχνά δυσκολίες λόγω της αποσπασματικής της παρέμβασης, της δυσκολίας σχεδιασμού, των κενών στις αποστολές, της περιορισμένης ευθύνης και των ασαφών διαδικασιών επικοινωνίας. Κορέλλα Τζ., παρουσίαση με θέμα: "Διοικητική Μεταρρύθμιση εν τη ενόψει", στο πλαίσιο του μαθήματος «Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης - Δημόσιες Πολιτικές» της καθηγήτριας κας Σταυρούλας Κτιστάκη, στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», του Παντείου Πανεπιστημίου στην Αθήνα, την 26.04.2017.

ομάδων εργασίας με τις οποίες έχουν τακτική συνεργασία όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, όπως φαίνεται στο κάτωθι σχήμα.

Διάγραμμα 16: Ρόλος ομάδων εργασίας



Σημείωση: Αναδημοσίευση από παρουσίαση της κας Τζίνα Κορέλλα, Εμπειρογνώμονα στη Δημόσια Διοίκηση, με θέμα: "Διοικητική Μεταρρύθμιση εν τη ενώσει", στο πλαίσιο του μαθήματος «Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης - Δημόσιες Πολιτικές» της καθηγήτριας κας Σταυρούλας Κτιστάκη, στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», του Παντείου Πανεπιστημίου στην Αθήνα, την 26.04.2017.

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στην κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας για το σύνολο των θέσεων του δημόσιου τομέα στη χώρα μας και περαιτέρω χρήση τους ως εργαλείο για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η προσπάθεια ξεκίνησε ήδη από το έτος 2013, οπότε στο πλαίσιο των μεταρρυθμιστικών δράσεων της διοίκησης και έχοντας ως πρότυπο την πρακτική της Γαλλίας, καταρτίστηκε ο «Οδηγός για το Σχεδιασμό Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας»¹⁹⁷ από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, το οποίο ανέλαβε τον ενιαίο σχεδιασμό, τον συντονισμό, την παροχή κατευθύνσεων, την παρακολούθηση της υλοποίησης των περιγραμμάτων και τον καθορισμό του χρονοδιαγράμματος των απαραίτητων ενεργειών¹⁹⁸.

¹⁹⁷ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2013) "Οδηγός για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας", διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf.

¹⁹⁸ Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο πρόλογος του τότε Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Αντώνη Μανιτάκη, όπου μεταξύ των άλλων αναφέρει: «Σημαντικό διακύβευμα του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος συνιστά η μετάβαση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης από το παλιό στο νέο. Κρίσιμη διάσταση της εν λόγω μετάβασης δεν συνιστά μόνο η αναδιάρθρωση των δημόσιων οργανώσεων, όπως αποτυπώνεται στα νέα οργανογράμματα, αλλά και η ορθολογική αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να εξασφαλιστεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα κατά την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και η δημιουργία μιας δημόσιας

Για τη δημιουργία των αρχικών εντύπων περιγραμμάτων υπεύθυνος ορίστηκε ο προϊστάμενος κάθε τμήματος σε συνεργασία με τους υπαλλήλους του τμήματος, οι οποίοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ανάλυσης θέσης εργασίας¹⁹⁹. Περαιτέρω, κρίθηκε απαραίτητη η σύσταση ομάδας ή ομάδων εργασίας ανά υπουργείο ανάλογα με το μέγεθος και τις αρμοδιότητες κάθε φορέα, με αντικείμενο τη δημιουργία ή την επικαιροποίηση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και ο ορισμός ενός ατόμου από κάθε ομάδα εργασίας, ως σημείου επαφής, με το οποίο θα γίνεται η επικοινωνία με την ομάδα συντονισμού και παρακολούθησης του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (πρώην ΥΔΙΜΗΔ)²⁰⁰.

Σε πρώτη φάση ζητούμενο αποτέλεσε η δημιουργία κοινών σημείων αναφοράς για τα προσόντα, το αντικείμενο και το πλαίσιο εργασίας κάθε «επαγγέλματος» που ασκείται στο δημόσιο τομέα, ο προσδιορισμός των ρόλων και των προφίλ, η κατάρτιση δηλαδή των γενικών περιγραμμάτων εργασίας, τα οποία αποτελούν τη βάση για τη σύνταξη του μητρώου των επαγγελματιών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και την ένταξή τους στους διαμορφωμένους τομείς πολιτικής, οι οποίοι είναι διυπουργικοί. Σε αυτό το πρώτο επίπεδο ανάλυσης, τα γενικά περιγράμματα δεν συνδέονται με οργανωτική δομή, οργανική θέση και συγκεκριμένο πρόσωπο, αλλά απεικονίζουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μέρους της αποστολής της διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, η ελληνική δημόσια διοίκηση με την υποστήριξη της Expertise France και ακολουθώντας το σχετικό Γαλλικό μοντέλο εφαρμογής, έχει μέχρι στιγμής προχωρήσει στον προσδιορισμό 24 Τομέων Πολιτικής και 181 γενικών περιγραμμάτων²⁰¹.

διοίκησης φιλικής προς τους πολίτες. Στο πλαίσιο αυτό, ο σχεδιασμός περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (job description) αναδεικνύεται σε σημαντική συνιστώσα του νέου μοντέλου οργάνωσης. Με τη σύνταξη των εντύπων περιγραφής θέσεων εργασίας σε κάθε δημόσια υπηρεσία, κάθε υπάλληλος θα γνωρίζει τα προσόντα που πρέπει να έχει, τα καθήκοντά του και τις απαιτήσεις που απορρέουν από τη θέση την οποία κατέχει. Επιπλέον, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας θα επιφέρουν πολλαπλές ωφέλειες στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην ελληνική δημόσια διοίκηση, στα παραγόμενα αποτελέσματα και στη δημοσιονομική κατάσταση της χώρας». Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2013) “Οδηγός για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf, σ. 2.

¹⁹⁹ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2013) “Οδηγός για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf, σ. 6.

²⁰⁰ Το υπ’ αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/127/οικ.26931/18-10-2016 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας», σ. 2.

²⁰¹ Expertise France (2017) Παρουσίαση με θέμα: “Ειδικά Περιγράμματα - Οδηγίες Μεθοδολογικής Προσέγγισης Συγγραφής”.

Στη συνέχεια, σε δεύτερο επίπεδο ανάλυσης, τα γενικά περιγράμματα εργασίας χρησιμοποιούνται για την κατάρτιση των ειδικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, έτσι ώστε κάθε ειδικό περίγραμμα θέσης εργασίας να αναφέρεται σε ένα γενικό περίγραμμα εργασίας και να εξασφαλισθεί η απαιτούμενη συνεκτικότητα του συστήματος²⁰². Τα ειδικά περιγράμματα αποτελούν εμβάθυνση του προηγούμενου επιπέδου εστιάζοντας στο πεδίο της οργάνωσης και αντιστοιχούν στις πραγματικές θέσεις εργασίας στους δημόσιους οργανισμούς. Αποτυπώνουν την υπάρχουσα κατάσταση και χρησιμεύουν ως «σύμβαση» μεταξύ του προϊσταμένου και του υπαλλήλου, καθώς είναι η βάση επί της οποίας παρακολουθείται το έργο του προσωπικού και αποτελούν διασφάλιση αφενός για τον προϊστάμενο, ότι θα γίνουν οι εργασίες που τελούν υπό την ευθύνη του και αφετέρου για τους εργαζόμενους, ότι το αναμενόμενο από αυτούς έργο καθορίζεται ρητά, προστατεύοντάς τους έτσι από ενδεχόμενη κακή διοίκηση. Για τον λόγο αυτό, χαρακτηρίζονται ως δυναμικά έγγραφα και πρέπει να αναθεωρούνται σε τακτά διαστήματα²⁰³.

Με σχετικές εγκυκλίους²⁰⁴, διευκρινίστηκε ότι σε κάθε προβλεπόμενη από τους επικαιροποιημένους Οργανισμούς οργανική θέση, είτε αυτή είναι κενή είτε καλυμμένη, αντιστοιχεί ένα ειδικό περίγραμμα, το οποίο προκύπτει ως εξειδίκευση ενός από τα γενικά περιγράμματα του καταλόγου των Ρόλων/Επαγγελμάτων που συνδέονται με συγκεκριμένους τομείς πολιτικής, παρασχέθηκαν πρότυπα έντυπα και αναλυτικές οδηγίες συμπλήρωσής τους, έτσι ώστε να επιτευχθεί η απαιτούμενη

²⁰² Για την επίτευξη του ως άνω σκοπού, ως γενικό περίγραμμα εργασίας ορίστηκε η περιγραφή ενός επαγγέλματος, όπου αποτυπώνονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες, τα προσόντα και η εμπειρία που απαιτούνται για την άσκηση ενός επαγγέλματος, καθώς και τα κύρια καθήκοντα που προκύπτουν από την αποστολή του. Ως ειδικό περίγραμμα θέσης εργασίας ορίζεται ο εξειδικευμένος κατάλογος καθηκόντων τα οποία καλείται να εκτελέσει ένας δημόσιος υπάλληλος, καθώς και οι σχετικές με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας πληροφορίες, όπως πχ. η προϊσταμένη αρχή, ο τόπος παροχής υπηρεσιών, η θητεία κ.ά. και οι επιπλέον απαιτήσεις που ορίζει ο φορέας ως απαραίτητες για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Βλ. σχετικά το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/139/οικ.30155/23-11-2016 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Γενικά και Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας», όπου αναλύεται επιμέρους και η μεθοδολογία κατάρτισής τους.

²⁰³ Expertise France (2017) Παρουσίαση με θέμα: *Ειδικά Περιγράμματα - Οδηγίες Μεθοδολογικής Προσέγγισης Συγγραφής*.

²⁰⁴ Βλ. ενδεικτικά: το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/139/οικ.30155/23-11-2016 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Γενικά και Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας», το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/162/οικ.18302/07-06-2017 (ΑΔΑ: 71ΕΣ465ΧΘΨ-Β0Θ) έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Γενικά και Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας», διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.nomotelia.gr/photos/File/18302-17.pdf>, το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/167/οικ.26047/04-08-2017 έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας».

ομοιομορφία²⁰⁵. Η ευθύνη για τη συμπλήρωσή τους ανατέθηκε στους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ αποσαφηνίστηκε ότι κατά τη συμπλήρωση πρέπει να ληφθούν υπόψη όλοι οι κλάδοι που θα μπορούν να καλύψουν μια θέση, έτσι ώστε και για κάθε κλάδο να συνταχθεί ξεχωριστό ειδικό περίγραμμα.

Κατά την υλοποίηση της διαδικασίας προτεραιότητα σε όλες τις δομές δόθηκε στην κατάρτιση των περιγραμμάτων των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, έτσι ώστε να καταστεί εφικτή πιο άμεσα η προκήρυξη πλήρωσης οριζόντιων θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης των Υπουργείων, κατ' εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 84-86 του Υπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007), όπως αντικαταστάθηκαν με τις διατάξεις του άρθρου 29 του ν. 4369/2016 (Α' 33) και τροποποιήθηκαν με τις διατάξεις του άρθρου δεύτερου και τρίτου του ν. 4464/2017 (Α' 46), όπως και έγινε δυνάμει του υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ. 35.47/2299/12132/21-04-2017 (ΑΔΑ: 6Ζ494653ΠΣ-Ν7Ξ) εγγράφου του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης²⁰⁶.

Η εφαρμογή των περιγραμμάτων στο ελληνικό δημόσιο συνδέθηκε περαιτέρω με μία σειρά από δράσεις, οι οποίες αποτυπώνονται στο κάτωθι διάγραμμα.

²⁰⁵ Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τις οδηγίες, στο πεδίο «Τυπικά Προσόντα» του περιγράμματος θα πρέπει να αναφέρονται αποκλειστικά τα προβλεπόμενα στο «Προσοντολόγιο» (ΠΔ 50/2001, ΦΕΚ Α' 39, «Καθορισμός των προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του δημοσίου τομέα», όπως ισχύει), και στις οικείες οργανικές διατάξεις, γεγονός που συνεπάγεται ότι για την ένταξη των υπαλλήλων σε ένα περίγραμμα αρκεί η κατοχή του απαιτούμενου για τον οικείο κλάδο, βασικού τίτλου σπουδών και όχι κάποιο πρόσθετο προσόν. Βλ. το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΠΙΑΔ/ΠΡΟΣ/167/οικ.26047/04-08-2017 έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας».

²⁰⁶ Βλ. ειδικότερα το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ. 35.47/2299/12132/21-04-2017 (ΑΔΑ: 6Ζ494653ΠΣ-Ν7Ξ) έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Προκήρυξη πλήρωσης οριζόντιων θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης των Υπουργείων κατ' εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 84 - 86 του Υπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007), όπως ισχύει», διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minedu.gov.gr/anak/prokirixi_orizontiwn_thesewn.pdf.

Διάγραμμα 17: Εφαρμογή περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα



Αναλυτικότερα, η διαδικασία κατάρτισης των περιγραμμάτων ανέδειξε ότι σημαντικός αριθμός των υφιστάμενων κλάδων δεν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες του δημοσίου τομέα, είτε λόγω έλλειψης αντικειμένου εργασίας, είτε λόγω αλληλοεπικάλυψης με παρεμφερείς κλάδους. Έτσι, παρατηρήθηκε το φαινόμενο να εμφανίζονται, με διαφορετική ονομασία, κλάδοι με όμοια τυπικά προσόντα και καθήκοντα²⁰⁷, όπως και αναντιστοιχία μεταξύ κλάδων μόνιμου προσωπικού και ειδικοτήτων προσωπικού ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, οι οποίοι αναφέρονται σε ομώνυμες, συναφείς ή παρεμφερείς επαγγελματικές κατηγορίες, είτε λόγω ομοίων απαιτούμενων τυπικών προσόντων είτε λόγω ιδίων, συναφών αρμοδιοτήτων, με αποτέλεσμα να κρίνεται απαραίτητη η δραστική αναδιάρθρωση του συστήματος των κλάδων²⁰⁸.

²⁰⁷ Για παράδειγμα, διαπιστώθηκε ότι στην κατηγορία ΥΕ, για περίπου 35.000 υπαλλήλους, αντιστοιχούν 302 κλάδοι (αναλογία 1 κλάδος ανά 115 υπάλληλοι). Σπηλιωτόπουλος Ι., από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, παρουσίαση με θέμα: "Ημερίδα για τους κλάδους και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας", σε ημερίδα που έλαβε χώρα στην Αθήνα, την 18.05.2017.

