



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ



**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2018»

κωδ. ΟΠΣ 5000245

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 523

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ

Μέλη της Ομάδας Εργασίας	
Συντονίστρια	Δρ. Σαββατού Τσολακίδου (κωδ. Ο.Π.Σ.:016998), Αναπληρώτρια Διευθύντρια ΙΝ.ΕΠ., Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας ΙΝ.ΕΠ./Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
Συντάκτης	Ιωάννης Σπηλιωτόπουλος (κωδ. Ο.Π.Σ.: 002126), Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, απόφοιτος Ε.Σ.Δ.Δ.
Συντάκτρια	Δρ. Τερζή Κονδύλω (κωδ. Ο.Π.Σ.: 010218), Εμπειρογνώμονας σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού.
Συντάκτης	Δρ. Αθανάσιος Γκέγκας (κωδ. Ο.Π.Σ.: 017562), Αξιωματικός (ε.ε.), Προϊστάμενος Τμήματος Ανάπτυξης Πολιτικών Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Υπουργείο Εθνικής Άμυνας.
Συντάκτης	Νικόλαος Παπαηλιού (κωδ. Ο.Π.Σ.: 011470), Ειδικός Επιστήμονας, Ανεξάρτητη Αρχή Συνήγορος του Καταναλωτή.

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αποσκοπεί στην ανάπτυξη επιτελικών γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων του Δημοσίου Τομέα για τη λειτουργία τους στο νέο περιβάλλον της Δημόσιας διοίκησης του 21ου αιώνα. Το πολυεπίπεδο σύστημα δομών διακυβέρνησης και η διαχείριση ικανοτήτων (Competency Based Management) του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα για την άσκηση αποτελεσματικότερης διοίκησης στο νέο περιβάλλον διακυβέρνησης αποτελούν βασικό αντικείμενο.

Η Δημόσια Διοίκηση, εδώ και αρκετά χρόνια, έχει θέσει ως προτεραιότητες τη χρήση όλο και περισσότερο της στρατηγικής διοίκησης, της στοχοθεσίας και των δεικτών μέτρησης για την επίτευξη στόχων και για τον εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ζητούμενο είναι οι δημόσιοι οργανισμοί να λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Αυτό μπορεί να γίνει πράξη, όταν οι γενικοί διευθυντές και διευθύντριες σε συνεργασία με τα άλλα επίπεδα της ιεραρχίας, ξεκινώντας από την κορυφή, έως τον τελευταίο υπάλληλο, έχουν τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για αποτελεσματική διοίκηση.

Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού υλικού, ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στις επιτελικές ικανότητες και δεξιότητες που χρειάζεται να έχουν οι γενικοί/ές διευθυντές/τριες για: (i) την επίτευξη αποτελεσμάτων, (ii) τη διοίκηση αλλαγών, (iii) τη διαχείριση προσωπικού και (iv) την δικτύωση ανθρώπων και οργανισμών, με στόχο την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της. Ταυτόχρονα αξιοποιούνται νέες μορφές μάθησης που εισάγουν την ευελιξία και αυτορρύθμιση στη δια βίου μάθηση των εργαζομένων.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	viii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	ix
ΔΗΛΩΣΗ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ	x
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
1.1. Ο Ρόλος του/της Γενικού/κής Διευθυντή/ντριας στο Δημόσιο του Μέλλοντος	12
1.2. Δομή Εκπαιδευτικού Υλικού.....	15
2. Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΝ 21 ^Ο ΑΙΩΝΑ.....	16
2.1. Εισαγωγή	17
2.2. Το περιβάλλον της Σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης	18
2.3. Πολυεπίπεδο Σύστημα Δομών Διακυβέρνησης	19
2.4. Οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για τη Δημόσια Διοίκηση του 21 ^{ου} αιώνα	21
2.5. Το περιβάλλον της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	22
3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	25
3.1. Εισαγωγή	26
3.2. Ο ρόλος του/της Γενικού/κής Διευθυντή/ντριας. Αρμοδιότητες –Καθήκοντα.....	27
3.3. Η νέα λειτουργία των Ανώτερων Στελεχών της ΔΔ	30
3.4. Τομείς προστιθέμενης αξίας και συνεισφοράς των Γενικών Διευθυντών/ντριων	31
3.5. Διαμόρφωση και εισήγηση δημόσιων πολιτικών	31
4. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	35
4.1. Εισαγωγή	36
4.2. Η Έννοια του Πλαισίου Δεξιοτήτων	37
4.2.1. Εισαγωγικά στοιχεία.....	37

