

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Στρατηγικές Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού
των Ειδικών Λογαριασμών Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ)
των Ελληνικών Πανεπιστημίων: το παράδειγμα του
ΕΛΚΕ του Πανεπιστημίου Πατρών**

Μαθιού Σταυρούλα

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

ΑΘΗΝΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Στρατηγικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των Ειδικών Λογαριασμών Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ) των Ελληνικών Πανεπιστημίων. Το παράδειγμα του ΕΛΚΕ του Πανεπιστημίου Πατρών

Σταυρούλα Μαθιού

Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου

Δεκέμβριος 2019
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία και
Ποιότητα*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Στρατηγικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των Ειδικών
Λογαριασμών Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ) των Ελληνικών
Πανεπιστημίων. Το παράδειγμα του ΕΛΚΕ του Πανεπιστημίου
Πατρών

Σταυρούλα Μαθιού

Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Δεκέμβριος 2019

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός: Σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να εξετάσει τις αντιλήψεις των μελών ΔΕΠ και του διοικητικού προσωπικού για τον στρατηγικό σχεδιασμό ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του Πανεπιστήμιου Πατρών και ειδικότερα του ΕΛΚΕ. Επιπρόσθετα, η μελέτη εξέτασε επίσης τις διαφορές στις αντιλήψεις μεταξύ ανδρών και γυναικών μελών ΔΕΠ, και διοικητικού προσωπικού. Επιπλέον, η ερευνητική μελέτη ανέλυσε τις αντιλήψεις των μελών των διδασκόντων και του διοικητικού προσωπικού σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού εντός του ΕΛΚΕ.

Μεθοδολογία: Η έρευνά μας αποτελεί περίπτωση μελέτης του ΕΛΚΕ του Πανεπιστήμιου Πατρών και είναι ποιοτική. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η μέθοδος της συνέντευξης. Το δείγμα μας αποτέλεσαν 12 άτομα, έξι του Διοικητικού Προσωπικού και έξι μέλη του ΔΕΠ. Τα μέλη του ΔΕΠ συγκροτούνται από άνδρες και ήταν ή είναι μέλη των οργάνων διοίκησης του ΕΛΚΕ δηλαδή, μέλη της Επιτροπής Ερευνών ή του Ειδικού Επταμελούς Οργάνου με την ιδιότητα του απλού μέλους, του Αν. Προέδρου και του Προέδρου.

Συμπεράσματα: Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων συμπεράναμε ότι η ανάπτυξη του ΕΛΚΕ σε συνδυασμό με το ανθρώπινο δυναμικό, χρειάζεται να διασυνδεθεί με όλα τα τμήματα της Έρευνας και Καινοτομίας των Πανεπιστημίων, και των ερευνητικών ιδρυμάτων. Επίσης απαιτείται η ενοποίηση των μηχανισμών δράσεων των ΕΛΚΕ έτσι ώστε να μπορούν να αξιοποιηθούν οι πηγές πλούτου που διακατέχουν τα Πανεπιστήμια. Η επίτευξη των παραπάνω προϋποθέτει την κατάρτιση των εργαζομένων και την υποστήριξη της μηχανοργάνωσης.

SUMMARY

Purpose: The purpose of this study was to examine the perceptions of FACULTY members and administrative staff strategic planning Development of the University of Patra's and in particular of ELKE. In addition, the study also examined the differences in perceptions between male and female FACULTY members, and administrative staff. Furthermore, the research study analyzed the perceptions of the members of the teachers and the administrative staff regarding the potential for human resources development within the ELKE.

Methodology: Our research is a case study of the Special Account for Research Grants, of Patra's University and is qualitative. The method used is the interview method. Our sample consisted of 12 individuals, six of the Management Staff and six of the faculty. The members of the faculty are men and have been or are members of the ELKE's governing bodies, that is, members of the Research Committee or the Special seven-member body in the capacity of a simple member, Vice-President and Chairman.

Conclusions: From the participants' responses we concluded that the development of SARG (ELKE) in combination with human resources needs to be linked to all departments of Research and Innovation of universities, and research institutes. It is also necessary to integrate the SARG (ELKE) mechanisms of action so that the resources of the Universities can be exploited. Achieving the above requires the training of employees and the support of computerization.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση αυτής της εργασίας οφείλεται στον μεγαλύτερο βαθμό στον επιβλέποντά μου, καθηγητή κ. Πέτρο Δημητρίου. Πολύτιμος αρωγός, τον ευχαριστώ θερμότατα.

Θερμά ευχαριστώ θέλω να απευθύνω στην κάθε μία και κάθε έναν, ανεξαρτήτως θέσης και σχέσης που μου διέθεσαν τον πολύτιμο χρόνο τους και με υποστήριξαν με τρόπους που γνωρίζουν ή και όχι.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
SUMMARY	vi
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	vii
Κεφάλαιο 1	1
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2	3
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	3
2.1 Σημασία της Έννοιας του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	3
2.2 Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	4
2.3 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού	7
2.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	10
2.5 Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
Κεφάλαιο 3	15
Στρατηγικός Σχεδιασμός	15
3.1 Σημασία της Έννοιας του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	15
3.2 Εργαλεία Στρατηγικού Σχεδιασμού	18
3.3 Πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού	26
3.4 Μειονεκτήματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	29
Λειτουργία του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας	29
4.1 Το Ελληνικό Πανεπιστημιακό Σύστημα.....	29
4.2 Σκοπός του ΕΛΚΕ.....	30
4.3 Σύσταση και ιστορική εξέλιξη των Ειδικών Λογαριασμών Κονδυλίων Έρευνας	31
4.4 Λειτουργία των ΕΛΚΕ	32
4.5 Όργανα Διοίκησης και Διαχείρισης του ΕΛΚΕ	33
Κεφάλαιο 5	35
Η Περίπτωση του ΕΛΚΕ του Πανεπιστημίου Πατρών	35
5.1 Το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι του Πανεπιστημίου Πατρών	35
Τμήμα Ιστορίας – Αρχαιολογίας.....	37

5.2 Όραμα και Στρατηγικοί Στόχοι του ΕΛΚΕ του Πανεπιστήμιου Πατρών	38
5.3 Όργανα διοίκησης του ΕΛΚΕ του Πανεπιστήμιου Πατρών	38
5.4 Οργάνωση και λειτουργία της Μ.Ο.Δ.Υ. ΕΛΚΕ του Πανεπιστήμιου Πατρών	40
5.4.1 Οργανόγραμμα της Μ.Ο.Δ.Υ. ΕΛΚΕ του Πανεπιστήμιου Πατρών	44
5.5 Διαχειριστική Επάρκεια και Διαχείριση Ποιότητας.....	44
Κεφάλαιο 6	46
Ερευνητικό Μέρος	46
6.1 Σκοπός.....	46
6.2 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	46
6.3 Μεθοδολογία	47
6.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Συνέντευξης.....	49
Κεφάλαιο 7	56
Συμπεράσματα	58
Παράρτημα Α Ερωτηματολόγιο	60
Παράρτημα Β Απαντήσεις Συνέντευξης	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι μια συστηματική διαδικασία για το σχεδιασμό του μέλλοντος των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ειδικότερα των Ειδικών Λογαριασμών Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ). Το στρατηγικό σχέδιο αναμένεται γενικά να περιλαμβάνει συνεκτική, συνεπή και προσεκτική προσέγγιση για την εξασφάλιση των μακροπρόθεσμων φιλοδοξιών της οργάνωσης (Andrews, 1982: 1-22, Reeves, 2008: 86-87). Ο Bryson (Bryson J, 2004: 255-267) όρισε τον στρατηγικό σχεδιασμό ως μια «πειθαρχημένη προσπάθεια να παράγει θεμελιώδεις αποφάσεις και ενέργειες που διαμορφώνουν και καθοδηγούν το τι είναι ένας οργανισμός (ή άλλη οντότητα), τι κάνει και γιατί το κάνει». Επιπλέον, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η συνεχής ευθυγράμμιση της οργάνωσης με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Reeves, 2008: 86-87, Thompson, 2003). Αυτός ο σχεδιασμός επικεντρώνεται στην ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρεται στα συναλλασσόμενα με τον ΕΛΚΕ ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) (Leland, 2007: 10-3).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει εξελιχθεί για πάνω από 60 χρόνια στον τομέα των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1950 (Mintzberg, 1994a: 107-114) και η διαδικασία της ιδέας επεκτάθηκε στη δεκαετία του 1960 στις περισσότερες μεγάλες εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες (Mintzberg, 1994b). Η δεκαετία του '60 θεωρήθηκε περίοδος ανάπτυξης για τον στρατηγικό σχεδιασμό στον κερδοσκοπικό τομέα (Dooris 2003: 26-32), αλλά είναι σχετικά μια νέα αντίληψη για τους μη κερδοσκοπικούς τομείς και πιο συγκεκριμένα για τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Allen, 2003: 61-62, Lynch, 2006: 1-7). Η σύλληψη του στρατηγικού σχεδιασμού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ενίσχυσε τη χρήση του ως εργαλείο της συστηματικής διαχείρισης. Έχει γίνει ευρέως αποδεκτό - ως διαχειριστική πρακτική - στον ακαδημαϊκό κόσμο τον τελευταίο καιρό (Bryson 2004, Legge 2002, Scott, 2010).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει σημαντικές επιπτώσεις στη διαμόρφωση της θεσμικής κουλτούρας στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι συγγραφείς (Bryson, 2004, Barry, 2007, Steiner, 1977) ανέφεραν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει πολλές συνέπειες στην ενίσχυση της θεσμικής ταυτότητας, της εικόνας και της φήμης των οργανώσεων, συμπεριλαμβανομένων των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ως εκ τούτου, ο αναμφισβήτητα στρατηγικός σχεδιασμός είναι σημαντικός προκειμένου να καθοριστούν στόχοι που μπορούν να θέσουν δείκτες για την προώθηση της θεσμικής ταυτότητας, της εικόνας και της φήμης των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Σημασία της Έννοιας του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ορίζεται ως ένα σύστημα δραστηριοτήτων και στρατηγικών που εστιάζουν στην επιτυχή διαχείριση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Byars, 2006:371–383). Οι εργαζόμενοι είναι οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού και το πιο πολύτιμο περιουσιακό του στοιχείο. Για να είναι επιτυχής, ένας οργανισμός πρέπει να κάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων έναν μείζονα στόχο. Το επίπεδο της παραγωγικότητας μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τα επίπεδα των δεξιοτήτων που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στις δουλειές τους και τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων με την οργάνωση και τις θέσεις εργασίας τους. Για την ανάπτυξη ενός εργατικού δυναμικού υψηλών επιδόσεων και αποτελεσματικότητας, ο οργανισμός θα πρέπει να χρησιμοποιεί τα στοιχεία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στους ακόλουθους οργανωτικούς τομείς: (Byars, 2006: 371–383)

1. Δημιουργία ενός νομικού και δεοντολογικού συστήματος διαχείρισης
2. Ανάλυση θέσεων εργασίας και σχεδιασμός θέσεων εργασίας
3. Προσλήψεις και επιλογή
4. Καριέρα στον τομέα του κάθε Οργανισμού
5. Κατανομή παροχών σε εργαζόμενους
6. Κίνητρα εργαζομένων
7. Διαπραγμάτευση με οργανωμένη εργασία
8. Απολύσεις εργαζομένων

9. Προσδιορισμός αναδυόμενων και μελλοντικών τάσεων

10. Στρατηγικός σχεδιασμός

Κατά την Haslinda (2009), η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) ορίζεται ως η διαδικασία διαχείρισης των ανθρώπινων ταλέντων για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού (Haslinda, 2009: 180). Η πρόσληψη ταλέντων, η διαχείριση των παροχών, οι εργασιακές σχέσεις και άλλες νομικές μορφές όπως η ασφάλεια των εργαζομένων και η υγεία συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία HRM (Haslinda, 2009:180).

2.2 Ιστορική Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε ποιο σημείο της ιστορίας προέκυψε η έννοια της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Πίνακας 1). Κατά τους προϊστορικούς χρόνους, υπήρχαν συνεπείς μέθοδοι για την επιλογή των φυλετικών ηγετών. Από το 2000 π.Χ. έως το 1500 π.Χ., οι Κινέζοι χρησιμοποίησαν τεχνικές ελέγχου των εργαζομένων και οι Έλληνες χρησιμοποίησαν ένα μαθητευτικό σύστημα (History of Human Resource Management, 2010). Αυτές οι ενέργειες αναγνώρισαν την ανάγκη επιλογής και κατάρτισης των ατόμων για εργασία. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών του 1700 και των αρχών του 1800, λόγω της ταχείας εκβιομηχάνισης της Μεγάλης Βρετανίας, οι Ηνωμένες Πολιτείες εξελίχθηκαν από ένα γεωργικό έθνος σε ένα βιομηχανικό έθνος. Κατασκευάστηκαν βρετανικά εργοστάσια και αναπτύχθηκαν καινοτόμες διαδικασίες παραγωγής. Οι Ηνωμένες Πολιτείες επωφελήθηκαν από την πρόοδο αυτή, καθώς οι Βρετανοί μετανάστες έφεραν τις νέες γνώσεις τους στις Ηνωμένες Πολιτείες. Λόγω αυτής της Βιομηχανικής Επανάστασης, αναπτύχθηκε μια ξεχωριστή τάξη στελεχών και εργαζομένων στα εργοστάσια (The Emergence of Modern Industrialism, 2010). Τα εργατικά συνδικάτα δημιουργήθηκαν από το 1790 έως το 1820. Αυτές οι οργανώσεις της εργοδοσίας συνιστούσαν διαφορετικούς τύπους ειδικευμένων εργαζομένων, όπως εκτυπωτές ή ξυλουργούς, για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί αντιμετωπίστηκαν δίκαια από τη διοίκηση. Οι εργατικές ενώσεις ασχολούνται με την ασφάλεια της εργασίας, τους δίκαιους μισθούς και τις συντομότερες ώρες εργασίας των υπαλλήλων (Byars, 2006: 371–383). Αυτή η δραματική αλλαγή

στην οικονομία των ΗΠΑ υπογράμμισε την ανάγκη για ένα σύστημα στο χώρο εργασίας για τη διαχείριση τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης - των ανθρώπινων πόρων αυτών των νέων τύπων οργανώσεων. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, τα εργατικά συνδικάτα έγιναν ισχυροί υπερασπιστές για τα δικαιώματα των εργαζομένων, αν και υπήρξαν πολλές δικαστικές αψιμαχίες που προσπαθούσαν να μετριάσουν τη δύναμη των συνδικάτων κατά τη διάρκεια των δεκαετιών. Από το 1950 έως το 1970, η συμμετοχή στην Ένωση αντιπροσώπευε πάνω από το 25% του αμερικανικού εργατικού δυναμικού. Από το 1980 έως το 1999, καθώς η οικονομία των Η.Π.Α. επικεντρώθηκε λιγότερο στη μεταποιητική βιομηχανία και εξελίχθηκε σε οικονομία υπηρεσιών, η συμμετοχή στην ένωση μειώθηκε (Mathis, 2006: 524–565). Αν και η ένωση των συνδικάτων συνεχίζει να μειώνεται από τότε, οι εργατικές ενώσεις μπορούν να θεωρηθούν ως οι προκάτοχοι των τμημάτων διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Ο στόχος και των δύο είναι η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση. Το 1900, η εταιρεία B.F Goodrich πρωτοστάτησε στην ίδρυση ενός τμήματος εργαζομένων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων εργασίας. Το 1902, το National Cash Register δημιούργησε επίσης ένα ξεχωριστό τμήμα για την αντιμετώπιση ζητημάτων των εργαζομένων, όπως οι μισθοί και τα παράπονα (History of Human Resource Management, 2010). Πολλές εταιρείες ακολούθησαν τελικά το προβάδισμά τους στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Υπήρξε έλλειψη του εργατικού δυναμικού στις αρχές του 20ού αιώνα, με αποτέλεσμα η διοίκηση να επικεντρώνεται στην αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων της. Το 1911, ο Frederick W. Taylor προώθησε την επιστημονική διαχείριση μέσω τεσσάρων αρχών:

1. Αξιολογήστε ένα έργο δι' ανατομής των συστατικών του.
2. Επιλέξτε εργαζόμενους που έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες για μια εργασία.
3. Παροχή κινήτρων και κατάρτισης στους εργαζόμενους για να κάνουν κάποια εργασία.
4. Χρησιμοποιήστε την επιστήμη για να σχεδιάσετε τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν τη δουλειά τους (Kinicki, 2008: 42–45). Η Taylor ανέπτυξε ένα διαφορετικό σύστημα αμοιβών που ανταμείβει τους εργαζόμενους που βρίσκονται στην υψηλότερη βαθμίδα. Αυτός ο τύπος διαχείρισης των

ανθρώπινων πόρων εξακολουθεί να χρησιμοποιείται σήμερα. Λόγω της οικονομικής επανάστασης στις Ηνωμένες Πολιτείες, ιδρύθηκε το 1913 το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ, από τον Πρόεδρο Taft. Η αποστολή του ήταν και είναι να προάγει την ευημερία των εργαζομένων και τις συνθήκες εργασίας τους. Μέχρι το τέλος του Α' Παγκοσμίου Πολέμου, το Τμήμα Εργασίας είχε θεσπίσει πολιτικές που εξασφάλιζαν δίκαιους μισθούς και συνθήκες εργασίας ώστε να αντιμετωπίζονται δίκαια οι άνθρωποι πόροι και οι εργαζόμενοι (Department of Labor, 2010). Στη δεκαετία του 1920, μια ομάδα του Χάρβαρντ πραγματοποίησε τις μελέτες Hawthorne, οι οποίες επικεντρώθηκαν στην αλλαγή του φυσικού περιβάλλοντος εργασίας των εργαζομένων για να αξιολογήσουν τυχόν αλλαγές στις εργασιακές τους συνθήκες. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η διοίκηση ανησυχεί για την ευημερία τους, γεγονός που βελτίωσε την παραγωγικότητά τους. Παρόλο που αυτά τα πειράματα επικρίθηκαν τελικά επειδή είχαν κακή ερευνητική σχεδίαση, έδειξαν τη σημασία της διαχείρισης των εργαζομένων και την ώθηση στη βελτίωση της απόδοσης τους (Kinicki, 2008: 42–45). Ο νόμος περί δίκαιων εργασιακών προτύπων του 1938, ο οποίος επιβλήθηκε από το υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ, θέσπισε ομοσπονδιακά ελάχιστα πρότυπα αμοιβών, νόμους για την παιδική εργασία και αυξημένους μισθούς για υπερωρίες. Οι δύο νόμοι και η θεωρία διαχείρισης καθιέρωσαν το προηγούμενο για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σήμερα.

2000–1500 B.C.	Οι κινεζικές τεχνικές ελέγχου των εργαζομένων. Οι Έλληνες χρησιμοποιούν ένα μαθητευτικό σύστημα.
1700 έως αρχές 1800	Οι ΗΠΑ εξελίχθηκαν από το γεωργικό έθνος στο βιομηχανικό έθνος. Οι βρετανοί μετανάστες έφεραν τις γνώσεις της βιομηχανοποίησης στις ΗΠΑ. Ένα νέο σύστημα εργασίας των Η.Π.Α. θέσπισε ένα τμήμα εργασίας: τη διοίκηση και τους υπαλλήλους.
1790–1820	Τα εργατικά συνδικάτα δημιουργήθηκαν για να προστατεύσουν τα δικαιώματα των εργαζομένων.
1900	Η εταιρεία B.F. Goodrich ίδρυσε το πρώτο τμήμα HR.
1902	Το Εθνικό Μητρώο Ταμειακών Συναλλαγών δημιούργησε ένα τμήμα ανθρώπινων πόρων για την αντιμετώπιση ζητημάτων των εργαζομένων
1911	Frederick W. Taylor: Οι αρχές της επιστημονικής διαχείρισης καθιέρωσαν διαφορετικό σύστημα αμοιβών.

1913	Το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ ιδρύθηκε για να προάγει την ευημερία των εργαζομένων.
1920–1930	Hawthorne μελέτες: Αυξημένη παραγωγικότητα με την αλλαγή του φυσικού περιβάλλοντος εργασίας των εργαζομένων.
1935	Ο νόμος περί κοινωνικής ασφάλισης εγκρίθηκε, ο οποίος δημιούργησε ασφάλιση γήρατος για τους συνταξιούχους. Μέσω φόρων μισθοδοσίας, οι εργαζόμενοι πληρώνουν ένα μέρος των μισθών τους για να συνεισφέρουν στο ταμείο.
1938	Ο νόμος περί δίκαιων εργασιακών προτύπων του 1938 θέσπισε ομοσπονδιακούς νόμους περί κατώτατων μισθών
1960–1980	Νόμοι περί ίσης αμοιβής του 1963, νόμοι περί πολιτικών δικαιωμάτων του 1964, νόμοι περί υγείας και ασφάλειας κατά την εργασία του 1970 και νόμοι περί διακρίσεων εγκυμοσύνης του 1978. Οι πράξεις αυτές επικεντρώθηκαν στην εύνοια και την ασφάλεια των εργαζομένων.
1990	Οι νόμοι περί Αμερικανών με Αναπηρίες του 1990 και ο Νόμος περί προστασίας των παλαιών εργαζομένων του 1990 απαγορεύουν τις διακρίσεις εις βάρος των εργαζομένων με αναπηρία και των εργαζομένων ηλικίας άνω των 40 ετών.
2008–2009	Νόμος περί μη διάκρισης των γενετικών πληροφοριών του 2008 και νόμος περί δίκαιης αμοιβής Lilly Ledbetter του 2009: Νομοθεσία που απαγορεύει τις γενετικές εξετάσεις και τις διακρίσεις λόγω ανταμοιβής.
2010	Προστασία των ασθενών για Προσιτή Φροντίδα Νόμος του 2010 (PPACA): Αμφισβητούμενη νομοθεσία που απαιτεί από τους ιδιώτες να αγοράσουν ασφάλιση υγείας μέχρι το 2014. Διαμαρτυρημένοι από διάφορα κράτη για την αντισυνταγματικότητά τους, οι διατάξεις του νόμου θα επανεξεταστούν από το Ανώτατο Δικαστήριο το 2012.

Πίνακας 1 Σημαντικά ορόσημα ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων στις Ηνωμένες Πολιτείες.

2.3 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η έννοια του σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού, είναι το έργο της οργάνωσης να καθορίσει τις τρέχουσες και μελλοντικές απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού που θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της. Σύμφωνα με τους Bulla και Scott (1994), ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που διασφαλίζει την ταυτοποίηση των απαιτήσεων του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης και την εκπόνηση

σχεδίων για την ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων. Οι Milkovich και Boudreau (1993) υπογράμμισαν ότι ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία συλλογής και χρήσης πληροφοριών βάσει των οποίων μπορεί να συζητηθεί, ως ο αριθμός των πόρων που δαπανώνται για τις δραστηριότητες του προσωπικού. Οι Mondy και Noe (2006) υποστήριξαν ότι ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων είναι το σημείο εισόδου της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων με τον καθορισμό των απαιτήσεων του ανθρώπινου δυναμικού, της ανάλυσης θέσεων της εργασίας, της πρόσληψης, της επιλογής και της κοινωνικοποίησης. Ο Reilly (2003) ορίζει τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού ως μια διαδικασία κατά την οποία μια οργάνωση επιχειρεί να εκτιμήσει τη ζήτηση εργασίας και να αξιολογήσει το μέγεθος, τη φύση και την πηγή εφοδιασμού που θα απαιτηθούν για την κάλυψη της ζήτησης. Οι Anny, Mba και Ekwoaba (2012) ορίζουν το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού ως μια πρώτη και βασικότερη δραστηριότητα της λειτουργίας της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Ο Khadka (2009) τόνισε ότι ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων πρέπει να συνδεθεί με τη συνολική στρατηγική της οργάνωσης. Ο Koubek (2007) δήλωσε ότι ο σχεδιασμός του προσωπικού χρησιμεύει στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης από την πρόβλεψη της ανάπτυξης, καθορίζοντας τους στόχους και πραγματοποιώντας ρυθμίσεις, για μελλοντική εξασφάλιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με επαρκές ανθρώπινο δυναμικό. Οι Dessler και Varkkey (2009) επιβεβαίωσαν ότι ο σχεδιασμός του προσωπικού αγκαλιάζει όλες τις μελλοντικές θέσεις και τις ροές προγραμματισμού από το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης. Ο Mullins (2003) καταδίκασε το γεγονός του σχεδιασμού ανθρώπινων πόρων ως διαδικασία σχεδιασμού των αναγκών του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού, αφού οι ανάγκες συνεχώς ικανοποιούνται και αυτό επιτυγχάνεται με την ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς. Ο Dwevedi (2012) είδε τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, ως μια διαδικασία που βοηθάει στη σωστή εκτέλεση των σημαντικών λειτουργιών των ανθρώπινων πόρων, όπως η αληθινή και έγκαιρη πληροφόρηση που παρέχεται για το πότε πρέπει να γίνει η πρόσληψη υπαλλήλων.

Ο Cascio (1992) επεσήμανε ότι ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων μπορεί να οριστεί ως μια προσπάθεια να προβλεφθούν οι μελλοντικές επιχειρηματικές και

περιβαλλοντικές απαιτήσεις ενός οργανισμού και να δοθεί στους εργαζόμενους η δυνατότητα να εκπληρώσουν τις επιχειρήσεις και να ικανοποιήσουν αυτές τις απαιτήσεις. Η Walker (2002) ορίζει τη διαδικασία εντοπισμού και απάντησης στο ζήτημα των εργαζομένων και τη χάραξη νέων πολιτικών, συστημάτων και προγραμμάτων που θα διασφαλίζουν την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ο Mursi (2003) δήλωσε ότι ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία καθοδήγησης των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που θέτει έναν οργανισμό στην κατάλληλη τοποθεσία, έχοντας τον σωστό αριθμό και το επιθυμητό ανθρώπινο δυναμικό που ανταποκρίνεται στον σκοπό της οργάνωσης (Jahanian, 2009). Η ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την εκτίμηση του αριθμού και του τύπου των ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται σε διαφορετικά επίπεδα και σε διάφορα τμήματα ενός οργανισμού (Pradeesh, 2011). Ο Randal (2000) ήταν της άποψης ότι ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία που συνίσταται στην ανάπτυξη και υλοποίηση σχεδίων και προγραμμάτων για να διασφαλιστεί ότι ο σωστός αριθμός και τύπος ατόμων είναι διαθέσιμες στον κατάλληλο χρόνο και χώρο για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης.

Ο Reilly (1999) τόνισε ότι υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους η οργάνωση επιλέγει να συμμετάσχει στον σχεδιασμό ανθρώπινων πόρων. Ο Michael (2006) υποστηρίζει ότι οι στόχοι του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού σε οποιαδήποτε οργάνωση εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσió του. Σκοπός του σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι η πρόβλεψη των οργανωτικών αναγκών των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη την εσωτερική και εξωτερική προσφορά εργασίας για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό, δηλαδή, προσδιορίζοντας το χάσμα μεταξύ του τι χρειάζεται και του τι είναι διαθέσιμο (Santos, 2009). Ο Noe (2012) υπογράμμισε ότι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την πρόβλεψη της ζήτησης του προσωπικού περιλαμβάνουν τον περιορισμό του προϋπολογισμού, τον κύκλο εργασιών λόγω παραίτησης, τον τερματισμό των συμβάσεων, τις μεταφορές και τις μετεγκαταστάσεις, τη συνταξιοδότηση, τη νέα τεχνολογία στον τομέα, τις αποφάσεις για αναβάθμιση

της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και των στόχων πρόσληψης των μειονοτήτων. Όταν πρόκειται για το πλαίσιο σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιείται ένας μαθηματικός τύπος για τον σχεδιασμό των μελλοντικών απαιτήσεων του ανθρώπινου δυναμικού με βάση μια σταθερή σχέση μεταξύ του επιπέδου απασχόλησης ενός οργανισμού και μερικών μετρήσιμων παραγόντων παραγωγής όπως τα έσοδα, τα επίπεδα πωλήσεων ή παραγωγής. Ο Walker (1980) διαπίστωσε ότι ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων των επιχειρήσεων και των περιβαλλοντικών παραγόντων στον οργανισμό και συμβάλλει επίσης στη δημιουργία και τη διαχείριση των απαιτήσεων του ανθρώπινου δυναμικού όπως απαιτείται και υπό συνθήκες που περιγράφονται. Οι Imison, Buchan και Xavier (2009) υποστήριξαν ότι η επίτευξη της σωστής ισορροπίας μεταξύ της ζήτησης εργασίας και της προσφοράς είναι ο πιο κοινός στόχος του σχεδιασμού των ανθρώπινων πόρων. Ο Ulrich (1987) υποστήριξε ότι ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζεται ως πηγή ανάπτυξης των οργανωτικών λειτουργιών που βασίζονται σε αποστολές και στόχους της επιχείρησης. Όπως και οι περισσότερες οργανωτικές πρακτικές, η αποδοτικότητα του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων εξαρτάται από την προοπτική μέσα στην οποία χρησιμοποιείται (Walker, 1980).

2.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο πρώτος ορισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζεται από τους Harbison και Myers που σχετίζονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό σε ευρύτερα περιβάλλοντα, περιλαμβανομένων των οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών και πολιτιστικών πλαισίων. Καθορίζουν την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (HRD) ως διαδικασία για την αύξηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων όλων των ανθρώπων μιας κοινωνίας:

Από οικονομική άποψη, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η συσσώρευση ανθρώπινου κεφαλαίου και η αποτελεσματική επένδυσή του στην ανάπτυξη μιας οικονομίας. Από πολιτική άποψη, προετοιμάζει τους ανθρώπους στην πολιτική διαδικασία, ιδιαίτερα ως πολίτες σε μια δημοκρατία. Από κοινωνική και

πολιτιστική άποψη, η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων βοηθά τους ανθρώπους να κατευθυνθούν σε μια πληρέστερη και πλουσιότερη ζωή (Harbison, 1964).