²⁰⁸ Βλ. το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΠ.Α.Α.Δ/ΠΡΟΣ/149/οικ.7282/02-03-2017 (ΑΔΑ:ΨΓΡΚ465ΧΘΨ-ΙΣΚ) έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Αξιολόγηση και εξορθολογισμός των κλάδων Δημοσίου τομέα».

Ο στόχος που τέθηκε ήταν να μειωθεί σημαντικά ο αριθμός των υφιστάμενων κλάδων, αλλά και να αναθεωρηθούν οι αρχές στις οποίες εδράζεται το σύστημα τους, ώστε να διασφαλιστεί η πιο εύκολη διαχείριση και παρακολούθηση του προσωπικού. Έτσι, το νέο κλαδολόγιο βασίζεται στις κατηγορίες θέσεων εργασίας που χρειάζονται και στις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση του διοικητικού έργου και όχι στην αποκλειστική σύνδεση της θέσης εργασίας με το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων²⁰⁹. Με τον εξορθολογισμό των κλάδων, οι ειδικότητες του δημοσίου περιορίζονται, γεγονός που επιτρέπει την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή του εργαλείου των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, τα οποία αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ν. 4440/2016, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει)²¹⁰.

Ειδικότερα, προϋπόθεση για την έναρξη εφαρμογής του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τη συμμετοχή των φορέων ως υπηρεσιών υποδοχής στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας είναι, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 4 του ν.4440/2016, η έκδοση Οργανισμών κατόπιν αξιολόγησης των δομών τους, όπου απαιτείται, και η αντίστοιχη κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, καθώς και η καταχώριση των ως άνω στοιχείων μαζί με την κατανομή θέσεων ανά οργανική μονάδα εκ μέρους των φορέων στο ψηφιακό Οργανόγραμμα του άρθρου 16 του ίδιου νόμου, το οποίο θα είναι διαθέσιμο σε κεντρικό ιστότοπο και θα αποτυπώνονται σε αυτό η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των δημόσιων φορέων²¹¹.

Το προηγούμενο σύστημα κινητικότητας αποδείχθηκε ανεπαρκές να ικανοποιήσει την ανάγκη των δημοσίων υπαλλήλων για ουσιαστική δυνατότητα εσωτερικής μετακίνησης και αλλαγής θέσεων και ρόλων εντός του δημόσιου τομέα. Για τον λόγο αυτό κρίθηκε σκόπιμος ο σχεδιασμός ενός νέου και βιώσιμου συστήματος ανακατανομής του προσωπικού, που θα συμβαδίζει με τη διαχείριση σταδιοδρομίας των δημοσίων υπαλλήλων και θα καταργεί τα υφιστάμενα δεσμά και περιορισμούς, αποσυνδέοντας πλήρως την έννοια της κινητικότητας με αυτή των

²⁰⁹ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2014) “Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=8095>, σ.19.

²¹⁰ Σπηλιωτόπουλος Ι., από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, παρουσίαση με θέμα: “Ημερίδα για τους κλάδους και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας”, σε ημερίδα που έλαβε χώρα στην Αθήνα, την 18.05.2017.

²¹¹ Βλ. και το υπ’ αριθ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ/76/οικ. 28554/1-9-2017 έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΑΔΑ: Ψ2Τ6465ΧΘΨ-8Ρ8) με θέμα: «Έναρξη εφαρμογής Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ν.4440/2016), όπως ισχύει».

απολύσεων ώστε στο εξής να βρίσκεται ο «κατάλληλος εργαζόμενος, στην κατάλληλη θέση», χωρίς τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις του παρελθόντος²¹².

Στόχοι αυτού του νέου συστήματος είναι ο εντοπισμός και η αναθεώρηση του κανονιστικού, οργανωτικού και διοικητικού πλαισίου, ώστε να δοθεί κανονιστικό υπόβαθρο στα περιγράμματα θέσεων εργασίας και να θεσμοθετηθούν κίνητρα για την υποκίνηση της κινητικότητας των υπαλλήλων (οριζόντια και κάθετα). Στόχους αποτελούν εξίσου η καθιέρωση του «θεσμού» της εσωτερικής αγοράς εργασίας, ο οποίος αναμένεται να εξορθολογήσει το ισχύον καθεστώς μετατάξεων, αποσπάσεων, μετακινήσεων, αφού θα επιτρέπει στις δημόσιες υπηρεσίες τη δημοσιοποίηση των ανοικτών θέσεων και θα καθιστά εύκολη τόσο την πρόσβαση στην πληροφορία, όσο και την υποβολή υποψηφιότητας από τους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους, η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων και η ανάπτυξη της χρήσης των συνεντεύξεων για την επιλογή των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων²¹³.

Σημαντικό, επίσης, είναι να αναφερθεί ότι η νέα διαδικασία κινητικότητας βασίζεται σε μετακινήσεις αμιγώς εθελοντικού χαρακτήρα, οι οποίες θα ενθαρρύνονται μετά από την πάροδο ενός χρονικού διαστήματος σε κάποια θέση, ενώ το υφιστάμενο σύστημα των αποσπάσεων περιορίζεται σε λιγιστές περιπτώσεις. Ως προς τη διαδικασία, ειδικότερα θα λαμβάνει χώρα τρεις φορές τον χρόνο, υπό την εποπτεία της Κεντρικής Επιτροπής Κινητικότητας και θα περιλαμβάνει την ανάρτηση στον κεντρικό ιστότοπο των κενών θέσεων που προκηρύσσουν οι δημόσιοι φορείς, με βάση το ψηφιακό οργανόγραμμα, την υποβολή στη συνέχεια αιτήσεων από τους ενδιαφερόμενους και την εκκίνηση της διαδικασίας επιλογής από το φορέα υποδοχής. Η αξιολόγηση των υποψηφίων προβλέπεται να γίνεται αποκλειστικά από τριμελή επιτροπή του φορέα υποδοχής και να περιλαμβάνει συγκριτική αξιολόγηση των υποψηφίων²¹⁴.

Μέχρι στιγμής μόνο οκτώ φορείς έχουν ολοκληρώσει τις διαδικασίες που απαιτεί ο νόμος ώστε να μετέχουν στο νέο σύστημα κινητικότητας στο Δημόσιο. Έτσι, κατά την πρώτη εφαρμογή του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (με βάση το νόμο 4440/2016), θα μετέχουν σε αυτό μόνο επτά υπουργεία και μια Ανεξάρτητη

²¹² http://dimosio2020.gov.gr/?page_id=1620

²¹³ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2014) “Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=8095>, σ.19-20.

²¹⁴ http://dimosio2020.gov.gr/?page_id=1620

Αρχή²¹⁵. Παράλληλα, το σύστημα υποστηρίζεται από ψηφιακή υποδομή²¹⁶, η οποία θα παρέχει προηγμένες διαδικτυακές υπηρεσίες τόσο για την ενημέρωση των δημόσιων υπαλλήλων, όσο και για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας²¹⁷.

Στο πλαίσιο αυτό, το επόμενο έτος προγραμματίζεται η πλήρης εφαρμογή του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας, όπως και του νέου συστήματος αξιολόγησης με τη λειτουργική διασύνδεσή του με σύστημα στοχοθεσίας, ενώ προχωρά και η θεσμική συνεργασία μεταξύ ΕΚΔΔΑ και ΕΝΑ για παροχή εξειδικευμένης επιμόρφωσης.

Έτσι, με δεδομένη την εισαγωγή των περιγραμμάτων θέσης εργασίας στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα, η αναμενόμενη ευρεία χρήση τους προσδοκείται να αποτελέσει το θεμέλιο λίθο για την ανάπτυξη του επαγγελματισμού στην ελληνική δημόσια διοίκηση, καθώς θα υποχρεώσει τα διευθυντικά στελέχη να προσδιορίσουν το ρόλο κάθε υπαλλήλου με βάση την οργάνωση της εργασίας και τις διαδικασίες σε κάθε τμήμα και μονάδα της δομής τους. Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας εκτιμάται πως θα αποτελέσουν ένα ευέλικτο εργαλείο που μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα από κάθε ιεραρχικά προϊστάμενο, συνδέοντας τη θέση εργασίας με την στοχοθεσία και συνεπώς με την περιοδική αξιολόγηση των υπαλλήλων (σε ετήσια βάση).

Επίσης, για κάθε νέα θέση που προκηρύσσεται θα πρέπει πλέον να καταστεί υποχρεωτικός ο προηγούμενος σχεδιασμός αντίστοιχων περιγραμμάτων θέσης, ο οποίος θα τεκμηριώνει την ανάγκη πρόσληψης αλλά και θα καθιστά ξεκάθαρο το προφίλ και τις απαιτήσεις προς τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους²¹⁸. Προς το

²¹⁵ Πρόκειται για το υπουργείο Τουρισμού, το υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, το υπουργείο Υγείας, το υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, το υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, το υπουργείο Δικαιοσύνης, το υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών και την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων. <http://www.tovima.gr/society/article/?aid=912358&wordsinarticle=%ce%b1%ce%be%ce%b9%ce%bf%ce%bb%cf%8c%ce%b3%ce%b7%cf%83%ce%b7>, <http://www.e-dimosio.gr/dimosio/123660/pii-tha-metechoun-sto-neo-sistima-kinitikotitas-sto-dimosio/>

²¹⁶ Πρόκειται για την ιστοσελίδα: <http://apografi.gov.gr/> Αξίζει να αναφερθεί ότι, όπως επεσήμανε η Υπουργός Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Όλγα Γεροβασίλη «Η πλατφόρμα του Ε.Σ.Κ. έχει συνδεθεί με την ηλεκτρονική πλατφόρμα της Απογραφής, προκειμένου να διασφαλιστεί η διαλειτουργικότητα με τα ήδη υφιστάμενα ηλεκτρονικά εργαλεία διοίκησης προσωπικού», «Με τη λειτουργία του Ηλεκτρονικού Συστήματος για την κινητικότητα θα τερματιστεί ένα απαρχαιωμένο σύστημα αποσπάσεων και μετατάξεων, που έτρεφε το πελατειακό κράτος». <http://www.enikonomia.gr/economy/169870.xekina-ti-leitourgia-tis-i-ilektroniki-platforma-gia-kinitikotita.html> και <http://www.tovima.gr/society/article/?aid=896935>

²¹⁷ <http://www.protothema.gr/politics/article/709427/oi-vasikoi-axones-tis-ethnikis-stratigikis-gia-ti-dioikitiki-metarruthmisi-2017-2019/>

²¹⁸ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2014) “Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=8095>, σ. 20-21.

σκοπό αυτό, χρήσιμη είναι η ανάπτυξη ενός μηχανισμού ανάλυσης και αποτύπωσης αναγκών του δημόσιου τομέα σε προσλήψεις, μέσα από την αξιοποίηση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και την αναμόρφωση του κλαδολογίου (νέο σύστημα ταξινόμησης των δημοσίων υπαλλήλων).

Πέρα, όμως, από αυτή τη συντονισμένη προσπάθεια, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας μπορούν να συμβάλλουν και στην επίτευξη των ειδικότερων στόχων κάθε δημόσιου οργανισμού ξεχωριστά. Ενδιαφέρον, για παράδειγμα, παρουσιάζει και το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που επιδιώκει να εισάγει η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων και συνδέεται άμεσα με τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, όπως αυτό αναλύεται στην επίσημη ιστοσελίδα της²¹⁹. Ειδικότερα, αν και η Αρχή φαίνεται να υιοθετεί μία διαφορετική προσέγγιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας²²⁰ σε σχέση με αυτήν του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, αναλύοντας σε μεγαλύτερο βάθος τα προσόντα και τις δεξιότητες που απαιτούνται από τους κατόχους των θέσεων, ώστε να εξυπηρετούν διάφορους σκοπούς στο πλαίσιο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της, εντούτοις οι βασικές αρχές κατάρτισης των περιγραμμάτων τηρούνται εξίσου και το περιεχόμενό τους καλύπτει τις ουσιαστικές απαιτήσεις.

Έχοντας ως μεγαλόπνοο όραμα, τη θέσπιση, όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά, ενός νέου, σύγχρονου συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της, βασισμένο στις αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας, της δίκαιης αξιολόγησης και ανταμοιβής των στελεχών της, απαλλαγμένο από πρακτικές και νοοτροπίες του παρελθόντος, ικανό να αναδείξει και να αξιοποιήσει περαιτέρω τις ικανότητες του δυναμικού, να παράσχει ίσες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, αλλά και διαρκή βελτίωση μέσω της παρεχόμενης εκπαίδευσης, προχωρά στην υλοποίηση της σημαντικότερης ίσως μεταρρύθμισης στη σύγχρονη ιστορία της φορολογικής διοίκησης, με στόχο τη διαμόρφωση ενός πρότυπου δημόσιου φορέα²²¹,

²¹⁹ Βλ. <http://www.aade.gr/menoy/aade/diacheirise-anthropinoy-dynamikoy> και http://www.aade.gr/dl_assets/vat/HRMS.pdf, <http://www.aade.gr/epicheiresiaka-schedia>, Στην αναμόρφωση του συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε. αναφέρεται και το «Επιχειρησιακό Σχέδιο 2017» της Α.Α.Δ.Ε., το οποίο είναι διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.aade.gr/sites/default/files/2017-05/epixeirisiako_sxedio_aade_2017.pdf, σ. 66.

²²⁰ Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας της, έχουν ευθυγραμμισθεί με το Πλαίσιο Ικανοτήτων της DG TAXUD της Ε.Ε.. http://www.aade.gr/sites/default/files/2017-07/apologistiki_ekthesi2015.pdf, σ. 72.

²²¹ Στο «Στρατηγικό Σχέδιο 2013-2017» της τότε Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων, το οποίο είναι διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση https://www.taxheaven.gr/pagesdata/stratigiko_sxedio_1.pdf : αναφέρεται ότι: «Το όραμα της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων είναι να γίνει ένας υποδειγματικός οργανισμός του Δημοσίου που θα αποτελέσει τον κεντρικό πυλώνα για την ανάκαμψη της χώρας και την επιστροφή της στις αγορές», ενώ

μιας ισχυρής και αποτελεσματικής Ανεξάρτητης Αρχής, εφάμιλλης των καλύτερων διοικήσεων διεθνώς, που θα παρέχει στους υπαλλήλους της τις κατάλληλες συνθήκες για να ασκήσουν το έργο τους και θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πολιτών.