4.2.2. Βασικές έννοιες και ιστορική αναδρομή	37
4.3. Το πλαίσιο δεξιοτήτων στο ΔΤ	42
4.3.1. Βασικό πλαίσιο	42
4.3.2. Προστιθέμενη αξία και αδυναμίες της διαχείρισης ικανοτήτων (competency management) στον δημόσιο τομέα	44
4.3.3. Διαδικασία σχεδιασμού, υιοθέτησης και εφαρμογής ενός μοντέλου ικανοτήτων στον δημόσιο τομέα.....	46
4.3.4. Διεθνείς προσεγγίσεις και καλές πρακτικές στη δόμηση μοντέλων ικανοτήτων για τα ανώτερα στελέχη της ΔΔ	48
4.3.4.1. Το πλαίσιο ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES)	48
4.3.4.2. Το μοντέλο ικανοτήτων των ανώτατων στελεχών της δημόσιας διοίκησης των ΗΠΑ	51
4.3.4.3. Το πλαίσιο ικανοτήτων για τον δημόσιο τομέα της Μεγάλης Βρετανίας.....	51
4.4. Δεξιότητες Γενικών Δντων/Δντριων	54
4.4.1. Εισαγωγή	54
4.4.2. Οι δεξιότητες των Γενικών Δντων/Δντριων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	55
5. ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ 1 ^η : ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	66
5.1. Εισαγωγή	67
5.2. Μετασχηματισμός Δημόσιων Πολιτικών σε Στρατηγικές Εφαρμογές.....	68
5.3. Ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Στρατηγικής Διοίκησης Δημοσίων Οργανισμών.....	71
5.3.1. Η ανάλυση PESTEL	74
5.3.2. Η ανάλυση S.W.O.T.....	76
5.4. Ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Απόδοσης Δημοσίων Οργανισμών.....	79
5.5. Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών	81
5.6. Εφαρμογή οργανωσιακής στρατηγικής και διαδικασίες	83
5.6.1. Η μεθοδολογία Balanced Scorecard	83

5.7. Ανάπτυξη δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.....	86
5.8. Διάχυση Στοχοθεσίας και Διοίκησης Απόδοσης (Δεικτών μέτρησης Αποτελεσμάτων) στο σύνολο της Οργάνωσης.....	89
5.9. Συνεχής βελτίωση απόδοσης.....	90
5.9.1. Το μοντέλο αριστείας EFQM	91
5.9.2. Το μοντέλο αριστείας Baldrige Performance Excellence Program.....	92
5.9.3. Το μοντέλο ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης).....	93
5.10. Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων καθοδηγούμενων από τα δεδομένα/γεγονότα	94
5.11. Επίλυση προβλημάτων	95
6. ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ 2 ^η : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	97
6.1. Εισαγωγή	98
6.2. Η αλλαγή στις Δημόσιες Οργανώσεις.....	98
6.2.1. Εξωτερικοί παράγοντες αλλαγής.....	100
6.2.2. Εσωτερικοί παράγοντες αλλαγής	101
6.3. Η αλλαγή ως στοιχείο βιωσιμότητας του ΔΤ	102
6.4. Τα είδη των αλλαγών.....	104
6.5. Διοίκηση-Διαχείριση-Αποδοχή Αλλαγών	106
6.5.1. Αντίσταση στην αλλαγή	110
6.5.2. Στρατηγικές άμβλυνσης της αντίστασης.....	111
6.6. Στρατηγικές και Τακτικές Διαχείρισης Αλλαγών	113
6.6.1. Το μοντέλο Kotter	114
6.6.2. Το μοντέλο των τριών βημάτων του K. Lewin	116
6.7. Ο/Η Γενικός/κη Δντης/Δντρια ως φορέας Αλλαγής	118
6.7.1. Το μοντέλο του Judge.....	119
6.7.2. Ηγεσία και αλλαγή	123
6.7.3. Ιδιαιτερότητες του ρόλου του Γ. Δ/ντή Δ/ντριας	125
7. ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ 3 ^η : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	128

7.1. Εισαγωγή	129
7.2. Ο/Η Γενικός/κη Δντης/Δντρια ως Ηγέτης/τρια	130
7.3. Ηγετική Συμπεριφορά και Παρακίνηση Προσωπικού	131
7.4. Ανάθεση Καθηκόντων-Ρολών και Εργασιών- Εκχώρηση Αρμοδιοτήτων	135
7.5. Αξιολόγηση Προσωπικού.....	139
7.6. Αποτελεσματική Διαχείριση Συγκρούσεων	142
7.7. Υπέρβαση Στερεότυπων και Προκαταλήψεων Φύλου	146
8. ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ 4 ^η : ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	150
8.1. Εισαγωγή	151
8.2. Η έννοια της Διακυβέρνησης	152
8.3. Η έννοια της Δικτύωσης.....	155
8.4. Δικτύωση Ανθρώπων και Οργανισμών.....	155
8.5. Η Δικτύωση στον Δημόσιο Τομέα-Βέλτιστες Πρακτικές.....	156
8.6. Δικτύωση και επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων	157
8.7. Δικτύωση- Αποδοτικότητα- Αποτελεσματικότητα	159
8.8. Στρατηγικές και εργαλεία δικτύωσης.....	159
8.9. Ο/Η Γενικός/κη Δντης/Δντρια ως φορέας δικτύωσης.....	161
9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	164