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (HRD) αναφέρεται επίσης ως εμπειρία μάθησης που παρέχεται στους εργαζομένους, οδηγώντας στη βελτίωση της απόδοσής τους ή της προσωπικής τους ανάπτυξης (Nadler 1989).

Ένας πρόσφατος ορισμός από τον Swanson (2009) εξήγησε τον όρο HRD ως μια διαδικασία ανάπτυξης και εξάπλωσης εμπειρογνωμοσύνης που αποσκοπούσε στη βελτίωση του οργανωτικού συστήματος, της διαδικασίας εργασίας, της ομάδας και της ατομικής απόδοσης.

Για να συμβάλουν στους στόχους και τις αποστολές του οργανισμού, πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για τη δημιουργία στρατηγικών για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Πρώτον, πρέπει να υπάρχει μια σαφής εικόνα της σχέσης μεταξύ των αποστολών του οργανισμού, του στρατηγικού προγράμματος και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Ακολουθώντας μια αξιολόγηση της τρέχουσας ικανότητας του εργατικού δυναμικού, εντοπίζονται ειδικές ανάγκες. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης προκειμένου να εξεταστεί εάν οι στόχοι των ικανοτήτων βελτιώνουν πράγματι την πραγματοποίηση των οργανωτικών στόχων. Τέλος, ο οργανισμός χρειάζεται ανώτερη ηγεσία και κουλτούρα που υποστηρίζει τη δια βίου μάθηση του ρόλου εργασίας κάθε εργαζόμενου.

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη σε έναν οργανισμό απαιτεί επίσης έναν μηχανισμό που καθορίζει τις ικανότητες που απαιτούνται από έναν οργανισμό για την επιτυχία. Ως εκ τούτου, η στρατηγική της εκπαίδευσης & ανάπτυξης (T&D) περιλαμβάνει 1) τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων, 2) την εξεύρεση στρατηγικού σχεδίου για το ανθρώπινο δυναμικό, 3) την κατάρτιση προσωπικών αναπτυξιακών σχεδίων και 4) την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων T&D με αξιολόγηση. Η διαδικασία θα μπορούσε να αναθεωρηθεί ξανά και ξανά.

Οι στρατηγικές του HRD και της T&D έχουν πολλά κοινά σημεία. Ωστόσο, αυτές οι μικροσκοπικές διακρίσεις καθιστούν τον Ανθρώπινο Δυναμικό μια περισσότερο οργανωτική διαδικασία στρατηγικού προσανατολισμού.

2.5 Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο σύγχρονο σενάριο του εκσυγχρονισμού και της παγκοσμιοποίησης, οι οργανισμοί βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην τεχνολογική πρόοδο και την καινοτομία στον τομέα της Πληροφορικής.

Οι εξελίξεις στον τομέα της πληροφορικής έχουν ανοίξει νέους δρόμους για τους οργανισμούς και παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας καινοτόμες και εξατομικευμένες λύσεις. Έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος της οργανωτικής λειτουργίας και όλα τα τμήματα εξαρτώνται από ολοκληρωμένα συστήματα για την οργάνωση, την αποθήκευση, την ανάκτηση και την ανασκόπηση των δεδομένων. Σήμερα, το Διαδίκτυο και ο αυτοματισμός έχουν διευκολύνει την προσβασιμότητα, την αξιοπιστία και την ακρίβεια των πληροφοριών, βελτιώνοντας την οργανωτική αποτελεσματικότητα και παρέχοντας ηγετική θέση εφαρμόζοντας την τεχνολογία σε διάφορες λειτουργίες (Hussain, 2007: 74-89).

Η λειτουργία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσεται ταχύτατα και η εφαρμογή της τεχνολογίας πληροφοριών έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί.

Το πεδίο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίσσεται συνεχώς και το ανθρώπινο δυναμικό (HR) διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο σε ένα σύστημα υποστήριξης. Η λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται κυρίως με τους εργαζόμενους, τους εργοδότες και όλους τους ανθρώπους που σχετίζονται με την οργάνωση. Σχεδιάστηκε για να βελτιώσει την παραγωγικότητα, την απόδοση και την ευθυγράμμιση του εργατικού δυναμικού με την επιχείρηση (Kroenke, 2013: 192- 211).

Η λειτουργία του HRM σε έναν οργανισμό ασχολείται με θέματα όπως η πρόσληψη και η επιλογή, η αποζημίωση, η γενική διοίκηση, η ευημερία και η συμμετοχή των εργαζομένων, η επικοινωνία, η οργανωτική ανάπτυξη, η διαχείριση της απόδοσης, το κίνητρο των εργαζομένων, οι ανταμοιβές, η κατάρτιση και η ανάπτυξη (Kundu 2012: 34- 41).

Το Σύστημα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού, (HRIS) είναι μια εξατομικευμένη λύση λογισμικού που έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τους οργανισμούς να αυτοματοποιήσουν και να διαχειριστούν τις δραστηριότητές τους σε θέματα HR, μισθοδοσίας, διαχείρισης και λογιστικής. Το HRIS επηρεάζει την απόδοση των ανθρώπων, τις διαδικασίες και τις βασικές οργανωτικές στρατηγικές, αυτοματοποιώντας τις βασικές διαδικασίες HR όπως την πρόσληψη, την κατάρτιση, τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση των επιδόσεων και την ανάλυση και το σχεδιασμό της εργασίας (Kroenke, 2013: 192- 211).

Το λογισμικό HR με μηχανισμούς των καθημερινών γενικών και διοικητικών λειτουργιών που εκτελεί το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRM), ενισχύει τη συνολική παραγωγικότητα και απόδοση των εργαζομένων. Οι εφαρμογές HRM μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενημέρωση και καταγραφή των πληροφοριών των εργαζομένων, η χρήση τους μπορεί να καταστήσει τη διαδικασία πρόσληψης πιο ισχυρή και αποτελεσματική (Khera, 2012: 06-13).

Το HRMS διευκολύνει την παρακολούθηση, τη συνέντευξη και τη διαδικασία επιβεβαίωσης. Εκτός από αυτό, οι στρατηγικές διοίκησης του εργατικού δυναμικού μπορούν να εξορθολογιστούν και μπορούν να δημιουργήσουν διάφορα πλεονεκτήματα κόστους στους οργανισμούς, εξορθολογίζοντας διάφορες λειτουργικές λειτουργίες (Kundu, 2012: 34- 41).

Το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή το HR Package μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διαδικασίες κατάρτισης, στην παρακολούθηση της απόδοσης και της συμμετοχής των εργαζομένων (σύστημα διαχείρισης απόδοσης), στο σύστημα διαχείρισης μισθοδοσίας και στη λογιστική.

Με λίγα λόγια, το HRMS προσφέρει διακεκριμένα πλεονεκτήματα στους οργανισμούς αυτοματοποιώντας διάφορες λειτουργίες του HRM, μειώνοντας έτσι το φόρτο εργασίας του τμήματος HR και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα του τμήματος με την τυποποίηση βασικών διαδικασιών HR (Kroenke, 2013: 192- 211).

Σύμφωνα με τον Parry (2010), το HRIS μπορεί να χρησιμεύσει ως ζωτικό στρατηγικό εργαλείο δεδομένου ότι μοιράζεται κρίσιμα στοιχεία με τη διοίκηση που σχετίζεται με στρατηγικές πρόσληψης και διατήρησης, οι οποίες μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τη συνολική εταιρική στρατηγική για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων της ανάπτυξης. Επιπλέον, με τη χρήση εφαρμογών HR, μια επιχείρηση μπορεί να υπολογίσει το συνολικό κόστος ανά εργαζόμενο και τις επιδράσεις της στο σύνολο της επιχείρησης (DeSanctis, 1986).

Εξέλιξη του HRM και του HRIS

Τα ιστορικά στοιχεία αποκαλύπτουν ότι η εξέλιξη του HRIS μπορεί να ανιχνευθεί από τη δεκαετία του 1950 και τη δεκαετία του 1960 όταν εισήχθησαν τα πρώτα αυτοματοποιημένα συστήματα (σύστημα μισθοδοσίας) (Martinsons 1997). Οι Kavanagh et al. (1990) μοιράστηκαν τις ιδέες τους για την ιστορική εξέλιξη του HRIS, εισάγοντας τον ανθρώπινο πόρο από την περίοδο πριν από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο μέχρι τη δεκαετία του '80 επηρεάζοντας τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού στο HRIS.

Με την αυξανόμενη σημασία των εφαρμογών πληροφορικής στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, η λειτουργία του τμήματος HR έχει υποστεί ριζική αλλαγή από απλές διοικητικές και υποστηρικτικές λειτουργίες σε πιο ενεργό συμμετέχοντα στις στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού.

Κεφάλαιο 3

Στρατηγικός Σχεδιασμός

3.1 Σημασία της Έννοιας του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο προγραμματισμός κατατάσσεται σε τρία επίπεδα: 1) στρατηγικό 2) λειτουργικό και 3) τακτική (Albrechts, 2013: 16–27). Για τους περισσότερους οργανισμούς, δεν χρειάζεται να γίνει διάκριση μεταξύ επιχειρησιακού και τακτικού σχεδιασμού. Ένα στρατηγικό σχέδιο είναι ένα περίγραμμα των βημάτων που έχουν σχεδιαστεί με τους στόχους ολόκληρου του οργανισμού στο σύνολό του και όχι με τους στόχους συγκεκριμένων διαιρέσεων ή τμημάτων (Andrews, 2009: 1–22). Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει όλα τα μέτρα που λαμβάνονται για να παράσχει μια ευρεία εικόνα του τι πρέπει να επιτευχθεί και με ποια σειρά, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου οργάνωσης ενός συστήματος ικανό να επιτύχει τους γενικούς στόχους. Ο στρατηγικός προγραμματισμός γίνεται συχνά πριν από την οργανωμένη δραστηριότητα, βάσει της προηγούμενης εμπειρίας. Ένα επιχειρησιακό σχέδιο είναι το σχέδιο που χρησιμοποιεί ένας διαχειριστής για την εκπλήρωση των καθηκόντων του. Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία και τις δράσεις που πρέπει να ληφθούν για την επίτευξη του κάθε στόχου (Andrews, 2012). Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός μπορεί επίσης να γίνει γενικά πριν από την οργανωμένη δραστηριότητα, αλλά πρέπει να προσαρμοστεί ανάλογα με τις περιστάσεις. Ένα τακτικό σχέδιο ασχολείται με το τι πρέπει να κάνουν οι μονάδες χαμηλότερου επιπέδου σε κάθε τμήμα, πώς πρέπει να το κάνουν και ποιος είναι υπεύθυνος σε κάθε επίπεδο. Οι τακτικές είναι τα μέσα που χρειάζονται για να ενεργοποιηθεί μια στρατηγική και να λειτουργήσει. Τα τακτικά σχέδια αφορούν τα βραχύτερα χρονικά πλαίσια και τα στενότερα πεδία από ό, τι τα στρατηγικά

σχέδια (Barzelay, 2009: 319–334). Οι όροι λειτουργικός και τακτικός σχεδιασμός συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.

Εάν δεν είναι διαθέσιμα τα σχέδια αντιμετώπισης των καταστροφών (DRP) που ισχύουν στην παρούσα κατάσταση, μπορεί να συνδυαστεί στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός. Όταν συμβεί αυτό, οι διαδικασίες παγώνουν και ενδέχεται να θέσουν σε κίνδυνο την ποιότητα των επακόλουθων αξιολογήσεων. Αναγνωρίζεται ότι:

- ❖ Ο στρατηγικός και ο λειτουργικός σχεδιασμός μοιράζονται κοινά στοιχεία.
- ❖ Στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια μπορεί να είναι γενικά ή ειδικά.
- ❖ Τόσο ο στρατηγικός όσο και ο επιχειρησιακός/τακτικός προγραμματισμός μπορούν να γίνουν πριν από την οργανωμένη δραστηριότητα ως μέρος της ετοιμότητας (έκτακτης ανάγκης), καθώς και μετά την εμφάνιση ενός γεγονότος.

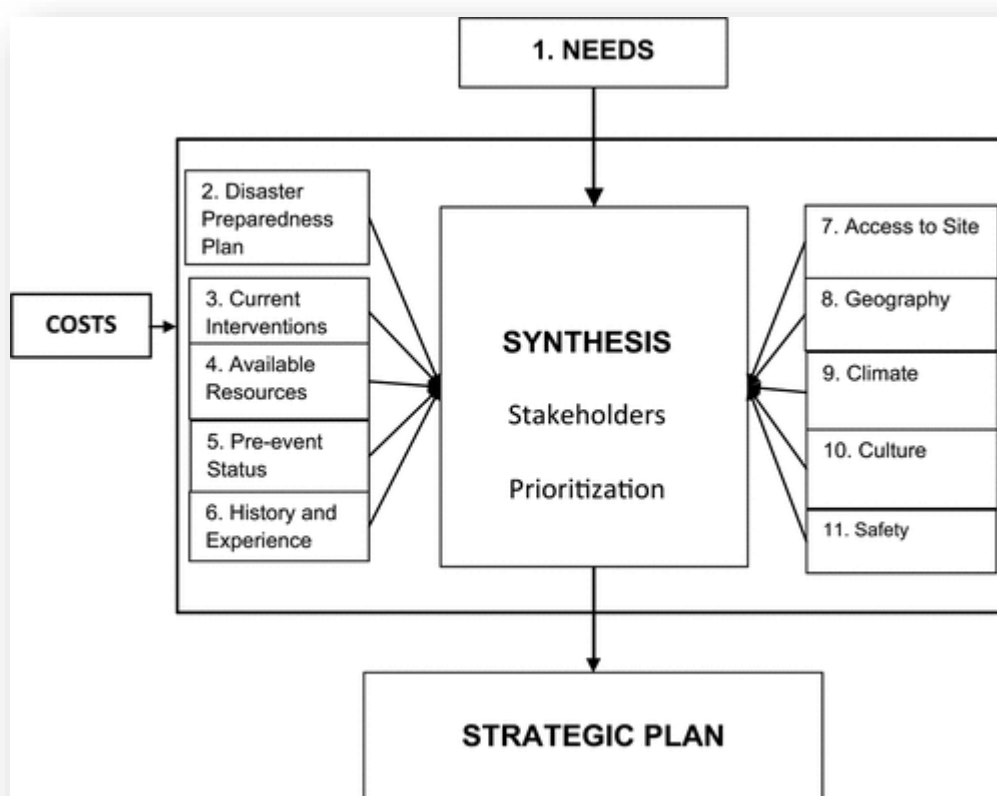
Ένας επιπλέον τύπος σχεδιασμού που είναι σημαντικός για τη διαχείριση καταστροφών είναι ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης. Η έξυπνη και επιτυχημένη διαχείριση εξαρτάται από τη συνεχή επιδίωξη της προσαρμογής, της ευελιξίας και της γνώσης των μεταβαλλόμενων συνθηκών. Η ισχυρή διαχείριση απαιτεί πάντα μια προσέγγιση «*διατήρηση όλων των επιλογών*». Ο προγραμματισμός έκτακτης ανάγκης περιλαμβάνει τον προσδιορισμό εναλλακτικών τρόπων δράσης που μπορούν να εφαρμοστούν εάν και όταν το αρχικό σχέδιο αποδειχθεί ανεπαρκές λόγω μεταβαλλόμενων συνθηκών (Borins, 2014).

Οι βασικές πληροφορίες για τους υπεύθυνους σχεδιασμού περιλαμβάνουν το χρόνο και τον τόπο των συμβάντων και τους αντίστοιχους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Ο απώτερος στόχος είναι να επιστρέψει η πληγείσα κοινωνία, τουλάχιστον πίσω στην λειτουργική της κατάσταση πριν από την εκδήλωση. Ωστόσο, η επιστροφή όλων των ομάδων αποκατάστασης (BSF) στα αντίστοιχα επίπεδα λειτουργιών πριν από την εκδήλωση σπανίως συμβαίνει κατά τη διάρκεια καταστροφών. Κατά συνέπεια, μπορεί να χρειαστεί να τροποποιηθεί οποιοδήποτε σχέδιο ετοιμότητας για να ταιριάζει στις ακριβείς συνθήκες (Brown, 2016: 294–308).

Οι αξιολογήσεις και ο εντοπισμός των αναγκών δεν οδηγούν αυτόματα σε δράση. Εν συντομία, οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν: 1) αξιολόγηση 2) προσδιορισμός των αναγκών 3) στρατηγικός σχεδιασμός 4) επιλογή των παρεμβάσεων 5) επιχειρησιακό σχεδιασμό 6) εκτέλεση των παρεμβάσεων και 7) την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των επιπτώσεων και των αλλαγών στα επίπεδα των λειτουργιών. Κάθε μία από αυτές τις διαδικασίες απαιτεί σύνθεση και ολοκλήρωση από ειδικευμένα άτομα. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας σχεδιασμού είναι ένα στρατηγικό σχέδιο που περιγράφει τι πρέπει να επιτευχθεί και αντιμετωπίζει μια σειρά στόχων που στοχεύουν στην κάλυψη των καθορισμένων αναγκών. Όταν υποδεικνύεται, το στρατηγικό σχέδιο πρέπει να μετατραπεί σε δράσεις (δηλ. οι προγραμματισμένες παρεμβάσεις πρέπει να εφαρμοστούν). Όσον αφορά τις καταστροφές, αυτές οι διαδικασίες πρέπει ιδανικά να εγκρίνονται και να τελούν υπό την αιγίδα μιας οντότητας συντονισμού και ελέγχου (Brown, 2016: 294–308).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία παραγωγής. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας σχεδιασμού είναι ένα σχέδιο. Ένα σχέδιο είναι μια διατυπωμένη και λεπτομερής μέθοδος με την οποία πρέπει να γίνει κάτι (Bryson, 2010: 255–267). Το σχέδιο που προκύπτει από τη διαδικασία σχεδιασμού εξηγεί τις παρεμβάσεις που πρέπει να υλοποιηθούν και τους αντίστοιχους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν για την κάλυψη των αναγκών του κάθε οργανισμού. Καθορίζει επίσης τις προτεραιότητες, την αλληλουχία και τα χρονικά πλαίσια κατά τα οποία πρέπει να επιτευχθεί ο καθένας από τους στόχους. Προκειμένου να προσδιοριστούν πιθανά κρίσιμα σημεία επιτυχίας ή αποτυχίας στη διαδικασία σχεδιασμού, η διαδικασία σχεδιασμού έχει αποδιαμορφωθεί στα συστατικά της (Σχήμα 2). Ο στρατηγικός σχεδιασμός για την κάλυψη των καθορισμένων αναγκών απαιτεί τη σύνθεση πολλών παραγόντων. Πρόκειται για μια σύνθετη παραγωγική διαδικασία που ενσωματώνει τις καθορισμένες ανάγκες με: 1) το υπάρχον DRP (σχέδια ετοιμότητας και έκτακτης ανάγκης) 2) τις τρέχουσες ή προγραμματισμένες παρεμβάσεις 3) τους διαθέσιμους πόρους για την κάλυψη των αναγκών 4) το καθεστώς πριν από την εκδήλωση σε σύγκριση με την τρέχουσα κατάσταση και 5) την εμπειρία των σχεδιαστών για τη διαχείριση

παρόμοιων καταστάσεων. Η προοπτική των σχεδιαστών για τα προαναφερθέντα θέματα είναι ελαφρώς διαφορετική από αυτή που περιλαμβάνεται στις αξιολογήσεις των ίδιων θεμάτων, καθώς αντιμετωπίζει λειτουργικά ζητήματα σε μια γενική και λεπτομερή προοπτική. Τα στρατηγικά σχέδια πρέπει επίσης να διασφαλίζουν ότι ο κατάλογος προτεραιοτήτων των καθορισμένων αναγκών επανεξετάζεται και ενημερώνεται έτσι ώστε να είναι παρούσα η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την επιλογή των καταλληλότερων παρεμβάσεων.



Σχήμα 2 Στοιχεία που συνιστούν διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

3.2 Εργαλεία Στρατηγικού Σχεδιασμού

Η διαχείριση της έρευνας τοποθετεί τον στρατηγικό σχεδιασμό στο επίκεντρο των οργανωτικών πρακτικών και διαδικασιών. Η επιχειρησιακή στρατηγική παραμένει βασικό στοιχείο ενός οργανισμού και ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το πιο δημοφιλές μέσο στρατηγικής διαχείρισης (Rigby, 1999). Κατά τη διάρκεια

της δεκαετίας του 1950, η ανάλυση SWOT ήταν σε εξέλιξη και είναι ένα καλά χρησιμοποιούμενο στρατηγικό εργαλείο σχεδιασμού. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 χρησιμοποιήθηκαν πιο ποσοτικά και ποιοτικά εργαλεία. Στη δεκαετία του '80 χρησιμοποιήθηκαν ευρέως εργαλεία και τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού του μοντέλου αξίας των μετόχων και του μοντέλου Porter. Με μεγαλύτερο ανταγωνισμό, οι οργανώσεις εξελίχθηκαν και, για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και για να επιβιώσουν, εμπνεύστηκαν αρκετά εργαλεία και τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού (Gouillart, 1995: 14–20). Οι ερευνητές περιέγραψαν ορισμένα υπάρχοντα εργαλεία και τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού (Webster, 1989: 4–13).

Ανάλυση SWOT (Ανάλυση SWOT)

Η ανάλυση SWOT είναι μια μέθοδος στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων, των περιορισμών, των ευκαιριών και των απειλών. Τα πλεονεκτήματα, οι αδυναμίες, οι απειλές και οι ευκαιρίες αξιολογούνται μέσω της συστηματικής ανάπτυξης των παρελθόντων, των παρόντων και των μελλοντικών δεδομένων. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων και τον εντοπισμό των εσωτερικών και των εξωτερικών παραγόντων που είναι ευνοϊκοί και δυσμενείς για την επίτευξη του στόχου (Weihrich, 1982: 52–64). Εξετάζοντας διάφορους οργανωτικούς τομείς, η ανάλυση δείχνει ότι κατά μέσο όρο το 28% των οργανισμών χρησιμοποιούν την ανάλυση SWOT και το 38% το χρησιμοποιούν συχνά. Μόνο το 24% των οργανισμών δεν χρησιμοποιούν ή σπάνια χρησιμοποιούν την τεχνική αυτή.

Ανάλυση Χαρτοφυλακίου (BCG, Matrix Growth-Share και Matrix Policy Matrix)

Η ανάλυση χαρτοφυλακίων είναι ένας οργανωμένος τρόπος για την ανάλυση των προϊόντων και υπηρεσιών που αποτελούν το επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο ενός οργανισμού. Οι δύο πιο γνωστές μέθοδοι σχεδιασμού του χαρτοφυλακίου είναι ο πίνακας μεριδίων ανάπτυξης (BCG) από το Boston Consulting Group (BCG, Day, 1985) και ο κατευθυντικός πίνακας πολιτικής DPM της General Electric / Shell (Robinson, 1978). Οι επιχειρηματικές ομάδες εφαρμόζουν συχνότερα την τεχνική της ανάλυσης χαρτοφυλακίου και εκείνες με ενιαία ή ιδιωτική ιδιοκτησία

εφαρμόζουν την τεχνική πολύ σπάνια. Κατά μέσο όρο, σχεδόν το 20% των οργανισμών χρησιμοποιεί πολύ συχνά την τεχνική ανάλυσης χαρτοφυλακίου, το 27% το χρησιμοποιεί συχνά, το 13% το εφαρμόζει περιστασιακά, το 10% χρησιμοποιεί σπάνια την τεχνική και το 28% των οργανισμών το χρησιμοποιεί πολύ σπάνια ή δεν το εφαρμόζει καθόλου.

Εμπειρία ανάλυσης καμπύλης

Η καμπύλη εμπειρίας βασίζεται σε μακροπρόθεσμη στρατηγική ανάπτυξη, η οποία τοποθετείται στην ιδέα ότι όσο περισσότερο κάνουμε κάτι, τόσο πιο εύκολο είναι να το κάνουμε και τόσο πιο ενισχυμένο γίνεται. Ως εκ τούτου, όσο περισσότερη εμπειρία αποκτάται από το πέρασμα του χρόνου για να κατασκευαστεί ένα προϊόν ή να παρασχεθεί μια υπηρεσία, τόσο ταχύτερη και φθηνότερη είναι η επίτευξη του αποτελέσματος. Η καμπύλη εμπειρίας υπογραμμίζει το κόστος και την τιμή για μεγάλο χρονικό διάστημα για την εταιρεία, το προϊόν και τη βιομηχανία (Ghemawat, 1985, Neidell, 1983: 30–35). Η ανάλυση της καμπύλης εμπειρίας χρησιμοποιείται λιγότερο από δημόσιους οργανισμούς και επιχειρηματικές ομάδες. Οι ιδιωτικοί, ημιευρωπαίοι, οικονομικοί και μεταποιητικοί τομείς χρησιμοποιούν το εργαλείο πιο συχνά. Τουλάχιστον το 20% του κάθε τμήματος εφαρμόζει συνήθως το εργαλείο (πολύ συχνά ή συχνά). Κατά μέσο όρο, η συχνότητα της ανάλυσης της καμπύλης εμπειρίας είναι ως εξής: Το 5% των οργανισμών το χρησιμοποιεί πολύ συχνά, το 24% το χρησιμοποιεί τακτικά και το 12% το χρησιμοποιεί περιστασιακά. Ωστόσο, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων (58%) το χρησιμοποιεί είτε σπάνια είτε δεν το χρησιμοποιεί καθόλου.

Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων του Porter

Οι πρωταρχικοί καθοριστικοί παράγοντες του πλαισίου ανταγωνιστικής στρατηγικής που προσδιορίζονται από τις πέντε δυνάμεις του Porter στον κλάδο είναι η απειλή των νεοεισερχομένων, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Η επιχειρηματική στρατηγική που αντιμετωπίζεται στο πλαίσιο αυτό είναι η δημιουργία μιας ασφαλούς θέσης σε σχέση με τις

ανταγωνιστικές δυνάμεις (Porter, 1983: 172–172, 2008: 78–93). Η δύναμη αυτών των πέντε δυνάμεων καθορίζει συλλογικά το βασικό δυναμικό των οργανισμών να αποκομίζουν κέρδη και να επιβιώνουν. Κάθε μία από τις πέντε δυνάμεις έχει περαιτέρω υποκείμενα στοιχεία σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία, η οποία αποτελεί τη δομή της βιομηχανίας (Porter, 2008: 78–93). Μπορεί κανείς να δει ότι οι εταιρείες των επιχειρηματικών ομίλων χρησιμοποιούν το εργαλείο ανάλυσης πέντε δυνάμεων του Porter στο ελάχιστο. Ο χρηματοπιστωτικός τομέας το χρησιμοποιεί πιο συχνά. Τουλάχιστον το ήμισυ του κάθε τομέα είτε χρησιμοποιεί το εργαλείο πολύ σπάνια είτε δεν το χρησιμοποιεί καθόλου, εξαιρουμένων των ιδιωτικών οργανισμών, του χρηματοπιστωτικού τομέα και των επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας. Τουλάχιστον το 30% (το καθένα) των ημιιδιωτικών οργανισμών, του μεταποιητικού τομέα, του χρηματοπιστωτικού τομέα, των μεγάλων οργανισμών και των κοινοπραξιών χρησιμοποιεί συχνά το εργαλείο. Κατά μέσο όρο, η πολύ συχνή χρήση του εργαλείου είναι μόνο 5%. Το 22% των οργανώσεων χρησιμοποιεί το εργαλείο συχνά, 13% περιστασιακά, 18% σπάνια και σχεδόν 42% δεν το χρησιμοποιούν ή το χρησιμοποιούν πολύ σπάνια.

Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η οικονομική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί σε μια ευρεία ποικιλία καταστάσεων ώστε να παρέχονται οι απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Η οικονομική ανάλυση περιλαμβάνει τη χρήση ιστορικών δεδομένων για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με την τρέχουσα και τη μελλοντική οικονομική υγεία μιας εταιρείας (Donnahoe, 1989). Η οικονομική ανάλυση πραγματοποιείται με αναλύσεις και οικονομικές καταστάσεις για την εκτίμηση της βιωσιμότητας, της κερδοφορίας και της σταθερότητας της οργάνωσης (Weston 1975, Kristy, 1984). Το 60% τουλάχιστον των τμημάτων που χρησιμοποιούν συχνά το μέσο της χρηματοοικονομικής ανάλυσης (πολύ συχνά ή συχνά) είναι ιδιωτικές και ημικρατικές επιχειρήσεις, ο χρηματοπιστωτικός τομέας, οι επιχειρηματικοί όμιλοι, οι κοινοπραξίες και άλλες επιχειρήσεις ιδιοκτησίας. Λαμβάνοντας το μέσο ποσοστό αποκαλύπτεται ότι σχεδόν το 26% των οργανώσεων χρησιμοποιεί το εργαλείο πολύ συχνά, το 26% το χρησιμοποιεί συχνά, το 27% περιστασιακά και το 21% σπάνια ή ποτέ.