Αναγνωρίζοντας αρχικά τους περιορισμούς του υφιστάμενου συστήματος και μετά από σύγκριση και με άλλες φορολογικές και τελωνειακές διοικήσεις ανεπτυγμένων χωρών, επιδιώκεται επί τη βάση της υιοθέτησης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, η αναβάθμιση των δομών και των θέσεων εργασίας, η αξιοποίηση των επιλογών που παρέχει το νέο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, η βέλτιστη αξιοποίηση του προσωπικού με βάση τις ικανότητες και την απόδοση κάθε υπαλλήλου, η δημιουργία μιας ισχυρής επαγγελματικής κουλτούρας και η προσφορά ευκαιριών για σταδιοδρομία και ανέλιξη, η δημιουργία ενός συστήματος δίκαιης αξιολόγησης, με στόχο την αντιμετώπιση των αδυναμιών της και την εξέλιξη των εργαζομένων μέσα στην Υπηρεσία.

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του φορέα, το νέο σύστημα σχεδιάζεται με ίδια μέσα, από τις Υπηρεσίες και τους υπαλλήλους της. Εξετάζονται, αξιολογούνται και ενσωματώνονται σε αυτό οι βέλτιστες διεθνείς πρακτικές των προηγμένων Φορολογικών και Τελωνειακών Διοικήσεων, προσαρμοσμένες στα ελληνικά δεδομένα, με σεβασμό στο δημόσιο χαρακτήρα της Αρχής και στους Νόμους του Κράτους. Στο πλαίσιο αυτό, υπογραμμίζεται ότι η μετάβαση στο νέο σύστημα θα είναι αντικείμενο προσεκτικής διαχείρισης και ελέγχων μέσω πιλοτικών έργων, ώστε, πριν αναπτυχθεί πλήρως σε όλο το προσωπικό, να διασφαλισθεί ότι το σύστημα λειτουργεί ομαλά, καθώς και ότι θα γίνεται συνεχής ποιοτικός έλεγχος της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων, με γνώμονα τη διαρκή βελτίωση του συστήματος στην κατεύθυνση της δικαιοσύνης και της αντικειμενικότητας.

Με βασική αρχή, περαιτέρω, ότι το καλύτερο αποτέλεσμα έρχεται πάντα μέσα από τον καλύτερο διάλογο και τη σύνθεση των απόψεων και αναγνωρίζοντας πόσο σημαντικό είναι να έχουν όλοι την ευκαιρία να συμβάλουν με θετικές προτάσεις ως προς τα επιμέρους χαρακτηριστικά του νέου συστήματος και να συνδιαμορφώσουν τα βασικά στοιχεία της πιο σημαντικής μεταρρύθμισης στη νεότερη ιστορία της

στο αναθεωρημένο «Στρατηγικό Σχέδιο 2017-2020» της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, το οποίο είναι διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.aade.gr/sites/default/files/2017-06/strateg_anath_2017.pdf, ότι: «Όραμα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων είναι να θεμελιώσει σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες και να εξελιχθεί σε έναν πρότυπο οργανισμό διασφάλισης των δημοσίων εσόδων της χώρας».

φορολογικής διοίκησης, επιδιώκεται κεντρικό ρόλο στο σχεδιασμό του νέου συστήματος να έχουν οι απόψεις και παρατηρήσεις του ίδιου του προσωπικού της, μέσω των συνδικαλιστικών του ενώσεων, αλλά και κάθε εργαζομένου που θα θέλει να καταθέσει τις σκέψεις και προτάσεις του. Για τον λόγο αυτό, έχει συσταθεί τμήμα επιφορτισμένο με αυτήν την αποστολή στη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού του φορέα, το οποίο είναι στη διάθεση του προσωπικού, για να αφουγκράζεται τις ανάγκες, τις απόψεις και τις ενστάσεις του.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της προσπάθειας ανάπτυξης γόνιμου διαλόγου με το προσωπικό της σχετικά με το νέο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των υπηρεσιών και η θέση τους σε δημόσια διαβούλευση, όπως και του υπό διαμόρφωση κανονιστικού πλαισίου πριν τη δημοσίευσή του, αλλά και η διοργάνωση ενημερωτικών συναντήσεων, ώστε να μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να συνεισφέρει στη βελτίωση αυτού του εγχειρήματος.

Στον πυρήνα αυτού του νέου συστήματος βρίσκονται τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, τα οποία χαρακτηρίζονται για την ευελιξία τους. Διευκρινίζεται δε, ότι όπως ίσχυε και προηγουμένως, έτσι και μετά την εφαρμογή των περιγραμμάτων, ο προϊστάμενος θα μπορεί να ζητά από τον υπάλληλο να αναλάβει επιπλέον καθήκοντα εάν αυτό επιβάλλεται από τις ανάγκες της υπηρεσίας. Προβλέπεται επίσης, η καταγραφή των περιγραμμάτων σε ειδικό Μητρώο, ώστε να μπορεί κανείς εύκολα να δει τις διαθέσιμες θέσεις, καθώς και τα προσόντα και τις λοιπές προϋποθέσεις που απαιτούνται για κάθε θέση.

Όλες οι θέσεις εργασίας στην Αρχή θα έχουν ξεκάθαρο περίγραμμα. Κάθε περίγραμμα περιγράφει μεταξύ άλλων, το σκοπό, τα κύρια καθήκοντα και τις συνθήκες εργασίας της και συνοδεύεται από ένα πλαίσιο ικανοτήτων, δηλαδή το ελάχιστο επίπεδο επάρκειας συγκεκριμένων ικανοτήτων που θα πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης, προκειμένου να εκτελέσει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του²²². Αυτό το πλαίσιο ικανοτήτων αποτελείται από τρεις κατηγορίες: α) τις Επαγγελματικές Ικανότητες, οι οποίες αναφέρονται στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο κάτοχος του περιγράμματος (π.χ. Επίλυση Προβλημάτων, Λήψη Αποφάσεων, Επικοινωνία), β) τις Επιχειρησιακές Ικανότητες,

²²² Βλ. την υπ' αριθ. πρωτ. ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017 απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. με θέμα «Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)», (ΦΕΚ Β' 4227 / ΑΔΑ: ΨΣΑΣ46ΜΠ3Ζ-ΜΚΩ).

που αφορούν κατά κύριο λόγο τις τεχνικές γνώσεις και την εμπειρία που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη Θέση Εργασίας (π.χ. γνώση ΦΠΑ, Φορολογίας Εισοδήματος, Ανάλυση Κινδύνου, Τελωνειακών Διαδικασιών) και γ) τις Διοικητικές Ικανότητες, οι οποίες σχετίζονται με θέσεις εργασίας με διοικητικές αρμοδιότητες (συνήθως, αλλά όχι αποκλειστικά, σε θέσεις ευθύνης). Προς το σκοπό δε της επίτευξης όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αντικειμενικότητας, αμεροληψίας και διαφάνειας κατά την εφαρμογή τους, οι ικανότητες αυτές αναλύονται περαιτέρω, ώστε να καταστεί σαφές το εννοιολογικό περιεχόμενο της καθεμιάς αλλά και το απαιτούμενο επίπεδο για κάθε θέση εργασίας.

Η διαδικασία της εφαρμογής του νέου συστήματος εκκινείται με την κατάταξη του κάθε υπαλλήλου της σε ένα συγκεκριμένο περίγραμμα θέσης εργασίας. Το γεγονός αυτό προσδοκάται να συμβάλει καταρχάς στην αποσαφήνιση των προσδοκιών της διοίκησης και των εργαζομένων, με σαφείς αρμοδιότητες και μετρήσιμους στόχους.

Της κατάταξης των υπαλλήλων της σε περιγράμματα θέσεων εργασίας θα προηγηθεί ο έλεγχος καταλληλότητας και επάρκειας του κάθε υπαλλήλου ως προς το περίγραμμα θέσης εργασίας που αντιστοιχεί στην εργασία που ασκεί ή σε κάποια άλλη, κατά την οποία θα εξεταστεί αν πληρούνται οι προϋποθέσεις για την άσκηση των καθηκόντων κάθε θέσης εργασίας, όπως καταγράφονται στο αντίστοιχο περίγραμμα. Η υποχρέωση διενέργειας αυτής της εφάπαξ αξιολόγησης όλων των εργαζομένων της μέχρι το τέλος του έτους 2017 εκπηγάζει από τον ιδρυτικό νόμο της Αρχής και ειδικότερα από το άρθρο 38 του ν.4389/2016 (ΦΕΚ Α'94) σε συνδυασμό περαιτέρω με το άρθρο 28 αυτού, ενώ η σχετική διαδικασία καθορίζεται ειδικότερα με απόφαση του Διοικητή της Αρχής, μετά από απλή γνώμη του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και σύμφωνη γνώμη του Συμβουλίου της Διοίκησής της²²³. Αξίζει να αναφερθεί ότι στην απόφαση αυτή περιλαμβάνεται, εκτός των άλλων, και αναλυτικό παράρτημα με τον εννοιολογικό προσδιορισμό όλων των κριτηρίων ελέγχου, όπως και διαβάθμιση των επιπέδων κάθε ικανότητας, ώστε αφενός να βοηθήσει τους αρμόδιους για τη διενέργεια του ελέγχου, να λειτουργήσει εκπαιδευτικά για τους ίδιους, αλλά και να εξασφαλίσει, κατά το δυνατόν, την

²²³ Βλ. την υπ' αριθ. πρωτ. ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017/24-11-2017 απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. με θέμα «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων σύμφωνα με το άρθρο 28 παράγραφος 1 και άρθρο 38, παράγραφος 5, του Ν.4389/2016 (Α'94) και κατάταξης σε Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας» (ΦΕΚ Β' 4162 / ΑΔΑ: 610Ν46ΜΠ3Ζ-Φ6Ν).

αντικειμενική κρίση και ενιαία εφαρμογή από όλους τους αρμόδιους για τη διενέργεια του ελέγχου.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, κάθε εργαζόμενος της Αρχής θα είναι τοποθετημένος σε συγκεκριμένο περίγραμμα θέσης εργασίας με βάση τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία του. Το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης που προβλέπεται να εφαρμοστεί στη συνέχεια, θα στηρίζεται στην κυκλική (360°) αξιολόγηση με ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια. Το κάθε περίγραμμα, περαιτέρω, προβλέπεται να ενταχθεί σε μια βαθμίδα του Βαθμολογίου της Αρχής, επί τη βάση του οποίου θα διαμορφωθεί το νέο σύστημα αποδοχών της Αρχής. Κάθε υπάλληλος θα έχει σαφή εικόνα για τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας που του παρέχονται μέσα στον φορέα και για την εκπαίδευση που χρειάζεται να λάβει προκειμένου να επιτύχει την επαγγελματική εξέλιξη που επιδιώκει.

Σε συνάρτηση με τα περιγράμματα θέσεων εργασίας διατυπώνεται η πρόθεση να αναπτυχθεί ένας εμπειριστατωμένος Οδηγός Σταδιοδρομίας, ώστε οι υπάλληλοι να γνωρίζουν τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να εξελιχθούν επαγγελματικά μέσα στην Αρχή. Επιπλέον, ο Οδηγός αυτός θα προσδιορίζει τις διαδικασίες κάλυψης κενών θέσεων, δηλαδή τις προαγωγές και τις μετακινήσεις εντός του φορέα. Προσβλέποντας στον περιορισμό της γραφειοκρατίας και της πολυπλοκότητας, τίθεται ως στόχος όλες οι κενές θέσεις να γνωστοποιούνται ηλεκτρονικά μέσω της ιστοσελίδας της Αρχής, ώστε όλοι οι ενδιαφερόμενοι να έχουν έγκαιρη και διαφανή πληροφόρηση.

Απώτερος στόχος, όλων των ανωτέρω είναι, μέσω της ορθής κατανομής και αξιοποίησης του προσωπικού της, της παροχής κινήτρων για βελτίωση, εξέλιξη και πρόοδο και της επιβράβευσης της επαγγελματικής ευσυνειδησίας, της ομαδικότητας και της επάρκειας, να καταστεί η Αρχή ισχυρή και αποτελεσματική, ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εποχής και να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πολίτες, καλλιεργώντας ένα πνεύμα εμπιστοσύνης.

Όπως γίνεται καταφανές εκ των ανωτέρω, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας αναδεικνύονται στη χώρα μας σε ένα σύγχρονο εργαλείο, με ευέλικτο και δυναμικό χαρακτήρα, που στόχο έχει την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, την ορθολογική κατανομή των ανθρωπίνων πόρων, την καλύτερη αξιοποίηση των στελεχών της διοίκησης, καθώς και την παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών κατάρτισης και εκπαίδευσης με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής του. Απόρροια των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας αποτελεί η ανάδειξη του κεντρικού

ρόλου που διαδραματίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο στην απόδοση και στην ποιότητα του συνολικώς παραγόμενου έργου κάθε δημόσιας υπηρεσίας²²⁴.

²²⁴Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/127/οικ.26931/18-10-2016 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας», σ. 1-2.

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως γίνεται καταφανές εκ της ως άνω ανάλυσης, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας αποτελούν μία σημαντική πηγή πληροφόρησης σχετικά με την κάθε θέση εργασίας, καθώς περιέχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που συνδέονται με αυτήν. Ανάλογα δε, με το σκοπό που καλούνται να επιτελέσουν κάθε φορά, μπορεί να διαφοροποιηθεί η μορφή, η προσέγγισή και το ακριβές περιεχόμενό τους, όπως και το βάθος της ανάλυσης κάθε επιμέρους ενότητάς τους. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αποσαφηνιστεί εξαρχής ο σκοπός της δημιουργίας τους και να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διαδικασία κατάρτισής τους. Σημαντική είναι, επίσης, η επίτευξη της απαραίτητης συνεκτικότητας και ομοιομορφίας όλων των περιγραμμάτων ενός οργανισμού, η πρόσδοση της απαραίτητης ευελιξίας, αλλά και η επικαιροποίησή τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Στο μέτρο που στα περιγράμματα θέσεων εργασίας αποτυπώνονται οι υποχρεώσεις, οι ευθύνες, οι σχέσεις αναφοράς, τα καθήκοντα, τα πρότυπα απόδοσης, οι πόροι και οι συνθήκες εργασίας που συνδέονται με κάθε θέση εργασίας, αλλά και οι προδιαγραφές, δηλαδή τα προσόντα, απαραίτητα ή επιθυμητά, οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος της θέσης εργασίας ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης, τα ίδια μπορούν πράγματι να αποτελέσουν πολύτιμο εργαλείο για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αρκεί να χρησιμοποιηθούν σωστά προς το σκοπό αυτό. Η σωστή αξιοποίησή τους, μάλιστα, δύναται να προσδώσει σε όλες τις επιμέρους διαδικασίες που συνδέονται με αυτήν, την απαραίτητη διαφάνεια και αντικειμενικότητα. Το πώς θα χρησιμοποιηθούν, ωστόσο, εναπόκειται κάθε φορά στη Διοίκηση κάθε οργανισμού και σε όσους καλούνται κάθε φορά να τα εφαρμόσουν μέσα σε αυτόν.