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 4-1 : Η επίδραση της Διαχείρισης Ικανοτήτων στη Διαχείριση ΑΔ μιας οργάνωσης.....	40
Σχήμα 4-2 : Η χρήση του Μοντέλου Ικανοτήτων στις λειτουργίες ΔΑΔ μιας δημόσιας οργάνωσης.....	47
Σχήμα 4-3 : Τα δομικά στοιχεία του πλαισίου ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES).....	49
Σχήμα 4-4 : Οι βασικές ικανότητες του πλαισίου ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES).....	49
Σχήμα 4-5 : Ανάλυση βασικής ικανότητας σε δεξιότητες (SAES).....	50
Σχήμα 4-6 : Ανάλυση δεξιότητας σε επίπεδα συμπεριφορών (SAES).....	50
Σχήμα 4-7 : Το μοντέλο ικανοτήτων των ανώτατων στελεχών της δημόσιας διοίκησης των ΗΠΑ.....	51
Σχήμα 4-8 : Το μοντέλο ικανοτήτων του ΔΤ του Ηνωμένου Βασιλείου.....	52
Σχήμα 4-9 : Συμπεριφορές για αποτελεσματική ή μη εφαρμογή της Ικανότητας “Υπηρεσίες στη βάση κόστους – ποιότητας”.....	53
Σχήμα 4-10 : Οι δεξιότητες των Γενικών Δντων/Δντριων της ελληνικής ΔΔ.....	56
Σχήμα 4-11 : Η σχέση των δεξιοτήτων των Γενικών Δντων/Δντριων της ελληνικής ΔΔ.....	56
Σχήμα 5-1 : Το έλλειμμα μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και εφαρμογής.....	71
Σχήμα 5-2 : Το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης κατά Bryson.....	73
Σχήμα 5-3 : Η ανάλυση PESTEL.....	74
Σχήμα 5-4 : Σύγκριση Ανάλυσης S.W.O.T. και Ανάλυσης PESTEL.....	76
Σχήμα 5-5 : Η Ανάλυση S.W.O.T.....	77
Σχήμα 5-6 : Η Ανάλυση T.O.W.S.....	78
Σχήμα 5-7 : Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης.....	80
Σχήμα 5-8 : Η λειτουργία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών.....	83
Σχήμα 5-9 : Τι είναι το Balanced Scorecard.....	84
Σχήμα 5-10 : Η Balanced Scorecard στο πεδίο των δημόσιων οργανώσεων.....	85
Σχήμα 5-11 : Η σχέση αιτίας-αποτελέσματος στην εφαρμογή της Balanced Scorecard για Δημόσιες Οργανώσεις.....	85
Σχήμα 5-12 : Τα είδη των δεικτών μέτρησης.....	86

Σχήμα 5-13 : Διοίκηση μέσω Στόχων	89
Σχήμα 5-14 : Το μοντέλο EFQM.....	91
Σχήμα 5-15 : Το μοντέλο Malcolm Baldrige	92
Σχήμα 5-16 : Το μοντέλο ΚΠΑ (2013)	93
Σχήμα 5-17 : Το μοντέλο ΚΠΑ (2013) ως βάση για τη λήψη αποφάσεων.....	94
Σχήμα 6-1 : Πολιτιστική μεταμόρφωση στη διακυβέρνηση	103
Σχήμα 6-2 : Τα τρία επίπεδα της κουλτούρας του Schein.....	108
Σχήμα 6-3 : Τα οκτώ βήματα διαχείρισης της αλλαγής του Kotter	113
Σχήμα 6-4 : Απεικόνιση του μοντέλου αλλαγής του Lewin	116
Σχήμα 6-5 : Παράγοντες οργανωτικής αλλαγής.....	122
Σχήμα 6-6 : Χαρακτηριστικά του/της ηγέτη/ίδος της αλλαγής.....	124
Σχήμα 6-7 : Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών.....	124
Σχήμα 7-1 : Η πυραμίδα του Maslow.....	133
Σχήμα 7-2 : Παράγοντες παρακίνησης του Herzberg	134
Σχήμα 7-3 : Διοικητικό-Διευθυντικό πλέγμα	144
Σχήμα 7-3 : Ανάλυση στυλ συγκρούσεων του Thomas	145

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3-1 : Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ.....	29
Πίνακας 5-1: Κατάλογος κριτηρίων με τα βασικά χαρακτηριστικά των δεικτών μέτρησης.....	89
Πίνακας 6-1: Στάδια αλλαγής οργανωτικής κουλτούρας.....	109
Πίνακας 8-1: Τα χαρακτηριστικά της κλασικής Δ. Διοίκησης και της Νέας Διακυβέρνησης.....	153
Πίνακας 8-2: Οι πέντε αρχές της καλής Διακυβέρνησης σύμφωνα με το Πρόγραμμα Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (UNDP).....	154

ΔΗΛΩΣΗ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

Το υλικό αυτό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του Προγράμματος δια βίου μάθησης “**Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων**” και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι/ες επιμορφούμενοι/ες στο Πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια του/της συγγραφέα/ως, ο/η οποίος/α και κατέχει τα πνευματικά δικαιώματα του υλικού.