Ανάλυση αλυσίδας αξίας

Ο Porter ανέπτυξε την αλυσίδα αξίας για να αναλύσει τις δομές των αναγκών του πελάτη. Η αλυσίδα αξίας της οργάνωσης αποδεικνύεται στο εύρος της ροής της δραστηριότητάς της, που ονομάζεται σύστημα αξιών. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας δείχνει ότι δεν αρκεί να μελετήσουμε μόνο την εταιρεία ως σύνολο για να κατανοήσουμε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αντίθετα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τις πολλαπλές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των πρωτογενών και των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων (Porter, 1985, Clark, 2000). Το εργαλείο χρησιμοποιείται λιγότερο από κυβερνητικές οργανώσεις και άλλους τύπους ιδιοκτησίας. Τουλάχιστον το 20% όλων των τομέων χρησιμοποιεί συχνά το εργαλείο ανάλυσης αλυσίδας αξίας (πολύ συχνά ή συχνά). Το 40% όλων των τομέων δεν το χρησιμοποιεί συνήθως (περιστασιακά, σπάνια ή ποτέ), με εξαίρεση τον χρηματοπιστωτικό τομέα και τις επιχειρηματικές ομάδες. Κατά μέσο όρο, το 21% των οργανώσεων χρησιμοποιεί πολύ συχνά το εργαλείο ανάλυσης αξίας, 24% συχνά, 20% περιστασιακά, 16% σπάνια και 19% πολύ σπάνια ή ποτέ.

Ανάλυση κρίσιμων (βασικών) συντελεστών επιτυχίας (ΚΠΣ)

Η έννοια των παραγόντων επιτυχίας εφαρμόστηκε και χρησιμοποιήθηκε σε πολλούς τομείς και οργανισμούς (Johnson 1995). Για να επιτευχθεί η ανώτερη απόδοση και η σταθερότητα επιτυχίας, ένας οργανισμός πρέπει να επιτύχει μερικά κρίσιμα στοιχεία. Ως εκ τούτου, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας καθίσταται σημαντική για την αποφυγή παγίδων και για την επίτευξη της ομαλής λειτουργίας των οργανωτικών δραστηριοτήτων για την επιβίωση και την επιτυχία του οργανισμού (Boynlon, 1984: 17–27). Μια επισκόπηση αποκαλύπτει ότι οι κατασκευαστικοί οργανισμοί, οι ημι-ιδιωτικές επιχειρήσεις και οι μονοετείς επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το εργαλείο ελάχιστα. Υπάρχει ελάχιστη χρήση του εργαλείου που παρατηρείται σε 45% και περισσότερο κάθε τομέα, εκτός από τον επιχειρηματικό όμιλο και τον χρηματοπιστωτικό τομέα. Το 60% τουλάχιστον του επιχειρηματικού και χρηματοπιστωτικού τομέα χρησιμοποιεί το εργαλείο συνήθως. Κατά μέσο όρο, το 21% των οργανισμών χρησιμοποιεί πολύ συχνά το κρίσιμο εργαλείο παράγοντα επιτυχίας, το 9% το χρησιμοποιεί συχνά, το 15% εφαρμόζει το εργαλείο

περιστασιακά, το 23% χρησιμοποιεί σπάνια αυτό το εργαλείο και το 32% το χρησιμοποιεί πολύ σπάνια ή ποτέ.

Ανάλυση ανίχνευσης

Η Ανάλυση ανίχνευσης είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για την κατανόηση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων των μεταβολών με τη συστηματική μεταβολή των μεταβλητών. Η Ανάλυση ανίχνευσης επιτρέπει στον ερευνητή να μετρήσει την επίδραση των μεταβαλλόμενων τιμών των μεταβλητών στο συνολικό αποτέλεσμα (Philippakis, 1988: 366–370). Υπάρχουν μερικά εμπορικά εργαλεία που μπορούν να βοηθήσουν στην εκπόνηση ανάλυσης ανίχνευσης (Matteo, 2006: 51–58).

Τουλάχιστον το 60% όλων των τμημάτων χρησιμοποιεί το εργαλείο σε περιορισμένη βάση, εκτός από τις ημι-ιδιωτικές επιχειρήσεις, και τις χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις. Από την ανάλυση προκύπτει ότι κατά μέσο όρο το 10% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί το εργαλείο πολύ συχνά, το 30% το χρησιμοποιεί συχνά, το 10% το εφαρμόζει περιστασιακά, το 11% σπάνια και το 38% το χρησιμοποιούν πολύ σπάνια ή ποτέ.

Ανάλυση φορέων (μοντέλο ενδιαφερομένων)

Η ανάλυση των ενδιαφερομένων προσδιορίζει τους σημαντικούς ενδιαφερόμενους, τους μεμονωμένους ανθρώπους και τις ομάδες που επηρεάζουν την οργάνωση και τους στόχους της (Freeman, 1984). Η διαδικασία περιλαμβάνει την αξιολόγηση και τον προσδιορισμό των ενδιαφερομένων που επηρεάζονται άμεσα και έμμεσα από τα επιτεύγματα και τις λειτουργίες του οργανισμού (Freeman, 1984). Μπορεί κανείς να δει ότι οι ημι-ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το εργαλείο πιο συχνά. Το εργαλείο χρησιμοποιείται λιγότερο από οικογενειακές επιχειρήσεις. Τουλάχιστον το 20% του κάθε τομέα χρησιμοποιεί το εργαλείο πολύ συχνά, με εξαίρεση τις εταιρείες μονομερούς ιδιοκτησίας. Η μελέτη του μέσου όρου δείχνει ότι το 38% των οργανώσεων χρησιμοποιεί το εργαλείο πολύ συχνά, 22% συχνά, 22% περιστασιακά, 4% σπάνια και 15% σπάνια ή ποτέ.

Κύκλος ζωής προϊόντος

Ο κύκλος ζωής του προϊόντος είναι ένα μοντέλο για ανάλυση που βασίζεται στα διάφορα διαδοχικά στάδια ανάπτυξης μιας δραστηριότητας ή ενός προϊόντος (Day, 1986, Lorange, 1980). Ο κύκλος ζωής του προϊόντος χωρίζεται συνήθως σε πέντε στάδια: έναρξη, πρώιμη ανάπτυξη, καθυστερημένη ανάπτυξη, ωριμότητα και πτώση (Steiner 1977). Οι επιχειρηματικές ομάδες χρησιμοποιούν το εργαλείο πιο συχνά, ακολουθούμενες από τις εταιρείες του χρηματοπιστωτικού τομέα και τους ιδιωτικούς οργανισμούς. Παραδόξως, χρησιμοποιείται λιγότερο από τον βιομηχανικό τομέα και τις κοινοπραξίες. Το μέσο ποσοστό δείχνει ότι σχεδόν το 16% των οργανώσεων χρησιμοποιεί το εργαλείο πολύ συχνά, το 9% συχνά, το 24% περιστασιακά, το 15% σπάνια και το 36% πολύ σπάνια ή ποτέ.

Απολογισμός Κέρδους της Στρατηγικής Αγοράς

Οι μελετητές διερεύνησαν τον αντίκτυπο της κερδοφορίας της στρατηγικής αγοράς (PIMS) λόγω της λεπτομερούς αναλυτικής διαμόρφωσής της. Το PIMS βασίζεται σε συμπεράσματα που προέρχονται από διαφοροποιημένα δείγματα που συλλέχθηκαν με την πάροδο του χρόνου (Schoeffler, 1974: 37-45, Anderson 1978, Bradley 1987). Πρόκειται για ένα εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού που παρέχει μέτρα για επιχειρηματικές μονάδες σε ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο. Προσπαθεί επίσης να δημιουργήσει αξία σε συνεργειακά χαρτοφυλάκια (Bradley 1987). Τουλάχιστον το 50% του κάθε τομέα δεν χρησιμοποιεί συνήθως το εργαλείο, εκτός από πέντε συγκεκριμένα τμήματα σε οργανισμούς. Το εργαλείο χρησιμοποιείται συνήθως από ημι-ιδιωτικές επιχειρήσεις, τον χρηματοπιστωτικό τομέα, τους επιχειρηματικούς ομίλους, άλλες εταιρείες ιδιοκτησίας και άλλες επιχειρήσεις. Οι μεγάλες οργανώσεις χρησιμοποιούν το εργαλείο συχνότερα από τους μικρούς οργανισμούς. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, κατά μέσο όρο, η ανάλυση PIMS χρησιμοποιείται πολύ συχνά στο 16% των οργανώσεων και σε τακτική βάση κατά 21%. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις (63%) τη χρησιμοποιούν σπάνια ή δεν χρησιμοποιούν το εργαλείο.

Συγκριτική αξιολόγηση

Η συγκριτική αξιολόγηση παρουσιάστηκε ως ένας τρόπος μέτρησης της προόδου (Bogan 1994, Karlof, 2001). Πρόκειται για μια μέθοδο συγκριτικής ανάλυσης που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση των οργανωτικών στόχων και των λειτουργιών σε σχέση με άλλα παρόμοια προγράμματα και στρατηγικές θέσεις (Mennon, 1987). Σημειώστε ότι το εργαλείο συγκριτικής αξιολόγησης δείχνει ότι η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης χρησιμοποιείται πολύ συχνά από οργανισμούς. Τουλάχιστον το 80% του κάθε τομέα εφαρμόζει τη μέθοδο συγκριτικής αξιολόγησης συνήθως περιστασιακά. Η μόνη εξαίρεση είναι οι μονοετείς και οικογενειακές επιχειρήσεις. Η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης χρησιμοποιείται συχνότερα από τον χρηματοπιστωτικό τομέα. Κατά μέσο όρο, το 43% των οργανώσεων χρησιμοποιεί το εργαλείο πολύ συχνά, 17% συχνά, 26% περιστασιακά, 5% σπάνια και 8% πολύ σπάνια ή ποτέ.

Σενάριο Κατασκευές / Ανάλυση

Η Ανάλυση σεναρίων χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη βάσει γνωστών τάσεων και γεγονότων. Χρησιμοποιεί μια περιγραφή ενός συνόλου μελλοντικών καταστάσεων μέσω μιας ακολουθίας χρονικών πλαισίων και στιγμιότυπων. Βοηθά στην απεικόνιση εναλλακτικών μαθημάτων γεγονότων βάσει μιας σειράς υποθέσεων και προβλέψεων για μελλοντικά γεγονότα (Nair 1979: 57-61). Η κατασκευή σκηνικών εμφανίστηκε ως ένα χρήσιμο εργαλείο για να δηλώσει πιθανές γραμμές ανάπτυξης και απεικονίσεων εναλλακτικών σειρών ενεργειών με βάση τις προβλέψεις και τις υποθέσεις (Kees, 1996, Mats 2003, Peter, 1991). Οι οργανώσεις δεν χρησιμοποιούν συνήθως την κατασκευή σεναρίων. Τουλάχιστον το 15% του κάθε τμήματος εφαρμόζει πιο συχνά το εργαλείο, εξαιρουμένων των ημι-ιδιωτικών επιχειρήσεων, των κατασκευαστικών εταιρειών και των οργανώσεων οικογενειακής ιδιοκτησίας που εφαρμόζουν την τεχνική περιστασιακά. Κατά μέσο όρο, σχεδόν το 20% των οργανισμών χρησιμοποιεί πολύ συχνά την ανάλυση κατασκευής σεναρίων και το 20% το εφαρμόζει περιστασιακά, ενώ το 20% χρησιμοποιεί σπάνια την τεχνική και το 40% το χρησιμοποιεί πολύ σπάνια ή δεν το εφαρμόζει καθόλου.

Τεχνική Δελφών

Η μέθοδος των Δελφών βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ομαδικές αποφάσεις είναι πιο έγκυρες από τις μεμονωμένες κρίσεις. Είναι μια δομημένη τεχνική για την απόκτηση εισροών και κρίσεων από πηγές εμπειρογνομόνων για την αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων (Harold 1975). Μια τυποποιημένη τεχνική Delphi αναπτύσσεται ως μια συστηματική και διαδραστική διαδικασία πρόβλεψης που διεξάγεται μέσω μιας σειράς διαδοχικών ερωτηματολογίων, σε συνδυασμό με συνοπτικές πληροφορίες και ανατροφοδότηση από προηγούμενες απαντήσεις, για την επίτευξη αποτελεσμάτων (Rowe 1999: 351–464, Delbeeq, 1975).

3.3 Πλεονεκτήματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ένα στρατηγικό σχέδιο είναι ο οδικός χάρτης ενός οργανισμού που οδηγεί στο μέλλον. Υπάρχουν πολλοί επαγγελματίες που ορίζουν τον στρατηγικό προγραμματισμό ως μακροπρόθεσμο. Άλλοι το αποκαλούν brainstorming για λύσεις στα προβλήματα ή τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η οργάνωση (Beck, 2007: 3).

Η κατανόηση του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ζωτικής σημασίας εάν ένας οργανισμός επιθυμεί να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, γνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του είναι ουσιώδους δεδομένου ότι είναι πολύ πιο εύκολο στην εφαρμογή του όταν ένας διευθυντής ξέρει τι να περιμένει (McInerney, 2002). Σε γενικές γραμμές, έχει περισσότερα οφέλη από τους περιορισμούς, αλλά δεν είναι όλα εξίσου σημαντικά:

1. Διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των διαχειριστών. Ένας από τους στόχους της στρατηγικής των διευθυντών είναι να διευκολύνουν τη συνεργασία των λειτουργικών διευθυντών για την επίτευξη συνέργειας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της οργάνωσης. Οι υπεύθυνοι για τα οικονομικά, το μάρκετινγκ, τις επιχειρήσεις και τους ανθρώπινους πόρους είναι απαραίτητοι για έναν οργανισμό, αλλά συχνά ανταγωνίζονται παρά συνεργάζονται. Ακόμη χειρότερη είναι η κατάσταση με τις ξεχωριστές μονάδες SBU. Υπάρχει

στρατηγικός προγραμματισμός για τη διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ αυτών των διαχειριστών.

2. Προσδιορίζει στρατηγικούς στόχους και στρατηγική πρόθεση. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι είναι συνήθως οι άνθρωποι που δημιουργούν στόχους και οραματίζονται το μέλλον της εταιρείας. Παρ' όλα αυτά, συχνά ασχολούνται με πολλές άλλες δραστηριότητες και έχουν λιγότερο χρόνο για να αναζητήσουν την καλύτερη στρατηγική εφαρμογή.

3. Μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή. Είναι η δουλειά του στρατηγικού σχεδιασμού να ενημερώνει ολόκληρη την οργάνωση των στρατηγικών αλλαγών, τα σχέδια της εταιρείας, τις επιπτώσεις της τρέχουσας κατάστασης και τις αλλαγές που αναμένονται να γίνουν. Η λεπτομερής εξήγηση αυτών των πληροφοριών σε διαχειριστές σε κάθε επίπεδο, μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή, καθώς οι διαχειριστές είναι λιγότερο αβέβαιοι για το μέλλον.

4. Βελτιώνει την κατανομή των πόρων. Τα νέα προϊόντα, οι υπηρεσίες, οι στρατηγικές, οι στόχοι ή η κατανομή πόρων (μετακίνηση ατόμων από μια ομάδα σε άλλη ή μετακίνηση των εγκαταστάσεων σε άλλη χώρα), η οποία γίνεται πιο αποτελεσματικά όταν ευθυγραμμίζεται με στρατηγικούς στόχους.

5. Προάγει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται συχνά χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά εάν η εταιρεία θέλει να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να σχεδιάσει στρατηγικά (Bryson, 2007: s255-s267).

3.4 Μειονεκτήματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού

1. Κόστος για την εκτέλεση για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, το ίδιο με το μάρκετινγκ ή η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, προσθέτει πολλά έξοδα σε έναν οργανισμό. Οι διευθυντές ή οι στρατηγικοί προγραμματιστές πρέπει να προσληφθούν, απαιτούνται πρόσθετες προσπάθειες για την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος και ορισμένα εργαλεία πρέπει να σχεδιαστούν για την ορθή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Αν και όλα αυτά γίνονται σε κάποιο βαθμό από όλους τους οργανισμούς (που δεν παρακολουθούν τις επιδόσεις της

επιχείρησης ή δεν αναλύουν τους ανταγωνιστές τους), κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι εκείνες που μπορούν να προσλάβουν ικανό προσωπικό για να εφαρμόσουν στρατηγικά σχέδια.

2. Η διαδικασία είναι πολύ περίπλοκη. Η διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού αποτελείται από πολλά βήματα που συνδέονται μεταξύ τους και πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς. Παρουσιάζονται επίσης κάποιοι απροσδόκητοι παράγοντες που μπορεί να αλλάξουν ολόκληρη τη στρατηγική και, ως εκ τούτου, τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

3. Χαμηλός ρυθμός επιτυχούς εφαρμογής. Λόγω της πολυπλοκότητάς του και της έντονης δέσμευσης για στρατηγικούς στόχους, ο στρατηγικός σχεδιασμός σπάνια εφαρμόζεται με επιτυχία. Συχνά, η κακή εφαρμογή είναι ο λόγος για την αποτυχία, αν και είναι συχνότερα η περίπτωση κακής ευθυγράμμισης επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων (McInerney, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Λειτουργία του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας

4.1 Το Ελληνικό Πανεπιστημιακό Σύστημα

Η παραγωγή και η μετάδοση της γνώσης μέσω της έρευνας και της διδασκαλίας είναι η βασική αποστολή του πανεπιστημίου, όπως ορίζεται στο ελληνικό δίκαιο 1268/82. Η τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι διαρθρωμένη σε δύο βασικούς τύπους ιδρυμάτων: πανεπιστήμια και τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα (που ανήκουν στον μη πανεπιστημιακό τομέα). Τα ελληνικά πανεπιστήμια προσφέρουν εκπαίδευση και έρευνα και στα τρία επίπεδα σπουδών, προπτυχιακών, μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών. Τα προπτυχιακά προγράμματα έχουν διάρκεια συνήθως 4 έως 5 χρόνια, τα μεταπτυχιακά 1 έως 2 χρόνια και τα μαθήματα έρευνας που οδηγούν στο διδακτορικό δίπλωμα διαρκούν συνήθως από 3 έως 5 χρόνια. Τα ελληνικά πανεπιστήμια προσφέρουν διάφορα μαθήματα που καλύπτουν όλους τους επιστημονικούς τομείς (Athanassopoulos, 1997). Σε οργανωτικό επίπεδο, τα πανεπιστήμια διαρθρώνονται από σχολές, οι οποίες με τη σειρά τους υποδιαιρούνται σε τμήματα (τα οποία συνιστούν τις βασικές λειτουργικές μονάδες). Κάθε τμήμα έχει το δικαίωμα να χορηγεί το δικό του δίπλωμα και έχει σημαντική αυτονομία σε εκπαιδευτικά θέματα. Η πανεπιστημιακή διοίκηση περιλαμβάνει έναν Πρύτανη, υποστηριζόμενο από τους Αντιπρυτάνεις, και εκλέγεται κάθε 4 χρόνια. Τα ελληνικά πανεπιστήμια είναι κρατικά και χρηματοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό από το ελληνικό κράτος. Επομένως, είναι συνταγματικά καθορισμένα σε δημόσιους θεσμούς και διαθέτουν θεσμική αυτονομία. Το Πρυτανικό Συμβούλιο και η Σύγκλητος είναι τα ανώτερα όργανα

διοίκησης ενός πανεπιστημίου και είναι αυτά που καθορίζουν το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του. Η εθνική νομοθεσία καθορίζει τους πανεπιστημιακούς προϋπολογισμούς, τις προμήθειες, την οικονομική εποπτεία και την απασχόληση σε αυτά. Γενικά, τα πανεπιστήμια έχουν αμελητέα ίδια κεφάλαια, καθώς δεν χρεώνονται τέλη σπουδών (Bourantas, 2001).

Το Υπουργείο Παιδείας καθορίζει τα θέματα ανθρωπίνων πόρων, συμπεριλαμβανομένων όλων των πολιτικών και συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τον αριθμό των θέσεων προσωπικού που χορηγούνται σε επιμέρους πανεπιστήμια και υπηρεσίες, τους κανονισμούς πρόσληψης, την αμοιβή των καθηγητών, ερευνητών και διοικητικών υπαλλήλων, το διορισμό προσωπικού, την προώθηση, την κοινωνική ασφάλιση, τη σύνταξη κ.λπ. -Το ακαδημαϊκό προσωπικό είναι δημόσιοι λειτουργοί και πληρώνονται από το κράτος (Flegg, 2004). Πρέπει να σημειωθεί ότι η κατανομή της χρηματοδότησης μεταξύ πανεπιστημίων βασίζεται στον αριθμό των φοιτητών και την ηλικία των πανεπιστημίων και καθορίζεται από συγκεκριμένους τύπους. Πρόσφατα, τα πανεπιστήμια έχουν αρχίσει να αυξάνουν τους πόρους τους κυρίως μέσω της έρευνας και της συμμετοχής σε ανταγωνιστικά προγράμματα της ΕΕ, εθνικά αλλά και διεθνή. Εντός των πανεπιστημίων λειτουργεί ο Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ) ο ρόλος του οποίου, σε γενικές γραμμές, είναι να αξιοποιήσει καλύτερα τα ερευνητικά κεφάλαια (παρέχοντας κάποια ευελιξία) και να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα προς όφελος της κοινωνίας. Σκοπός του είναι να παρέχει και να διαχειρίζεται τα κεφάλαια που σχεδιάζονται για την κάλυψη των αναγκών των ερευνητικών και αναπτυξιακών έργων (Cooper, 2004).

4.2 Σκοπός του ΕΛΚΕ

Σκοπός των ΕΛΚΕ είναι η κατανομή και διαχείριση κεφαλαίων που προέρχονται από διάφορες πηγές και τα οποία έχουν σχεδιαστεί για να καλύπτουν τις δαπάνες που είναι απαραίτητες για την έρευνα, την εκπαίδευση, τα σεμινάρια κατάρτισης, τα αναπτυξιακά προγράμματα, καθώς και τα συνεχιζόμενα προγράμματα κατάρτισης.

Επιπλέον, ο ΕΛΚΕ αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση επιστημονικών, τεχνολογικών και καλλιτεχνικών υπηρεσιών. Καλύπτει επίσης τις δαπάνες για την εκπόνηση ειδικών μελετών, την εκτέλεση δοκιμών / δοκιμών και μετρήσεων, εργαστηριακών δοκιμών και αναλύσεων, διαβουλεύσεων, σύνταξης προδιαγραφών για λογαριασμό τρίτων, σχεδιασμού και εκτέλεσης επιστημονικών, ερευνητικών, πολιτιστικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων, καθώς και άλλες σχετικές υπηρεσίες ή δραστηριότητες που στοχεύουν προς όφελος του θεσμικού οργάνου. Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες αναλαμβάνονται με βάση την πρόταση των οργάνων διοίκησης των ΕΛΚΕ και την απόφαση της Συγκλήτου του Ιδρύματος.

4.3 Σύσταση και ιστορική εξέλιξη των Ειδικών Λογαριασμών Κονδυλίων Έρευνας

Οι Ειδικοί Λογαριασμοί ιδρύθηκαν με το ΠΡΟΕΔΡΙΚΟΝ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 432/81, «Περί συστάσεων Ειδικών Λογαριασμών αξιοποίησως κονδυλίων για την εκτέλεση ερευνητικών έργων στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Χώρας», το οποίο όριζε τα θέματα σύστασης, σκοπού, τα όργανα διοίκησης – για τα οποία αναφέρεται ρητά ότι ανεξάρτητα από την διοίκηση και διαχείριση των Α.Ε.Ι. – και λειτουργίας, την Γραμματεία, την διαδικασία διαθέσεως, διαχειρίσεως και δικαιολογήσεως των κονδυλίων του Λογαριασμού και τον οικονομικό έλεγχο αυτών. Το 1988 και μετά από Κοινή Υπουργική Απόφαση των Υπουργών Οικονομικών κ. Η. Παπαηλία, Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων κ. Γ. Παπανδρέου και Βιομηχανίας, Ενέργειας & Τεχνολογίας κ. Α. Πεπονή που δημοσιεύτηκε στο Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβερνήσεων (Β1/819/1988) οι Ειδικοί Λογαριασμοί επεκτείνονται συστήνοντας τέτοιους και στα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα καθώς και το ΙΤΕ. Η νέα αυτή υπουργική απόφαση καινοτομεί με την πρόβλεψη σύστασης ενός νέου διοικητικού οργάνου, το Ειδικό Πενταμελές (τότε) Όργανο, εφόσον η σύσταση της Επιτροπής Ερευνών (Ε.Ε.), κύριο όργανο διοίκησης των Ειδικών Λογαριασμών, υπερβαίνει τα 7 μέλη και του μεταβιβάζονται αρμοδιότητες της Ε.Ε. Σκοπός σύστασης αυτού του νέου οργάνου είναι η διασφάλιση της δυνατότητας συχνών συνεδριάσεων ώστε να επιλύονται

άμεσα τα θέματα που απασχολούν τον ΕΛΚΕ αλλά και τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας.

Στη συνέχεια οι ΕΛΚΕ και έως τις 3 Αυγούστου 2017 λειτούργησαν υπό τις διατάξεις της Κοινής Υπουργικής Απόφασης 679/22.08.1996 που δημοσιεύτηκε στο Φ.Ε.Κ. Β' 826/10.09.96 το οποίο εκδόθηκε με βάση τις εξουσιοδοτικές διατάξεις του άρθρου 18 του Ν. 706/1977 και του άρθρου 6 παρ. 4 του Ν. 1514/1985. Η Κοινή Υπουργική Απόφαση 679/1996 κυρώθηκε αναδρομικά με το άρθρο 36 του νόμου 3794/2009 (ΦΕΚ 156 Α') και τροποποιήθηκε με το άρθρο 36 του νόμου 3848/2010 (ΦΕΚ Α' 71/2010). Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των ΕΛΚΕ οι οποίες απορρέουν από την εφαρμογή του Ν. 4485/2017 με ισχύ από τις 4 Αυγούστου 2017. Ο νόμος αυτός εισήγαγε την λειτουργία των ΕΛΚΕ στο δημόσιο λογιστικό και επέφερε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης των κονδυλίων που προέρχονται από την Έρευνα και την Ανάπτυξη. Σήμερα λειτουργούν υπό τον Ν.4521/2018 που έχει ισχύ από τις 02 Μαρτίου 2018 ενώ κατά την περίοδο που εκπονείται η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ένα νέο σχέδιο νόμου που αφορά στην λειτουργία των ΕΛΚΕ βρίσκεται σε δημόσια διαβούλευση.

4.4 Λειτουργία των ΕΛΚΕ

Με την πάροδο των ετών, οι ΕΛΚΕ των Πανεπιστημίου κατόρθωσαν να διαχειριστούν πλήθος ερευνητικών προγραμμάτων, τα οποία διεξάγονται από τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας σε διάφορους τομείς. Από το σύνολο των έργων που χρηματοδοτούνται για τις Σχολές Επιστημών Υγείας, των Εφαρμοσμένων και Κοινωνικών Επιστημών καθώς και της Τεχνολογίας διαπιστώνεται ότι αυτές λαμβάνουν, συνήθως, υψηλότερη χρηματοδότηση από ότι οι Σχολές των Ανθρωπιστικών Επιστημών και των Τεχνών. Η ορθή λειτουργία των ΕΛΚΕ και η διαχείριση των οικονομικών ελέγχονται από Ορκωτούς Λογιστές και το Ελεγκτικό Συνέδριο, το οποίο εκτελεί εκ των υστέρων ελέγχους. Οποιοσδήποτε έχει νόμιμο ή δικαιολογημένο ενδιαφέρον για τη λειτουργία του ΕΛΚΕ, όπως για παράδειγμα φορείς χρηματοδότησης (η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, η Ευρωπαϊκή Ένωση, το Υπουργείο Παιδείας κ.α.),

μπορεί να διεξάγει ή να επιδιώξει να διενεργηθεί επιθεώρηση. Η αιτιολόγηση των δαπανών στο πλαίσιο της διαχείρισης του προγράμματος που εκτελείται από τον ΕΛΚΕ πραγματοποιείται τόσο στον Οδηγό Διαχείρισης της Επιτροπής Ερευνών όσο και στα πρότυπα της ελληνικής νομοθεσίας. Ο κατάλογος των συνεργατών των ΕΛΚΕ περιλαμβάνει το σύνολο των ελληνικών πανεπιστημίων και Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, εθνικά, ευρωπαϊκά και διεθνή ερευνητικά κέντρα και εκπαιδευτικά ιδρύματα, πλήθος μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς και εθνικούς και περιφερειακούς φορείς.

4.5 Όργανα Διοίκησης και Διαχείρισης του ΕΛΚΕ

Τα όργανα διοίκησης και διαχείρισης του ΕΛΚΕ είναι η Επιτροπή Ερευνών και Διαχείρισης, και η Γραμματεία του ΕΛΚΕ. Η Επιτροπή Ερευνών αποτελείται από εκπροσώπους όλων των Σχολών του οικείου πανεπιστημίου και εκλέγονται για τριετή θητεία, και προεδρεύεται από τον εκάστοτε Αναπληρωτή Πρύτανη για θέματα Έρευνας και Ανάπτυξης η θητεία του οποίου καθορίζεται από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και αναλόγως του μεγέθους κάθε πανεπιστημίου (πλήθος Σχολών και Τμημάτων) δίνεται η δυνατότητα εκλογής ενός μικρότερου και γι' αυτό περισσότερο ευέλικτου οργάνου το Ειδικό Επταμελές Όργανο. Τα μέλη του προέρχονται με εκλογική διαδικασία από την Επιτροπή Ερευνών, τον εκλεγμένο από το ίδιο σώμα Αναπληρωτή Πρόεδρο ενώ προεδρεύει ο Αν. Πρύτανη για θέματα Έρευνας και Ανάπτυξης.