Έτσι, τα περιγράμματα μπορούν να συμβάλλουν ουσιωδώς και ποικιλοτρόπως κατά τη διαδικασία στελέχωσης και αντίστοιχα και της κινητικότητας, ώστε να καταστεί εφικτή η αντικειμενική αντιστοίχιση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση εργασίας. Τα περιγράμματα είναι χρήσιμα, επίσης, για τον ορισμό κοινώς αποδεκτών από τον οργανισμό και τον εργαζόμενο, ποιοτικών και ποσοτικών ατομικών στόχων με την αξιοποίηση γενικά παραδεκτών δεικτών απόδοσης. Οι στόχοι αυτοί αποτελούν στη συνέχεια τη βάση για τη διαχείριση και την αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζομένου με αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία εκπηγάζουν

από το ίδιο το περιεχόμενο του περιγράμματος θέσης εργασίας. Ο ρόλος του τελευταίου είναι καταλυτικός και για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του δυναμικού και συνεπακόλουθα το σχεδιασμό εξειδικευμένων και στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Δεν αποκλείεται δε, η σύνδεση των περιγραμμάτων με τη βαθμολόγηση των θέσεων εργασίας και τη διαμόρφωση του μισθολογίου του οργανισμού.

Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να έχει η χρήση καλογραμμένων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας αναγνωρίστηκαν εδώ και αρκετά χρόνια από προηγμένες σε επίπεδο οργάνωσης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού χώρες του εξωτερικού· όπως αντίστοιχα και οι κίνδυνοι από τη χρήση πλημμελώς καταρτισμένων ή μη ανταποκρινόμενων στις ανάγκες που καλούνται να εξυπηρετήσουν περιγραμμάτων ή από τη χρήση τους για σκοπούς άλλους από αυτούς για τους οποίους δημιουργούνται. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η Αυστραλία, ο Καναδάς και οι χώρες του ευρωπαϊκού βορρά, όπου η οργάνωση του κράτους αλλά και η κουλτούρα της κοινωνίας είναι πολύ διαφορετικές. Στις χώρες αυτές η χρήση των περιγραμμάτων έχει εδραιωθεί στο δημόσιο τομέα και έχει συνδεθεί με κάθε επιμέρους έκφανση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη χώρα μας αντίθετα, μία σειρά εθνικών σχεδίων που υιοθετήθηκαν στο παρελθόν προς την κατεύθυνση της εφαρμογής του νέου δημόσιου μανάτζμεντ μαρτυρούν τις προσπάθειες της εκάστοτε ηγεσίας να προσαρμόσει την πολιτική της σε όσα επιτάσσει το διεθνές γίνεσθαι. Παρά ταύτα, κι ενώ πραγματοποιήθηκαν πολλές μεταρρυθμίσεις προς την κατεύθυνση αυτή, ο πολύπαθος χώρος της δημόσιας διοίκησης παρέμεινε δυσλειτουργικός. Στο πλαίσιο αυτό, αν και η χρησιμότητα των περιγραμμάτων ως εργαλείου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως και η αναγκαιότητα υιοθέτησής τους στο δημόσιο τομέα έχει αναγνωριστεί εδώ και πάρα πολλά έτη και έχει συμπεριληφθεί στο πλαίσιο των προτεινόμενων, επαγγελματικών και πλέον απαιτούμενων- μεταρρυθμιστικών δράσεων, εντούτοις, μόλις τα τελευταία χρόνια και υπό την πίεση των δυσμενών οικονομικών συνθηκών, ωρίμασε σε έναν ικανοποιητικό βαθμό. Υπό την έξωθεν απαίτηση λήψης διαρθρωτικών μεταρρυθμιστικών μέτρων για τον εξορθολογισμό της λειτουργίας του κράτους και του δημόσιου τομέα, λοιπόν, γίνεται το τελευταίο διάστημα μία οργανωμένη προσπάθεια, με τη συνδρομή τεχνικής βοήθειας, να καταρτιστούν περιγράμματα θέσεων εργασίας σε όλο το δημόσιο τομέα της χώρας μας, ακολουθώντας το γαλλικό

πρότυπο, ενώ παράλληλα δεν αποκλείονται και αυτόνομες προσπάθειες από κάποιους οργανισμούς.

Με τον τρόπο αυτό, η Δημόσια Διοίκηση αποκτά ένα σύγχρονο εργαλείο χαρτογράφησης του ανθρώπινου δυναμικού και των αντικειμένων εργασίας του²²⁵, με το οποίο ευελπιστεί να επιτύχει την απελευθέρωση των δημιουργικών δυνάμεών της, την καλύτερη και με αντικειμενικούς όρους αξιοποίηση του πλούσιου δυναμικού της και των δυνατοτήτων του, την αύξηση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, με ταυτόχρονη εξασφάλιση της εργασιακής ασφάλειας και της αξιοπρέπειας των εργαζομένων. Ευελπιστεί, με άλλα λόγια, να επιτύχει την ενίσχυση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσω της βέλτιστης διαχείρισης, αξιοποίησης προσόντων και κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού της Διοίκησης, και κατά συνέπεια την ενίσχυση της ίδιας της Δημοκρατίας, μέσω της θεσμοθέτησης αξιοκρατίας στη στελέχωση, της διαφάνειας στη λειτουργία και της επικαιροποίησης της σχέσης κράτους-πολίτη.

Προς το σκοπό αυτό, έχει συνδέσει ήδη τη χρήση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας με μία δέσμη δράσεων που αφορούν την εσωτερική λειτουργία του δημοσίου τομέα και ειδικότερα την αναμόρφωση των κλάδων, τα ψηφιακά οργανογράμματα, την κινητικότητα των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, την επιλογή προϊσταμένων, τη στοχοθεσία και την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, το νέο μισθολόγιο, θεσμοθετώντας παράλληλα πιο διαφανείς και αντικειμενικές διαδικασίες.

Όπως, όμως, καθετί καινούριο, έτσι και η εφαρμογή των περιγραμμάτων για πρώτη φορά για κάποια από τις ανωτέρω διαδικασίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι πιθανό να προκαλέσει αντιδράσεις από τους εργαζομένους, οι οποίοι μπορεί να τα αντιμετωπίσουν με φόβο, σκεπτικισμό, καχυποψία, δυσπιστία και αντίδραση, δεδομένης της διαχρονικής έλλειψης εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση και τον τρόπο λειτουργίας της στον τόπο μας²²⁶.

²²⁵ http://dimosio2020.gov.gr/?page_id=1628

²²⁶ Επ' αυτού ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση του κ. Μαΐστρου ότι «...το κράτος δεν εμπνέει (στους πολίτες) την εμπιστοσύνη ότι το ίδιο θα λειτουργήσει με ενιαίους αντικειμενικούς κανόνες και διαφάνεια. Ο δρόμος για να κερδίσουν το πολιτικό και το διοικητικό σύστημά μας αυτή την εμπιστοσύνη των πολιτών είναι μακρύς. Οι πολίτες αποδέχονται τους κανόνες, εάν πεισθούν ότι εφαρμόζονται για όλους». Βλ. Μαΐστρος Παν., (2009), *Τα Τρία Κύματα Μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα 1975-2015+*; Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ, Αθήνα, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://p-maistros.gr/book.pdf>, σ. 101.

Δεδομένου ότι η βιασύνη δεν είναι ποτέ σύμμαχος σε τέτοιου μεγέθους εγχειρήματα, τα οποία απαιτούν ουσιαστικά την αλλαγή της κουλτούρας όλων των εμπλεκόμενων προσώπων, αλλά και της κοινωνίας κατ' επέκταση, και προκειμένου να μην καταλήξει στο κενό κι αυτή η μεταρρυθμιστική προσπάθεια, θα ήταν καλό να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος στους εργαζόμενους για να δεχθούν αυτές τις αλλαγές. Προς το σκοπό αυτό θα ήταν καλό η οποιαδήποτε προσπάθεια αξιοποίησης των περιγραμμάτων για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού να μην συνδεθεί στην αρχή με δυσμενείς για τους εργαζόμενους συνέπειες, όπως μπορεί να είναι η σύνδεσή τους με την αξιολόγηση, με την παραδοσιακή αντίληψη του τιμωρητικού κυρίως χαρακτήρα που έχει στις συνειδήσεις των περισσότερων, αλλά τουναντίον με την έννοια της διαχείρισης της απόδοσης, την προσπάθεια δηλαδή εντοπισμού των πιθανών ελλείψεων των εργαζομένων, με σκοπό την ενίσχυσή τους με προγράμματα κατάρτισης και κατά συνέπεια τη βελτίωση του παραγόμενου έργου.

Προς την κατεύθυνση αυτή, θα ήταν επισφαλής και η εξαρχής σύνδεση των περιγραμμάτων με αλλαγές στις αμοιβές των ήδη εργαζομένων στηριζόμενη στην αξιολόγηση των θέσεων εργασίας ανάλογα με τη δομή στην οποία ανήκουν, ειδικά σε έναν οργανισμό που λειτουργεί ήδη. Δεδομένου ότι οι υπάλληλοι είναι ήδη κατανεμημένοι στις υπηρεσίες του οργανισμού και συχνά σε υπηρεσίες και θέσεις που δεν είναι της επιλογής τους ή σε συγκεκριμένες υπηρεσίες λόγω της γεωγραφικής κατανομής τους, χωρίς να τους έχει δοθεί η ευκαιρία να αναδείξουν τις ικανότητές τους σε κάποιες άλλες θέσεις, η αίφνης βαθμολόγηση των θέσεων και η σύνδεσή τους με περαιτέρω μισθολογικές συνέπειες που θα έχουν ως επακόλουθο τη μισθολογική διαφοροποίηση υπαλλήλων που έχουν διοριστεί με βάση τα ίδια τυπικά προσόντα για να μπορούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες οποιασδήποτε θέσης του κλάδου τους, όσο προσεκτικά κι αν γίνει, ενέχει μεγάλο κίνδυνο να μην είναι απόλυτα αντικειμενική και δίκαιη και προπάντων να προκαλέσει διχαστικές τάσεις και συγκρουσιακές καταστάσεις εντός της δομής, με καταστροφικές συνέπειες για τον ίδιο τον οργανισμό. Είναι δε πολύ πιθανό να κλονίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τη διοίκηση και να υπονομεύσει όποια προσπάθεια γίνει προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της αξιοκρατίας. Κι έτσι, αντί για την παροχή κινήτρων, η οποία θα μπορούσε να επιτευχθεί με άλλους τρόπους, είναι πολύ πιο πιθανό να επιφέρει τα εντελώς αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, να δημιουργήσει προβλήματα στην κινητικότητα, αλλά και στον τρόπο αμοιβής των εργαζομένων που

μπορεί λόγω υπηρεσιακών αναγκών να καλούνται να εκπληρώσουν καθήκοντα συμπληρωματικά σε αυτά που ανήκουν στο περίγραμμα θέσης εργασίας τους.

Προς αποφυγή όλων αυτών, θα πρέπει οποιαδήποτε αντίστοιχη αλλαγή να μελετηθεί με πολλή προσοχή και να εφαρμοστεί σταδιακά. Θα πρέπει, δηλαδή, προηγουμένως να περάσει ικανός χρόνος, ώστε τα περιγράμματα να γίνουν μέρος της κουλτούρας ενός δημόσιου οργανισμού, να δοκιμαστεί στην πράξη εάν έχουν καταρτιστεί καταλλήλως, να διαπιστωθούν οι προθέσεις της διοίκησης και να αποκτήσουν στη συνείδηση των εργαζομένων τη θέση που ευαγγελίζονται.

Έτσι, ακόμα και αν δοθεί πολλή προσοχή στη διαδικασία σχεδιασμού των περιγραμμάτων, αυτό δεν είναι αρκετό. Αντίστοιχη, αν όχι και μεγαλύτερη, προσοχή επιβάλλεται να δοθεί στον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να γίνει αυτή η μετάβαση από το παλιό στο νέο, στη διαχείριση, δηλαδή, της αλλαγής που συνεπάγεται. Ενόψει, μάλιστα, των ιδιοτυπιών του ελληνικού μανάτζμεντ, θα πρέπει να επιλεγεί η πιο κατάλληλη μεταρρυθμιστική μέθοδος στη χώρα μας²²⁷. Όπως άλλωστε έχει υποστηρίξει ο κ. Μανιτάκης «*Η διοικητική μεταρρύθμιση είναι μια διαρκής, επίπονη και μακρόπνοη διαδικασία. Δεν σταματά ποτέ. Αρκεί να βασίζεται σε σχέδιο μελετημένο και δοκιμασμένο και να γίνεται με μέθοδο, με σύστημα, συνέπεια και συνέχεια και βέβαια συντονισμένα και πειθαρχημένα. Και με σεβασμό, εννοείται, στο Νόμο, στο Σύνταγμα και στις διεθνείς δεσμεύσεις της χώρας*²²⁸».