Κάθε αναφορά στο περιεχόμενο του κειμένου αυτού πρέπει να συνοδεύεται με το σχετικό παράθεμα μέσα στο κείμενο και στο τέλος να αναφέρεται η βιβλιογραφική αναφορά.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Ο Ρόλος του/της Γενικού/κής Διευθυντή/ντριας στο Δημόσιο του Μέλλοντος

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται σήμερα τόσο οι δημόσιες υπηρεσίες ο και οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα είναι σίγουρα πολύ διαφορετικό από οποιοδήποτε περίσταση του παρελθόντος και χαρακτηρίζεται από ριζικές αλλαγές, οι οποίες λαμβάνουν χώρα με ταχύτατους ρυθμούς.

Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί του δημοσίου λειτουργούν σε ένα περιβάλλον, το οποίο αναδιαμορφώνεται από συνεχείς προσπάθειες μεταρρυθμίσεων, γεγονός που οφείλεται κυρίως :

- ✓ Στη διαρκή αλλαγή των μεταβλητών (πολιτικών-διοικητικών-οργανωτικών-νομοθετικών), που το διαμορφώνουν με αποτέλεσμα το περιβάλλον να αλλάζει και αυτό συνεχώς μορφή και να παρουσιάζει μια ασάφεια, η οποία απαιτεί συνεχώς επαναπροσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας
- ✓ Στην ασυμμετρία των προκλήσεων και την πολυπλοκότητα των προβλημάτων που ανακύπτουν και τα οποία απαιτούν νέες προσεγγίσεις αντιμετώπισης και διαχείρισης και σίγουρα μια αναθεώρηση της αντιληπτικότητας των καταστάσεων
- ✓ Στην “ανοσία” των δημόσιων οργανώσεων στις αλλαγές, οι οποίες τις περισσότερες φορές καθυστερούν τόσο πολύ να λάβουν χώρα με συνέπεια να καθίστανται απαρχαιωμένες πριν καν ξεκινήσουν
- ✓ Στην αδυναμία των ίδιων των μεταρρυθμίσεων, οι οποίες είτε είναι πολύ άτολμες για να αντιμετωπίσουν τη διαμορφούμενη κατάσταση, είτε πολύ δραστικές για να γίνουν αποδεκτές και τελικά να εφαρμοσθούν

Ένα τέτοιο περιβάλλον θέτει, όπως είναι φυσικό, εκ των προτέρων κάποιες βασικές δεσμεύσεις και απαιτήσεις με τις οποίες οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να εξοικειωθούν και να συμμορφωθούν ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στην αποστολή τους.

Πιο συγκεκριμένα, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση :

- ✓ Να συντονίσουν τις προσπάθειες τους ώστε να αντιμετωπίσουν προβλήματα, τα οποία απαιτούν πολυεπίπεδες παρεμβάσεις

- ✓ Να αναπτύσσουν αποτελεσματικές και αποδοτικές στρατηγικές, που αντιμετωπίζουν με ακρίβεια και ρεαλισμό τα διάφορα θέματα ώστε να αποφεύγεται σπατάλη πόρων
- ✓ Να υποστηρίζουν με ανατροφοδότηση αποτελεσμάτων και συγκεκριμένα στοιχεία και γεγονότα την ορθή εκπόνηση δημοσίων πολιτικών και κυβερνητικών προγραμμάτων
- ✓ Να διαμορφώνουν τη λειτουργία τους με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγεται τυχόν δυσαρμονία με τις επιλεγόμενες δημόσιες πολιτικές
- ✓ Τέλος, ορίζοντα σε όλα τα προηγούμενα, να δρουν και να εκτελούν τα προγράμματα και τις διεργασίες τους εγκαίρως ώστε να μην παρατηρούνται κενά λειτουργίας και καθυστερήσεις, που απλά επιδεινώνουν τις συνθήκες/προβλήματα

Τα παραπάνω αποτελούν βασικές προϋποθέσεις ώστε να επιτυγχάνεται σε όσο το μεγαλύτερο βαθμό ευθυγράμμιση της λειτουργίας των δημοσίων οργανώσεων και των κυβερνητικών επιλογών με τις κοινωνικές αλλαγές και απαιτήσεις.