Συνοπτικά οι αρμοδιότητες της Επιτροπής Ερευνών και Διαχείρισης είναι:

- α. Επεξεργάζεται προτάσεις προς τη Σύγκλητο του Α.Ε.Ι. για την ερευνητική και επιστημονική στρατηγική του Ιδρύματος,
- β. επικουρεί την Πρυτανική Αρχή και τη Σύγκλητο του Α.Ε.Ι. στο συντονισμό των ερευνητικών, εκπαιδευτικών, επιμορφωτικών, αναπτυξιακών και λοιπών έργων του Α.Ε.Ι. που χρηματοδοτούνται και εκτελούνται μέσω του Ε.Λ.Κ.Ε. και εισηγείται σχετικά με τη λήψη μέτρων για την εξασφάλιση πόρων του,
- γ. Καταρτίζει τον Οδηγό Χρηματοδότησης και Διαχείρισης του Ε.Λ.Κ.Ε. και τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας του,

- δ. εγκρίνει τις προτάσεις για τη χρηματοδότηση της εκτέλεσης ερευνητικών και λοιπών έργων, σύμφωνα με τον Οδηγό Χρηματοδότησης και Διαχείρισης του Ε.Λ.Κ.Ε.,
- ε. εγκρίνει την ένταξη του προϋπολογισμού κάθε έργου στον προϋπολογισμό του Ε.Λ.Κ.Ε., καθώς και την τροποποίηση του προϋπολογισμού των εντεταγμένων έργων,
- στ. εισηγείται στη Σύγκλητο του Α.Ε.Ι. τον ετήσιο οικονομικό προϋπολογισμό και απολογισμό του Ε.Λ.Κ.Ε., εγκρίνει τις αναμορφώσεις του προϋπολογισμού και τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και εισηγείται στη Σύγκλητο για την κατανομή των ετήσιων εσόδων των περιπτώσεων δ', ε', ζ', η' και θ' της παραγράφου 1 του άρθρου 51, σύμφωνα με την περίπτωση γ' της παραγράφου 4 του άρθρου 52, της αριθμ. 679/96 Κοινής Υπουργικής Απόφασης.
- ζ. παρέχει κάθε αναγκαία ενημέρωση για τις δραστηριότητες του Ε.Λ.Κ.Ε. προς τον Πρύτανη και τη Σύγκλητο του Α.Ε.Ι. και προς τους φορείς του δημοσίου,
- η. για την εξυπηρέτηση των σκοπών του Ε.Λ.Κ.Ε. αναθέτει στο προσωπικό του Α.Ε.Ι. ή σε τρίτους ερευνητικές μελέτες και υπηρεσίες ύστερα από τεκμηρίωση της σκοπιμότητας και με τις διαδικασίες που προβλέπονται στον Οδηγό Χρηματοδότησης και Διαχείρισης,
- θ. αποδέχεται τις κάθε είδους επιχορηγήσεις, χρηματοδοτήσεις, δωρεές και εισφορές τρίτων στον Ε.Λ.Κ.Ε. και καθορίζει τους ειδικότερους όρους αποδοχής και διάθεσής τους, όταν αυτοί δεν καθορίζονται από συμβατικές υποχρεώσεις,
- ι. αναζητεί πηγές χρηματοδότησης του Ε.Λ.Κ.Ε. και ενεργεί κάθε πράξη που είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση πόρων,
- ια. χορηγεί υποτροφίες, σύμφωνα με τον Οδηγό Χρηματοδότησης του Ε.Λ.Κ.Ε.,
- ιβ. προσλαμβάνει και απασχολεί προσωπικό για την υποστήριξη των έργων και προγραμμάτων που υλοποιεί ο Ε.Λ.Κ.Ε.,
- ιγ. χορηγεί ταμειακές διαχειριστικές διευκολύνσεις σε προγράμματα και έργα, σύμφωνα με τον Οδηγό Χρηματοδότησης και Διαχείρισης του Ε.Λ.Κ.Ε.,
- ιδ. διενεργεί κάθε αναγκαία πράξη για την εύρυθμη λειτουργία του Ε.Λ.Κ.Ε. και των έργων που αυτός υλοποιεί.

Κεφάλαιο 5

Η Περίπτωση του ΕΛΚΕ του Πανεπιστημίου Πατρών

5.1 Το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι του Πανεπιστημίου Πατρών

Το πανεπιστήμιο της Πάτρας ιδρύθηκε με Ν.Δ. στις 11 Νοεμβρίου 1964 με όραμα να αποτελέσει ένα πρότυπο πανεπιστήμιο που να καλλιεργεί το πνεύμα της διεθνούς συνεργασίας και της επιστημονικής προόδου (ιστότοπος ΠΠ). Είναι αυτοδιοικούμενο Ν.Π.Δ.Δ. υπό την εποπτεία του κράτους και ιδρύθηκε στα πλαίσια του προγράμματος Διοικητικής Ανάπτυξης της χώρας. Σήμερα το πανεπιστήμιο συμπληρώνει 55 χρόνια λειτουργίας και σύμφωνα με το μήνυμα της Πρυτάνεως, καθ. κ. Βενετσάνας Κυριαζοπούλου *«Στα 55 αυτά χρόνια, η προσπάθεια ήταν μεγάλη και πολλές φορές δύσκολη σε αντίξοες συνθήκες, αλλά πραγματικά, άξιζε τον κόπο. Οι εξωτερικές αξιολογήσεις των Τμημάτων, αλλά και η συνολική εξωτερική αξιολόγηση του Ιδρύματος και η πιστοποίησή του με άριστα σύμφωνα με τις Αρχές Διασφάλισης Ποιότητας Ανώτατης Εκπαίδευσης, δικαίωσαν την προσπάθειά μας και μας προσέφεραν σημαντικό πλεονέκτημα. 55 Χρόνια μετά, το Πανεπιστήμιο Πατρών, ένα από τα μεγαλύτερα Δημόσια Ελληνικά Πανεπιστήμια, συνεχίζει δυναμικά την πορεία του»* διαφαίνεται ότι πέτυχε τον στόχο του.

Οι στρατηγικοί στόχοι του Πανεπιστημίου Πατρών, συνιστούν τους πυλώνες προς τους οποίους προσανατολίζεται κατά συνεκτικό τρόπο η δραστηριότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η αξιοποίηση των υλικών πόρων και υποδομών του. Οι στρατηγικοί στόχοι εδράζονται στην ισχυρή παράδοση που ήδη έχει δημιουργήσει το Πανεπιστήμιο Πατρών, ως ένα από τα κορυφαία ελληνικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, και συντείνουν στην εδραίωση της θέσης

του στο εθνικό και διεθνές περιβάλλον, ως πόλος αριστείας για την παροχή εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας, την παραγωγή ερευνητικών επιτευγμάτων με διεθνή απήχηση και την ενεργό συμβολή του στην κοινωνική πρόοδο.

Στους θεμελιώδεις στρατηγικούς στόχους του Πανεπιστημίου Πατρών περιλαμβάνονται:

- Η εκπαίδευση υψηλού επιπέδου σε όλους τους τομείς και τα επίπεδα σπουδών
- Η παραγωγή έρευνας υψηλού επιπέδου με βάση διεθνή πρότυπα και η σύνδεση της έρευνας και καινοτομίας με την παραγωγή
- Η προώθηση και αναγνώριση της αριστείας και της καινοτομίας
- Η ισχυροποίηση της εξωστρέφειας και της διεθνούς παρουσίας
- Η διαρκής βελτίωση της οικονομικής ευρωστίας, της προσβασιμότητας και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης
- Η στελέχωση σε ανθρώπινο δυναμικό και η ανάπτυξη του Πανεπιστημίου σε γνωστικά αντικείμενα
- Η συντήρηση και ανάπτυξη υποδομών
- Η επικαιροποίηση των κανονισμών λειτουργίας του
- Η Φοιτητική Μέριμνα
- Η Διασφάλιση ποιότητας

5.1.1 Η διάρθρωση του Πανεπιστημίου Πατρών

Σήμερα, κατά το ακαδημαϊκό έτος 2019-2020 το ΠΠ, αριθμεί 7 Σχολές και 35 Τμήματα (N.4610/2019).

1. Σχολή Επιστημών Υγείας

Τμήμα Ιατρικής

Τμήμα Φαρμακευτικής

2. Πολυτεχνική Σχολή

Τμήμα Αρχιτεκτόνων Μηχανικών

Τμήμα Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Τεχνολογίας Υπολογιστών

Τμήμα Μηχανικών Η/Υ και Πληροφορικής

Τμήμα Μηχανολόγων και Αεροναυπηγών Μηχανικών

Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών

Τμήμα Χημικών Μηχανικών

Μηχανικών Περιβάλλοντος πρώην Τμήμα Διαχείρισης Περιβάλλοντος και Φυσικών Πόρων

3. Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία (Τ.Ε.Ε.Α.Π.Η.)

Τμήμα Θεατρικών Σπουδών

Τμήμα Επιστήμης της Εκπαίδευσης και Κοινωνικής Εργασίας πρώην Τμήμα Παιδαγωγικό Δημοτικής Εκπαίδευσης

Τμήμα Φιλολογίας

Τμήμα Φιλοσοφίας

Τμήμα Ιστορίας – Αρχαιολογίας

4. Σχολή Θετικών Επιστημών

Τμήμα Βιολογίας

Τμήμα Γεωλογίας

Τμήμα Επιστήμης των Υλικών

Τμήμα Μαθηματικών

Τμήμα Φυσικής

Τμήμα Χημείας

5. Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοίκησης Τουρισμού

6. Σχολή Επιστημών Αποκατάστασης Υγείας

Τμήμα Νοσηλευτικής

Τμήμα Λογοθεραπείας

Τμήμα Φυσικοθεραπείας

7. Σχολή Γεωπονικών Επιστημών

Τμήμα Ζωικής Παραγωγής Αλιείας και Υδατοκαλλιεργειών

Τμήμα Επιστήμης Βιοσυστημάτων και γεωργικής μηχανικής

Τμήμα Επιστήμης και τεχνολογίας τροφίμων

Τμήμα Γεωπονίας

5.2 Όραμα και Στρατηγικοί Στόχοι του ΕΛΚΕ του Πανεπιστήμιου Πατρών

Οι στρατηγικοί στόχοι του ΕΛΚΕ ΠΠ ακολουθούν τους στόχους που έχουν τεθεί κατά την σύσταση του οργανισμού. Εκτός αυτών δεν υπάρχει καμία άλλη καταγραφή που να αναφέρεται ούτε στο όραμα αλλά ούτε και στους στόχους του ίδιου του ΕΛΚΕ. Ωστόσο, όπως προέκυψε από τις συνεντεύξεις που ακολουθούν υπάρχουν και τα δύο και υποστηρίζονται με συνέπεια από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

5.3 Όργανα διοίκησης του ΕΛΚΕ του Πανεπιστήμιου Πατρών

1. Σύγκλητος

Η Σύγκλητος του οικείου ΑΕΙ:

- Εγκρίνει τον Οδηγό Χρηματοδότησης και Διαχείρισης του ΕΛΚΕ,
- παρακολουθεί και ελέγχει την επιστημονική στρατηγική και τον οικονομικό προϋπολογισμό και απολογισμό του και
- αποφασίζει, ύστερα από εισήγηση της Επιτροπής έως το τέλος του τρίτου μήνα της επόμενης χρήσης για την κατανομή των ετήσιων εσόδων των περιπτώσεων δ', ε', ζ', η' και θ' της παραγράφου 1 του άρθρου 51 του Ν.4485/2017, μεταξύ του ΕΛΚΕ του ΑΕΙ, του τακτικού προϋπολογισμού του ΑΕΙ και της Εταιρείας Αξιοποίησης και Διαχείρισης της Περιουσίας του ΑΕΙ, για την αντιμετώπιση των αναγκών τους. Το ως άνω ποσοστό δεν μπορεί να υπολείπεται του είκοσι πέντε τοις εκατό (25%) του συνόλου των εσόδων αυτών, και δύναται να χρησιμοποιείται για την εξυπηρέτηση των λειτουργικών και λοιπών αναγκών του φορέα και όχι για την κάλυψη των αναγκών μισθοδοσίας του προσωπικού του. (άρθρο 87 του Ν.4485/2017).

2. Η Επιτροπή Ερευνών και Διαχείρισης του ΕΛΚΕ (Επιτροπή) (Ν. 4485/2017, αρθρ. 53)

Σύμφωνα με τον Ο.Δ. του ΕΛΚΕ ΠΠ «Η Επιτροπή είναι το αποφασιστικό όργανο του ΕΛΚΕ και είναι διακριτό από τα όργανα διοίκησης του οικείου ΑΕΙ. Συγκροτείται σε κάθε ΑΕΙ με απόφαση του Πρύτανη και αποτελείται από εκπροσώπους όλων των Τμημάτων και τον Αντιπρύτανη Έρευνας, ως Πρόεδρο. Κάθε εκπρόσωπος Τμήματος υποδεικνύεται μαζί με τον αναπληρωτή του από τη Συνέλευση του Τμήματος όπου ανήκει, δύο τουλάχιστον μήνες πριν από τη λήξη της θητείας των μελών της Επιτροπής. Ως εκπρόσωποι Τμήματος υποδεικνύονται Καθηγητές οι οποίοι κατά προτεραιότητα ανήκουν στις βαθμίδες του Καθηγητή και του Αναπληρωτή Καθηγητή και διαθέτουν εκτεταμένη εκπαιδευτική και ερευνητική πείρα, που τεκμηριώνεται από δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά κύρους, βιβλία, μονογραφίες και από ευρεσιτεχνίες, καθώς και πείρα σε ζητήματα σχεδιασμού, διοίκησης και διαχείρισης έργων. Η θητεία των μελών της Επιτροπής είναι τριετής. Τα μέλη της Επιτροπής συνέρχονται σε πρώτη συνεδρίαση ύστερα από πρόσκληση του Προέδρου της. Στη συνεδρίαση αυτή εκλέγεται με μυστική ψηφοφορία μεταξύ των μελών της ο Αντιπρόεδρος της Επιτροπής, ο οποίος αναπληρώνει τον Πρόεδρο σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος. Αν τα μέλη της Επιτροπής είναι περισσότερα από εννέα (9), με απόφασή της μπορεί να συγκροτείται ειδικό επταμελές όργανο, αποτελούμενο από τον Πρόεδρο και τον Αντιπρόεδρο της Επιτροπής και από πέντε μέλη που εκλέγονται από την Επιτροπή μεταξύ των μελών της. Οι αναπληρωτές των μελών της Επιτροπής μπορούν να μετέχουν σε όλες τις συνεδριάσεις της Επιτροπής χωρίς δικαίωμα ψήφου. Η Επιτροπή συνεδριάζει ύστερα από πρόσκληση του Προέδρου της οποτεδήποτε κρίνεται αναγκαίο, καθώς και αν ζητηθεί αυτό είτε από το ένα τρίτο (1/3) των μελών της, είτε από τη Σύγκλητο του ΑΕΙ. Οι συνεδριάσεις της Επιτροπής μπορεί να πραγματοποιούνται μέσω τηλεδιάσκεψης. Η Επιτροπή βρίσκεται σε απαρτία όταν παρίστανται τα μισά τουλάχιστον μέλη της. Οι αποφάσεις της Επιτροπής λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων μελών. Σε περίπτωση ισοψηφίας υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου. Χρέη γραμματέα της Επιτροπής εκτελεί υπάλληλος της ΜΟΔΥ του ΕΛΚΕ, τον οποίο ορίζει η Επιτροπή. Ο ΠΜΟΔΥ μπορεί να παρίσταται στις συνεδριάσεις της Επιτροπής χωρίς δικαίωμα ψήφου.»

Οι αρμοδιότητες της Επιτροπής του ΕΛΚΕ ΠΠ απορρέουν από Ν. 4485/ 2017, αρθρ. 54. Αυτές έχουν αναφερθεί στο κεφάλαιο 3 και συγκεκριμένα στο

υποκεφάλαιο 3.5 αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής και γι' αυτό δεν θα αναφερθούν εκ νέου.

3. Ειδικό Επταμελές Όργανο

Σύμφωνα με τον Ν. 4485/ 2017, αρθρ. 53, η Επιτροπή έχει εκλέξει Ειδικό Επταμελές Όργανο και έχει εκχωρήσει μέρος των αρμοδιοτήτων της.

4. Ο Πρόεδρος της Επιτροπής Ερευνών και Διαχείρισης

Ο Πρόεδρος της Επιτροπής, έχει τις εξής αρμοδιότητες (Ν. 4485/ 2017, αρθρ. 55):

- εκπροσωπεί δικαστικώς και εξωδίκως τον ΕΛΚΕ,
- υπογράφει όλα τα αναγκαία έγγραφα για την υποβολή προτάσεων, προσφορών και αιτημάτων χρηματοδότησης για ερευνητικά και λοιπά έργα,
- υπογράφει τις συμβάσεις με τους φορείς χρηματοδότησης και τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα στο πλαίσιο των έργων και προγραμμάτων που υλοποιεί ο ΕΛΚΕ,
- υπογράφει τα έγγραφα που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση των αποφάσεων της Επιτροπής,
- ασκεί τις αρμοδιότητες που του εκχωρεί ο Πρύτανης του ΑΕΙ για την εξυπηρέτηση των σκοπών του ΕΛΚΕ,
- αναλαμβάνει υποχρεώσεις σε βάρος των πιστώσεων του προϋπολογισμού του ΕΛΚΕ και υπογράφει τις αποφάσεις ανάληψης υποχρέωσης. Ο Πρόεδρος μπορεί, με πράξη του, να εξουσιοδοτεί άλλο μέλος της Επιτροπής, για την υπογραφή των εγγράφων όπως αναφέρονται ανωτέρω.

5.4 Οργάνωση και λειτουργία της Μ.Ο.Δ.Υ. ΕΛΚΕ του Πανεπιστημίου Πατρών

Σύμφωνα με τον «Οδηγό Διαχείρισης» του ΕΛΚΕ *«Η Μονάδα Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης του Ε.Λ.Κ.Ε., αποτελεί όργανο διοίκησης και διαχείρισης του Ε.Λ.Κ.Ε. και σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου 4485/2017, είναι ειδική, αυτοτελής υπηρεσία του Πανεπιστημίου Πατρών, η οποία διαρθρώνεται σε επίπεδο ανεξάρτητης Διεύθυνσης. Η Διεύθυνση του Ε.Λ.Κ.Ε. φέρει την ευθύνη για την εύρυθμη, αποτελεσματική και σύννομη λειτουργία του σύμφωνα με τους στόχους του Ιδρύματος, όπως καθορίζονται από τα αρμόδια, κατά περίπτωση,*

Όργανα Διοίκησής του και την Επιτροπή Ερευνών και Διαχείρισης του Ε.Λ.Κ.Ε., καθώς και η παρακολούθηση της τήρησης των διαδικασιών που προβλέπονται στον Οδηγό Χρηματοδότησης και Διαχείρισης και στον Εσωτερικό Κανονισμό του Ε.Λ.Κ.Ε. Η Διεύθυνση του Ε.Λ.Κ.Ε. ενεργεί τις κατευθύνσεις της ερευνητικής, εκπαιδευτικής, επιμορφωτικής, αναπτυξιακής και άλλης πολιτικής καθώς και τις προτεραιότητες του Ιδρύματος, μεριμνώντας για την εκτέλεση των αποφάσεων του αρμοδίου αποφασιστικού συλλογικού οργάνου, ήτοι της Επιτροπής Ερευνών και Διαχείρισης του Ε.Λ.Κ.Ε.»

Η Μονάδα Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης του ΕΛΚΕ είναι η αρμόδια υπηρεσία για τη διοικητική υποστήριξη και οικονομική διαχείρισή του με τις κάτωθι αρμοδιότητες σύμφωνα με το άρθρο 58:

α. η κατάρτιση και παρακολούθηση του προϋπολογισμού του Ε.Λ.Κ.Ε. και των τροποποιήσεών του, καθώς και η παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών από όλες τις πηγές χρηματοδότησης,

β. η διενέργεια των δημοσιονομικών δεσμεύσεων και η τήρηση του Μητρώου Δεσμεύσεων, σύμφωνα με την παράγραφο 13 του άρθρου 60,

γ. ο έλεγχος, εκκαθάριση και έκδοση ενταλμάτων πληρωμής των δαπανών του Ε.Λ.Κ.Ε., μέσα στην προβλεπόμενη προθεσμία από το ευρωπαϊκό και εθνικό κανονιστικό πλαίσιο, η καταχώριση των στοιχείων των δικαιούχων και η τήρηση του Μητρώου αυτών,

δ. η εκκαθάριση των αποδοχών και των κάθε είδους αποζημιώσεων για το κάθε φύσης προσωπικό που απασχολείται στον Ε.Λ.Κ.Ε., τη χορήγηση φορολογικών βεβαιώσεων και βεβαιώσεων αποδοχών,

ε. η παρακολούθηση της λογιστικής και διαχειριστικής κίνησης των έργων που διαχειρίζεται ο Ε.Λ.Κ.Ε.,

στ. η τήρηση των λογιστικών βιβλίων και η σύνταξη των προβλεπόμενων χρηματοοικονομικών καταστάσεων, του απολογισμού και των δημοσιονομικών αναφορών,

ζ. η διασφάλιση της ορθής εκτέλεσης του προϋπολογισμού του Ε.Λ.Κ.Ε., η εφαρμογή των κατάλληλων ελέγχων και δικλίδων ασφαλείας σχετικά με τα έσοδα, τις δαπάνες, τις προμήθειες και τα περιουσιακά στοιχεία του Ε.Λ.Κ.Ε.,

η. η διεκπεραίωση της πληρωμής (εξόφλησης) των δαπανών, μέσω τραπεζικών επιταγών ή ηλεκτρονικών εντολών μεταφοράς και πίστωσης λογαριασμού των δικαιούχων, και η απόδοση των υπέρ τρίτων κρατήσεων, η διενέργεια συμψηφισμών και η απόδοση στο Δημόσιο και στα οικεία ασφαλιστικά ταμεία των οφειλών των δικαιούχων που αναγράφονται στις σχετικές βεβαιώσεις φορολογικών και ασφαλιστικών οφειλών, η ενημέρωση των δικαιούχων και των φορέων για την έκδοση χρηματικών ενταλμάτων στο όνομά τους και την εξόφλησή τους, καθώς και η τήρηση Μητρώων Κατασχέσεων και Εκχωρήσεων,

θ. η παρακολούθηση της εξέλιξης των οικονομικών μεγεθών του Ε.Λ.Κ.Ε. και η τήρηση των οδηγιών του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους σχετικά με την κατάρτιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού του,

ι. η είσπραξη των εσόδων του Ε.Λ.Κ.Ε. και ο κατ' είδος προσδιορισμός του ετήσιου ύψους τους, καθώς και η γνωστοποίηση του ύψους αυτού στην Επιτροπή έως το τέλος του δεύτερου μήνα του επόμενου οικονομικού έτους από την είσπραξη των εσόδων αυτών,

ια. η σύνταξη έκθεσης επί διαφωνιών με την Επιτροπή Ερευνών και Διαχείρισης, η υποβολή της στη Διεύθυνση Συντονισμού και Ελέγχου Δημοσιολογιστικών Διατάξεων και στη Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων και η κοινοποίησή της στη Σύγκλητο και τον Πρύτανη του Α.Ε.Ι.,

ιβ. η τήρηση Μητρώου των φυσικών προσώπων που αμείβονται, με οποιαδήποτε συμβατική σχέση, σε βάρος των πιστώσεων του προϋπολογισμού του Ε.Λ.Κ.Ε.,

ιγ. η εκτέλεση και παρακολούθηση των προμηθειών του Ε.Λ.Κ.Ε.,

ιδ. η υποστήριξη της Επιτροπής και του Ε.Υ. για όλα τα θέματα που αφορούν τις διατυπώσεις δημοσιότητας, καθώς και η σύναψη και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων, προμηθειών, υπηρεσιών και έργων,

ιε. η γραμματειακή υποστήριξη της Επιτροπής και η εισήγηση για θέματα της αρμοδιότητάς της,

ιστ. η εκτέλεση των αποφάσεων της Επιτροπής και η παρακολούθηση της τήρησης των διαδικασιών που προβλέπονται στον Οδηγό Χρηματοδότησης και Διαχείρισης και στον Εσωτερικό Κανονισμό του Ε.Λ.Κ.Ε.,

ιζ. η τήρηση του αρχείου των έργων και προγραμμάτων που υλοποιεί ο Ε.Λ.Κ.Ε.,

ιη. η χορήγηση βεβαιώσεων καθώς και κάθε άλλου αναγκαίου έγγραφου, σύμφωνα με το τηρούμενο αρχείο της.

Ο Προϊστάμενος της Μονάδας Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης (ΠΜΟΔΥ) προϊστάται των υπηρεσιών της Μονάδας και ασκεί καθήκοντα Προϊσταμένου Οικονομικών Υπηρεσιών (ΠΟΥ) για τον Ε.Λ.Κ.Ε., με τις κάτωθι αρμοδιότητες σύμφωνα με το άρθρο 57:

α. Ο Προϊστάμενος της Μονάδας Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης (ΠΜΟΔΥ) προϊστάται και εποπτεύει την ομαλή λειτουργία της Μονάδας.

β. Ο ΠΜΟΔΥ έχει τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των άρθρων 25, 26 και 69γ του ν. 4270/2014 (Α' 143), όπως αυτές εξειδικεύονται στον νόμο 4485/17.

Η ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ, όπως διαφαίνεται από το οργανόγραμμά της ακολουθεί μία αποκεντρωμένη διοικητική μορφή και διαρθρώνεται στα ακόλουθα Τμήματα και γραφεία:

A. Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικών Συναλλαγών

- Γραφείο Λογιστικής Παρακολούθησης
- Γραφείο Ταμειακής Διαχείρισης

B. Τμήμα Διαχείρισης Έργων

- Γραφείο Διεθνών Έργων
- Γραφείο Εθνικών Έργων
- Γραφείο Λοιπών Έργων

Γ. Τμήμα Πιστοποίησης Διαδικασιών - Προμηθειών Αγαθών & Λοιπών Υπηρεσιών

- Γραφείο Πιστοποίησης Διαδικασιών & Λοιπών Υπηρεσιών
- Γραφείο Προμηθειών & Ανθρώπινου Δυναμικού

Δ. Τμήμα Έρευνας, Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας

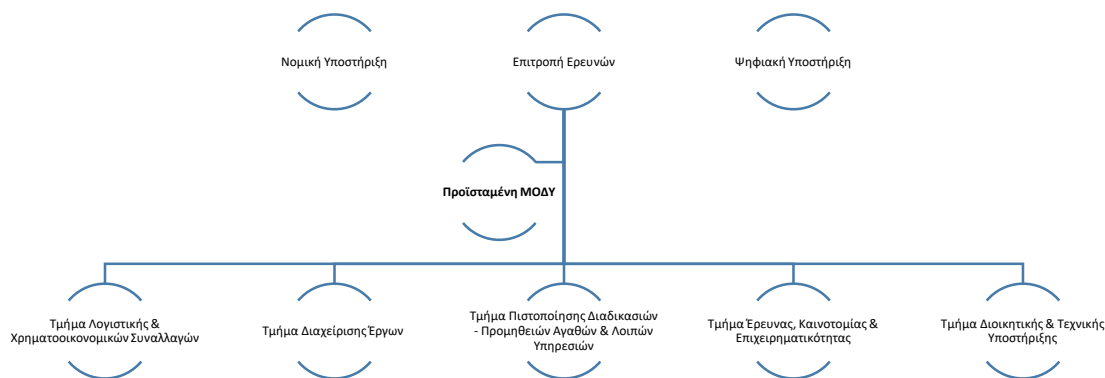
- Γραφείο Υποστήριξης της Έρευνας & Διεκδίκησης Έργων
- Γραφείο Μεταφοράς Τεχνογνωσίας

Ε. Τμήμα Διοικητικής & Τεχνικής Υποστήριξης

- Γραφείο Μηχανοργάνωσης
- Γραφείο Πρωτοκόλλου & Αρχείου
- Γραφείο Γραμματείας

Στον ΕΛΚΕ του ΠΠ εργάζονται 54 υπάλληλοι, 31 από αυτούς είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, 15 τεχνολογικής και 8 δευτεροβάθμιας. Οι μόνιμοι υπάλληλοι στον ΕΛΚΕ είναι 5, οι συμβασιούχοι ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) 11, οι συμβασιούχοι ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (ΙΔΟΧ) 9 και οι συμβασιούχοι ανάθεσης έργου 29. Ο Αν. Προϊστάμενος της Μ.Ο.Δ.Υ. ΕΛΚΕ είναι υπάλληλος ΙΔΑΧ, καθώς και όλοι οι Αν. Προϊστάμενοι των Τμημάτων του.

5.4.1 Οργανόγραμμα της Μ.Ο.Δ.Υ. ΕΛΚΕ του Πανεπιστημίου Πατρών



Το ανωτέρω οργανόγραμμα εγκρίθηκε στην 551/21.5.18 Συνεδρίαση της Επιτροπής Ερευνών και στην 139/1.8.18 συνεδρίαση της συγκλήτου.

5.5 Διαχειριστική Επάρκεια και Διαχείριση Ποιότητας

Η Επιτροπή Ερευνών και Διαχείρισης του Πανεπιστημίου Πατρών ως φορέας διαχείρισης της έρευνας και ανάπτυξης διαθέτει Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Έργων, Διαχειριστική Επάρκεια και Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.