Σε κάθε περίπτωση, είναι κοινώς αποδεκτό ότι απαραίτητη προϋπόθεση για να επιφέρουν τα εργαλεία του μανάτζμεντ τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι οι μεταρρυθμίσεις να γίνουν με τη συναίνεση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος,

²²⁷ «*Επιτυχής κρίνεται η μεταρρυθμιστική μέθοδος που αξιοποιεί την οικονομική συγκυρία, αναβαθμίζει τον ρόλο των πολιτικών, υποκινεί τους δημόσιους λειτουργούς και υπαλλήλους και διαφοροποιεί τα συμπεριφορικά κοινωνικά στερεότυπα, χάρη στο αξιακό και οραματικό περιεχόμενο της μεταρρυθμιστικής ρητορικής, που δημιουργεί κινητοποιές προσδοκίες και συνοδεύεται από ορατές επαληθεύσεις τους*». «*Γι' αυτό, άλλωστε, χαρισματικός θεωρείται αντίστοιχα ο ηγέτης που μετατρέπει τις άυλες αξίες, δηλαδή οράματα και προσδοκίες, σε υλικό αποτέλεσμα το οποίο παράγει κινητοποιούμενη η κοινωνία*». Σε κάθε περίπτωση, «*απόπειρα μεταρρύθμισης που δεν εξασφαλίζει την ύπαρξη οράματος, ισχυρής πολιτικής βούλησης και ευρείας πολιτικής και κοινωνικής συναίνεσης, όπως και σωστή εκτίμηση των αντικειμενικών κοινωνικών και πολιτικών συνθηκών "δεν γράφει ιστορία"*». Βλ. Μαΐστρος Παν., (2009), *Τα Τρία Κύματα Μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα 1975-2015+*, Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ, Αθήνα, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://p-maistros.gr/book.pdf>, σ. 184επ., 273, 345επ.

²²⁸ Μανιτάκης Αν. (2016) «*Τεχνοκρατικά προ-απαιτούμενα μιας εφαρμόσιμης Διοικητικής Μεταρρύθμισης (Η διοικητική τεχνολογία στη υπηρεσία της κατάστροφησης τεκμηριωμένων, δοκιμασμένων και εφαρμόσιμων δημόσιων πολιτικών)*», Γραπτή απόδοση προφορικής εισήγησης σε: Δημερίδα, «*Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση και Ανάπτυξη*», Αίθουσα Γερουσίας της Βουλής των Ελλήνων, 8 και 9 Φεβρουαρίου 2016, υπό δημοσίευση σε έκδοση της Βουλής, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.manitakis.gr/wp-content/uploads/2016/05/voul-eisigisi-2016.pdf>, τελευταία προσπέλαση 15/10/2017, σ.15.

γεγονός που προϋποθέτει την εμπέδωση μιας διαφορετικής διοικητικής κουλτούρας, προσανατολισμένης στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα, με επίκεντρο το κράτος και τον πολίτη²²⁹. Συνεπώς, για την υλοποίηση των ανωτέρω, sine qua non conditio συνιστά η ενεργός συμμετοχή και η αναδοχή τους από το ίδιο σώμα της δημόσιας διοίκησης²³⁰. Για το σκοπό αυτό, και δεδομένου ότι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας είναι μια ρηζικέλευθη πρακτική για τα ελληνικά δεδομένα, επιτακτική ανάγκη αποτελεί μια στοχευμένη και προσαρμοσμένη στην τρέχουσα διοικητική πραγματικότητα επικοινωνιακή στρατηγική που θα αποσκοπεί στη σταδιακή ανάκτηση της αυτοεκτίμησης και του ηθικού, καθώς και της δυναμικής υποκίνησης των στελεχών της, καταρρίπτοντας αρνητικά στερεότυπα και χρόνιες ιδεοληπτικές προσεγγίσεις για το δημόσιο τομέα²³¹.

Ενόψει, μάλιστα, του γεγονότος ότι η οικονομική δραστηριότητα στη χώρα μας χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη λειτουργία των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, οι οποίες αποτελούν μονάδες στρατηγικής σημασίας για την οικονομική και κοινωνική της ανάπτυξη, επιβάλλεται η ανεύρεση αντίστοιχων εργαλείων, όπως τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, προς επίτευξη της εύρυθμης λειτουργίας τους, η οποία προϋποθέτει τη δημιουργία ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης, μακριά από κρατικές παρεμβάσεις, στο πλαίσιο των δυτικοευρωπαϊκών κρατών, προσαρμοσμένου στην ελληνική παράδοση και πρακτική και συνεπικουρούμενου από άτομα ικανά και πρωτίστως επιστημονικά καταρτισμένα και αποτελεσματικά²³².

²²⁹ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2013), “Οδηγός για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf, σελ. 2.

²³⁰ Πρβλ. Κτιστάκη Στ. (2014) *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σ. 127-128.

²³¹ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2014) “Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=8095>, σ.10-11.

²³² Κέφης, Β. (1998). *Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών – Συστηματική προσέγγιση των επιδράσεών του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας* (1998), Εκδοτικός οίκος “Interbooks”, Αθήνα, σ. 11.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ι. ΠΡΩΤΟΓΕΝΕΙΣ ΠΗΓΕΣ

Νομοθεσία

- Ν.3230/2004 (ΦΕΚ Α'44)
- Ν.4336/2015 (ΦΕΚ Α'94)
- Ν.4440/2016 (ΦΕΚ Α'224)
- Ν.4369/2016 (ΦΕΚ Α'33)
- Ν.4389/2016 (ΦΕΚ Α'94)
- Ν.4456/2017 (ΦΕΚ Α'24)
- Ν.4465/2017 (ΦΕΚ Α'47)
- Ν.4472/2017 (ΦΕΚ Α' 74)
- Η υπ' αριθ. πρωτ. ΔΔΑΔ Ε 1176065 ΕΞ 2017/24-11-2017 απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. με θέμα «Καθορισμός των οργάνων, των κριτηρίων και της διαδικασίας ελέγχου καταλληλότητας και επάρκειας των υπαλλήλων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων σύμφωνα με το άρθρο 28 παράγραφος 1 και άρθρο 38, παράγραφος 5, του Ν.4389/2016 (Α'94) και κατάταξης σε Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας» (ΦΕΚ Β' 4162 / ΑΔΑ: 610Ν46ΜΠ3Ζ-Φ6Ν)
- Η υπ' αριθ. πρωτ. ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017 απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. με θέμα «Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)», (ΦΕΚ Β' 4227 / ΑΔΑ: ΨΣΑΣ46ΜΠ3Ζ-ΜΚΩ)

Εγκύκλιος/Εγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης

- Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.13/607/οικ.12461/29-04-2013 (ΑΔΑ: ΒΕ56Χ-ΠΥΘ) έγγραφο του Υ.ΔΙ.Μ.Η.Δ. με θέμα: «Οδηγίες για την πρώτη εφαρμογή του έργου "Σχεδιασμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας", διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://eforiakoi.org/images/stories/doc2013/organograma.pdf>., τελευταία προσπέλαση 01-10-2017.
- Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/127/οικ.26931/18-10-2016 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας».
- Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/139/οικ.30155/23-11-2016 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Γενικά και Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας».
- Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/149/οικ.7282/02-03-2017 (ΑΔΑ:ΨΓΡΚ465ΧΘΨ-ΙΣΚ) έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Αξιολόγηση και εξορθολογισμός των κλάδων Δημοσίου τομέα», διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://pin.gov.gr/wp-content/uploads/2017/09/3%CE%BF-%CE%98%CE%95%CE%9C%CE%91-%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%97%CE%9C%CE%9C%CE%95%CE%9D%CE%9F-2.pdf> .., τελευταία προσπέλαση 01-10-2017.
- Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/ 753/οικ.7513/03-03-2017 (ΑΔΑ: ΨΩ5Κ465ΧΘΨ-ΠΥΒ) έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' /33) – ΜΕΡΟΣ Β' ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ-Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή».
- Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/150/οικ.8473/10-03-2017 έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Γενικά και Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας» (εγκύκλιος για την κατάρτιση και σύνταξη των τομέων πολιτικής).
- Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ. 35.47/2299/12132/21-04-2017 (ΑΔΑ: 6Ζ494653ΠΣ-Ν7Ξ) έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Προκήρυξη πλήρωσης οριζόντιων θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης των Υπουργείων κατ' εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 84 - 86 του Υπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007), όπως ισχύει», διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minedu.gov.gr/anak/prokirixi_orizontiwn_thesewn.pdf, τελευταία προσπέλαση 01-10-2017.
- Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/161/οικ.15963/15-05-2017 έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Ευθύνης στα Υπουργεία» (εγκύκλιος για την οριστικοποίηση και υποβολή των ειδικών περιγραμμάτων των θέσεων ευθύνης).
- Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/162/οικ.18302/07-06-2017 (ΑΔΑ: 71ΕΣ465ΧΘΨ-Β0Θ) έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Γενικά και Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας», διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.nomotelia.gr/photos/File/18302-17.pdf>, τελευταία προσπέλαση 01-10-2017.

- Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΠΥΔΥ/Φ. 500/44/21201/03-07-2017 έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «ΔΙΑΚΗΡΥΞΗ ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΥ ΜΕΙΟΔΟΤΙΚΟΥ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΑΝΑΔΟΧΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ «ΠΑΡΟΧΗ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ», διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.meiodotis.gr/userfiles/17PROC001638104.pdf>, τελευταία προσπέλαση 01-10-2017.
- Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/167/οικ.26047/04-08-2017 έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Ειδικά Περιγράμματα Εργασίας».
- Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.49Κ/76/οικ. 28554/1-9-2017 έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΑΔΑ: Ψ2Τ6465ΧΘΨ-8Ρ8) με θέμα: «Εναρξη εφαρμογής Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ν.4440/2016), όπως ισχύει».

II. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Dessler G. (2015) “*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*”, 2η Έκδοση, Επιμέλεια – εισαγωγή Θ. Κουτρούκης, Ελλ. μελέτες περίπτωσης Γ. Θερίου, Μετάφραση Γ. Χρηστίδης, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κέφης Β. (1998) “*Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών – Συστηματική προσέγγιση των επιδράσεων του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας*”, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, Αθήνα.
- Κέφης Β. (2014), “*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρία και Πρότυπα*”, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κορέλλα Τζ., Παρουσίαση την 26.04.2017, στο πλαίσιο του μαθήματος «Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης - Δημόσιες Πολιτικές» της καθηγήτριας κας Σταυρούλας Κτιστάκη, στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», του Παντείου Πανεπιστημίου, Αθήνα.
- Κτιστάκη Στ. (2017) Σημειώσεις στο πλαίσιο του μαθήματος της «Εφαρμοσμένα Θέματα Διοικητικής Επιστήμης - Δημόσιες Πολιτικές», στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», του Παντείου Πανεπιστημίου, Αθήνα.
- Κτιστάκη Στ. (2014) “*Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*”, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μαϊστρος Παν. (2009) “*Τα Τρία Κύματα Μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα 1975-2015+*”, Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ, Αθήνα, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://p-maistros.gr/book.pdf>, τελευταία προσπέλαση 15/10/2017.
- Μανιτάκης Αν. (2015) “*Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση, εγκλωβισμένες στον ιστό της πολυνομίας και της τυπολατρίας: προτάσεις για την απαγκίστρωσή τους*”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.manitakis.gr/wp-content/uploads/2016/04/Doikhtiki-Refom-Sxoli-Dikaston.pdf>, τελευταία προσπέλαση 15/10/2017.
- Μανιτάκης Αν. (2016) “*Τεχνοκρατικά προ-απαιτούμενα μιας εφαρμόσιμης Διοικητικής Μεταρρύθμισης (Η διοικητική τεχνογνωσία στη υπηρεσία της κατάστροφης τεκμηριωμένων, δοκιμασμένων και εφαρμόσιμων δημόσιων πολιτικών)*”, Γραπτή απόδοση προφορικής εισήγησης σε: Ημερίδα, «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση και Ανάπτυξη», Αίθουσα Γερουσίας της Βουλής των Ελλήνων, 8 και 9 Φεβρουαρίου 2016, υπό δημοσίευση σε έκδοση της Βουλής, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.manitakis.gr/wp-content/uploads/2016/05/voul-eisigisi-2016.pdf>, τελευταία προσπέλαση 15/10/2017.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. (2006) “*Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*”, Τόμος Α', 4^η Αμερικάνικη Έκδοση, Επιμέλεια Κ. Αθανασόπουλος, Μετάφραση Ρ. Κολαΐτη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα. (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το έτος 2003).
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2016) “*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Roudière Jacques , παρουσίαση του με θέμα: «ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ (ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ) ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΤΟ ΓΑΛΛΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ» σε ημερίδα που έλαβε χώρα στην Αθήνα, την 18.05.2017.
- Σπηλιωτόπουλος Ι., παρουσίαση με θέμα: “*Ημερίδα για τους κλάδους και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας*”, σε ημερίδα που έλαβε χώρα στην Αθήνα, την 18.05.2017.
- Wayne R. Mondy (2017) “*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*”, 11^η Έκδοση, Επιμέλεια Μετάφρασης Δρ. Γ. Α. Ψυχογιός, Επιστημονική Επιμέλεια Δρ. Ν. Μποζιονέλος, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα. (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το έτος 2011).

- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2013) “Οδηγός για τον σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20130508_odhgos_sxed_perigr.pdf, τελευταία προσπέλαση 15/10/2017.
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2014) “Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=8095>, τελευταία προσπέλαση 15/10/2017.
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2017) *Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019 / Δημόσιο 2020*, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://dimosio2020.gov.gr/wp-content/uploads/2017/08/Dimosio_booklet-forsite.pdf, τελευταία προσπέλαση 15/10/2017.
- Χατζηπαντελή Π. (1999) “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ. (2001), “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, Αθήνα.

III. ΞΕΝΗ

Αρθρογραφία

- Beáta Sz. G. Pató, (2015) "The 3D job description", *Journal of Management Development*, Vol. 34 Issue: 4, pp.406-420, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2013-0151>, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.
- Beáta Sz. G. Pató, (2017) "Formal options for job descriptions: theory meets practice", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 8, pp.1008-1028, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0019>, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.
- Bożena Bednarek-Michalska, (2002) "Creating a job description for an electronic resources librarian", *Library Management*, Vol. 23 Issue: 8/9, pp.378-383, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/01435120210439852>, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.
- Chi Ming Chow, Brian H. Kleiner, (2002) "How to differentiate essential job duties from marginal job duties", *Managerial Law*, Vol. 44 Issue: 1/2, pp.121-127, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/03090550210770704>, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.
- Crainer, S. (1997) “Feedback to the Future”, *Management Today*, pp. 90-92, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.questia.com/read/1G1-19909376/feedback-to-the-future>, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.
- Darin E. Hartley, (2004) “Job Analysis at the Speed of Reality” *T+D*, Vol. 58, Issue: 9, pp.20-22, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση http://www.angelfire.com/ak5/ceul_evaldesemp/11.pdf, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.
- Draganidis Fotis, Mentzas Gregoris, (2006) "Competency based management: a review of systems and approaches", *Information Management & Computer Security*, Vol. 14 Issue: 1, pp.51-64, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.
- Drucker, P.F. (1985) “Getting Things Done: How to Make Good People Decisions”, *Harvard Business Review*, vol. 4, pp. 22.
- I-Wei Chang, Brian H. Kleiner, (2002) "How to conduct job analysis effectively", *Management Research News*, Vol. 25 Issue: 3, pp.73-81, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/01409170210783133>, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.
- Kathy Pennell, (2010) "The role of flexible job descriptions in succession management", *Library Management*, Vol. 31 Issue: 4/5, pp.279-290, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/01435121011046344>, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.
- Marie Gan, Brian H. Kleiner, (2005) "How to Write Job Descriptions Effectively", *Management Research News*, Vol. 28 Issue: 8, pp.48-54, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/01409170510784959>, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.
- Redpath, J. (1996) “The Right Angle on 360o Feedback”, *Administrator*, pp. 24.
- Samuel Leon Rohr, (2016) "Harnessing the power of the job description", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 24 Issue: 6, pp.8-11, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/HRMID-09-2015-0143>, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.
- Yehuda Baruch, Ronnie Lessem, (1995) "Job analysis: can it still be applied? Indications for various organizational levels", *International Journal of Career Management*, Vol. 7 Issue: 6, pp.3-9, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://doi.org/10.1108/09556219510098055>, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.