Οι αρχές, οι μέθοδοι και τα εργαλεία για να μπορέσουν οι προϋποθέσεις αυτές να πληρωθούν αποτελεσματικά είναι :

- ✓ Ορθά διατυπωμένοι στόχοι και επιδιώξεις
- ✓ Αυστηρά προσδιορισμένοι ρόλοι και αρμοδιότητες
- ✓ Καθορισμός προτεραιοτήτων σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους
- ✓ Λογοδοσία στη βάση πραγματικών γεγονότων/δεδομένων
- ✓ Σύνδεση της πραγματικής απόδοσης με αυστηρές συνέπειες (μειωμένη απόδοση) και ελκυστικές ανταμοιβές (εξαιρετική απόδοση)
- ✓ Λήψη επιτυχημένων αποφάσεων υπό καθεστώς μειωμένης πληροφορίας ή/και αβεβαιότητας σε όλα τα επίπεδα
- ✓ Αξιοκρατία στη τοποθέτηση του προσωπικού στις θέσεις ευθύνης και στην επιλογή του για διάφορες εργασίες ή δραστηριότητες

Σε αυτό το πλαίσιο ρόλο κλειδί αναλαμβάνει ο/η Γενικός/κή Δ/ντης/Δντρια, αφού η συνεισφορά του στην εκτέλεση της αποστολής των δημοσίων οργανισμών είναι κάτι περισσότερο από εμφανής. Έτσι, ο /η Γενικός/κή Δντης/Δντρια εγγυάται την:

- ✓ Ορθή ανάπτυξη των δημοσίων πολιτικών μέσω της ανατροφοδότησης και της πληροφορίας που προσφέρει στην πολιτική ηγεσία
- ✓ Αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων οργανώσεων μέσω της μετάφρασης των επιλεγόμενων δημόσιων πολιτικών σε στρατηγικές εφαρμογής και δράσεις
- ✓ Αποδοτική χρήση των πόρων των δημοσίων οργανώσεων για υποστήριξη της λειτουργίας τους μέσω της υπεύθυνης διαχείρισης
- ✓ Εγκαθίδρυση της εμπιστοσύνης των πολιτών και των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων στη δημόσια διοίκηση μέσω της ηγετικής και αμερόληπτης συμπεριφοράς του/της

Κατά συνέπεια ο/η Γενικός/κή Δντης/Δντρια πρέπει να αναπτύξει/βελτιώσει ένα σύνολο ικανοτήτων, με την έννοια της σύνθεσης δεξιοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών που θα του/της επιτρέψουν να πετύχει στον παραπάνω ρόλο. Αυτές περιλαμβάνουν την:

- ✓ Ικανότητα προσαρμογής σε νέες καταστάσεις
- ✓ Κατοχή πολύπλευρης γνώσης για το σύνολο των καίριων σύγχρονων θεμάτων-προκλήσεων
- ✓ Ύπαρξη ενός αρκετά μεγάλου εύρους εμπειριών διοίκησης και εργασίας καθώς και ανάληψης μεγάλων και πολύπλοκων έργων
- ✓ Πίστη στις αξίες και τα ιδανικά της δημόσιας υπηρεσίας και της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο
- ✓ Ηγετική συμπεριφορά για την υποστήριξη ή και την πρόκληση μικρών και μεγάλων αλλαγών
- ✓ Πλήρη και ολιστική γνώση της κυβερνητικής ατζέντας και των δημόσιων πολιτικών
- ✓ Ικανότητα αντιμετώπισης εκτάκτων καταστάσεων, διαχείρισης κρίσεων και πρόβλεψης κινδύνων/απειλών
- ✓ Αποδοχή της αρχής της δια βίου μάθησης και της αυτοβελτίωσης
- ✓ Επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας του οργανισμού και των διεργασιών αυτού
- ✓ Λειτουργία με διαφάνεια, αξιοκρατία, σεβασμό στον άνθρωπο και επαγγελματισμό
- ✓ Δέσμευση στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού

1.2. Δομή Εκπαιδευτικού Υλικού

Το εκπαιδευτικό υλικό αποτελείται από την εισαγωγή και οκτώ επιμέρους κεφάλαια. **Στην εισαγωγή** πραγματοποιείται μια σύντομη περιγραφή του ρόλου του/της Γενικού/κης Δντη/Δντριας στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα, όπως αυτοί διαμορφώνονται από τις σύγχρονες και μελλοντικές εξελίξεις και τάσεις. Παράλληλα αναλύεται η δομή του εκπαιδευτικού υλικού.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το περιβάλλον της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης και πιο συγκεκριμένα οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει και οι ευκαιρίες, τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί, καθώς και το διαμορφωμένο πολυεπίπεδο σύστημα διακυβέρνησης. Ειδική δε αναφορά γίνεται στο σύγχρονο περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στο ρόλο του/της Γενικού/κης Δντη/Δντριας στο πλαίσιο της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών. Τονίζεται, ιδιαίτερα, ο μετασχηματιστικός ρόλος, τον οποίο καλούνται να αναλάβουν, και σημειώνονται οι τομείς προστιθέμενης αξία και συνεισφοράς τους στο όλο σύστημα της δημόσιας διακυβέρνησης.