Στο πλαίσιο του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας εφαρμόζονται οι ακόλουθες μεθοδολογίες:

- Εσωτερικές Επιθεωρήσεις, σε τακτική (ετήσια) και σε έκτακτη βάση, για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών και των σχετικών διαδικασιών του ΣΔΠ.
- Τακτικές (σε ετήσια βάση) και Έκτακτες Ανασκοπήσεις από τη Διοίκηση.
Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της Επιτροπής Ερευνών του Πανεπιστημίου Πατρών έχει καταρτιστεί και εφαρμόζεται έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της Διαχειριστικής Επάρκειας για την οποία αιτήθηκε και έλαβε τη σχετική επιβεβαίωση από τη Διαχειριστική Αρχή του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού (ΕΠ ΕΔΒΜ) τον Φεβρουάριο του 2009 με το αρ. πρωτ. 1874/12.12.2009 Έγγραφο Επιβεβαίωσης της αρμόδιας διαχειριστικής αρχής.

Κεφάλαιο 6

Ερευνητικό Μέρος

6.1 Σκοπός

Σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να εξετάσει τις αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων μερών του ΕΛΚΕ του Πανεπιστημίου Πατρών δηλαδή της Διοίκησης, των επιτελικών στελεχών που καθορίζουν το όραμα και τον στόχο του ΕΛΚΕ, των Διοικητικών Υπαλλήλων, λειτουργικά στελέχη, που καλούνται να υλοποιήσουν τους στόχους που θέτει η διοίκηση, και των πελατών/ληπτών των υπηρεσιών του. Επιπρόσθετα, η μελέτη εξέτασε τις διαφορές στις αντιλήψεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (Stakeholders). Επιπλέον, η ερευνητική μελέτη ανέλυσε τις αντιλήψεις των μελών των διδασκόντων και του διοικητικού προσωπικού σχετικά με τις δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού εντός του ΕΛΚΕ καθώς και τα προβλήματα που παρουσιάζονται εντός και εκτός του οργανισμού.

6.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

1. Υφίσταται Τμήμα Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον ΕΛΚΕ Πανεπιστημίου Πατρών;
2. Ποιες είναι οι αντιλήψεις των μελών ΔΕΠ και διοικητικού προσωπικού σε ότι αφορά τις δυνατότητες εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού εντός του ΕΛΚΕ;
3. Μπορούν οι ΕΛΚΕ να αναπτύξουν την οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων τους;
4. Υφίσταται σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων;
5. Υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα;
6. Εφαρμόζεται κάποιο σύστημα παρακίνησης και ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στον ΕΛΚΕ του Π.Π.;

7. Από ποιόν γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προτείνονται να παρακολουθήσει το ανθρώπινο δυναμικό;
8. Κάθε πότε εκπαιδεύεται το ανθρώπινο δυναμικό; Από τι εξαρτάται η συχνότητα της εκπαίδευσης;
9. Με ποιο τρόπο γίνεται η μέτρηση της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση η αύξηση της ανταγωνιστικότητας του ΕΛΚΕ μετά την υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης;
10. Υπάρχει οργανωμένο σύστημα διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management);

6.3 Μεθοδολογία

Η έρευνα μας αποτελεί περίπτωση μελέτης του ΕΛΚΕ του Πανεπιστημίου Πατρών και είναι ποιοτική. Αρχικά καταβλήθηκε προσπάθεια η έρευνα αυτή να προσεγγιστεί ποσοτικά. Διανεμήθηκε έντυπο ερωτηματολόγιο 25 ερωτήσεων σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Δυστυχώς ο αριθμός των ερωτηματολογίων που επιστράφηκε πλήρως συμπληρωμένος δεν ήταν ο απαιτούμενος ικανός ώστε να συναχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

Η ποιοτική έρευνα είναι μια επιστημονική μέθοδος παρατήρησης για τη συλλογή μη-αριθμητικών δεδομένων (Babbie, 2014) Αυτός ο τύπος έρευνας αναφέρεται στις έννοιες, τους ορισμούς, τα χαρακτηριστικά, τις μεταφορές, τα σύμβολα και την περιγραφή των πραγμάτων και όχι στις μετρήσεις ή τα μέτρα τους. Η έρευνα αυτή απαντά γιατί και πώς μπορεί να εμφανιστεί ένα συγκεκριμένο φαινόμενο και όχι πόσο συχνά (Berg,2012). Οι ποιοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται σε πολλούς ακαδημαϊκούς κλάδους, με ιδιαίτερη έμφαση στα ανθρώπινα στοιχεία των κοινωνικών και φυσικών επιστημών (Given, 2008). Σε λιγότερο ακαδημαϊκά πλαίσια, οι τομείς εφαρμογής περιλαμβάνουν την ποιοτική έρευνα αγοράς, τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τις επιδείξεις υπηρεσιών από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Denzin, 2005) και τη δημοσιογραφία (Babbie, 2014).

Ως πεδίο σπουδών, οι ποιοτικές προσεγγίσεις περιλαμβάνουν ερευνητικές έννοιες και μεθόδους από διάφορους καθιερωμένους ακαδημαϊκούς τομείς. Ο στόχος

ενός ποιοτικού ερευνητικού έργου μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το πειθαρχικό υπόβαθρο, όπως ένας ψυχολόγος που επιδιώκει να κατανοήσει διεξοδικά την ανθρώπινη συμπεριφορά και τους λόγους που κυβερνούν τη συμπεριφορά αυτή για παράδειγμα. Οι ποιοτικές μέθοδοι είναι καλύτερες για την έρευνα πολλών από το γιατί και πώς τα ζητήματα της ανθρώπινης εμπειρίας (Given, 2008) στην λήψη μιας απόφασης για παράδειγμα (όχι μόνο τι, πού, πότε ή ποιος); και να έχουν μια ισχυρή βάση στον τομέα της κοινωνιολογίας για την κατανόηση κυβερνητικών και κοινωνικών προγραμμάτων. Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται ευρέως από τις πολιτικές επιστήμες, την κοινωνική εργασία και τους εκπαιδευτικούς (Alasuutari, 2010).

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η μέθοδος της συνέντευξης. Μια συνέντευξη στην ποιοτική έρευνα είναι μια συζήτηση όπου οι ερωτήσεις καλούνται να αποσπάσουν πληροφορίες. Ο ερευνητής είναι συνήθως ένας επαγγελματίας ή έμμισθος ερευνητής, μερικές φορές εκπαιδευμένος, ο οποίος θέτει ερωτήσεις στον ερωτώμενο, σε μια εναλλασσόμενη σειρά συνήθως σύντομων ερωτήσεων και απαντήσεων (Björnholt, M, 2012). Μπορούν να αντιπαραβληθούν με ομάδες εστίασης στις οποίες ο ερωτώμενος αμφισβητεί μια ομάδα ανθρώπων και παρατηρεί την προκύπτουσα συνομιλία μεταξύ των ερωτηθέντων ή έρευνες που είναι πιο ανώνυμες και περιορίζουν τους ερωτώμενους σε μια σειρά προκαθορισμένων επιλογών απάντησης. Στη φαινομενολογική ή εθνογραφική έρευνα, συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για να αποκαλύψουν τις απόψεις των κεντρικών θεμάτων στον κόσμο της ζωής των θεμάτων από τη δική τους οπτική γωνία (Moore, 2004).

Χαρακτηριστικά των συνεντεύξεων ποιοτικής έρευνας

- ❖ Οι συνεντεύξεις ολοκληρώνονται από τον ερευνητή με βάση τα όσα λέει ο συνεντευξιαζόμενος ότι πρέπει να συμμορφωθεί και να γίνει.
- ❖ Οι συνεντεύξεις είναι μια πολύ πιο προσωπική μορφή έρευνας από τα ερωτηματολόγια.
- ❖ Στην προσωπική συνέντευξη ο ερωτώμενος εργάζεται απευθείας με τον ερωτώμενο.

- ❖ Σε αντίθεση με τις έρευνες αλληλογραφίας, ο ερευνητής έχει την ευκαιρία να διερευνήσει ή να ζητήσει επόμενες ερωτήσεις.
- ❖ Οι συνεντεύξεις είναι γενικά ευκολότερες για τον συνεντευξιαζόμενο, ειδικά αν αυτό που αναζητείται είναι απόψεις ή / και εντυπώσεις.
- ❖ Οι συνεντεύξεις είναι χρονοβόρες και εντατικές σε πόρους.
- ❖ Ο ερευνητής θεωρείται μέρος του οργάνου μέτρησης και πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένος στο πώς να ανταποκριθεί σε τυχόν απροσδόκητα γεγονότα.
- ❖ Οι συνεντεύξεις παρέχουν μια ευκαιρία αλληλεπίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο μεταξύ 2 ατόμων. ως εκ τούτου, μειώνουν τις συγκρούσεις (Bjørnholt, M, 2012).

6.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων Συνέντευξης

Το δείγμα μας αποτέλεσαν 12 άτομα, έξι του Διοικητικού Προσωπικού και έξι μέλη του ΔΕΠ. Τα μέλη του ΔΕΠ συγκροτούνται από άνδρες και ήταν ή είναι μέλη των οργάνων διοίκησης του ΕΛΚΕ δηλαδή, μέλη της Επιτροπής Ερευνών ή του Ειδικού Επταμελούς Οργάνου με την ιδιότητα του απλού μέλους, του Αν. Προέδρου και του Προέδρου. Ο Πρόεδρος των προαναφερθέντων οργάνων διοίκησης είναι, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσίας, ο Αν. Πρύτανη Έρευνας και Ανάπτυξης. Όλα τα παραπάνω μέλη είναι και πελάτες/λήπτες υπηρεσιών του ΕΛΚΕ. Επίσης, οι καθηγητές υπηρετούν στα Τμήματα, Φυσικής, Χημείας, Ηλεκτρολόγων Μηχανικών & Τεχνολογίας Υπολογιστών, Μηχανολόγων Μηχανικών & Αεροναυπηγών και Μηχανικών Ηλεκτρολογικών Υπολογιστών & Πληροφορικής. Το Διοικητικό Προσωπικό συγκροτείται από έξι γυναίκες οι οποίες είναι τοποθετημένες στις ακόλουθες θέσεις: Αν. Προϊσταμένη της Μ.Ο.Δ.Υ ΕΛΚΕ, Αν. Προϊσταμένη Τμήματος Διαχείρισης Έργων, Αν. Προϊσταμένη Τμήματος Διοικητικής και Τεχνικής Υποστήριξης και Ταμίας, Συντονίστρια γραφείου Εθνικών Έργων του Τμήματος Διαχείρισης Έργων, Υπάλληλος ΙΔΟΧ στο Τμήμα Έρευνας, Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, και Συμβασιούχος ανάθεσης έργου στο ίδιο Τμήμα.

Βάσει του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος «Υφίσταται Τμήμα Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον ΕΛΚΕ Πανεπιστημίου Πατρών;» οι απαντήσεις των μελών του ΔΕΠ δίστανται αφού δυο από αυτούς απάντησαν ότι υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, τρεις απάντησαν ότι δεν υπάρχει και ένας μακάρι να υπήρχε διότι θα μπορούσε να ασχοληθεί με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό. Συγκεκριμένα μέλος ΔΕΠ που υπηρέτησε στο παρελθόν από την θέση του Αν. Πρύτανη και Προέδρου της Επιτροπής Ερευνών και του Ειδικού Επταμελούς Οργάνου ανέφερε *«Αυτή είναι μια διαδικασία που αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει ο Αν. Πρύτανη και Πρόεδρος της Επιτροπής και του Επταμελούς ο οποίος μπορεί να έχει άποψη για το προσωπικό του ΕΛΚΕ αλλά όχι πλήρως εμπειριστατωμένη. Ωστόσο, αφού δεν εφαρμόζεται κάποιο συγκεκριμένο σύστημα είναι καλύτερα να γίνεται από τον Αν Πρύτανη και όχι από τους διοικητικούς υπαλλήλους διότι υπεισέρχονται και άλλοι παράγοντες ακόμα και ζήλεια»*

Το Διοικητικό προσωπικό έχει μια ομοφωνία αφού οι πέντε απάντησαν ότι υπάρχει αλλά δεν έχει τις αρμοδιότητες που πρέπει για να ανταπεξέλθει στα βασικά θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό για το οποίο αποφασίζει το Επταμελές Όργανο της Επιτροπής Ερευνών, πράγμα που βρίσκει σύμφωνα και τα άτομα που απάντησαν αρνητικά.

Βάσει των ανωτέρω απαντήσεων και ειδικότερα του προαναφερθέντος μέλους των οργάνων διοίκησης του ΕΛΚΕ διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος των μελών των οργάνων διοίκησης δεν έχουν στις προτεραιότητές τους την λειτουργία ενός τέτοιου Τμήματος ενώ αντιθέτως το διοικητικό προσωπικό αναγνωρίζει αυτή την ανάγκη ως σημαντική προκειμένου να τεθούν οι βάσεις για ανάπτυξη τόσο του οργανισμού όσο και των ίδιων των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα υπάλληλος τους Τμήματος Έρευνας, Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας απάντησε: *«Η ύπαρξη ενός τέτοιου τμήματος θα έλυne πολλά προβλήματα στον εργασιακό μας χώρο και θα ήταν πολύτιμο εργαλείο για την υποστήριξή μας στην διεκπεραίωση του απαιτητικού έργου των ΕΛΚΕ»*

Στο συγκεκριμένο ερώτημα διαπιστώνονται οι διαφορές και η έλλειψη γνώσης αφού τα περισσότερα μέλη ΔΕΠ απάντησαν μονολεκτικά, ενώ το διοικητικό

προσωπικό φάνηκε πιο ενημερωμένο αφού έδωσαν μια αναλυτική και εμπειριστατωμένη απάντηση.

Βάσει του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος «Ποιες είναι οι αντιλήψεις των μελών και διοικητικού προσωπικού σε ότι αφορά τις δυνατότητες εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού εντός του ΕΛΚΕ;». Η κυρίαρχη άποψη του ΔΕΠ είναι ότι υπάρχουν τέτοιες δυνατότητες, μάλιστα, σύμφωνα με Αν. Πρύτανη *«υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης και μάλιστα πρόσφατα παραδείγματα. Με την περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού και την θεσμοθέτησή του σε ανεξάρτητη διεύθυνση του πανεπιστημίου και οι υπάλληλοι που κατείχαν άτυπα θέσεις ευθύνης σήμερα είναι προϊστάμενοι, επίσης συμβασιούχοι έργου με δεκαετή συνεχιζόμενη εργασία στον ΕΛΚΕ έγιναν ΙΔΑΧ, επίσης έχουν αναλάβει και μη θεσμοθετημένες κεντρικά θέσεις ευθύνης»* Κάποιοι θεωρούν ότι πρέπει να συνεχίσει να αναπτύσσεται, κάποιοι ότι τίθενται αξιοκρατικά κριτήρια.

Βασιζόμενοι στις απαντήσεις του Διοικητικού προσωπικού υπάρχει ομοφωνία ότι υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης η οποία με καλή οργάνωση, μπορεί να φέρει άριστα αποτελέσματα.

Διαπιστώνεται ότι υπάρχει σύγκλιση στις απόψεις διοικητικού προσωπικού και μελών του ΔΕΠ αναφορικά με την ιεραρχική εξέλιξη αλλά υπάρχουν και απόψεις που θέτουν ζητήματα αμφισβήτησης τόσο ως προς την αξιοκρατία όσο και στην δυνατότητα γενικότερης εξέλιξης, κρίνοντας ότι μπορεί να εξελιχθεί ακόμη περισσότερο, ενώ κάποιοι δε θεωρούν ότι υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης και ότι υπάρχει μακρύς δρόμος μπροστά.

Βάσει του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος «Μπορούν οι ΕΛΚΕ να αναπτύξουν την οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων τους;». Τα μέλη του ΔΕΠ θεωρούν ότι μπορούν να αναπτύξουν την οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων τους αν υπάρχουν οικονομικά κίνητρα, εξέλιξη, εκπαιδευτικά κίνητρα, και να υπάρχουν αξιοκρατικές διαδικασίες. Κάποιοι θεωρούν ότι γίνεται μια προσπάθεια αλλά τα κίνητρα που έχει ο ΕΛΚΕ είναι περιορισμένα.

Το διοικητικό προσωπικό θεωρεί ότι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία οράματος και την υποκίνηση εργαζομένων, με κίνητρα ,σεμινάρια και εφαρμόζοντας μεθόδους αναγνώρισης. Εδώ παρατηρείται ότι υπάρχει μια ομοφωνία των απόψεων του ΔΕΠ και του Διοικητικού προσωπικού αφού έχουν κοινές απόψεις για τον τρόπο που μπορεί να αναπτυχθεί και εγκαθιδρυθεί η οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων.

Βάσει του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος «Υφίσταται σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων;» Εδώ πάλι οι απόψεις των μελών ΔΕΠ δίστανται, αφού ένας πιστεύει ότι η αξιολόγηση γίνεται με ενημέρωση της Επιτροπής Ερευνών από την πανεπιστημιακή κοινότητα, άλλος θεωρεί ότι υπάρχει αλλά δεν τηρείται, άλλος ότι υπήρξε και είναι ζήτημα μακροχρονίου σχεδιασμού, άλλος ότι ζητάνε αξιολόγηση από τους ίδιους και ότι έλεγχος μπορεί να γίνει αλλά δεν γίνεται, και άλλος ότι οι πολλαπλές αλλαγές στη νομοθεσία δεν άφηναν κανέναν να ασχοληθεί. Ωστόσο, οι περισσότεροι θεωρούν ότι αξιολογούν οι ίδιοι ως πελάτες/λήπτες των υπηρεσιών του ΕΛΚΕ. Το διοικητικό προσωπικό έχει την άποψη ότι υπάρχει για τους μόνιμους, και μένουν απέξω οι συμβασιούχοι, οπότε θα πρέπει να γίνει ένα πρόγραμμα που να καλύπτει όλους τους εργαζομένους.

Εδώ παρατηρείται ότι και οι δυο ομάδες συμφωνούν αφού η αξιολόγηση είτε γίνεται, αλλά καλύπτει ένα μέρος των εργαζομένων, είτε δεν τηρείται με βάση τα προκαθορισμένα κριτήρια. Γνωρίζοντας και η ίδια εκ των έσω την δομή και την λειτουργία του ΕΛΚΕ, έχοντας υπηρετήσει στον φορέα για περισσότερα από 12 χρόνια σε διάφορες θέσεις και με διαφορετικές αρμοδιότητες, διαπιστώνεται ότι τα μέλη του ΔΕΠ και λιγότερα του διοικητικού προσωπικού αντιλαμβάνονται την σημασία της ουσιαστικής αξιολόγησης ενώ το διοικητικό προσωπικό αναφέρεται κυρίως στο σύστημα αξιολόγησης που προβλέπεται από την κεντρική κυβέρνηση. Η προσέγγιση των μελών του ΔΕΠ, δηλαδή ουσιαστική αξιολόγηση που θα γίνεται από τους χρήστες των υπηρεσιών του αλλά και μικρής μερίδας των διοικητικών, είναι κατά την γνώμη μου η καταλληλότερη. Έχει πράγματι εφαρμοστεί παλαιότερα αξιολόγηση (εξωτερική και εσωτερική) που εφαρμόστηκε από την Επιτροπή Ερευνών, ανεξάρτητα από την τυπική αξιολόγηση του Υπ. Παιδείας και

έγινε αποδεκτή με ενδιαφέρον τόσο από τους υπαλλήλους όσο και από την πανεπιστημιακή κοινότητα. Η προσπάθεια αυτή δεν συνεχίστηκε αλλά ούτε αξιοποιήθηκαν συστηματικά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Η απάντηση δε Αν. Πρυτάνεως αλλά και μέλους των οργάνων που αναφέρουν ότι η αξιολόγηση γίνεται, έστω και με άτυπο τρόπο είναι ακριβής αφού συχνά τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας εκφέρουν δημόσια τις απόψεις τους για την λειτουργία του ΕΛΚΕ. Επίσης, τα μέλη της Επιτροπής Ερευνών, όπως έχει προαναφερθεί είναι και οι ίδιοι λήπτες των υπηρεσιών του και γνωρίζουν εκ των έσω τα δυνατά και αδύναμα σημεία της λειτουργίας του.

Μία τέτοιου είδους αξιολόγηση, παρότι μπορεί να αξιοποιηθεί και να επιλύσει τα προβλήματα που θα εντοπιστούν υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος της υποκειμενικότητας αλλά και του μη εντοπισμού των υπηρεσιών και των ιδίων των υπαλλήλων που δεν βρίσκονται στην πρώτη γραμμή ή λόγω του αντικειμένου τους δεν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες του ΕΛΚΕ. Αυτό το πρόβλημα, όπως αναφέρει Αν. Πρύτανη *«θα μπορούσα εγώ να γνωρίζω τι ακριβώς κάνει ο κάθε υπάλληλος; Πως θα αποκτούσα πρόσβαση σε έναν υπάλληλο που κάθετε στο γραφείο του στο βάθος του ΕΛΚΕ και η εργασία φτάνει εμμέσως σε εμένα;»* και συνεχίζει *«θα έπρεπε να εφαρμόζεται ένα όσο το δυνατό περισσότερο τυποποιημένο σύστημα και πιο αξιοκρατικό αλλά η διοίκηση που ασκείται σήμερα είναι περισσότερο διεκπεραιωτική, με όλες αυτές τις αλλαγές στην νομοθεσία, παρά στρατηγική. Το 90% του χρόνου της διοίκησης αναλώνεται στην διαχείριση και μόλις το 10% στην ανάπτυξη. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να αναπτυχθεί θα έπρεπε το αναφερθέν ποσοστό να μετατραπεί σε 70% σε στρατηγικές ανάπτυξης τόσο του προσωπικού όσο και του ίδιου του φορέα και το 30% στην διαχείριση».*

Βάσει του πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος *«Υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα;»* Το διοικητικό προσωπικό θεωρεί ότι υπάρχει ενδιαφέρον και ανάγκη αλλά λόγω φόρτου εργασίας εμποδίζεται η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Επίσης θα πρέπει να συμφωνεί η διοίκηση και να υπάρχουν κονδύλια του ΕΛΚΕ ΠΠ.

Τα μέλη του ΔΕΠ θεωρούν ότι υπάρχει παρότρυνση από τον προϊστάμενο και οι εργαζόμενοι σε κάποιες περιπτώσεις έχουν τη διάθεση. Κάποιοι θεωρούν ότι δεν

υπάρχει σχεδιασμός και διαδικασία και άλλοι ότι η συμμετοχή καλύπτεται σύμφωνα με τις ανάγκες.

Εδώ παρατηρείται ότι και οι δυο ομάδες παρότι συμφωνούν ότι υπάρχει ενδιαφέρον, συμφωνούν και στην δυσκολία πραγματοποίησης της συμμετοχής αλλά για διαφορετικούς λόγους. Μία από τις απαντήσεις του ΔΕΠ αναφέρει «*μας λένε ότι τους στέλνουμε εκδρομές*». Από την απάντηση αυτή αλλά και τις ανωτέρω συμπεραίνω ότι στο θέμα της εκπαίδευσης, ενώ διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι συμφωνούν για την αξία της, τόσο για την προσωπική όσο και την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων, δεν γίνονται σοβαρές προσπάθειες από την πλευρά της διοίκησης. Ο φόρτος εργασίας που αναφέρεται από τους υπαλλήλους, δεν δείχνει απροθυμία, πολύ πρόσφατα αναγκάστηκα να ακυρώσω την συμμετοχή μου σε πενήμερη εκπαίδευση που ή ίδια είχα επιλέξει και αφού είχα ήδη λάβει και την έγκριση του προϊστάμενου. Οι προθεσμίες που επιβάλλονται από τους φορείς χρηματοδότησης είναι ανελαστικές. Η ανάγκη ύπαρξης ενός συστηματικού προγραμματισμού εκπαίδευσης θα πρέπει να μπει στις προτεραιότητες της διοίκησης.

Βάσει του έκτου ερευνητικού ερωτήματος «Εφαρμόζεται κάποιο σύστημα παρακίνησης και ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στον ΕΛΚΕ του Π.Π.;

» Σύμφωνα με το διοικητικό προσωπικό οι απόψεις δίστανται αφού ένας πιστεύει ότι χορηγείται οικονομικό κίνητρο αλλά σε άτομα με κάποια θέση, άλλος θεωρεί ότι ήταν ένα σύστημα παρακίνησης για τους εργαζομένους όπου λειτουργούσε για χρόνια αλλά τώρα έχει σταματήσει, άλλος ότι η παρακίνηση γίνεται από προσωπικά κίνητρα, άλλος ότι κατά καιρούς υπήρχαν αλλά λόγω διαφορετικών αντιλήψεων του τρόπου επιλογής των ωφελουμένων λειτουργεί ως αντικίνητρο.

Σύμφωνα με τα μέλη του ΔΕΠ άλλος θεωρεί ότι δεν εφαρμόζεται αλλά έχει την δυνατότητα να εφαρμοστεί, άλλος ότι παρέχονται μόνο μικρά επιδόματα και θα έπρεπε να υπάρχουν οικονομικά κίνητρα κατόπιν αξιολόγησης του εργαζόμενου αξιοκρατικά. Επίσης πρέπει να υπάρχουν στόχοι που να επιτελούνται και να αξιολογούνται οι εργαζόμενοι χωρίς αδικίες. Σύμφωνα και με την απάντηση Αν.

Πρυτάνεως «Ναι, θα έπρεπε να υπάρχουν κίνητρα αλλά θα έπρεπε να υπάρχει και οργανωμένη διαδικασία γύρω από αυτά, όπως στοχοθεσία και αξιολόγηση μετά από αυτήν, αλλά δυστυχώς δεν υπάρχει και επομένως μία οριζόντια αντιμετώπιση παύει πλέον να θεωρείται κίνητρο. Επίσης, θα μπορούσαν να εξεταστούν και μη οικονομικά κίνητρα, όπως ευέλικτο ωράριο κ.α. αλλά υπάρχει αρκετή ανωριμότητα από την πλευρά των υπαλλήλων». Από μέλος της Επιτροπής Ερευνών προτείνεται η εφαρμογή Καίριων Δεικτών Απόδοσης (KEY PERFORMANCE INDICATORS, KPIS) που είναι μετρήσιμοι και γι' αυτό και αξιοκρατικοί και δίκαιοι.

Εδώ παρατηρείται ότι και οι δυο ομάδες ζητούν μια εφαρμογή που να θέτει στόχους και να γίνεται σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων χωρίς αδικίες. Επομένως, καταμετρούμε μία ακόμα εκφρασμένη κοινή αντίληψη και προσέγγιση του θέματος.

Βάσει του έβδομου ερευνητικού ερωτήματος «Από ποιόν γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προτείνονται να παρακολουθήσει το ανθρώπινο δυναμικό;» Τα μέλη του ΔΕΠ θεωρούν ότι δεν υπάρχει τέτοια διαδικασία και αν υπήρχε έπρεπε να τελείται από τον προϊστάμενο η τον αντιπρύτανη. Το διοικητικό προσωπικό συμφωνεί με την άποψη των ΔΕΠ. Θα ήθελε να υπήρχε αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Εδώ παρατηρείται ότι η πλειοψηφία και των δυο ομάδων θεωρεί ότι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι σημαντική λειτουργία και θα έπρεπε να επιτελείται από τον προϊστάμενο και το Ειδικό Επταμελές Όργανο. Επομένως, καταγράφεται μία ακόμα σύγκλιση.

Βάσει του όγδοου ερευνητικού ερωτήματος «Κάθε πότε εκπαιδεύεται το ανθρώπινο δυναμικό; Από τι εξαρτάται η συχνότητα της εκπαίδευσης;» το διοικητικό προσωπικό θεωρεί ότι οι μόνιμοι και οι και οι ΙΔΑΧ έχουν τη δυνατότητα εκπαίδευσης, άλλος ότι δεν υπάρχει συχνότητα, άλλος ότι γίνεται συγκυριακά, άλλος ότι γίνεται σε τρίτους φορείς με πρωτοβουλία του προσωπικού και άλλος ότι γίνεται όταν υπάρξουν εξειδικευμένες ανάγκες.

Σύμφωνα με τα μέλη του ΔΕΠ η πλειοψηφία θεωρεί ότι δεν υπάρχει σχεδιασμός και διαδικασία ενώ κάποιος άλλος ισχυρίζεται θα έπρεπε να πραγματοποιούνται

προγράμματα κάθε δυο με τρία χρόνια, ενώ κάποιος άλλος ισχυρίζεται ότι γίνεται χωρίς πρόγραμμα. Και εδώ παρατηρείται ότι και οι δυο ομάδες έχουν τις ίδιες απόψεις και διαπιστώνεται η ανάγκη κατάρτισης ενός σχεδίου εκπαίδευσης.

Βάσει του ένατου ερευνητικού ερωτήματος «Με ποιο τρόπο γίνεται η μέτρηση της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση η αύξηση της ανταγωνιστικότητας του ΕΛΚΕ μετά την υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης;» τα μέλη του ΔΕΠ ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχει τέτοια διαδικασία αλλά θα μπορούσε να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη κάποιες ποσοτικοποιημένες λειτουργίες του ΕΛΚΕ όπως τα πρωτόκολλα της κάθε κατηγορίας δαπάνης κ.α.

Κάποιος θεωρεί ότι τα μέλη του επταμελούς είναι και οι ίδιοι πελάτες του ΕΛΚΕ και μπορούν να αξιολογήσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων πριν και μετά από την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Το διοικητικό προσωπικό θεωρεί ότι γίνεται άτυπη αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, κάποιος άλλος θεωρεί ότι πάντα μπορεί να υπάρξει βελτίωση ενώ η πλειοψηφία θεωρεί ότι δεν γνωρίζει να υπάρχει τρόπος.