Βιβλία

- Bodnarchuk M., (2012), “*The Role of Job Descriptions and Competencies in an International Organization-Case: Foster Wheeler Energia Oy*”, Bachelor’s Thesis, Savonia University Of Applied Sciences
- Jasper M. Hiddinga (2013), “*Job Descriptions: the Heart of Every HRM System- An effective way to compose and implement job descriptions for Lidl Nederland GmbH*”, Master thesis, Business Administration Service Management School of Management & Governance, Universiteit Twente
- Martin Carole, (2010) “*Perfect Phrases for Writing Job Descriptions - Hundreds of Ready-to-Use Phrases for Writing Effective, Informative, and Useful Job Descriptions*”, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ministère du Budget, des Comptes Publics, de la Fonction Publique et de la Réforme de l’ État, (2010) “*Répertoire interministériel des métiers de l’État*”, Deuxième édition, France
- Ministère de la Fonction Publique, (2017) “*Répertoire interministériel des métiers de l’État*”, édition 2017, France
- Mullins, L.J. (1999), “*Management and Organisational Behaviour*”, 5th Edition, Pitman Publishing
- Saskatchewan School Board Association (2008) “*A Guide to Writing Jobs Descriptions for Boards of Education*”, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση : <https://saskschoolboards.ca/wp-content/uploads/2015/08/GuideToWritingJobDescriptions.pdf>, τελευταία προσπέλαση 5/10/2017.

IV. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <http://www.minadmin.gov.gr/?p=1024> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <http://www.aade.gr/menoy/aade/diacheirise-anthropinoy-dynamikoy> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <http://www.e-dimosio.gr/dimosio/123660/pii-tha-metechoun-sto-neo-sistima-kinitikotitas-sto-dimosio/> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <http://www.tovima.gr/society/article/?aid=912358&wordsinarticle=%ce%b1%ce%be%ce%b9%ce%bf%ce%bb%cf%8c%ce%b3%ce%b7%cf%83%ce%b7>, τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <http://www.aftodioikisi.gr/ipourgeia/dimosio-katargisi-kladon-kai-eidikotiton-prosopikou-zita-to-ipda-egkiklios/> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- https://ec.europa.eu/taxation_customs/eu-training/eu-customs-competency-framework_en τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <http://ec.europa.eu/citizens-initiative/public/competences/faq#q1> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <http://www.ecompetences.eu/> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <https://circabc.europa.eu/sd/a/b2c0c8fd-c48b-4e6e-a1d9-36f2eec96d73/4.%20Private%20Sector%20-%20Training%20Curriculum%20-%20Overview.pdf> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <http://www.gov.scot/Topics/Government/Procurement/about/Review> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220542/magenta_book_combined.pdf τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <http://www.psc.nsw.gov.au/workforce-management/role-descriptions> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <https://advancesystems.ie/presenting-the-biggest-hr-challenges-and-opportunities-in-ireland/> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <http://slideplayer.com/slide/4603698/> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/right-people-job-descriptions.cfm> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/developajobdescription.aspx> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017
- <http://www.wiu.edu/hr/documents/JDFORMAT.pdf> τελευταία προσπέλαση 02/11/2017

Παράρτημα

A. Ειδικό περίγραμμα θέσης εργασίας Προϊστάμενου Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών και Διοικητικής Υποστήριξης του Υπουργείου Εσωτερικών

ΕΙΔΙΚΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

ΈΚΔΟΣΗ: ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗΣ:		Κωδικός θέσης:	
--	--	----------------	--

Τομέας Πολιτικής ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ, ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ	Τίτλος Θέσης Εργασίας Προϊστάμενος Γεν. Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών και Διοικητικής Υποστήριξης
---	--

Οργανισμός ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ	Τόπος Εργασίας (Ταχυδρομική Διεύθυνση) ΣΤΑΔΙΟΥ 27 Τ.Κ. 101 83 Αθήνα
------------------------------------	--

Σύντομη Περιγραφή της θέσης εργασίας Προτείνει, σχεδιάζει, εφαρμόζει και παρακολουθεί τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την διαχείριση και τον έλεγχο των οικονομικών του Υπουργείου και μεριμνά για την προαγωγή και την εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου των οικονομικών θεμάτων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Γενικό Προφίλ		
Μισθολογικές Προβλέψεις	Τύπος εργασιακής σχέσης	Βαθμός
<input checked="" type="checkbox"/> Υπαγωγή στο μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Μόνιμο Προσωπικό	<input checked="" type="checkbox"/> Α
<input type="checkbox"/> Εξαίρεση από το μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Προσωπικό Αορίστου Χρόνου	<input type="checkbox"/> Β
<input type="checkbox"/> Επιπλέον αμοιβές	<input type="checkbox"/> Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου	<input type="checkbox"/> Γ
	<input type="checkbox"/> Έμμισθη εντολή ή άλλη σχέση εργασίας. Αναφέρατε.....	<input type="checkbox"/> Δ

Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας		
Φορείς με τους οποίους συνεργάζεται	Αναφέρονται στη θέση εργασίας	Αναφέρεται σε
ΑΣΕΠ, ΕΚΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων, Υπουργείο Οικονομικών, Γ.Λ.Κ. Γενικούς Διευθυντές λοιπών Υπουργείων	Προϊστάμενος Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών Κεντρικής Υπηρεσίας	Γενικός Γραμματέας
Λοιπές Γενικές Διευθύνσεις του Υπουργείου, Αυτοτελή τμήματα	Προϊστάμενος Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης	Υπουργός
Γενική Διεύθυνση λοιπών Υπουργείων, Αυτοτελή τμήματα, όργανα των φορέων των Ο.Τ.Α. α'	Προϊστάμενος Διεύθυνσης Οικονομικών Τοπικής Αυτοδιοίκησης	

Κύρια καθήκοντα

- Θέτει ως στρατηγικό σκοπό την ενιαία οικονομική διαχείριση και έλεγχο των οικονομικών υποθέσεων και λειτουργιών του Υπουργείου και των εποπτευόμενων φορέων.
- Επιμελείται και παρακολουθεί συστηματικά την αξιοποίηση με τον αποδοτικότερο τρόπο των διαθεσίμων πόρων και των χρηματοδοτήσεων για την διασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας των δύο βαθμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθώς και των ιδίων εσόδων των Ο.Τ.Α..
- Υποστηρίζει την λειτουργία του Παρατηρητηρίου Οικονομικής Αυτοτέλειας των Ο.Τ.Α.
- Έχει την ευθύνη για την ενιαία αποστολή των οικονομικών στοιχείων της Τ.Α. στο Γ.Λ.Κ. και τους λοιπούς φορείς στους οποίους παρέχεται από την νομοθεσία σχετική απαίτηση.
- Χαράσσει την πολιτική και προτείνει τα αποδοτικότερα μέτρα για την οικονομική διοίκηση και διαχείριση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης όπως και τα θέματα της περιουσίας και των εσόδων αυτών, καθώς και των Νομικών Προσώπων αυτών.
- Μεριμνά για την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και καταργεί τους περιττούς διοικητικούς τύπους και διατυπώσεις.
- Στελεχώνει όλες τις οργανικές μονάδες του Υπουργείου και επεξεργάζεται τα ζητήματα που αφορούν στην υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων του.
- Σχεδιάζει πολιτικές διοικητικής μεταρρύθμισης με στόχο τη δημιουργία μιας ευέλικτης και αποδοτικής Δημόσιας Διοίκησης
- Αξιοποιεί με βέλτιστο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό και εξασφαλίζει διαρκώς την ενίσχυση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.
- Αναπτύσσει και διαχειρίζεται το σύστημα περιγραμμάτων θέσεων εργασίας των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.
- Διασφαλίζει συνθήκες οριζόντιας συνεργασίας μεταξύ των Γενικών Διευθύνσεων του φορέα και λοιπών φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.
- Εισηγείται για τη συνεχή βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των οργανικών μονάδων με την υποβολή προτάσεων οργανωτικού και επιχειρησιακού ανασχεδιασμού.
- Εγκρίνει τα περιγραμμάτων θέσεων εργασίας των υποκείμενων οργανικών μονάδων.
- Συντονίζει και αναθέτει εργασίες στους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση για την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων.
- Διαχειρίζεται και αξιοποιεί το προσωπικό ώστε να επιτυγχάνονται οι θεσπισμένοι στόχοι.
- Εξασφαλίζει την συνεργασία των διευθύνσεων ως προς την διαχείριση των καταστάσεων κρίσεως.
- Αξιολογεί το προσωπικό σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Κατανέμει τις εργασίες, συντονίζει και ελέγχει τους προϊσταμένους των Δ/νσεων που υπάγονται στην Γεν. Δ/νση. Λαμβάνει ανατροφοδότηση για την εξέλιξή τους.
- Εισηγείται την ετήσια στοχοθεσία της Γενικής Διεύθυνσης και την παρακολουθεί βάσει των θεσπισμένων δεικτών απόδοσης, και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την συνεχή βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των οργανικών μονάδων με την υποβολή προτάσεων οργανωτικού και επιχειρησιακού ανασχεδιασμού.
- Συντονίζει δράσεις για τον περιορισμό των συναρμοδιοτήτων φορέων ή οργάνων της Διοίκησης κατά την έκδοση διοικητικών πράξεων.
- Συντονίζει και καθοδηγεί όλες τις υπηρεσίες του Υπουργείου και των εποπτευόμενων και ειδικών φορέων του σε θέματα οικονομικής λειτουργίας, με σκοπό τη διασφάλιση της χρηστής οικονομικής διαχείρισης
- Εποπτεύει την ορθότητα της κατάρτισης και εκτέλεσης του προϋπολογισμού και του ΜΠΔΣ και την αποτελεσματική αξιοποίηση και εξοικονόμηση πόρων.
- Μεριμνά για τη θέσπιση και την εφαρμογή των αναγκαίων εσωτερικών δικλίδων και διαδικασιών στη δημοσιονομική διαχείριση των δαπανών και των εσόδων του Υπουργείου και των εποπτευόμενων και ειδικών φορέων του.
- Είναι υπεύθυνος για την ορθή άσκηση των αρμοδιοτήτων ελέγχου, εκκαθάρισης και εξόφλησης δαπανών του Υπουργείου.
- Διατυπώνει εισήγηση για κάθε σχέδιο νόμου, προεδρικού διατάγματος, υπουργικής απόφασης, πολιτικής ή προγράμματος που επισπεύδει το Υπουργείο, εφόσον έχει οικονομική επίπτωση στο Μ.Π.Δ.Σ. ή/και στον Προϋπολογισμό του Υπουργείου και των εποπτευόμενων και ειδικών φορέων του.
- Μεριμνά για την παροχή αξιόπιστων δημοσιονομικών στοιχείων στο Υπουργείο Οικονομικών και την ΕΛ.ΣΤΑΤ. για την οικονομική λειτουργία και την εκτέλεση του προϋπολογισμού του Υπουργείου και των εποπτευόμενων και ειδικών φορέων του. Συντονίζει και καθοδηγεί την επισκόπηση δαπανών του Υπουργείου και των ειδικών και εποπτευόμενων φορέων του σύμφωνα με τις οδηγίες και τους στόχους του Υπουργείου Οικονομικών

Δεξιότητες	<ul style="list-style-type: none"> • Να διαθέτει ηγετική φυσιογνωμία • Να είναι οργανωτικός • Να επιδεικνύει συνεργατικό /ομαδικό πνεύμα • Να εμπυχώνει τις ομάδες • Να επιδιώκει την επίτευξη αποτελεσμάτων • Να είναι αξιόπιστος, αντικειμενικός και εχέμυθος • Να διαθέτει ικανότητα διαχείρισης κρίσεων – συγκρούσεων, κινδύνων- αλλαγών • Να διαθέτει ικανότητα λήψης αποφάσεων • Να διαθέτει διαπραγματευτικές ικανότητες
-------------------	--

Διάρκεια θητείας	Υποχρεωτική επιμόρφωση πριν την ανάληψη της θέσης	Άλλες Πληροφορίες
3 έτη	Όχι	

Υπογραφή Γενικού Γραμματέα

Υπογραφή Γενικού Διευθυντή

Σημείωση: Το υπ' αριθ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ. 35.47/2299/12132/21-04-2017 (ΑΔΑ: 6Ζ494653ΠΣ-Ν7Ξ) έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Προκήρυξη πλήρωσης οριζόντιων θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης των Υπουργείων κατ' εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 84 - 86 του Υπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007), όπως ισχύει», διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.minedu.gov.gr/anak/prokirixi_orizontiwn_thesewn.pdf, τελευταία προσπέλαση 01-10-2017, σ. 15επ.