Το πλαίσιο δεξιοτήτων των ανωτέρων στελεχών της δημόσιας διοίκησης είναι το αντικείμενο που πραγματεύεται **το τρίτο κεφάλαιο**. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες της ικανότητας (competency) και της δεξιότητας (skill), γίνεται μια αναφορά στη λειτουργία της Διαχείρισης Ικανοτήτων (competency management) και, τέλος, δίνεται μια πρώτη προσέγγιση των τεσσάρων δεξιοτήτων των ανώτερων στελεχών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Στα τέταρτο, πέμπτο, έκτο και έβδομο κεφάλαια γίνεται μια εις βάθος ανάλυση των τεσσάρων δεξιοτήτων δηλαδή της Επίτευξης Αποτελεσμάτων, της Διοίκησης Αλλαγών, της Διαχείρισης Προσωπικού και της Δικτύωσης Ανθρώπων και Οργανισμών αντίστοιχα.

2. Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΝ 21^Ο ΑΙΩΝΑ

2.1. Εισαγωγή

Σκοπός της Διδακτικής Ενότητας

Η παρούσα διδακτική ενότητα επιδιώκει την κατανόηση εκ μέρους των εκπαιδευομένων της μετεξέλιξης -στο πέρασμα των ετών- της Δημόσιας Διοίκησης, των προκλήσεων που αυτή αντιμετωπίζει και της, ως εκ τούτου, πολυπλοκότητας του ρόλου του/της Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας.

Μαθησιακοί Στόχοι και Αποτελέσματα

Στο πλαίσιο της επιδίωξης του παραπάνω σκοπού οι μαθησιακοί στόχοι και τα αποτελέσματα, για τους εκπαιδευόμενους καθορίζονται ως κάτωθι:

- Να κατανοήσουν τις βασικές έννοιες Δημοσίου Μάνατζμεντ
- Να γνωρίσουν τις έννοιες αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και λογοδοσία ως όρους επίδρασης στη λειτουργία των Δημοσίων Οργανώσεων
- Να έρθουν σε επαφή με το περιβάλλον και τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες Δημόσιες Διοικήσεις

Λέξεις Κλειδιά

Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Μετα-Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, Αποδοτικότητα, Αποτελεσματικότητα, Λογοδοσία, Επιτελικός προγραμματισμός

Διάρθρωση Ενότητας

Στο παρόν κεφάλαιο προσδιορίζονται οι βασικές παράμετροι λειτουργίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης, ιδίως αναφορικά με τα πολυπαραγοντικά συστήματα εντός των οποίων ο Δημόσιος Τομέας καλείται πλέον να εκπληρώνει το ρόλο του.

Ειδικότερα, αναλύεται το σύγχρονο, ιδιαίτερα απαιτητικό λόγω κρίσης, περιβάλλον που επαναπροσδιορίζει τη φυσιογνωμία και τη στρατηγική όχι μόνον των Οργανώσεων αλλά της Δημόσιας Διοίκησης στο σύνολό της.

Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα πολυεπίπεδα συστήματα διακυβέρνησης υπό την έννοια των διαφοροποιημένων εισροών, επιδράσεων και εντολών, που πολλές φορές καλείται να διαχειρισθεί και να ενσωματώσει στη στρατηγική και τη στοχοθεσία της μία Δημόσια Οργάνωση.

Οι εν λόγω συνθήκες συνδιαμορφώνουν το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον μιας Οργάνωσης και, προδήλως, αντανakλούν και στις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που ένας/μία Γενικός/ή Διευθυντής/ντρια θα πρέπει να έχει αναπτύξει για να δύναται να ανταποκριθεί στην πολυπλοκότητα του σύγχρονου ρόλου του.

2.2. Το περιβάλλον της Σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης

Το σύγχρονο εθνικό και διεθνές περιβάλλον είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικό και απαιτητικό. Ο πολίτης έχει ευκολότερη πρόσβαση στην πληροφορία, είναι καλύτερα ενημερωμένος, ιδίως όσον αφορά στα δικαιώματά του, και περιμένει περισσότερα τόσο από τις Δημόσιες όσο και από τις Ιδιωτικές Οργανώσεις.

Οι παραδοσιακές διαδικασίες και θεσμοί του Δημοσίου Τομέα αποδεικνύονται λιγότερο αποτελεσματικοί στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πολιτών. Η παγκοσμιοποίηση, η ευρεία χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών καθώς και η ανάπτυξη της Κοινωνίας της Γνώσης, μεταβάλλουν με ταχείς ρυθμούς τον κόσμο όπως τον γνωρίζαμε.