Επίσης, εδώ παρατηρούμε την ομοφωνία των δυο ομάδων ότι δεν υπάρχει ακριβής διαδικασία και ό,τι γίνεται είναι ουσιαστικά άτυπο.

Βάσει του δέκατου ερευνητικού ερωτήματος «Υπάρχει οργανωμένο σύστημα διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management);» η πλειοψηφία του διοικητικού προσωπικού θεωρεί ότι υπάρχει και είναι ο «Οδηγός Διαχείρισης» αλλά χρειάζονται περισσότερα, η μειοψηφία θεωρεί ότι δεν υπάρχει, αναφέρθηκε «εδώ δεν υπάρχει *manual* για το πληροφορικό σύστημα, όχι δεν υπάρχει, χρειάζεται να αναπτυχθεί». Σύμφωνα με τα μέλη του ΔΕΠ κυριαρχεί η άποψη ότι δεν υπάρχει οπότε και οι δυο ομάδες συμφωνούν απόλυτα. Ο Αν. Πρύτανη εκτιμά ότι «δεν υπάρχει οργανωμένο σύστημα, όμως εκδίδονται ενημερωτικά δελτία, υπάρχει καταγραφή με την μορφή ερωτήσεων – απαντήσεων, ο Οδηγός Διαχείρισης κ.α.»

Σε γενικά πλαίσια τα μέλη του ΔΕΠ πρότειναν την δημιουργία ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου που θα προτείνει τρόπους ακούγοντας την γνώμη κάθε εργαζόμενου στον ΕΛΚΕ και καλύτερη συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών.

Επίσης, να αξιοποιηθούν όλες οι πηγές πλούτου των πανεπιστημίων όπως πχ. διοργάνωση events, summer schools. Βεβαίως, όλα αυτά απαιτούν καλή εκπαίδευση του προσωπικού με υποστήριξη από την μηχανοργάνωση. Σε γενικά πλαίσια το διοικητικό προσωπικό διατύπωσε την ανάγκη εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τόσο για την προσωπική του εξέλιξη και ανάπτυξη αλλά και του οργανισμού.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι έχουν συμμετάσχει στο στρατηγικό σχεδιασμό ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Πατρών και ειδικότερα του ΕΛΚΕ ενώ θεωρούν ότι στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού ανάπτυξής του πρέπει να συμμετάσχουν τα στελέχη του ΕΛΚΕ τα μέλη του ΔΕΠ και γενικά όλη η πανεπιστημιακή κοινότητα, αλλά και η πολιτεία. Προτείνεται μάλιστα από όλα τα μέλη ΔΕΠ που συμμετείχαν στην έρευνα η εφαρμογή ενός συστήματος περισσότερο συμμετοχικού ως προς την ανατροφοδότηση των διοικητικών οργάνων αναφορικά με τον καθορισμό της πορείας ανάπτυξης των ΕΛΚΕ ο οποίος θα πρέπει να είναι σύντομος με την αναπτυξιακή πολιτική του Πανεπιστημίου και τις ανάγκες της κοινωνίας. Επίσης, προτάθηκε από δύο Αναπληρωτές Πρύτανη μία πιο αποκεντρωμένη δομή του ΕΛΚΕ. Συγκριμένα, η τοποθέτηση στελεχών του ΕΛΚΕ στους χώρους δραστηριότητας των ερευνητών, αρχικά σε επίπεδο Σχολής, Τμήματος με όραμα το εργαστήριο για την υποστήριξη στην διεκδίκηση χρηματοδότησης. Η ενδυνάμωση και υποστήριξη της Σχολής Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών στην διεκδίκηση χρηματοδοτούμενης έρευνας. Η ανάπτυξη μηχανισμών ανάδειξης της εφαρμοσμένης έρευνας και η αξιοποίησή της ως πηγή πλούτου. Ανάπτυξη των γραφείων μεταφοράς τεχνολογίας.

Για την επίτευξη των ανωτέρω απαιτείται η όσο το δυνατό λιγότερη ενασχόληση των διοικητικών οργάνων με θέματα διαχείρισης. Η εφαρμογή ενός ευέλικτου, με έλεγχο ωστόσο, διαχειριστικού συστήματος, φιλικού προς την έρευνα και κοινά αποδεκτό από όλους του φορείς χρηματοδότησης - τουλάχιστον των εθνικών - καθώς και η ύπαρξη σταθερού αλλά και εξελισσόμενου, σύμφωνα με την επιστημονική πρόοδο, νομοθετικό πλαίσιο είναι το ελάχιστων που πρέπει να προσφερθεί από τον Φορέα επίβλεψης, το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Εντός του περιβάλλοντος του ΕΛΚΕ διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει οργανωμένο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και δηλώνεται ομόφωνα η ανάγκη εφαρμογής κάποιου. Αναγνωρίζεται η αξία του εκπαιδευμένου προσωπικού στην συμβολή ανάπτυξης του οργανισμού. Αναγνωρίζεται επίσης, η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στον ΕΛΚΕ ιδιαιτέρως των μόνιμων και ΙΔΑΧ υπαλλήλων – Αναπληρωτής Πρύτανη ανέφερε «οι μόνιμοι και ΙΔΑΧ υπάλληλοι του ΕΛΚΕ είναι ήρωες, θα μπορούσαν να έχουν μεταφερθεί σε άλλες, πιο ήρεμου ρυθμού σε ετήσια βάση υπηρεσίες, αλλά αυτοί παραμένουν και προσφέρουν υψηλές υπηρεσίες στον ΕΛΚΕ αφιερώνοντας όσο χρόνο και κόπο απαιτείται για την διεκπεραίωση του ιδιαίτερα απαιτητικού αντικειμένου τους»

Το προσωπικό του ΕΛΚΕ παρά την μη συχνή και συστηματοποιημένη εκπαίδευσή του έχει υψηλή κατάρτιση που επιτυγχάνεται δια μέσου των προσωπικών φιλοδοξιών και κοσμοθεώρησης. Η συνύπαρξη διαφορετικών μορφών απασχόλησης (ΙΔΑΧ, ΙΔΟΧ, και συμβασιούχων) κρίνεται θετική λόγω της αλληλεπίδρασης μεταξύ της κάθε κατηγορίας, συγκερασμός εμπειρίας και νέας γνώσης, ωστόσο υπάρχουν και μελανά σημεία ως προς την αναγνώριση ίδιων εργασιακών δικαιωμάτων. Αναγνωρίζεται η αξία των συστημάτων παρακίνησης και ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στον ΕΛΚΕ και κατά καιρούς έχει λάβει διάφορες μορφές. Ένα σταθερό και αξιοκρατικό σύστημα θα αποτελούσε κίνητρο. Διοίκηση και εργαζόμενοι έχουν την ίδια άποψη όσο αναφορά το πως ο ΕΛΚΕ μπορεί να αναπτύξει την οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων του. Η συνεχής υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω πολλαπλών προσεγγίσεων και μεθόδων, όπως η αναγνώριση της συμμετοχής τους στην ανάπτυξη του οργανισμού. Η επένδυση στα πληροφορικά συστήματα και στις νέες τεχνολογίες αποτελεί κεφάλαιο μεγάλης αξίας.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Θέμα: Στρατηγικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των Ειδικών Λογαριασμών Κονδυλίων Έρευνας (ΕΛΚΕ) των ελληνικών πανεπιστημίων. Το παράδειγμα του ΕΛΚΕ του Πανεπιστημίου Πατρών

1. Έχετε συμμετάσχει ποτέ στο στρατηγικό σχεδιασμό ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Πατρών και ειδικότερα του ΕΛΚΕ και με ποιά ιδιότητα; Ποιά περίοδο και από ποιά/ποιές θέση/εις;
2. Ποιοί, κατά την γνώμη σας, πρέπει να συμμετάσχουν στη διαμόρφωση και την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού ανάπτυξης των ΕΛΚΕ;
3. Θα προτείνατε ένα διαφορετικό μοντέλο;
4. Υπάρχει διαδικασία επικαιροποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού ανάπτυξης του ΕΛΚΕ στο Πανεπιστήμιο Πατρών; Είναι μόνιμη;
5. Το νομικό πλαίσιο λειτουργίας των ΕΛΚΕ ευνοεί την διαδικασία κατάρτισης ενός στρατηγικού σχεδίου για την ανάπτυξή του και την επίτευξη των στόχων του;
6. Ποιος καθορίζει την οργανωτική δομή της Μονάδας Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης του Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας;
7. Υπάρχει Τμήμα Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον ΕΛΚΕ ΠΠ;
8. Υπάρχουν κονδύλια για θέσεις προσωπικού για την υποστήριξη της λειτουργίας του ΕΛΚΕ; Πως υλοποιούνται οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού; Θα προτείνατε ένα διαφορετικό μοντέλο;
9. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων;
10. Θεωρείτε σημαντική την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Πόσο σημαντική είναι για την ανταγωνιστικότητα του ΕΛΚΕ
11. Σε ποιους τομείς απαιτείται εκπαίδευση; Μπορείτε να αναφέρετε ορισμένα από τα προγράμματα εκπαίδευσης που έχει οργανώσει το πανεπιστήμιο/ΕΛΚΕ;

12. Ποιος αναλαμβάνει την διοργάνωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης; Από ποιόν γίνεται η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης;
13. Κάθε πότε εκπαιδύεται το ανθρώπινο δυναμικό; Από τι εξαρτάται η συχνότητα της εκπαίδευσης;
14. Από ποιόν γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προτείνονται να παρακολουθήσει το ανθρώπινο δυναμικό;
15. Με ποιον τρόπο εξασφαλίζεται η συμμετοχή των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα;
16. Με ποιο τρόπο γίνεται η μέτρηση της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση η αύξηση της ανταγωνιστικότητας του ΕΛΚΕ μετά την υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης;
17. Υπάρχουν αποτελέσματα των μετρήσεων αυτών;
18. Προβλέπονται στον προϋπολογισμό του ΕΛΚΕ κονδύλια για την εκπαίδευση των εργαζομένων; Σε τι ποσοστό έναντι των άλλων δαπανών;
19. Εφαρμόζεται κάποιο σύστημα παρακίνησης και ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στον ΕΛΚΕ του Π.Π.;
20. Είναι κατά την γνώμη σας το ανθρώπινο δυναμικό του ΕΛΚΕ Π.Π. το δυνατό του σημείο; Αν ναι, πως έχει επιτευχθεί;
21. Υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού εντός του ΕΛΚΕ;
22. Υπάρχει οργανωμένο σύστημα διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management);
23. Με ποιόν τρόπο/τρόπους οι ΕΛΚΕ μπορούν να αναπτύξουν την οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων τους;

Παράρτημα Β Απαντήσεις Συνέντευξης

Μέλη ΔΕΠ

Καθηγητής Τμήματος Μηχανολόγων Μηχανικών και Αεροναυπηγών

Αν. Πρυτάνεως Έρευνας & Ανάπτυξης, Πρόεδρος της Επιτροπής Ερευνών

Απαντήσεις

1. Ναι, ως Αν. Πρυτάνεως Έρευνας & Ανάπτυξης, Πρόεδρος της Επιτροπής Ερευνών από την 1^η Σεπτεμβρίου 2014 έως και σήμερα. Η θητεία μου πρόκειται να λήξει της 31/8/2020
2. Θα έπρεπε να συμμετάσχουν μέλη ΔΕΠ που έχουν προγράμματα, ΔΕΠ που θα προέρχονται από όλες τις Σχολές του πανεπιστημίου, να είναι δυνατό να ακουστεί αυτό που λέμε «η φωνή της Σχολής» ή διατμηματικές επιτροπές ή αντίστοιχα όργανα του επταμελούς παλαιότερα (εκπροσώπηση όλων των Σχολών) που θα μεταφέρουν τις απόψεις και τις ανάγκες όλης της πανεπιστημιακής κοινότητας ώστε να είναι δυνατή η διαμόρφωση γνώμης λαμβάνοντας υπόψη τις τάσεις και τις προοπτικές για κάθε μέλος της κοινότητας.
3. Σύμφωνα με τα παραπάνω ο Ν. Διαμαντοπούλου θα μπορούσε να αποτελέσει ένα καλό μοντέλο γιατί εμπεριείχε την εκπροσώπηση όλων των Σχολών.
4. Ορίζεται από την κείμενη νομοθεσία. Ο σχεδιασμός ανάπτυξης του ΕΛΚΕ επαναπροσδιορίζεται ανά θητεία.
5. Μάλλον όχι. Υπάρχει η δυνατότητα κατάρτισης κάποιου σχεδίου. Για παράδειγμα επί θητείας μου ιδρύθηκε το Τμήμα Έρευνας, Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας. Οι νόμοι που έπρεπε να εφαρμοστούν κατά την θητεία μου αλλά και ο τελευταίος που είναι σε διαβούλευση είναι αδιάφοροι προς την ανάπτυξη. Η ενασχόλησή μας με την διαχείριση φτάνει στο 90 % και απομένει ένα 10% για την ανάπτυξη

6. Το επταμελές μετά από διαβούλευση και σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, συγκροτεί πρόταση και την διαβιβάζει στην Σύγκλητο.
7. Ναι, με περιορισμένες αρμοδιότητες. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται από την προϊσταμένη του ΕΛΚΕ και το επταμελές. Συστηματικά δεν γίνεται.
8. Υπάρχουν και χρησιμοποιούνται. Οι διαδικασίες για καινούργιο προσωπικό γίνονται με προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος με βάση τις ανάγκες των προγραμμάτων. Η νομοθεσία δεν δίνει ιδιαίτερη ευελιξία. Τα τελευταία χρόνια έχει προσληφθεί στον ΕΛΚΕ ιδιαίτερα έμπειρο και ικανό προσωπικό. Σε αυτό βοήθησε ότι η συνέντευξη έχει σημαντική βαρύτητα.
9. Όχι, είχαμε ερωτηματολόγιο αλλά δεν αξιοποιήθηκε, οι πολλαπλές αλλαγές στην νομοθεσία όπως προαναφέρθηκε δεν άφησε πολλά περιθώρια να ασχοληθεί κανείς εις βάθος με την ανάπτυξη
10. Ναι, ιδιαίτερα στον ΕΛΚΕ
11. Σε διαχειριστικά θέματα, νέες τεχνολογίες
12. Όλα αυτά γίνονται Ad hoc, όταν υπάρχει ανάγκη
13. Όταν υπάρχει ανάγκη
14. Δεν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία
15. Δεν υπάρχει διαδικασία
16. Δεν υπάρχει διαδικασία
17. Δεν υπάρχει Διαδικασία
18. Όχι, υπάρχουν δυσκολίες και από την πανεπιστημιακή κοινότητα, συχνά λέγεται ότι στέλνουμε το προσωπικό για τουρισμό
19. Τι είναι τα κίνητρα; Το επταμελές σε συνεννόηση με τον προϊστάμενο και τα Τμήματα θέτουν έναν στόχο και αφού έλθει εις πέρας θα αμείβονται για αυτό. Να μπουν στόχοι είναι το βασικό. Με όλα τα άλλα συστήματα κινδυνεύεις αδικήσεις τους αφανείς υπαλλήλους που εργάζονται «στα βάθη της υπηρεσίας»
20. Ναι, σε αξιοσημείωτο βαθμό. Έχει επιτευχθεί με τους συμβασιούχους που είναι καλά καταρτισμένο προσωπικό αλλά και με τους ΙΔΑΧ που διαθέτουν εμπειρία στην διαχείριση, πολύ καλή γνώση της νομοθεσίας. Ο πυρήνας ΙΔΑΧ του ΕΛΚΕ είναι πολύ ισχυρός και απαραίτητος στον ΕΛΚΕ γιατί

παρακινεί και τους Συμβασιούχους. Πόσο μάλλον που έχουν την δυνατότητα να πάνε σε άλλες υπηρεσίες του πανεπιστημίου. Οι ΙΔΑΧ του ΕΛΚΕ είναι ήρωες.

21. Ναι, πρόσφατα με τον νέο οργανισμό ικανά στελέχη του ΕΛΚΕ ανέλαβαν θεσμοθετημένες θέσεις ευθύνης και αρκετοί ΙΔΟΧ άτυπα.
22. Ο Οδηγός διαχείρισης του ΕΛΚΕ. Καλές πρακτικές δεν έχουμε καταγεγραμμένες, δημιουργούνται όμως από τα ίδια τα τμήματα άτυπα. Τα τμήματα που δημιουργήθηκαν, τα Τμήματα Μηχανοργάνωσης και Έρευνας Καινοτομίας και Ανάπτυξης είναι προς αυτήν την κατεύθυνση. Η καταγραφή του ερευνητικού δυναμικού στην UPlatform είναι μία σημαντική καταγραφή με στόχο την ανάπτυξη του πανεπιστημίου γενικότερα αλλά και του ΕΛΚΕ. Επίσης, τα ενημερωτικά δελτία που εκδίδει το τμήμα Έρευνας, Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας ή η συστηματική καταγραφή των έργων που υλοποιούνται στον ΕΛΚΕ από το 2014 και έπειτα.
23. Οι εργαζόμενοι ΙΔΑΧ του ΕΛΚΕ έχουν οι ίδιοι αναπτύξει οργανωσιακή κουλτούρα, αποδεικνύοντας ότι το κύριο κριτήριο είναι η δουλειά και αυτό μεταβιβάζεται και στους συμβασιούχους.

Γενικά σχόλια

Για την ανάπτυξη του ΕΛΚΕ γενικότερα θα πρότεινα την δημιουργία ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου που θα προτείνει τρόπους ακούγοντας την γνώμη κάθε εργαζόμενου στον ΕΛΚΕ. Η καλύτερη συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών. Η δημιουργία μικρών πυρήνων διαχείρισης στα τμήματα για την διευκόλυνση των επιστημονικών υπευθύνων, δηλαδή ένα αποκεντρωμένο σύστημα διαχείρισης. Δηλαδή μια δενδροειδής δομή του ΕΛΚΕ στα Τμήματα.

Η νομοθεσία θα πρέπει να διευκολύνει, το επταμελές θα πρέπει να ασχολείται κατά 30/% με την διαχείριση και 70% με την ανάπτυξη.

Απαντήσεις

1. Από το 2010 έως το 2016. Τέσσερα χρόνια ως μέλος του επταμελούς και τα δύο τελευταία ως αντιπρόεδρος.
2. Η ακαδημαϊκή κοινότητα, αλλά χρειάζεται οπωσδήποτε να συμμετάσχει και το κράτος και φορείς εκτός του πανεπιστημίου γιατί μπαίνουν ζητήματα για τα οποία δεν υπάρχουν απαντήσεις από την πανεπιστημιακή κοινότητα λόγω έλλειψης δεξιοτήτων σε μια σειρά από ζητήματα
3. Προτείνω να γίνουν Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου ή Ανώνυμες Εταιρείες
4. Κάθε φορά που αλλάζει η Πρυτανεία
5. Το ασφυκτικό δέσιμο με το δημόσιο λογιστικό είναι απαγορευτικό, νομίζω ότι οι ΕΛΚΕ μαζί με τις εταιρείες αξιοποίησης της πανεπιστημιακής περιουσίας θα πρέπει να γίνουν κατ' ελάχιστο Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου ή Ανώνυμες Εταιρείες
6. Ο εκάστοτε Πρύτανης και Αντιπρύτανης
7. Εξ όσων γνωρίζω αυτή τη στιγμή όχι
8. Καταρχάς εγώ δεν πιστεύω ότι λείπουν τα χρήματα, λείπει η σωστή διαχείριση και ο ορθολογισμός, και ο ΕΛΚΕ θα πρέπει να φροντίζει να προσλαμβάνει προσωπικό με υψηλές δεξιότητες και ταυτόχρονα να εκπαιδεύει το υπάρχον προσωπικό του και η επιλογή για την στελέχωση του ΕΛΚΕ πρέπει να γίνεται με διάφανα, αξιοκρατικά κριτήρια. Να θεσμοθετηθούν κίνητρα και να υπάρχει επιβράβευση μετά από αξιολόγηση.
9. Είναι δαιμονοποιημένη η αξιολόγηση στα πανεπιστήμια.
10. Είναι το ποιο σημαντικό, χωρίς την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των ανθρώπων δεν νομίζω ότι μπορούν να γίνουν πολλά πράγματα. Επειδή το περιβάλλον αλλάζει πάρα πολύ συχνά και οι απαιτήσεις και σε επίπεδο διαχείρισης και παρακολούθησης είναι απαιτητικές θεωρώ ότι πρέπει να καταβληθεί η μέγιστη δυνατή προσπάθεια για να αποκτήσει το προσωπικό τις δεξιότητες που απαιτούνται
11. Δεν ξέρω αν έχει εκπονήσει κανένα. Νομίζω ότι χρειάζεται οπωσδήποτε εκπαίδευση σε θέματα διαγωνιστικών διαδικασιών και προμηθειών, σε

θέματα διαχείρισης, σε θέματα auditing προγραμμάτων και επίσης πληροφορικά συστήματα

12. Δεν υπάρχει τέτοια διαδικασία. Αυτά γίνονται ad hoc δεν υπάρχει προγραμματισμός και μόνο όταν υπάρχει κάποιος ο οποίος έχει ενδιαφέρον και ασχοληθεί μπορεί να συμβεί κάτι τέτοιο
13. . Γίνεται πάντοτε χωρίς πρόγραμμα, αν υπάρχει κάποιος που ενδιαφέρεται και τους το προσφέρει
14. Δεν υπάρχει τέτοια διαδικασία
15. Και αυτό εξαρτάται αν υπάρχει κάποιος που ενδιαφέρεται
16. Δεν υπάρχει τέτοια διαδικασία
17. Όχι
18. Όχι γιατί δεν υπάρχει μια σταθερή διαδικασία και όλα γίνονται ad hoc
19. Κατά την δική μου γνώμη όχι. Θα έπρεπε να υπάρχει ένα τέτοιο σύστημα με ξεκάθαρους στόχους στην αρχή της χρονιάς με μετρήσιμα αποτελέσματα και με επιβράβευση
20. Θα μπορούσαν να γίνουν πολύ περισσότερα. Κατά την δική μου γνώμη έχει ελλείψεις και αυτό είναι μία διαρκής προσπάθεια, δεν μπορεί να σταματάει ποτέ, δηλαδή θα πρέπει να γίνεται συνέχεια
21. Όχι, γιατί δεν υπάρχουν αξιοκρατικά κριτήρια
22. Όχι
23. Επιλέγοντας τους καλύτερους με διάφανες και αξιοκρατικές διαδικασίες, εξασφαλίζοντας εκπαίδευση και με αξιολόγηση

Καθηγητής, Τμήμα Χημείας

Απαντήσεις

1. Ήμουν αντιπρόεδρος του επταμελούς από το 2006 έως το 2010 και είμαι μέλος του από το 2017 έως σήμερα
2. Κυρίως οι Αντιπρυτάνεις Έρευνας, με τα στελέχη του ΕΛΚΕ
- 3.
4. Μόνιμη διαδικασία δεν νομίζω ότι υπάρχει αλλά οι κατά διαστήματα αντιπρυτάνεις προσπαθούν να δώσουν την δική τους χρεία και το δικό τους στίγμα
5. Δεν ευνοεί, δεν υπάρχει σταθερό περιβάλλον
6. Ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον αντιπρύτανη
7. Δεν ξέρω, ναι
8. Κονδύλια όχι δεν υπάρχουν, υπάρχουν όμως διαδικασίες προκηρύξεων και αξιολόγησης
9. Κατά καιρούς ζητάμε από τα μέλη ΔΕΠ να μας αξιολογήσουν την απόδοση των τμημάτων και θα μπορούσε εσωτερικά να γίνει από την κίνηση των παραστατικών των πρωτοκόλλων ανά κατηγορία δαπανών. Εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να γίνεται, μπορεί να γίνει, δεν θεωρώ ότι γίνεται
10. Ναι, είναι σημαντική και κατά διαστήματα νομίζω ότι έχει γίνει σοβαρή προσπάθεια σε αυτό
11. Στην προσέλκυση προγραμμάτων γενικά, ιδιαίτερα στα ευρωπαϊκά προγράμματα που υπάρχουν σταθεροί κανόνες και πρέπει να είναι ενημερωμένοι οι υπάλληλοι. Όσο αφορά τα εθνικά προγράμματα νομίζω ότι αλλάζει το περιβάλλον κάθε τόσο όποτε είναι λίγο δύσκολο αλλά σίγουρα υπάρχει ενδιαφέρον να υπάρξει κάποια εκπαίδευση. Η έμφαση για εμένα είναι στα ευρωπαϊκά προγράμματα και αυτό είναι το στοίχημα για τους ΕΛΚΕ να μπορέσουν να βοηθήσουν το προσωπικό να προσελκύσει όσο γίνεται περισσότερα ευρωπαϊκά προγράμματα. Σε κάποιες περιπτώσεις καταρτίζει μέσα από οριζόντια προγράμματα υπήρχαν κάποιες ενέργειες αλλά δεν είναι συστηματικό αυτό.
12. Συνήθως είναι ο προϊστάμενος ή οι προϊστάμενοι των τμημάτων με τα στελέχη. Η πρόταση έρχεται συνήθως από τον φορέα στο επταμελές

13. Θα έπρεπε να υλοποιούνται προγράμματα κάθε διετία ή τριετία αλλά εξαρτάται κυρίως από την διαθεσιμότητα αντίστοιχων προγραμμάτων
14. Θα έπρεπε να γίνεται από τον προϊστάμενο και τους Αντιπρυτάνεις
15. Υπάρχει παρότρυνση από τον προϊστάμενο του οργανισμού και υπάρχει και η διάθεση των ίδιων των εργαζομένων και θεωρώ ότι είναι δεδομένη σε κάποιες περιπτώσεις
16. Θα μπορούσε να γίνεται από τα πρωτόκολλα της κάθε κατηγορίας δαπάνης
17. Όχι
18. Όχι
19. Άτυπα ναι αλλά δεν νομίζω ότι υπάρχει είναι θεσμοθετημένο, διευκόλυνση, άδειες κ.α.
20. Ναι, είναι. Η επιλογή του προσωπικού θεωρείται κυρίως θετική από την πανεπιστημιακή κοινότητα, άρα πιστεύω ότι είναι καλές οι διαδικασίες.
21. Νομίζω είναι καλές και ευνοείται η βελτίωση του προσωπικού και του επιπέδου εκπαίδευσης
22. Όχι, δεν υπάρχει
23. Γίνεται μία προσπάθεια να ενθαρρυνθεί το προσωπικό, οι περισσότεροι άνθρωποι που δουλεύουν στον ΕΛΚΕ είναι συμβασιούχοι. Δεν μπορείς να σχεδιάσεις για προσωπικό δεν έχει μόνιμη σχέση εργασίας. Θα πρέπει να εξεταστεί το τι κίνητρα θα μπορούσες να δώσεις. Τα οικονομικά κίνητρα θα μπορούσαν να είναι εξατομικευμένα κάτι που όμως παρόλες τις προσπάθειες που έχουν γίνει αυτό δεν έχει γίνει αποδεκτό από το προσωπικό. Οπότε δεν θεωρώ ότι τα οριζόντια οικονομικά κίνητρα δουλεύουν παρότι είναι δίκαιο να υπάρχουν κάποια αλλά να είναι συνδεδεμένα με την απόδοση. Τα κίνητρα της εξέλιξης και αυτά είναι περιορισμένα με την έννοια ότι θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο αλλά το μόνιμο προσωπικό στον ΕΛΚΕ είναι ελάχιστο.

Απαντήσεις

1. Ναι, ως Αντιπρύτανης Έρευνας από την 1/1/14 έως και την 31/8/2014 και ως μέλος του επταμελούς επί επτά έτη συνολικά
2. Κατά την γνώμη μου θα έπρεπε να συμμετάσχουν όλοι οι stakeholders με κάποιο οργανωμένο τρόπο. Να λαμβάνονται υπόψη όλα τα γνωστικά αντικείμενα της ερευνητικής κοινότητας από τους Κοσμήτορες οι οποίοι θα μεταφέρουν στην Διοίκηση, Πρύτανη και Αντιπρυτάνεις και επταμελές, τις ανάγκες και τις τάσεις που επικρατούν αλλά και εκείνες που έχουν προοπτικές ανάπτυξης.
3. Θα πρότεινα ένα διευρυμένο συμβούλιο διοίκησης
4. Δεν υπάρχει μόνιμη διαδικασία.
5. Οι ΕΛΚΕ στερούνται αυτονομίας διαχείρισης. Ειδικότερα τώρα τα πράγματα είναι πιο στενά με την εφαρμογή του δημόσιου λογισμικού. Απαιτείται μια άλλη νομική μορφή
6. Σε μεγάλο βαθμό ο Πρύτανης, ο Αντιπρύτανης, το επταμελές. Υπάρχει βαθμός αυτονομίας. Ο ΕΛΚΕ παρουσιάζει ιδιαιτερότητα έναντι των άλλων μονάδων του Ιδρύματος. Η τρέχουσα δομή περιγράφεται στον Οργανισμό.
7. Όχι,
8. Ναι, από τα αποθεματικά. Έχει κάνει προσπάθειες να διατηρήσει τις θέσεις εργασίας και να προσελκύσει προσωπικό από τον ιδιωτικό τομέα
9. Υπήρξε εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση. Είναι θέμα μακροχρόνιου σχεδιασμού, εξαρτάται από τα άτομα.
10. Ναι, είναι εξαιρετικά σημαντικό θέμα.
11. Στις νέες τεχνολογίες, στην διοίκηση, την διαχείριση, γενικότερα οι υπάλληλοι του ΕΛΚΕ χρειάζεται να έχουν δεξιότητες (soft skills). Θα πρέπει να υπάρχει ετήσιος σχεδιασμός
12. Δεν υπάρχει σχεδιασμός
13. Δεν υπάρχει σχεδιασμός
14. Δεν υπάρχει σχεδιασμός
15. Δεν υπάρχει σχεδιασμός
16. Δεν υπάρχει σχεδιασμός
17. Δεν υπάρχει σχεδιασμός

18. Όχι, δεν προβλέπονται
19. Εκτός των ηθικών υπάρχουν μικρά επιδόματα αλλά δεν συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων αλλά με την συνολική απόδοση του ΕΛΚΕ. Θα έπρεπε να υπάρχουν οικονομικά κίνητρα αλλά να συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων η οποία θα πρέπει να μετράται με έναν αξιοκρατικό μηχανισμό.
20. Ναι, βεβαίως, ισχύει. Το μεγαλύτερο μέρος των στελεχών του είναι πολύ καλά, αφοσιωμένα και δημιουργικά
21. Ναι, υπάρχουν. Οι άνθρωποι που έχουν την διάθεση ανέρχονται στην ιεραρχία. Αυτό είναι δείγμα καλής διοίκησης.
22. Δεν υπάρχει. Υπάρχουν ειδικά εργαλεία που καταγράφουν την παραγόμενη γνώση πχ. μικρά συνέδρια μίας ημέρας και να καταγράφονται τα κύρια συμπεράσματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ΕΛΚΕ
23. Οι εργαζόμενοι, πρέπει να είναι μέρος του φορέα.