Β. Ειδικό περίγραμμα θέσης εργασίας Γενικού Διευθυντή Οικονομικών Περιφέρειας Αττικής

ΕΙΔΙΚΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΕΚΔΟΣΗ: ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗΣ:		Κωδικός θέσης:	
---	--	---------------------------	--

Τομέας Πολιτικής	Τίτλος Θέσης Εργασίας
ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών

Οργανισμός	Τόπος Εργασίας (Ταχυδρομική Διεύθυνση)
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	Λ. ΣΥΓΓΡΟΥ 15-17, ΤΚ: 117 43, ΑΘΗΝΑ

Σύντομη Περιγραφή της θέσης εργασίας
Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διοίκηση της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών

Γενικό Προφίλ		
Μισθολογικές Προβλέψεις	Τύπος εργασιακής σχέσης	Βαθμός
<input checked="" type="checkbox"/> Υπαγωγή στο μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Μόνιμο Προσωπικό	<input checked="" type="checkbox"/> Α
<input type="checkbox"/> Εξαίρεση από το μισθολόγιο	<input checked="" type="checkbox"/> Προσωπικό Αορίστου Χρόνου	<input type="checkbox"/> Β
<input type="checkbox"/> Επιπλέον αμοιβές	<input type="checkbox"/> Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου	<input type="checkbox"/> Γ
	<input type="checkbox"/> Έμμεση εντολή ή άλλη σχέση εργασίας. Αναφέρατε	<input type="checkbox"/> Δ

Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας		
Φορείς με τους οποίους συνεργάζεται	Αναφέρονται στη θέση εργασίας	Αναφέρεται σε
<ul style="list-style-type: none"> • Υπουργεία • ΟΤΑ β' βαθμού • ΟΤΑ α' βαθμού • Λοιπές Διευθύνσεις της Περιφέρειας 	<ul style="list-style-type: none"> • Προϊστάμενος Διεύθυνσης Προϋπολογισμού • Προϊστάμενος Διεύθυνσης Ταμειακής Διαχείρισης • Προϊστάμενος Διεύθυνσης Οικονομικής Διαχείρισης • Προϊστάμενος Διεύθυνσης Οικονομικών Π.Ε. Κεντρικού Τομέα Αθηνών • Προϊστάμενος Διεύθυνσης Οικονομικών Π.Ε. Βόρειου Τομέα Αθηνών • Προϊστάμενος Διεύθυνσης Οικονομικών 	Περιφερειάρχη

	<p>Π.Ε. Δυτικού Τομέα Αθηνών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προϊστάμενος Διεύθυνσης Οικονομικών Π.Ε. Νοτίου Τομέα Αθηνών • Προϊστάμενος Διεύθυνσης Οικονομικών Π.Ε. Ανατ. Αττικής • Προϊστάμενος Διεύθυνσης Οικονομικών Π.Ε. Δυτ. Αττικής • Προϊστάμενος Διεύθυνσης Οικονομικών Π.Ε. Πειραιά • Προϊστάμενος Διεύθυνσης Οικονομικών Π.Ε. Νήσων • Προϊστάμενος Διεύθυνσης Μισθοδοσίας 	
--	---	--

Κύρια καθήκοντα

- Η άσκηση των αρμοδιοτήτων του Προϊσταμένου Οικονομικών Υπηρεσιών του Φορέα, όπως αυτές καθορίζονται στις δημοσιολογιστικές διατάξεις (Ν.4270/2014 όπως ισχύει).
- Η διοίκηση της Γενικής Διεύθυνσης, ο συντονισμός και η παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων της Γενικής Διεύθυνσης
- Η εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων της Γενικής Διεύθυνσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους
- Η συνεχής συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και υποθέσεων αρμοδιότητάς της Γενικής Διεύθυνσης
- Η ιεράρχηση, ο έλεγχος και η έγκριση των θεμάτων-εργασιών κάθε Διεύθυνσης
- Ο καθορισμός στοχοθεσίας, δεικτών και σχεδίων δράσης για κάθε Διεύθυνση της Γενικής Διεύθυνσης
- Η παρακολούθηση της υλοποίησης του προγράμματος στοχοθεσίας και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων με βάση τις εκάστοτε επιχειρησιακές ανάγκες
- Η μέριμνα για την εφαρμογή των δημοσιολογιστικών διατάξεων (Ν.4270/2014 όπως ισχύει) από τις υπηρεσίες της Περιφέρειας
- Η εκπροσώπηση της Γεν. Διεύθυνσης σε συναντήσεις, συνέδρια, εκδηλώσεις)

Θεσμική Εκπροσώπηση και Συνεργασία

- Εκπροσωπεί τη Γενική Διεύθυνση, όπου απαιτείται.
- Συνεργάζεται με τον Περιφερειάρχη στον οποίο υπάγεται, καθώς και με άλλους Γενικούς Διευθυντές της Περιφέρειας.
- Συνεργάζεται με τους προϊσταμένους των Διευθύνσεων, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της Γενικής Διεύθυνσης.
- Συνεργάζεται με οποιαδήποτε υπηρεσία ή φορέα, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της Γενικής Διεύθυνσης.

Απαιτούμενα Προσόντα

Τυπικά Προσόντα Σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις	<ul style="list-style-type: none"> • Στη Γενική Διεύθυνση προΐσταται υπάλληλος κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ όλων των κλάδων. • Πτυχίο ή δίπλωμα ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ της ημεδαπής ή ισότιμο της αλλοδαπής. • Γνώση χειρισμού Η/Υ στα αντικείμενα: α) επεξεργασίας κειμένων (β) υπολογιστικών φύλλων και γ) υπηρεσιών διαδικτύου • Επιθυμητή η γνώση μιας ξένης γλώσσας από τις γλώσσες των χωρών της Ε.Ε.
Γνώσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Παρακολούθηση πιστοποιημένων σεμιναρίων σε θέματα συναφή με τα

	<p>αντικείμενο της Υπηρεσίας από Πανεπιστήμιο ή ΕΚΔΔΑ ή ΙΝΕΠ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητα χειρισμού επίλυσης διαφορών • Προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων της Μονάδας • Ικανότητα κατεύθυνσης, συντονισμού και παρακίνησης ανθρώπων • Διοικητικές, οργανωτικές ικανότητες και ευχέρεια στις διαπροσωπικές σχέσεις • Νομοθεσία σχετική με το αντικείμενο της Υπηρεσίας • Παρακίνηση ομάδας • Διαχείριση συναντήσεων • Γνώσεις στρατηγικού σχεδιασμού, στοχοθεσίας και δεικτών παρακολούθησης, Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων, Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, Κώδικα Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών. • Γνώση του Πολιτικού, διεθνούς και εθνικού κοινωνικο-οικονομικού πλαισίου, των εθνικών και ευρωπαϊκών θεσμών .
Ειδικές απαιτήσεις θέσης εργασίας	<ul style="list-style-type: none"> • Εργασία πέραν του τυπικού ωραρίου. • Συχνές μετακινήσεις εντός και εκτός Ελλάδας και συναντήσεις με εκπροσώπους άλλων χωρών στο πλαίσιο ευρωπαϊκών/διεθνών ομάδων εργασίας.
Εμπειρία Σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις	<p>Ως προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης επιλέγεται υπάλληλος της κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, εφόσον: α) έχει ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης για ένα (1) έτος τουλάχιστον ή β) έχει ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου Διεύθυνσης για τρία (3) τουλάχιστον έτη ή γ) είναι κάτοχος αναγνωρισμένου συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) ή κάτοχος αναγνωρισμένου συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, κατέχει βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον οκτώ (8) έτη στο βαθμό αυτόν ή δ) κατέχει το βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον δέκα (10) έτη στο βαθμό αυτόν.</p>
Δεξιότητες	<ul style="list-style-type: none"> • Να διαθέτει ηγετική φυσιογνωμία • Να είναι οργανωτικός • Να επιδεικνύει συνεργατικό /ομαδικό πνεύμα • Να εμπνέει τις ομάδες • Να επιδιώκει την επίτευξη αποτελεσμάτων • Να είναι αξιόπιστος, αντικειμενικός και εχέμυθος • Να διαθέτει ικανότητα διαχείρισης κρίσεων – συγκρούσεων, κινδύνων-αλλαγών • Να διαθέτει ικανότητα λήψης αποφάσεων • Να διαθέτει διαπραγματευτικές ικανότητες

Σημείωση: Το υπ' αρ. πρωτ. οικ.33259/18.09.2017 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών με θέμα «Προκήρυξη πλήρωσης θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης της Περιφέρειας Αττικής κατ' εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 84-86 του Υ.Κ. (ν.3528/2007), όπως ισχύει», διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/kya33259-18092017.pdf>, τελευταία προσπέλαση, 10-11-2017, σ. 25επ..

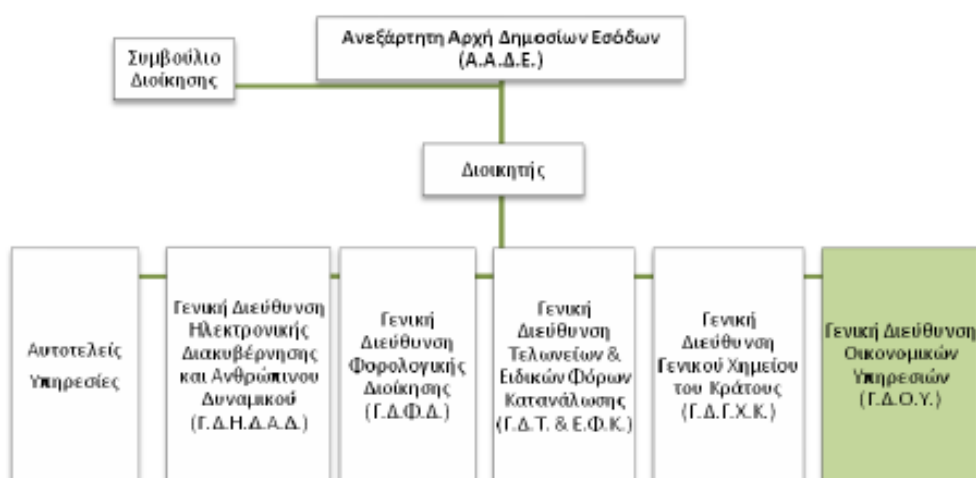
Γ. Περίγραμμα θέσης εργασίας Προϊσταμένου της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε.

ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τίτλος της θέσης εργασίας: Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών.

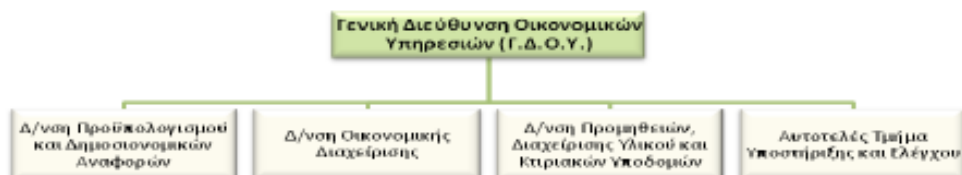
Γενική Διεύθυνση: Οικονομικών Υπηρεσιών.

Άμεσα Προϊστάμενος: Διοικητής Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.).



Άμεσα υφιστάμενοι:

Ο Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών, είναι άμεσος Προϊστάμενος τριών (3) Προϊσταμένων Διευθύνσεων και ενός (1) Προϊσταμένου Αυτοτελούς Τμήματος, ως κατωτέρω:



Σκοπός της θέσης εργασίας

Ο ρόλος του Προϊσταμένου της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών είναι:

- α) η διασφάλιση της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων της Α.Α.Δ.Ε., μέσα από την τήρηση του προϋπολογισμού εφαρμόζοντας τις αρχές της νομιμότητας, της κανονικότητας και της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και
- β) η εξασφάλιση χρηματικών μέσων για το σχεδιασμό και την υλοποίηση μακροπρόθεσμων σχεδίων και μεταρρυθμίσεων, με σκοπό την αριστοποίηση της αποτελεσματικότητας και την ορθολογική αξιοποίηση των πόρων της Αρχής.

Ειδικές αρμοδιότητες

- Έχει την ευθύνη να παράσχει συνολική υποστήριξη στην Α.Α.Δ.Ε. μέσω της διαχείρισης των οικονομικών πόρων ώστε να προωθείται η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου και να επιτυγχάνονται οι στόχοι της Α.Α.Δ.Ε..
- Αναλαμβάνει ενεργό ρόλο για την αποτελεσματική διοίκηση, την αποδοτική λειτουργία και την πραγμάτωση της αποστολής της Α.Α.Δ.Ε. σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε..
- Διοικεί τη Γενική Διεύθυνση κατά τρόπο ώστε να διασφαλίζει την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της μέσω της αξιοποίησης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της.
- Συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση, στην προώθηση, στην παρακολούθηση και στην αξιολόγηση του προγράμματος μεταρρύθμισης της Α.Α.Δ.Ε..

Καθήκοντα συγκεκριμένης θέσης Προϊστάμενου Γενικής Διεύθυνσης

- Παρακολουθεί το σχεδιασμό και την υλοποίηση του ετήσιου προϋπολογισμού της Α.Α.Δ.Ε. μέσα από την εφαρμογή των αρχών της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.
- Συντονίζει, καθοδηγεί, εποπτεύει και ελέγχει όλες τις υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε. και τους εποπτευόμενους φορείς αυτής σχετικά με την ορθή και ενιαία οικονομική λειτουργία και διαχείριση.
- Εποπτεύει επιμέρους ειδικούς λογαριασμούς και φορείς που εμπίπτουν στο πεδίο αρμοδιότητας της Α.Α.Δ.Ε..

- Εισηγείται σε ζητήματα σκοπιμότητας, επιχειρησιακά σχέδια δράσης στο Συμβούλιο Διοίκησης διά του Γραφείου του Διοικητή, έχοντας προτεραιοποιήσει με βάση τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, τη βέλτιστη αξιοποίηση αυτών.
- Αναλαμβάνει όποιες άλλες ειδικές αρμοδιότητες και καθήκοντα του αναθέτει ο Διοικητής της Α.Α.Δ.Ε..
- Μεριμνά για τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών, ανθρώπινων και τεχνικών πόρων, κατανέμοντάς τους κατάλληλα έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία της Γενικής Διεύθυνσης και η επίτευξη των στόχων της.
- Παρακολουθεί και αξιολογεί την υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδίου της Γενικής Διεύθυνσης μέσω της ενεργής εποπτείας των υποκείμενων διευθύνσεων, την παροχή κατευθύνσεων και την ανάληψη πρωτοβουλιών.
- Επικοινωνεί:
 - α) Με τους Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων και των Αυτοτελών Διευθύνσεων της Α.Α.Δ.Ε. σε καθημερινή βάση λόγω της φύσης των αρμοδιοτήτων της Γενικής Διεύθυνσης, β) σε περιοδική βάση με φορείς του δημοσίου τομέα με σκοπό τη συντονισμένη προώθηση των δράσεων της οικονομικής στρατηγικής της Α.Α.Δ.Ε. και γ) με ιδιωτικούς φορείς (π.χ. Ένωση Ελλήνων Τραπεζών, ΔΙΑΣ) με σκοπό την επίλυση θεμάτων προϋπολογισμού και την επίτευξη εξοικονόμησης χρημάτων.