Ως αποτέλεσμα, καινούριες προκλήσεις διαμορφώθηκαν για τα κράτη καθώς οι προσδοκίες των πολιτών αυξήθηκαν και οι κοινωνίες διεκδικούν αυξημένες επενδύσεις σε παιδεία, υγεία και κοινωνικό κράτος χωρίς, ωστόσο, αύξηση στους καταβαλλόμενους φόρους (OECD, 2005).

Η αλήθεια είναι ότι οι παραδοσιακές πρακτικές στη Δημόσια Διοίκηση, οι οποίες λειτούργησαν για μεγάλο χρονικό διάστημα, αποτελούν το προϊόν ενός διαφορετικού περιβάλλοντος με διαφορετικές προτεραιότητες.

Οι κυβερνήσεις προσαρμόζονται ή καλούνται να προσαρμοσθούν στους νέους τους ρόλους μέσα στην κοινωνία αναλαμβάνοντας νέες ευθύνες χωρίς, ωστόσο, να έχουν πάντα στη διάθεσή τους τα κατάλληλα εργαλεία, προκειμένου να λειτουργήσουν κατά τρόπο αποτελεσματικό.

Η έμφαση των δημοσίων μάνατζερς επικεντρώνεται πλέον στη βελτίωση των επιδόσεων των Δημοσίων Οργανώσεων με όρους όπως αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα που δεν αποτελούσαν προτεραιότητες πενήντα χρόνια πριν. Προκειμένου να καταστεί δυνατή και ομαλή η εν λόγω προσαρμογή των Δημοσίων Οργανώσεων στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, ο Δημόσιος Τομέας πρέπει να μετασχηματίσει τις δομές του, τις διαδικασίες του, τις λειτουργίες του και, υπεράνω όλων, την κουλτούρα του.

Η εν λόγω τάση υπαγορεύεται, εξάλλου, από την επικρατούσα θεώρηση για τον τρόπο λειτουργίας των σύγχρονων Δημοσίων Οργανώσεων: το Μετα-Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Η αρχική, κλασική θεωρία πρέσβευε την προσέγγιση από την κορυφή προς τη βάση στην οποία οι υπάλληλοι λειτουργούν βάσει αξιών ιεραρχίας, ανεξαρτησίας και ακεραιότητας, ενώ ελέγχονται από τους πολιτικούς και τους πολίτες. Η εστίαση αφορούσε στις δομές και την οργανωσιακή αποδοτικότητα με κύριο χαρακτηριστικό τις εντολές και τον έλεγχο.

Ακολούθως, στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, το υπόβαθρο της θεωρίας της Δημόσιας Επιλογής οδήγησε στην απαίτηση εποπτείας των δημοσίων υπαλλήλων μέσω ποικίλων μηχανισμών ελέγχου, προκειμένου να περιορίζεται η αυτόνομη συμπεριφορά τους και άρα να προλαμβάνονται φαινόμενα διαφθοράς και έλλειψης αποδοτικότητας.

Το Μετά-Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ έχει τις ρίζες του στη δημοκρατική θεωρία δίνοντας έμφαση στη λογοδοσία των δημοσίων υπαλλήλων προς τους πολίτες και κατά συνέπεια αυτοί οφείλουν να, λειτουργούν στην κατεύθυνση της εξυπηρέτησης των πολιτών παρά της καθοδήγησης της κοινωνίας.

Σε κάθε περίπτωση υποθέτει ότι τα στελέχη των Δημοσίων Οργανώσεων κινητροδοτούνται από τη δέσμευση να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον και, ως εκ τούτου, ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πολιτών και της κοινωνίας (Osborne, 2006; Denhardt and Denhardt, 2011).

2.3. Πολυεπίπεδο Σύστημα Δομών Διακυβέρνησης

Πολυεπίπεδη μπορεί να χαρακτηριστεί η διακυβέρνηση που δομείται βάσει των αρχών του Μετα-Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ με έμφαση στην :

- ✓ επίτευξη αποτελεσμάτων προς όφελος των πολιτών και της κοινωνίας

- ✓ ανάπτυξη συστημάτων διαβούλευσης για να καταστεί περισσότερο ενεργός η συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών
- ✓ συνεργασία μεταξύ διαφορετικών φορέων του δημοσίου αλλά και μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα

Με τον τρόπο αυτό, διαμορφώνονται πολιτικές προσαρμοσμένες στην πραγματικότητα των κοινωνικών αναγκών και επιτυγχάνεται η αποτελεσματική αξιολόγηση τους και η ανατροφοδότηση του συστήματος με στόχο τη βελτίωση του.

Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλλει η διαμόρφωση δικτύων επικοινωνίας, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθώς και οι εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας και γεωγραφικής καταγραφής δεδομένων.

Η χρήση τους παρέχει στις Δημόσιες Οργανώσεις τη δυνατότητα να προσεγγίζουν τους πολίτες και να καταγράφουν, σε πραγματικό χρόνο, τις απόψεις και στάσεις τους αναφορικά με υλοποιούμενες και προτεινόμενες πολιτικές και δράσεις, έτσι ώστε να υιοθετούνται οι αναγκαίες διορθωτικές παρεμβάσεις.