Καθηγητής τμήματος Φυσικής

Απαντήσεις

1. Ναι, ως Αντιπρύτανης από το 2006 έως το 2010 και ως μέλος του επταμελούς, της Επιτροπής Ερευνών και του Πρυτανικού Συμβουλίου
2. Η Σύγκλητος με την καθοδήγηση του Πρύτανη
3. Έναν ευέλικτο μηχανισμό που θα καθορίζεται από το νομοθετικό πλαίσιο
4. Κάθε νέα Πρυτανική Αρχή κάνει το σχεδιασμό της. Οι διαδικασίες εκσυγχρονισμού έχουν οφέλη όπως και η εφαρμογή καλών πρακτικών άλλων πανεπιστημίων
5. Δεν σου αφήνει περιθώρια, συνέχεια μιζέρια. Η νομοθεσία θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι ο ΕΛΚΕ είναι ευέλικτος
6. Η Σύγκλητος με εισήγηση της Επιτροπής Ερευνών
7. Όχι, θα βοηθούσε πολύ να υπάρχει ένας υπεύθυνος να βλέπει τα προβλήματα με το προσωπικό. Συνήθως το κάνει ο Αντιπρύτανης
8. Ναι, δεν έχει πρόβλημα. Με τις διαδικασίες που ορίζει ο νόμος
9. Υπάρχει αλλά δεν τηρείται
10. Ναι
11. Διαχείριση προγραμμάτων, υποστήριξη της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας που είναι ένα μεγάλο ζήτημα όπως το υπερκείμενο στο internet
12. Δεν υπάρχει κάποια διαδικασία
13. Δεν υπάρχει κάποια διαδικασία
14. Δεν υπάρχει κάποια διαδικασία
15. Δεν υπάρχει κάποια διαδικασία
16. Δεν υπάρχει κάποια διαδικασία
17. Δεν υπάρχει κάποια διαδικασία
18. Όχι
19. Τώρα όχι
20. Ναι, ο ΕΛΚΕ έχει αποτελεσματικά στελέχη
21. Φυσικά αλλά πρέπει να αναπτύσσεται
22. Όχι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο Οδηγός Χρηματοδότησης είναι ένα σύστημα

23. Η ανάπτυξη των υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό και με την ανάπτυξη συστήματος γνώσης και με ανταμοιβή

Απαντήσεις

1. Ναι, ως μέλος του επταμελούς από τον Σεπτέμβριο του 2016 έως σήμερα
2. Όχι μόνο ΔΕΠ αλλά και εξωτερικοί σύμβουλοι-συνεργάτες και υψηλόβαθμα στελέχη (Technocrats & Democrats).
3. Όπως παραπάνω
4. Δεν υπάρχει, αλλά το επταμελές όργανο αποφασίζει τα επόμενα βήματα. Βεβαίως υπάρχουν πολλοί περιορισμοί από το αρμόδιο υπουργείο
5. Το αντίθετο, επιβάλλει γραφειοκρατία που αναγκάζει το επταμελές να έχει περισσότερο έναν διεκπεραιωτικό ρόλο και όχι δημιουργικό.
6. Πρυτανική Αρχή, με τα οριζόμενα στην νομοθεσία και την συμβολή του επταμελούς
7. Ναι
8. Ναι, από ίδιους πόρους
9. Το επταμελές ενημερώνεται από τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας
10. Οποσδήποτε
11. Προμήθειες, διαγωνισμοί, διαχείριση έργων νομοθεσία
12. Γίνεται ad hoc
13. Δεν εφαρμόζεται συγκεκριμένη διαδικασία
14. Όπως παραπάνω
15. Σύμφωνα με τις ανάγκες
16. Τα μέλη του επταμελούς είναι και οι ίδιοι πελάτες του ΕΛΚΕ και μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση πριν και μετά από την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Δεν εφαρμόζεται όμως κάποιο σύστημα μέτρησης της απόδοσης.
17. Δεν γίνονται συγκεκριμένες μετρήσεις
18. Όχι, αλλά διατίθενται
19. Όχι, αλλά θα μπορούσε. Πχ. να εφαρμοστούν «Καίριοι Δείκτες Απόδοσης», να
20. Ναι, αλλά έχει περισσότερες δυνατότητες
21. Δεν υπάρχει διαδικασία
22. Ναι, ο Οδηγός χρηματοδότησης, τα ενημερωτικά δελτία, η UPlatform

23. Οικονομικά κίνητρα συνδεδεμένα με την απόδοση, εξέλιξη, ευέλικτο ωράριο, εκπαιδευτικά κίνητρα κ.α.

Γενικά σχόλια

Για την ανάπτυξη του ΕΛΚΕ γενικότερα σε συμπόρευση με το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να γίνει διασύνδεση με την κοινωνία, την βιομηχανία και με τα άλλα τμήματα Έρευνας και Καινοτομίας των πανεπιστημίων και των ερευνητικών ιδρυμάτων. Να ενοποιηθούν τα πλαίσια και οι μηχανισμοί δράσεις όλων των ΕΛΚΕ. Επίσης, πρέπει να αξιοποιηθούν όλες οι πηγές πλούτου των πανεπιστημίων όπως πχ. διοργάνωση events, summer schools. Βεβαίως, όλα αυτά απαιτούν καλή εκπαίδευση του προσωπικού με υποστήριξη από την μηχανοργάνωση.

Διοικητικό Προσωπικό

Αν. Προϊσταμένη της Μ.Ο.Δ.Υ ΕΛΚΕ

Υπάλληλος ΙΔΑΧ

Απαντήσεις

1. Από το 2012 ως προϊστάμενη της γραμματείας του ΕΛΚΕ
2. Οι επικεφαλής των τμημάτων, μετά από συζήτηση με τα στελέχη του κάθε τμήματος, και ο προϊστάμενος του ΕΛΚΕνα εισηγούνται στα όργανα διοίκησης του ΕΛΚΕκαι αυτά να καθορίζουν τα ζητήματα του στρατηγικού σχεδιασμού βάσει των στόχων της κεντρικής διοίκησης του ιδρύματος - (όπως και ισχύει)
3. Το ισχύον μοντέλο, όπως περιεγράφηκε ανωτέρω αντικατοπτρίζει και την δική μου αντίληψη
4. Δεν υπάρχει για τον ΕΛΚΕ(μόνο κεντρικά - σε επίπεδο υπουργείου), Δηλαδή, όπως ορίζεται από την Νομοθεσία.
5. Οι συνεχείς θεσμικές αλλαγές που αφορούν την οικονομική διαχείριση των έργων δεν επιτρέπουν τη δημιουργία λεπτομερούς στρατηγικού σχεδίου μόνο γενικού που προσαρμόζεται ως αναδυόμενη στρατηγική ανάλογα με τις ανωτέρω αλλαγές.
6. Εισηγείται ο προϊστάμενος της ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ στην ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΡΕΥΝΩΝ, η πρόταση της οποίας εγκρίνεται από την Σύγκλητο.
7. Υπάρχει τα τελευταία χρόνια με περιορισμένο ρόλο, κυρίως την διεκπεραίωση των προσκλήσεων ενδιαφέροντος, σύσταση επιτροπών, παραλαβή και βαθμολογική ταξινόμηση βάσει των τυπικών προσόντων των αιτούντων, προετοιμασία εισηγητικών εγγράφων προς τις επιτροπές, υποστήριξη διαδικασίας συνέντευξης, υποστήριξη των επιτροπών αξιολόγησης και ενστάσεων κ.λπ.
8. Από τον τακτικό προϋπολογισμό δεν υπάρχουν. Αξιοποιούνται τα αποθεματικά του ΕΛΚΕ. Το Ανθρώπινο Δυναμικό προσελκύεται εξωτερικά της υπηρεσίας με προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος που δημοσιεύονται σε κάθε απαιτούμενο μέσο και εσωτερικά ανάλογα με τις ανάγκες των τμημάτων και λαμβάνοντας υπόψιν και τα αιτήματα των εργαζομένων για αλλαγή, τμήματος αντικειμένου κ.λπ.

9. Τυπικά, το σύστημα που επιβάλλεται από το αρμόδιο υπουργείο, άτυπα από τον προϊστάμενο.
10. Ναι, πολύ σημαντική - σύμφωνη γνώμη όλων των εμπλεκόμενων μερών
11. α. Στις Νέες Τεχνολογίες που συνεχώς εξελίσσονται, στην νομοθεσία που διαρκώς αλλάζει τους κανόνες διαχείρισης και κάθε φορά στα νέα επιχειρησιακά προγράμματα/πλαίσια εθνικά ή ευρωπαϊκά κ.λπ. β. Το πανεπιστήμιο για εργαζομένους - μόνο στις νέες τεχνολογίες - παλαιότερα, διοργανώθηκαν κεντρικά από το Υπ. Παιδείας σε συνεργασία με άλλους φορείς, -συνήθως εθελοντική συμμετοχή.
12. Γενικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα διοργανώνονται κεντρικά από το Υπ. Παιδείας σε συνεργασία με άλλους φορείς) - όταν υπάρξουν εξειδικευμένες ανάγκες σύμφωνα με την προϊστάμενη αρχή, τα αρμόδια στελέχη παρακολουθούν εκπαιδευτικό πρόγραμμα (που διοργανώνεται από την υπηρεσία), εντός η εκτός του ΕΛΚΕ(λ.χ. εκπαίδευση σε νέο πληροφοριακό σύστημα, GDPR Κ.Α).
13. Όταν υπάρξουν εξειδικευμένες ανάγκες σύμφωνα με την προϊστάμενη αρχή της υπηρεσίας.
14. Γενικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα διοργανώνονται κεντρικά από το Υπ. Παιδείας σε συνεργασία με άλλους φορείς - τα υπόλοιπα από τη διοίκηση, τον προϊστάμενο και τους επικεφαλής των συμμετεχόντων τμημάτων.
15. Αξιολογείται από τον προϊστάμενο η συνάφεια με το αντικείμενο και λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της εργασίας κατά την περίοδο διεξαγωγής;
16. Άτυπη αξιολόγηση (μετά από εκπαίδευση) από τους επικεφαλής των τμημάτων και τον προϊστάμενο - αυτοαξιολόγηση από τους εργαζομένους
17. Όχι
18. Δεν προβλέπονται, μπορούν να αντληθούν όμως από τα γενικά έξοδα μετά από έγκριση του ειδικού επταμελούς οργάνου.
19. Όταν το επιτρέπει ο π/υ και το εγκρίνει το αρμόδιο όργανο του ελκε, παρέχεται πρόσθετη αμοιβή για συγκεκριμένο πρόσθετο έργο και αυξημένες αρμοδιότητες

20. Ναι, με τη επιλογή υψηλά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στην κάθε θέση, συνεχής υποστήριξη από τον προϊστάμενο και τη διοίκηση-πολιτική της ανοιχτής πόρτας.
21. Βάσει του νόμου.
22. Υπάρχει ο Οδηγός Διαχείρισης και γίνονται και άλλες προσπάθειες
23. Στον ΕΛΚΕ Π.Π. γίνεται μέσω της συνεχούς υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού (όπως περιεγράφηκε παραπάνω), με στόχο τη δημιουργία οράματος που να μοιράζονται όλοι και την υποκίνηση όλων των εργαζομένων.

Αν. Προϊσταμένη Τμήματος Διαχείρισης Έργων

Υπάλληλος ΙΔΑΧ

Απαντήσεις

1. Ναι, ως Αν. Προϊσταμένη του Τμήματος Διαχείρισης Έργων μέσω εισηγήσεων στην προϊσταμένη του ΕΛΚΕ και στον Πρόεδρο της Επιτροπής Ερευνών και κυρίως μέσω της κατάρτισης του Οδηγού Διαχείρισης
2. Το Υπ. Παιδείας, μέσω της νομοθεσίας καθορίζει το πλαίσιο. Η εκάστοτε Πρυτανική Αρχή καθορίζει το όραμά της και τους στόχους της περιόδους που αναλαμβάνει την Διοίκηση, το διοικητικό προσωπικό, ανάλογα με το βαθμό ιεραρχίας συμμετέχει κυρίως μέσω εισηγήσεων
3. Τα στελέχη του ΕΛΚΕ που έρχονται σε καθημερινή επαφή με την Πανεπιστημιακή Κοινότητα θα έπρεπε να έχουν έναν ισχυρότερο ρόλο, ειδικότερα ως προς τα ζητήματα εφαρμογής των στόχων.
4. Το Ειδικό επταμελές όργανο, η Επιτροπή Ερευνών, η Σύγκλητος και η Πρυτανική αρχή δύνανται να επικαιροποιούν το στρατηγικό σχεδιασμό κατά την ανάληψη των καθηκόντων τους.
5. Όχι, στους ΕΛΚΕ η νομοθεσία αλλάζει τόσο συχνά που αν μη τι άλλο διαρκώς πασχίζουμε να εμπεδώσουμε, όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους νέους κανονισμούς
6. Η νομοθεσία θέτει τους γενικούς κανόνες, ωστόσο η Σύγκλητος αποφασίζει μετά από εισήγηση της Επιτροπής Ερευνών.
7. Ναι, τα τελευταία χρόνια άλλα μόνο στο επίπεδο υποστήριξης των επιτροπών και εφαρμογή της διαδικασίας σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.
8. Όχι από τον τακτικό προϋπολογισμό, αποκλειστικά μέσω των έμμεσων δαπανών από τα ερευνητικά προγράμματα που το προβλέπουν
9. Υπάρχει το σύστημα αξιολόγησης του Υπουργείου για τους μόνιμους. Παλαιότερα είχε εφαρμοστεί ένα σύστημα που καταρτίστηκε από το επταμελές, αλλά δεν προχώρησε
10. Ναι, βοηθά στην αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του
11. Η παρακολούθηση του κάθε φορά εφαρμοζόμενου νομοθετικού πλαισίου. Να αναφέρουμε ότι αναμένουμε νέο νόμο για τις διαδικασίες διαχείρισης.

12. Η διάγνωση γίνεται από τον ίδιο τον εργαζόμενο και τον προϊστάμενό του και έλλειψη κάποιας συγκεκριμένης διαδικασίας.
13. Δεν υπάρχει κανόνας.
14. Στις περιπτώσεις που θα προτείνει ένας υπάλληλος κάποιο πρόγραμμα θα αξιολογηθεί από τον προϊστάμενο, λαμβάνοντας υπόψη και τον χρόνο που ο υπάλληλος θα χρειαστεί να απουσιάσει από την εργασία του, θα προταθεί στο επταμελές για έγκριση.
15. Δεν υπάρχει οργανωμένη διαδικασία και δεν θα λέγαμε ότι εξαρτάται και από τον ίδιο τον υπάλληλο. Πολλές φορές και δεδομένου ότι τα δωρεάν προγράμματα του Υπ. Παιδείας διεξάγονται κατά τις ώρες εργασίας, είναι σχεδόν τρομακτικό να σκεφτείς να απουσιάσεις. Οι ΕΛΚΕ πλέον χάνουν πολύτιμο χρόνο στις διάφορες γραφειοκρατικές διαδικασίες ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να εργάζονται πυρετωδώς για να προλάβουν προθεσμίες. Από την άλλη το προσωπικό είναι τόσο μειωμένο που η υπερεργασία (υπερωρίες) είναι αναγκαία. Πως να ζητήσεις να φύγεις όταν γνωρίζεις εκ των έσω ότι αυτό θα επιφέρει προβλήματα;
16. Δεν υπάρχει κάποια διαδικασία. Μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να διαπιστωθεί ότι μία διαδικασία κυλά καλύτερα αλλά δεν γνωρίζω κατά πόσο γίνεται αντιληπτό από την διοίκηση ή την πανεπιστημιακή κοινότητα. Πάντοτε στους ΕΛΚΕ υπάρχει πολύς χώρος για περεταίρω βελτίωση αφού άλλωστε η Πανεπιστημιακή Κοινότητα κινείται αναπτυξιακά. Έτσι, αν το προσωπικό δεν υποστηριχθεί οργανωμένα, τις περισσότερες φορές θα ακολουθεί ασθμαίνοντας.
17. Προφανώς όχι
18. Όχι, βέβαια τα απολύτως αναγκαία θα χρηματοδοτηθούν οπωσδήποτε.
19. Δεν εφαρμόζεται
20. Ναι, σε πολύ σημαντικό βαθμό, με δική του πρωτοβουλία
21. Ναι, υπάρχουν. Ο ΕΛΚΕ έχει έναν βαθμό ελευθερίας έναντι των άλλων διευθύνσεων του Πανεπιστημίου.
22. Όχι
23. Με κίνητρα, επιμορφώσεις, σεμινάρια, περισσότερη ευελιξία σε σχέση με τις αγκυλώσεις του δημοσίου

Αν. Προϊσταμένη Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικών Συναλλαγών
Υπάλληλος ΙΔΑΧ

Απαντήσεις

1. Ναι, ως Αν. Προϊσταμένη του Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικών Συναλλαγών και Ταμίας για θέματα που αφορούν το τμήμα αλλά και γενικότερα. Συμμετέχω στην σύνταξη των εργαλείων υποστήριξης όπως ο οδηγός χρηματοδότησης κ.α.
2. Εκτός των θεσμικών οργάνων θα πρέπει να συμμετάσχει ολόκληρη η πανεπιστημιακή κοινότητα.
3. Ναι, η από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση θα έπρεπε να είναι πιο ισχυρή
4. Δεν υπάρχει με την έννοια της θεσμοθέτησης. Αλλάζει κυρίως με την αλλαγή των θεσμικών οργάνων, την Σύγκλητο, την Πρυτανική Αρχή, την Επιτροπή Ερευνών κ.λπ.
5. Όχι, θέτει πολλά γραφειοκρατικά εμπόδια που περιορίζουν κάθε είδους ανάπτυξη και κατ' επέκταση και του προσωπικού
6. Πρυτανικές Αρχές, Επιτροπή Ερευνών με εισήγηση του επταμελούς, όταν υπάρχει επταμελές γιατί και αυτό είχε καταργηθεί
7. Όχι με την έννοια που μας ενδιαφέρει στο πλαίσιο της συνέντευξης
8. Στενότερα, εφαρμόζεται η νομοθεσία
9. Υπάρχει, αλλά δεν έχει κάποιο αποτέλεσμα
10. Ναι, ειδικά όταν κινούμαστε μέσα σε ένα τόσο μεταβαλλόμενο περιβάλλον τόσο εξωτερικά (αλλαγές στην νομοθεσία) όπως και εσωτερικά
11. Ο ΕΛΚΕ οργανώνει πολύ περιορισμένα κάποια σεμινάρια, όπως εκπαίδευση στο νέο του πληροφοριακό σύστημα ή για διαχειριστικά ζητήματα αλλά όχι συστηματικά. Διαχείριση χρόνου, νέες τεχνολογίες, παρακίνησης εργαζομένων, αντιμετώπιση κρίσεων, παρακολούθηση νομοθεσίας κ.λπ.
12. Δεν υπάρχει κάτι οργανωμένο
13. Συγκυριακά
14. Από τον προϊστάμενο με έγκριση από το επταμελές
15. Μετά από αίτηση και αν οι συνθήκες το επιτρέπουν
16. Δεν γίνεται, ο ίδιος ο υπάλληλος το καταλαβαίνει από την απόδοσή του
17. Όχι

18. Όχι, αλλά υπάρχει δυνατότητα να αντληθούν από τα γενικά/λειτουργικά έξοδα.
19. Κατά καιρούς ναι αλλά υπάρχουν πολλές και διαφορετικές αντιλήψεις επί του θέματος με αποτέλεσμα να γίνει αντιληπτό και ως αντικίνητρο.
20. Το ανθρώπινο δυναμικό του ΕΛΚΕ έχει υψηλή κατάρτιση. Τα έμπειρα στελέχη του γνωρίζουν πως πρέπει να διαθέτουν ευελιξία, να είναι δημιουργικά και με ταχεία αντίληψη προκειμένου να ανταποκριθούν στις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες που προκύπτουν από την νομοθεσία αλλά και άλλους παράγοντες. Παρότι οι συνθήκες δεν είναι υποστηρικτικές, μην ξεχνάμε και τις διαθεσιμότητες που παραλίγο να απομακρυνθούν στελέχη που κυριολεκτικά η απουσία τους θα φτώχαινε την υπηρεσία. Θα έλεγα η επαγγελματική τους ευσυνειδησία σχεδόν αποκλειστικά.
21. Σε αρκετά καλό βαθμό
22. Όχι
23. Εφαρμόζοντας μεθόδους αναγνώρισης της συμμετοχής τους στην ανάπτυξη του

Συντονίστρια γραφείου Εθνικών Έργων του Τμήματος Διαχείρισης Έργων

Υπάλληλος ΙΔΑΧ

Απαντήσεις

1. Ως Συντονίστρια ενεργειών γραφείου Εθνικών Έργων του Τμήματος Διαχείρισης Έργων της ΜΟΔΥ ΕΛΚΕτου Πανεπιστημίου Πατρών από 01.06.2018 έως και σήμερα.
2. Το σύνολο των στελεχών του ΕΛΚΕτων οποίων οι αρμοδιότητες συμπεριλαμβάνουν παρακολούθηση υλοποίησης έργων και διεκδίκησης χρηματοδοτήσεων.
3. Ενεργή συμμετοχή του συνόλου των εμπλεκόμενων στελεχών σύμφωνα με το σημείο 2 και αποκλειστικά μέσω αντιπροσώπου.
4. Όχι δεν υπάρχει μόνιμη διαδικασία, η επικαιροποίηση γίνεται ad hoc και επί τω πλείστον από εξωγενής παράγοντες και αφορμές (εθνικό νομικό πλαίσιο)
5. Σε καμία των περιπτώσεων καθώς απουσιάζει η ευελιξία, η ευχέρεια δημιουργίας πολιτικών προϋποθέσεων και στοιχεία αυτοδυναμίας.
6. Το Ειδικό Επταμελές Όργανο της Επιτροπής Ερευνών της ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ
7. Ναι
8. Ναι υπάρχουν, η προσέλκυση γίνεται κατ εφαρμογή των διατάξεων του ν4485/2017 με δημοσίευση πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Η τήρηση της αρχής των ίσων ευκαιριών και της διαφάνειας είναι απαραίτητη. Η διαδικασία της επιλογής θα πρέπει να γίνεται από τα αρμόδια στελέχη με τεχνικής φύσεως ερωτήσεις και όχι από Μέλη ΔΕΠ τα οποία δεν γνωρίζουν λεπτομέρειες των καθημερινών ζητημάτων και διαδικασιών που εφαρμόζει η καλείται να επιλύσει η ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ.
9. Όχι
10. Ναι
11. Τομείς εκπαίδευσης: πληροφοριακό σύστημα, διαχείρισης κρίσεων, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθετοποιημένα εξειδικευμένα σεμινάρια τεχνικής φύσεως. Δεν γνωρίζω να έχει διοργανωθεί πρόγραμμα εκπαίδευσης εκ μέρους της ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ, τουλάχιστον τα τελευταία 10 χρόνια.
12. Δεν προκύπτει τέτοια δράση.
13. Τυχόν εκπαίδευση προσωπικού γίνεται σε τρίτους φορείς με πρωτοβουλία του προσωπικού.

14. Από την Προϊσταμένη της ΜΟΔΥ ΕΛΚΕγια συνάφεια του προγράμματος και τυχόν διαθέσιμους πόρους κάλυψης εξόδων συμμετοχής.
15. Δεν υπάρχει τυποποιημένη διαδικασία για την εν λόγω δράση
16. Δεν μετράτε
17. Όχι
18. Δεν γνωρίζω εάν υπάρχει σχετική πρόβλεψη, θεωρώ ελλείψει σχετικού προγραμματισμού για εκπαίδευση ότι δεν υπάρχει πρόβλεψη στον π/υ
19. Όχι, η πλειοψηφία των εργαζομένων παρακινούνται από προσωπικά κίνητρα
20. Το πιστεύω ακράδαντα και οφείλεται στις προσωπικές σχέσεις και το βαθμό φιλοδοξίας κάθε ατόμου, παρότι δεν αντιμετωπίζεται ως «δυνατό σημείο» εκ μέρους της Διοίκησης.
21. Όχι με οργανωμένο τρόπο.
22. Όχι
23. Θέτοντας σαφές πλαίσιο κανόνων και συνεργασίας, δομώντας σύστημα επικοινωνίας, αξιολόγησης, εξέλιξης, διαχείρισης κρίσεων και ανθρώπινου δυναμικού. Προάγοντας μεθόδους επιβράβευσης και υποστήριξης του προσωπικού και δημιουργία κλίματος εργασιακής ασφάλειας για την παρουσία και σημασία του προσωπικού στο μέλλον της υπηρεσίας. Στοχοθεσία και επαναδιαπραγμάτευση επιμέρους στόχων σε τακτά και προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα.

Υπάλληλος ΙΔΟΧ ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ Πανεπιστήμιου Πατρών,

Τμήμα Έρευνας, Καινοτομίας και Ανάπτυξης

Απαντήσεις

1. Όχι
2. Η Διοίκηση της ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ που απαρτίζεται από το Πρόεδρο της Επιτροπής Ερευνών και εκάστοτε Αντιπρύτανη Έρευνας και Ανάπτυξης, τα μέλη της Επιτροπής Ερευνών, την Προϊσταμένη ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ, τους Τμηματάρχες που λόγω της θέσης τους γνωρίζουν τις ανάγκες και τις ελλείψεις των Τμημάτων τους αλλά και την εκάστοτε Πρυτανική Αρχή.
3. Η ΜΟΔΥ ΕΛΚΕΠ.Π. χωρίζεται σε 5 Τμήματα τα οποία αποτελούνται από 13 Γραφεία. Σε κάποια τμήματα υπάρχει μεγάλος κατακερματισμός εργασίας και μεγάλη γραφειοκρατία. Αν αλλάξει το νομικό πλαίσιο λειτουργίας των ΕΛΚΕ και μειωθεί η γραφειοκρατία πιθανόν να μπορούσε να υπάρξει ένα πιο ευέλικτο μοντέλο εργασίας.
4. Δεν γνωρίζω
5. Το νομικό πλαίσιο λειτουργίας των ΕΛΚΕ που ισχύει αυτή τη στιγμή απαιτεί μεγάλη γραφειοκρατία και δημιουργεί πολλές δυσκολίες στην ανάπτυξη του και την επίτευξη των στόχων του. Ωστόσο αν χρησιμοποιηθεί αρτιότερα το νέο λογισμικό του ΕΛΚΕ(rescom) σε συνδυασμό με τη ελάφρυνση των υποχρεώσεων των ΕΛΚΕ με την έξοδό του από το δημόσιο λογιστικό θα βελτιώσει τις συνθήκες για την περαιτέρω ανάπτυξη του.
6. Η Διοίκηση της ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ που απαρτίζεται από το Πρόεδρο της Επιτροπής Ερευνών και εκάστοτε Αντιπρύτανη Έρευνας και Ανάπτυξης, τα μέλη της Επιτροπής Ερευνών, την Προϊσταμένη ΜΟΔΥ ΕΛΚΕ και τις Πρυτανικές Αρχές.
7. Υπάρχει αλλά έχει καθαρά εκτελεστική λειτουργία.. Για βασικά θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό αποφασίζει το Επταμελές Όργανο της Επιτροπής Ερευνών, ενώ για διοικητικά θέματα οι υπάλληλοι πρέπει να απευθύνονται στη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών, που μπορεί να λάβει αποφάσεις τυπικά μόνο για τους ΙΔΑΧ και τους μόνιμους υπαλλήλους. Συνεπώς λαμβάνοντας υπόψη ότι το μεγαλύτερο μέρος των

υπαλλήλων του ΕΛΚΕΠΠ είναι Συμβασιούχοι θα έπρεπε να έχει καθοριστεί ένα πλαίσιο για όλες τις σχέσεις εργασίας.