Χρήση πόρων/Εργαλεία

- Αξιοποιεί σε τακτική βάση το κεντρικό πληροφοριακό σύστημα SAP.

Ειδικές συνθήκες εργασίας

- Συνθήκες εργασίας σε περιβάλλον συναισθηματικού φόρτου και χρονικών προθεσμιών.

Απαιτούμενα τυπικά προσόντα

Τυπικές προϋποθέσεις, κλάδος και κατηγορία όπως ορίζονται στο άρθρο 26 του ν. 4389/16 και τον Οργανισμό της Α.Α.Δ.Ε..

Επιθυμητή Εμπειρία

- Θητεία (1) έτους σε θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης αντίστοιχης οργανικής μονάδας ή
- Θητεία (2) ετών σε θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης αντίστοιχης οργανικής μονάδας ή

-Θητεία (3) ετών σε θέση ευθύνης Προϊσταμένου Υποδιεύθυνσης αντίστοιχης οργανικής μονάδας

Λοιπά Επιθυμητά προσόντα

- Πτυχίο Α.Ε.Ι. συναφές με τα αντικείμενα της Θέσης, κατά προτίμηση Νομικής, Οικονομικών, ή Διοικητικών σχολών της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή πτυχίο ή δίπλωμα τμημάτων Α.Ε.Ι. της ημεδαπής ή αλλοδαπής οποιασδήποτε κατεύθυνσης με αναγνωρισμένο μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών νομικής, οικονομικής ή διοικητικής κατεύθυνσης.
- Ενδελεχή γνώση και κατανόηση των αντικειμένων και της σχετικής νομοθεσίας για τα αντικείμενα της Θέσης.
- Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών συναφής με τα αντικείμενα της Α.Α.Δ.Ε..
- Αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.
- Καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας (όπως αυτή ορίζεται από το Α.Σ.Ε.Π.).
- Γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών στα αντικείμενα: α) επεξεργασίας κειμένων, β) υπολογιστικών φύλλων και γ) υπηρεσιών διαδικτύου.
- Διοικητικές, επικοινωνιακές και ηγετικές ικανότητες.
- Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, παρακίνησης και διαχείρισης απόδοσης.

Προφίλ Ικανοτήτων

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών				
Ικανότητες	Απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας			
	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
Επαγγελματικές ικανότητες				
1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία				
2. Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία				
3. Λήψη Αποφάσεων				
4. Επίλυση Προβλημάτων				
5. Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα				
6. Προσανατολισμός στον αποδέκτη υπηρεσιών (πολίτη, συνάδελφο)				
7. Προσαρμοστικότητα				
8. Διαχείριση Τεχνολογίας				
Επιχειρησιακές Ικανότητες				
1. Διοικητικές Διαδικασίες				
2. Οικονομική Διαχείριση				
3. Θεσμικό πλαίσιο Δημοσιολογιστικών Διατάξεων				
4. Κατάρτιση και Διαχείριση Προϋπολογισμού				
5. Θεσμικό Πλαίσιο Προμηθειών και Διαχείρισης				
Ικανότητες Διοίκησης				
1. Ηγεσία				
2. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων				

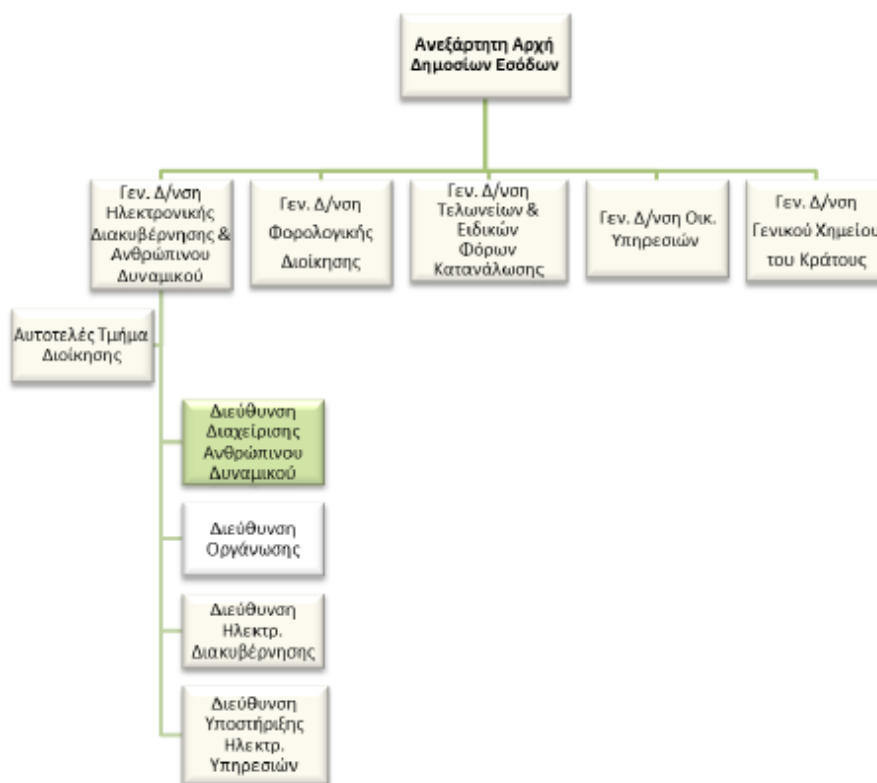
Σημείωση: Η υπ' αριθ. πρωτ. ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017 απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. με θέμα «Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)», (ΦΕΚ Β' 4227 / ΑΔΑ: ΨΣΑΣ46ΜΠ3Ζ-ΜΚΩ), διαθέσιμη στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://diavgeia.gov.gr/doc/ΨΣΑΣ46ΜΠ3Ζ-ΜΚΩ?inline=true>, τελευταία προσπέλαση, 08-12-2017, σελ. 577.

Δ. Περίγραμμα θέσης εργασίας του Προϊστάμενου της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε.

Τίτλος της θέσης εργασίας: Προϊστάμενος Διεύθυνσης.

Διεύθυνση: Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Άμεσος Προϊστάμενος: Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Ανθρώπινου Δυναμικού.



Άμεσα υφιστάμενοι:

Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι άμεσος προϊστάμενος των πέντε Προϊσταμένων των τμημάτων της Διεύθυνσης όπως παρακάτω:



Σκοπός της θέσης εργασίας

Ο ρόλος του Διευθυντή είναι να διασφαλίζει:

Την αποτελεσματική εκτέλεση όλων των διαδικασιών διαχείρισης του προσωπικού της Α.Α.Δ.Ε. προκειμένου να συνεισφέρει στην υλοποίηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου της Α.Α.Δ.Ε. όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ειδικές αρμοδιότητες

Εποπτεύει και διασφαλίζει τις διαδικασίες:

- Τήρησης αρχείου με τους ατομικούς υπηρεσιακούς φακέλους των υπαλλήλων
- Αξιολόγησης των αναγκών της Α.Α.Δ.Ε. και εισήγησης προς λήψη των αναγκαίων μέτρων (Διορισμοί – Προσλήψεις / Κινητικότητα ανθρώπινου δυναμικού (Μετατάξεις – Μεταθέσεις - Αποσπάσεις – Μετακινήσεις εκτός έδρας / Συνταξιοδότηση / Απολύσεις λόγω νόσου κλπ).
- Επιλογής για Θέσεις Ευθύνης
- Μονιμοποίησης υπαλλήλων
- Αναγνώρισης προϋπηρεσίας / συνάφειας τίτλων σπουδών κλπ
- Διαχείρισης Απόδοσης

- Βαθμολογικής και Υπηρεσιακής εξέλιξης
- Πειθαρχικού Ελέγχου
- Διαχείρισης και Ενημέρωσης Μητρώου και Βάσης Δεδομένων Προσωπικού

με σκοπό την αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας όλων των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε. και την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία τους.

- Συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση και στη βέλτιστη λειτουργία της Γενικής Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Προϊσταμένου της.
- Διοικεί τη Διεύθυνσή του κατά τρόπο ώστε να διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της, μέσω αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που διοικεί.
- Συμβάλλει στο πρόγραμμα μεταρρύθμισης της Α.Α.Δ.Ε. και προωθεί την επιτυχή υλοποίησή του.

Καθήκοντα συγκεκριμένης θέσης

- Καθορίζει και επιβλέπει τις διαδικασίες για τον σχεδιασμό, τη διαχείριση και την ανάπτυξη συστημάτων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε., ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία τους.
- Συντονίζει τις ενέργειες για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των αναγκών των υπηρεσιών σε προσωπικό και τη ορθολογική και αποδοτική κατανομή ή ανακατανομή του μεταξύ αυτών.
- Επιλύει προβλήματα που προκύπτουν σε καθημερινή βάση σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε., τα οποία δεν επιλύονται σε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο και καθοδηγεί ανάλογα τους Προϊσταμένους των Τμημάτων.
- Επιβλέπει την τήρηση και την ενημέρωση της βάσης δεδομένων προσωπικού καθώς και του μητρώου των υπαλλήλων, ώστε να διατηρούνται ακριβή και ολοκληρωμένα αρχεία των ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων του προσωπικού.
- Διαχειρίζεται, συντονίζει και μεριμνά για την αποτελεσματική τοποθέτηση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Διεύθυνσής του, σε συνεργασία με τους προϊστάμενους των τμημάτων, με σκοπό την αποδοτικότερη αξιοποίηση του προσωπικού και τη βέλτιστη λειτουργία της Διεύθυνσης.
- Καθορίζει και επιβλέπει τη διαδικασία παρακολούθησης, υλοποίησης και αξιολόγησης των στόχων της Διεύθυνσης και διασφαλίζει την έγκαιρη επίτευξή

τους, μέσω της ενεργής εποπτείας των υφισταμένων, την παροχή κατευθύνσεων και την ανάληψη πρωτοβουλιών για την επίλυση θεμάτων.

- Επικοινωνεί:
 - α) Σε συχνή βάση με το Α.Σ.Ε.Π., το Υπουργείο Εσωτερικών και το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, καθώς και με διάφορες υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών (π.χ. Γ.Λ.Κ.) σε διάφορα στάδια της διαδικασίας πρόσληψης με σκοπό το συντονισμό αυτής, β) Σε καθημερινή βάση με τους Προϊσταμένους των λοιπών Διευθύνσεων της Α.Α.Δ.Ε., γ) Σε συχνή βάση με τη Διεύθυνση Οργάνωσης για την ορθολογική κατανομή ή ανακατανομή των οργανικών θέσεων του προσωπικού όλων των κλάδων και ειδικοτήτων, κατά υπηρεσία.

Εργαλεία:

- LiveLink
- Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού / Icisnet
- Εφαρμογή Μισθοδοσίας
- Νομοτέλεια

Ειδικές συνθήκες εργασίας:

- Έκθεση σε περιβάλλον συναισθηματικού φόρτου και πιεστικών χρονικών προθεσμιών.

Απαιτούμενα τυπικά προσόντα

Τυπικές προϋποθέσεις, κλάδος και κατηγορία όπως ορίζονται στο άρθρο 26 του ν. 4389/16 και τον Οργανισμό της Α.Α.Δ.Ε..

Επιθυμητή Εμπειρία

- Θητεία (1) έτους σε θέση πρ/νου Δνσης αντίστοιχης οργανικής μονάδας ή
- Θητεία (2) ετών σε θέση πρ/νου Υπδνσης αντίστοιχης οργανικής μονάδας, ή
- Θητεία (3) ετών σε θέση ευθύνης πρ/νου τμήματος αντίστοιχης οργανικής μονάδας

Λοιπά Επιθυμητά προσόντα

- Πτυχίο Α.Ε.Ι.-Α.Τ.Ε.Ι. κατά προτίμηση Νομικής, Οικονομικών ή Διοικητικών σχολών της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή πτυχίο ή δίπλωμα τμημάτων Α.Ε.Ι.-Α.Τ.Ε.Ι. της ημεδαπής ή αλλοδαπής οποιασδήποτε κατεύθυνσης με αναγνωρισμένο μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών νομικής, οικονομικής ή διοικητικής κατεύθυνσης.
- Ενδεδειγμένη γνώση και κατανόηση των αντικειμένων και της σχετικής νομοθεσίας για τα αντικείμενα της Θέσης.
- Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών σε συναφές προς τη Διεύθυνση αντικείμενο.
- Αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.
- Καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας (όπως αυτή ορίζεται από το Α.Σ.Ε.Π.).
- Γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών στα αντικείμενα: α) επεξεργασίας κειμένων, β) υπολογιστικών φύλλων και γ) υπηρεσιών διαδικτύου.
- Διοικητικές, επικοινωνιακές και ηγετικές ικανότητες.
- Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, παρακίνησης και διαχείρισης απόδοσης.

Προφίλ Ικανοτήτων

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού				
Ικανότητες	Απαιτούμενο επίπεδο επάρκειας			
	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3	Επίπεδο 4
Επαγγελματικές ικανότητες				
1. Ομαδική Εργασία και Συνεργασία				
2. Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία				
3. Λήψη Αποφάσεων				
4. Επίλυση Προβλημάτων				
5. Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα				
6. Προσανατολισμός στον αποδέκτη των υπηρεσιών (πολίτη, συνάδελφο)				
7. Προσαρμοστικότητα				
8. Διαχείριση Τεχνολογίας				
Επιχειρησιακές Ικανότητες				
1. Διοικητική νομοθεσία - διαδικασίες				
2. Διαδικασίες Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού				
3. Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Δράσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού				
Ικανότητες Διοίκησης				
1. Ηγεσία				
2. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων				

Σημείωση: Η υπ' αριθ. πρωτ. ΔΔΑΔ Ε 1176068 ΕΞ 2017 απόφαση του Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. με θέμα «Καθορισμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)», (ΦΕΚ Β' 4227 / ΑΔΑ: ΨΣΑΣ46ΜΠ3Ζ-ΜΚΩ), διαθέσιμη στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://diavgeia.gov.gr/doc/ΨΣΑΣ46ΜΠ3Ζ-ΜΚΩ?inline=true>, τελευταία προσπέλαση, 08-12-2017, σελ. 11επ.