8. Η επιλογή νέου ανθρῶπινου δυναμικού κατά κύριο λόγο γίνεται μόνο με Προσκλήσεις Εκδηλώσεις Ενδιαφέροντος. Εξ ὄσων γνωρίζω το Πανεπιστήμιο Πατρῶν εκτός από μονιμοποιήσεις υπαλλήλων μέσω των Προεδρικών Διαταγμάτων δεν έχει προβεί σε προκήρυξη θέσεων μόνιμου προσωπικού μέσω ΑΣΕΠ εδώ και πάρα πολλά χρόνια.
9. Οι Μόνιμοι Υπάλληλοι αξιολογούνται και αξιολογούν τους προϊσταμένους τους σύμφωνα με τις κάθε φορά ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις. Αξίζει ὄμως να αναφερθεί ὅτι η ΜΟΔΥ ΕΛΚΕΠ.Π. στελεχώνεται από 54 άτομα από τους οποίους είναι 5 μόνιμοι υπάλληλοι, 11 ΙΔΑΧ, 9 Συμβασιούχοι ΙΔΟΧ και 29 Συμβασιούχοι με Σύμβαση Έργου. Συνεπώς θεωρώ ὅτι θα ήταν χρήσιμο να δημιουργηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης στο οποίο να μπορούν να συμμετέχουν ὅλες οι κατηγορίες των εργαζομένων.
10. Φυσικά. Οι υπάλληλοι θα έπρεπε να επιμορφώνονται τακτικά. Η εκπαίδευση των εργαζομένων θα έπρεπε να σχετίζεται τόσο με το αντικείμενο εργασίας τους, ὅσο και με τα υπολογιστικά προγράμματα που χρησιμοποιούν (rescom, word, excel κ.α.) καθώς και γενικότερα με την προσωπική ανάπτυξη των υπάλληλων (π.χ. σεμινάριο ανάπτυξη προσωπικού, Διαχείριση συγκρούσεων στο επιχειρησιακό περιβάλλον, Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων κ.α.)
11. Στο Πανεπιστήμιο Πατρῶν κατά περιόδους λειτουργεί ΚΕΚ και ἔχουν διοργανωθεί διάφορα σεμινάρια εκπαίδευσης ὅπως εκμάθησης word, excel επαγγελματικά αγγλικά κ.α. ενώ η κάθε Διεύθυνση διοργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης ὅταν υπάρχει ανάγκη ὅπως για παράδειγμα στη περίπτωση αλλαγής ενός λογισμικού για την εκπαίδευση των υπαλλήλων.
12. Ανάλογο το αντικείμενο του προγράμματος εκπαίδευσης.
13. Δεν υπάρχει περιοδικότητα ἀλλά ούτε και συχνότητα.
14. Δεν γνωρίζω.
15. Εἴτε με κονδύλια του ΕΛΚΕΠΠ εἴτε με κονδύλια του Πανεπιστημίου από Δημόσιες Επενδύσεις και τον Τακτικό Προϋπολογισμό.
16. Δεν μετράτε με κάποιον τυποποιημένο τρόπο

17. ΟΧΙ

18. Σε κάποια ιδρυματικά προγράμματα από τα οποία αμείβονται οι υπάλληλοι ανάθεσης έργου υπάρχουν έξοδα για μετακινήσεις και επιμορφώσεις αλλά δεν γνωρίζω αν υπάρχουν ως κονδύλια στον προϋπολογισμό του ΕΛΚΕ

19. Η πρόσθετη αμοιβή ήταν ένα σύστημα παρακίνησης και ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, όμως τα 2 τελευταία χρόνια έχει σταματήσει για το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων του ΕΛΚΕΠ.Π.

20. Ναι. Με δεδομένο ότι είμαστε σε ένα δημόσιο χώρο θεωρώ ότι στον ΕΛΚΕΠ.Π. υπάρχουν αρκετοί συνάδελφοι που εργάζονται με εντατικούς ρυθμούς.

21. Προφανώς και υπάρχουν αλλά χρειάζονται τα κατάλληλα κίνητρα.

22. Όχι

23. Με το να εντάξει νέους τρόπους διοίκησης και να δημιουργήσει τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζομένους του ώστε να νιώσουν σημαντικοί και απαραίτητοι. Είναι σημαντικό για τους υπαλλήλους να νιώθουν ότι η Διοίκηση εκτιμά τη δουλειά τους και τους αξιολογεί αντικειμενικά.

Συμβασιούχος ανάθεσης έργου, Τμήμα Έρευνας, Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας

Απαντήσεις

1. Όχι
2. Πέραν της Διοίκησης, Ομάδες εργασίας από το προσωπικό καθώς και τους άμεσους συνεργάτες του (Μέλη ΔΕΠ) για να προκύψουν προτάσεις και να αποτυπωθούν οι ανάγκες, τα προβλήματα και οι πιθανές διαδικασίες και δράσεις βελτίωσης της λειτουργίας του.
3. Δεν γνωρίζω
4. Η απουσία της είναι μόνιμη
5. Ένα στρατηγικό σχέδιο δεν θεωρώ ότι εγκλωβίζεται αναγκαστικά από τους περιορισμούς που λογικά προκύπτουν από την πολυνομοθεσία που διέπει τους Δημόσιους Οργανισμούς και τα Πανεπιστήμια. Υπάρχουν ζητήματα που θα μπορούσαν να βελτιωθούν ως προς τις εσωτερικές διεργασίες και διαδικασίες. Η ανάπτυξη είναι εσωτερική και εξωτερική. Σε κάθε περίπτωση, με ένα νομικό πλαίσιο που πάντα θα είναι μεταβλητό, οι στόχοι, το όραμα και η προοπτική ανάπτυξης θα πρέπει να υπάρχουν και να αποτυπώνονται καθώς λειτουργούν παρακινητικά και υπενθυμίζουν την πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί για την επίτευξή τους.
6. Σε ένα μέρος το Νομοθετικό Πλαίσιο και σε άλλο η Διοίκηση του Πανεπιστημίου Πατρών
7. Ναι αλλά ασχολείται αμιγώς με την συμβασιοποίηση του προσωπικού αλλά δεν έχουν καμία αρμοδιότητα για θέματα διαχείρισης προσωπικού ή επιλογής. Η ύπαρξη ενός τέτοιου τμήματος θα έλυne πολλά προβλήματα στον εργασιακό μας χώρο και θα ήταν πολύτιμο εργαλείο για την υποστήριξή μας στην διεκπεραίωση του απαιτητικού έργου των ΕΛΚΕ
8. Τα κονδύλια προκύπτουν από κρατήσεις Εθνικών και Ευρωπαϊκών ερευνητικών έργων και δεν προέρχονται από τον κρατικό προϋπολογισμό με αποτέλεσμα το διαθέσιμο budget να μεταβάλλεται σε συνάρτηση των έργων και όχι των αναγκών σε προσωπικό. Εκδίδονται προσκλήσεις με job description και ακολουθεί αξιολόγηση βάσει κριτηρίων που θέτει το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Δεν έχω κάποιο άλλο μοντέλο υπόψη.
9. Υπάρχει μόνο για τους μόνιμους και εργαζόμενους ΙΔΑΧ.

10. Η εκπαίδευση είναι ένα στοιχείο που αποδεικνύει την επένδυση στο Ανθρώπινο δυναμικό και θα πρέπει να είναι υποχρεωτικό σε συχνά διαστήματα για όλο το προσωπικό. Για την ανάπτυξη απαιτείται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην ανάθεση καθηκόντων σε άτομα που μπορούν να δώσουν προστιθέμενη αξία στο εκάστοτε Τμήμα ή Υπηρεσία για να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση. Το σωστό άτομο στην κατάλληλη θέση. Επίσης θα ήταν σημαντικό να ανανεωνόταν το προσωπικό σε επίπεδο Διοίκησης και Υπευθύνων με άτομα με αποδεδειγμένη εμπειρία στη διοίκηση και ηγετικές ικανότητες.
11. Τα μόνα προγράμματα που έχουν οργανωθεί από το ΠΠ είναι από το Κέντρο Επιμόρφωσης και Δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Πατρών με θεματικές τις περισσότερες φορές που δεν αφορούν το διοικητικό προσωπικό και δεν παρέχονται δωρεάν για να μπορέσει να το παρακολουθήσει και ο πιο χαμηλόβαθμος υπάλληλος. Το οικονομικό κόστος αποτελεί τον κύριο ανασταλτικό παράγοντα για την συμμετοχή του εκάστοτε υπαλλήλου τόσο σε αυτά τα ελάχιστα προγράμματα του ΠΠ όσο και σε προγράμματα που προσφέρονται από άλλους φορείς. Η πληθώρα των σεμιναρίων είναι μεγάλη και μπορεί να καλύψει την εξειδίκευση του εκάστοτε ενδιαφερόμενου υπαλλήλου. Θεωρώ πως ένα σεμινάριο ανάπτυξης ομαδικής συνεργασίας, εμπύχωσης και ενδυνάμωσης ομάδων θα πρέπει να πραγματοποιείται κάθε χρόνο για όλους τους εργαζόμενους.
12. Δεν γνωρίζω
13. Οι μόνιμοι και οι ΙΔΑΧ έχουν δυνατότητα εκπαίδευσης σε θεματικές που ενδιαφέρονται σε προγράμματα δωρεάν. Η συχνότητα συνδέεται με το διαθέσιμο χρόνο που έχουν αλλά και την συνάφεια του αντικειμένου της εκπαίδευσης
14. Δεν γνωρίζω
15. Με δική τους πρόταση; Με την σύμφωνη γνώμη της Διοίκησης
16. Δεν γνωρίζω να υπάρχει κάποιος τρόπος
17. Δεν γνωρίζω να υπάρχουν
18. Δεν γνωρίζω
19. Χορήγηση επιμισθίων κυρίως στους εργαζόμενους με θέση καθήκοντος.

20. Ναι είναι σε καλό επίπεδο καθώς υπάρχει ένας συνδυασμός νέου και παλιού.
Έμπειρο μόνιμο προσωπικό με εμπειρία στον οργανισμό που τροφοδοτεί το νέο προσωπικό με απαραίτητες γνώσεις και το αντίστροφο.
21. Έχει αποδειχθεί από την εμπειρία μας στον οργανισμό ότι μπορεί να επιτευχθεί εξέλιξη είτε σε άλλα καθήκοντα ή θέσεις ευθύνης ανεξαρτήτως της σχέσης εργασίας.
22. Όχι
23. Δεν γνωρίζω

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alasuutari, Pertti (2010). "The rise and relevance of qualitative research". *International Journal of Social Research Methodology*. 13 (2): 139–55. doi:10.1080/13645570902966056.
- Albrechts, L., and A. Balducci. 2013. "Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans." *Disp – the Planning Review* 49 (3): 16–27. doi:10.1080/02513625.2013.859001.
- Alessandri SW (2007) Retaining a legacy while avoiding trademark infringement: A case study of one university's attempt to develop a consistent athletic brand identity. *Journal of Marketing for Higher Education* 17: 147-167.
- Alessandri SW, Yang SU, Kinsey DF (2006) An integrative approach to university visual identity and reputation. *Corporate Reputation Review* 9: 258-270.
- Allen D (2003) Organizational climate and strategic change in higher education: Organizational insecurity. *Higher Education* 46: 61-62.
- Anderson, C., & Paine, F. (1978). PIMS: A Reexamination. In W. A. (Ed.), *Readings in Strategic Marketing*. Chicago, IL: Dryden Press Ltd. <http://dx.doi.org/10.2307/257549> (26/11/2019)
- Andrews K (1982) Directors' responsibilities for corporate strategies. *Harv Bus Rev* 58: 28-43.
- Andrews, R., G. A. Boyne, J. Law, and R. M. Walker. 2009. "Strategy Formulation, Strategy Content, and Performance." *Public Management Review* 11 (1): 1–22. doi:10.1080/14719030802489989.
- Andrews, R., G. A. Boyne, J. Law, and R. M. Walker. 2012. *Strategic Management and Public Service Performance*. New York: Palgrave Macmillan.
- Anyim, F., Mba, S. & Ekwoaba, J. (2012). The imperative of integrating corporate business plan with manpower planning. *International Journal of Business and Management*, 7(8), 56-62
- Arpan LM, Raney AA, Zivnuska S (2003) A cognitive approach to understanding university image. *Corporate Communications: An International Journal* 8: 97-113.
- Auld D (2010) Strategic planning and the principal-agent issue in higher education leadership. *Academic Leadership: The Online Journal* 8: 40.
- Babbie, Earl (2014). *The Basics of Social Research* (6th ed.). Belmont, California: Wadsworth Cengage. pp. 303–04. ISBN 9781133594147. OCLC 824081715.
- Baker MJ, Balmer JM (1997) Visual identity: trappings or substance? *Eur J Mark* 31: 366-382.

- Barry B (2007) Strategic planning workbook for nonprofit organizations. St. Paul: Fieldstone Alliance.
- Barzelay, M., and A. S. Jacobsen. 2009. "Theorizing Implementation of Public Management Policy Reforms: A Case Study of Strategic Planning and Programming in the European Commission." *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions* 22 (2): 319–334. doi:10.1111/gove.2009.22.issue-2.
- Baschung, L., G. Goastellec, M. Benninghoff, and J. F. Perellon 2009. Switzerland: Between cooperation and competition. In *University governance. Western European comparative perspectives*, ed. C. Paradeise, E. Reale, I. Bleiklie, and E. Ferlie, 153–75. Berlin: Springer.
- Berg, Bruce Lawrence; Lune, Howard (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8th ed.). Boston. p. 3. ISBN 9780205809387. OCLC 732318614.
- Birnbaum R (2001) *Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Birnbaum R (2004) *The end of shared governance: Looking ahead or looking back*. *New Directions for Higher Education* 2004: 5-22.
- Bjørnholt, M; Farstad, G.R. (2012). "'Am I rambling?' On the advantages of interviewing couples together" (PDF). *Qualitative Research*. 14 (1): 3–19. doi:10.1177/1468794112459671.
- Bogan, C. E., & English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation*. New York: McGraw Hill.
- Bonaccorsi, A., B. Lepori, T. Brandt, D. De Filippo, A. Niederl, U. Schmoch, T. Schubert, and S. Slipersaeter 2010. *Mapping the European higher education landscape. New insights from the Eumida project*. Paper presented at the STI Conference, September, in Leiden
- Borins, S. 2014. *The Persistence of Innovation in Government*. Washington, DC: Brookings.
- Boxenbaum, E., and S. Jonsson 2008. Isomorphism, diffusion and decoupling. In *The Sage handbook of organizational institutionalism*, ed. R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, and R. Suddaby, 78–98. London: Sage.
- Boynlon, A., & Zmud, R. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17–27.
- Bradley, T., & Robert, D. B. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press.
- Brown, T. L., M. Potoski, and D. M. Van Slyke. 2016. "Managing Complex Contracts: A Theoretical Approach." *Journal of Public Administration, Research and Theory* 26 (2): 294–308. doi:10.1093/jopart/muv004.

Bryson J (2004) Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 4th edn. San Francisco: Jossey-Bass.

Bryson, J. M. 2010. "The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States." *Public Administration Review* 70 (s1): s255–s267.
doi:10.1111/puar.2010.70.issue-s1.

Bulla, D.N., & Scott, P.M. (1994). Manpower requirement forecasting: A case example in (eds) Ward, TP Bechet & Tripp, Human Resource forecasting and modeling, The Human Resource Planning society, New York

Burkhart PJ, Reuss S (1993) Successful strategic planning: A guide for nonprofit agencies and organizations. Sage.

Byars, L. & Rue, L. (2006). Human Resource Management (eighth ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, pp. 371–383.

CALDWELL, BRIAN J., and SPINKS, JIM M. 1988. The Self-Managing School. London: Taylor and Francis.

Cascio, W. F. (1992). Managing human resources : Productivity, quality of work life, profits. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Chandler A (1990) Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. MIT Press.

Clark, K. B., Magretta, J., Baldwin, C. Y., Dyer, J. H., & Fisher, M. L. (2000). Harvard Business Review on Managing the Value Chain. Boston: Harvard Business School Press.

Creswell J (2008) Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach. Thousand Oaks: Sage.

Creswell JW (2012) Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research.

Creswell JW, Miller DL (2000) Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice* 39: 124-130.

CROWSON, ROBERT L., and BOYD, WILLIAM L. 1993. "Coordinated Services for Children: Designing Arks for Storms and Seas Unknown." *American Journal of Education* 101 (2):140–179.

DAVID, JANE. 1995/1996. "The Who, What, and Why of Site-Based Management." *Educational Leadership* 53:4–9.

Davies G, Chun R, Da Silva R, Roper S (2006) Corporate reputation and competitiveness. New York, NY: Rutledge.

Day, G. (1986). Analysis for Strategic Market Decisions. St. Paul, MN: West Publishing Co.

- Delbecq, A., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. (1975). *Group Techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. New York, Scott: Foreman and Company.
- Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S., eds. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications. ISBN 978-0-7619-2757-0.
- Department of Labor (2010). Chapter 1: Start Up of the Department. Available at: <http://www.dol.gov/oasam/programs/history/dolchp01.htm>. (10/11/2019)
- Dessler, G., & Varkkey, B. (2009). *Human Resource management*. Dorling Kindersley, India Pty, Ltd.
- Donnahoe, A. S. (1989). *What Every Manager Should Know about Financial Analysis*. New York: Simon and Schuster
- Dooris MJ (2003) Two Decades of Strategic Planning. *Planning for Higher Education* 31: 26-32.
- Dooris MJ, Kelley JM, Trainer JF (2004) Strategic planning in higher education. *New Directions for Institutional Research* 2004: 5-11.
- DRYFOOS, JOY G. 1990. *Adolescents at Risk: Prevalence and Prevention*. New York: Oxford University Press.
- DRYFOOS, JOY G. 1994. *Full-Service Schools: A Revolution in Health and Social Services for Children, Youth, and Families*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dwivedi, R.S. (2012). *A text book of human resource management*. Vikas Publishing. New Delhi. India.
- Eadie D (1991) Planning and managing strategically. In. Edwards RL, Yankey JA editors. *Skills for effective human services management*. Silver Spring, MD: NASW Press.
- Ecung AB (2007) A California community college district planning committee's perceptions of the effects of the shared governance approach on the strategic planning process.
- Fathi M, Wilson L (2009) Strategic planning in colleges and universities. *Business Renaissance Quarterly* 4: 91.
- Fogarty EA (2008) Strategic planning as though learning matters: In search of evidence at small colleges.
- FOWLER, FRANCES. 2000. *Policy Studies for Educational Leaders*. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice-Hall.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management*. Boston: Pitman Publishing.
- Ghemawat, P. (1985). *Building Strategy on the Experience Curve*. Harvard Business Review.

Given, L. M., ed. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE Publications.

Gouillart, F. (1995). The day the music died. *Journal of Business Strategy*, 16(3), 14–20. <http://dx.doi.org/10.1108/eb039697> (9/12/2019)

Hamel G, Prahalad CK (1994) *Competing for the future* Harvard business school press. Boston.

Harold, A. L., & Murray, T. (1975). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Mass: Adison Wesley.

Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180–187.

Hatch AJ (2002) *Doing qualitative research in education settings*. Albany: SUNY Press.

Highhouse S, Brooks ME, Gregarus G (2009) An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *J Manag Stud* 35: 1481-1493.

History of Human Resource Management (2010). Available at: <http://buzzle.com/articles/history-of-human-resource-management.html> (20/11/2019).

Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N. E. 2007. The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals. *Information & Management*, 44(1): 74-89

Imison, C., Buchan, J., & Xavier, S. (2009). *NHS Workforce Planning. Limitations and Possibilities*. London: The King's Fund.

Jackson KT (2004) *Building reputational capital: Strategies for integrity and fair play that improve the bottom line*. Oxford University Press.

Jahanian, R. (2009). Improving method of Tehran training and education, knowledge in training science, lesson planing. *Islamic Azad University of Khorasgan (Esfahan)*, 24(6): 61-84

Johnson, J. A., & Michael, F. (1995). *The Success Paradigm: Creating Organizational Effectiveness Through Quality and Strategy*. New York: Quorum Books.

Karlof, B., Edenfelt, F., & Marie, F. (2001). *Benchlearning: Good Examples As a Lever for Development*. United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.

Kazoleas D, Kim Y, Anne Moffitt M (2001) Institutional image: A case study. *Corporate Communications: An International Journal* 6: 205-216.

Kees, V. D. (1996). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester, England: John Wiley and Sons.

- Khadka, S. (2009). *Foundation of Human Resource management*, Pradhan Book International (p) Limited, Publishers, New Delhi, India.
- Khera, Shikha, Gulati, Karishma. (2012). Human Resource Information System and its impact on Human Resource Planning: A perceptual analysis of Information Technology companies. *Journal of Business and Management (IOSRJBM)* 3(6): 06-13.
- Kinicki, A. & Williams, B. (2008). *Management: A Practical Introduction* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, pp. 42–45.
- KIRST, MICHAEL W. 1991. *Integrating Children's Services*. Menlo Park, CA: Ed Source.
- Kotler P, Brown L, Adam S, Burton S, Armstrong G (2007) *Marketing* (7th edn.) Sydney: Pearson.
- Koubek, J. (2007). *Human resource management : the basics of modern humanresource management*. (4th ed.). Praha: Management Press.
- Kristy, J. E., & Diamond, S. Z. (1984). *Finance without Fear*. New York: American Management Association.
- Kroenke, David M. (2013). Using MIS. Upper Saddle River, New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc., 197 Obiedat, Bader. The Relationship between human resource information systems HRIS. *Journal of Management Research*, 4(4), 192-211
- Kundu S.C., Kadian, Rajesh. (2012). Applications of HRIS in Human Resource Management in India: A Study. *European Journal of Business and Management* 4(21): 34- 41
- Legge I (2002) *Strategic and tactical planning in higher education: An overview of theory and issues with emphasis on research planning*. Armidale: ANHEPR.
- Leland D, Moore J (2007) *Strategic: Focusing, securing competitive advantage*. Public Purpose, pp: 10-3.
- Lerner A (1999) *Strategic planning primer for higher education*.
- LEVY, JANET E., and COPPLE, CAROL. 1989. *Joining Forces: A Report from the First Year*. Alexandria, VA: National Association of State Boards of Education.
- Lorange, P. (1980). *Corporate Planning: An Executive View Point*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Luxton A (2005) *Strategic planning in higher education*. General Conference Department of Education.
- Lynch K (2006) *Neo-liberalism and marketisation: The implications for higher education*. *European Educational Research Journal* 5: 1-7.

- Mathis, R. & Jackson, J. (2006). *Human Resource Management* (11th ed.). Mason, OH: Thomson/Southwestern, pp. 524–565.
- Mats, L., & Hans, B. (2003). *Scenario planning: the link between future and strategy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Matteo, G., Stefano, R., & Andrea, P. (2006). *Designing What-if Analysis: Towards a Methodology*. *ACM Workshop on Data Mining and OLAP 06*, 51–58.
- Melewar TC, Akel S (2005) The role of corporate identity in the higher education sector: A case study. *Corporate Communications: An International Journal* 10: 41-57.
- Mennon, L., & Landers, D. W. (1987). *Advanced Techniques for Strategic analysis*. Hinsdale, IL: The Dryden Press.
- Merriam S, Tisdell ET (2009) *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Fransisco: John Willey and Sons.
- Michael, A. (2006). *Human Resource Management Practice*. Cambridge University Press.
- Miles MB, Huberman AM, Huberman MA, Huberman M (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Milkovich, T.G., & Boudreau, J.W.(1993). *Human resource management*. Praha:Grada Publishing
- Mintzberg H (1994a) The fall and rise of strategic planning. *Harv Bus Rev*, pp: 107-114.
- Mintzberg H (1994b) *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press.
- Mondy, W. R., & Noe, R.M. (2006). *Human Resource Management*. Pearson education. New Delhi. India.
- Montesinos P, Carot JM, Martinez JM, Mora F (2008) Third mission ranking for world class universities: Beyond teaching and research. *Higher Education in Europe* 33: 259-271.
- Moore, Brenda (2014). "In-Depth Interviewing" in *Routledge Handbook of Research Methods in Military Studies*, (eds.) J. Sorters, P. Shields, S Henriette. New York: Routledge. 115-128.
- Mullins, J. (2003). *Human Resource Planning*.(6th ed.). Vikas New Delhi. India.
- Mursi, J. (2003). *The strategic management of human resources: The entrance to achieve Competitive advantage to joining the twenty-first century*. Alexandria: University House.
- Nair, K., & Sarin, R. (1979). *Generating Future Scenarios: Their Use in Strategic Planning*. *Long Range Planning*, 12(3), 57–61.

- Neidell, L. (1983). Don't Forget the Product Life Cycle for Strategic Planning. *Business*, 30–35.
- Nguyen F, Frazee JP (2009) Strategic technology planning in higher education. *Performance Improvement* 48: 31-40.
- Noe, R.A. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Paradeesh, N.M. (2011). *Human Resource Planning and Development: Study material VI Semester, School of Distance Learning, and University of Calicut*
- Paris KA (2003) Strategic planning in the university.
- Peter, S. (1991). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Currency Doubleday.
- Philippakis, A. S. (1988). Structured What if Analysis in DSS Models. *HICSS* (pp. 366–370). CA, USA: Society Press Los Alamitos.
- Pidcock S (2001) Strategic planning in a new university. *Journal of Further and Higher Education* 25: 67-83.
- Pope ML (2004) A conceptual framework of faculty trust and participation in governance. *New Directions for Higher Education* 2004: 75-84.
- Porter M (1998a) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter ME (1985) *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter ME (1996) What is strategy? *Harv Bus Rev* 74: 61-78.
- Porter ME (1998b) *On competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1983). Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172–172. <http://dx.doi.org/10.1002/mde.4090040307> (2/12/2019)
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93
- Prahalad CK, Hamel G (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Bus Rev* 68: 79-91.
- Randall, S.(2000), *Human Resource Planning*, Vikas Publishers, New Delhi India.
- Reeves D (2008) Leading to change/making strategic planning work. *Educational Leadership* 65: 86-87.
- Reilly, P. (1999). *The Human Resource Planning Audit*, Cambridge Strategy Publication. Cambridge.

Reilly, P. (2003). Guide to workforce planning in local Authorities, Employer's organization for local Government, London.

Rigby, D. (1999). Management Tools and Techniques. Boston, MA: Bain and Company.

Roberts PW, Dowling GR (2002) Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Manage J* 23:1077-1093.

Robinson, S., Hichens, R., & Wade, D. (1978). The Directional Policy Matrix—Tool for Strategic Planning. *Long Range Planning*.
[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(78\)90045-6](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(78)90045-6) (1/11/2019)

Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 351-464.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)

Santos, A., Zhang, A., Gonzalez, M., & Byde, A. (2009). Workforce Planning and Scheduling for the HP IT Services Business. Paper presented at the Multidisciplinary International conference on Scheduling: Theory and Application. Dublin, Ireland.

Schoeffler, S., Buzzell, R., & Heany, D. (1974). Impact of Strategic Planning on Profit Performance. *Harvard Business Review*, 52, 37-45.

Scott P (2010) Higher education: An overview. In the *International Encyclopedia of Education* (Third Edition). Oxford.

Siggelkow N (2002) Evolution toward fit. *Adm Sci Q* 47: 125-159.

SMREKAR, CLAIRE E., and MAWHINNEY, HANNE B. 1999. "Integrated Services: Challenges in Linking Schools, Families, and Communities." In *Handbook of Research on Educational Administration*, ed. Joseph Murphy and Karen S. Louis. San Francisco: Jossey-Bass.

SMYLIE, MARK A.; CROWSON, ROBERT L.; CHOU, VICKI; and LEVIN, REBECCA A. 1996. "The Principal and Community-School Connections in Chicago's Radical Reform." In *Coordination among Schools, Families, and Communities: Prospects for Educational Reform*, ed. James G. Cibulka and William J. Kritek. Albany: State University of New York Press.

Steiner G (1977) *Strategic planning: What every manager must know*. New York: Free Press.

Steiner, G., & Miner, J. (1977). *Management Policy and Strategy*. London: Macmillan Publishing Co.

Strauss A, Corbin JM (1990) *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.

The Emergence of Modern Industrialism (2010). Available at:
<http://www.industrial-revolution.us>. (15/11/2019)

- Thompson A, Strickland A (2003) Strategic management: Cases and concepts. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Tierney WG, Minor JT (2003) Challenges for governance: A national report.
- TROTTER, ANDREW. 2001. "Cyber Schools Carving Out Charter Niche." Education Week October 24.
- TROTTER, ANDREW. 2001. "Federal Study Details Major Barrier to Internet Learning." Education Week January 10.
- Ulrich, D. (1987). 'Strategichuman resource planning: why and how?' Human Resource Planning,10(1), 37-56.
- Voorhees RA (2008) Applying mixed methods techniques in strategic planning. New Directions for Institutional Research 2008: 5-13.
- Walker, J. (1980). Human Resource Planning. New York, MC-Graw Hill.
- Walker, J.W. (2002). Perspectives.HR Human resource planning,25(1)12-14.
- Webster, L., Reif, W., & Bracker, J. (1989). The Manager's Guide to Strategic Planning Tools and Techniques. Planning Reveiw, 4-13.
<http://dx.doi.org/10.1108/eb054273> (7/12/2019)
- Welsh JF, Nunez WJ, Petrosko J (2005) Faculty and administrative support for strategic planning: A comparison of two-and four-year institutions. Community Coll Rev 32: 20-39.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning, 15(2), 52-64. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1975). Managerial Finance (5th ed.). Hinsdale, Illinois: The Dryden Press. <http://dx.doi.org/10.2307/2330623> (6/12/2019)
- Yeasmin S, Rahman KF (2012) Triangulation' research method as the tool of social science research. BUP Journal 1: 154-163.
- Yin KR (2003) Case study research: Design and methods (3rd edn.). Thousand Oaks: Sage.