Ταυτόχρονα, η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών σημαίνει μείωση των επιπέδων ιεραρχίας μεταξύ της διαχείρισης και της υλοποίησης, απάλειψη γραφειοκρατικών εμποδίων που δεν συνεισφέρουν στην αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης, δημιουργία συνεργατικού περιβάλλοντος εργασίας και κατοχύρωση ενός τεκμηριωμένου τρόπου λήψης απόφασης. Στην επιτυχία του μοντέλου αυτού συμβάλλει και η ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών υπηρεσιών, αρχών και κυβερνητικών φορέων.

Στο πλαίσιο της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, οι αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων εμπλέκουν στη διαδικασία αρκετούς δρώντες, ενδεχομένως και πέραν του έθνους-κράτους.

Η ποικιλία φορέων που δραστηριοποιούνται και η αλληλεπίδρασή τους με τους κρατικούς δρώντες σε ένα μη ιεραρχημένο σύστημα διακυβέρνησης, όχι απλώς επιτρέπει αλλά επιβάλλει τη συμμετοχή των ομάδων-συμφερόντων ώστε να εξασφαλιστεί η ευρεία συναίνεση και η νομιμοποίηση των αποφάσεων.

Στο ανωτέρω πλαίσιο πολλαπλών-παράλληλων επιδράσεων που δέχεται μία Δημόσια Οργάνωση -προερχομένων τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον- και αφορούν στη λειτουργία και λήψη αποφάσεων, ο ρόλος του/της Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας μπορεί να αποδειχθεί καταλυτικός καλούμενος να συντονίσει, δρομολογήσει, διευκολύνει τη διαμόρφωση λειτουργικών σχέσεων συνεργασίας εντός και εκτός της Οργάνωσης και με αφετηρία τα επικαλυπτόμενα ή και αντικρουόμενα, πολλές φορές, συμφέροντα των εμπλεκομένων στο πεδίο αρμοδιοτήτων ενός δημοσίου οργανισμού.

2.4. Οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες για τη Δημόσια Διοίκηση του 21^{ου} αιώνα

Έγινε ήδη αναφορά στις αυξημένες απαιτήσεις της κοινωνίας τόσο από τις Δημόσιες όσο και από τις Ιδιωτικές Οργανώσεις καθώς και στην ανεπάρκεια ανταπόκρισης των παραδοσιακών διαδικασιών και θεσμών του Δημοσίου Τομέα. Οι συνθήκες αυτές ταυτόχρονα δημιουργούν προκλήσεις για βελτίωση και προσαρμογή στα νέα δεδομένα.

Το σύνολο των ανωτέρω «προκλήσεων» θα μπορούσε να εξειδικευθεί λειτουργικά μέσω μιας σειράς επιμέρους στόχων:

- ✓ Αύξηση αποδοτικότητας, της σχέσης, δηλαδή, μεταξύ παραγόμενου προϊόντος και εισροής (πόσες εισροές στοιχίζει μια μονάδα εκροής) δεδομένου του ιδιαίτερα αυξημένου μεγέθους των δαπανών του δημοσίου τομέα και της αναγκαιότητας για καλύτερη διαχείριση των πόρων μιας Οργάνωσης.
- ✓ Αύξηση λογοδοσίας προκειμένου να καταστεί αντιληπτό ότι μια Δημόσια Οργάνωση βασίζει την ύπαρξή της στην αναγκαιότητα κάλυψης συγκεκριμένων κοινωνικών αναγκών και, ως εκ τούτου, τα στελέχη της φέρουν ευθύνη για το σύνολο των πράξεων και παραλείψεών τους που συντελούν σε μειωμένη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και αύξηση των κρουσμάτων διαφθοράς.
- ✓ Αύξηση αποτελεσματικότητας και ανταπόκρισης στις ανάγκες της κοινωνίας, της πρωταρχικής, δηλαδή, αιτίας ύπαρξης κάθε Δημόσιας Οργάνωσης που πρέπει να επιτελεί, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, συγκεκριμένους ρόλους και, μέσω της άσκησης πολιτικών, να επιφέρει σαφώς προσδιορισμένα αποτελέσματα και επιπτώσεις τόσο σε συγκεκριμένες ομάδες-στόχους όσο και σε ευρύτερα κοινωνικά στρώματα.

2.5. Το περιβάλλον της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος διατύπωσε το 2008 την άποψη ότι η Δημόσια Διοίκηση σε μια σύγχρονη δημοκρατία πρέπει να αποτελεί το κατάλληλο εργαλείο για την υλοποίηση των πολιτικών που αποφασίζει η δημοκρατικά συντεταγμένη Πολιτεία και να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα που, εν προκειμένω, έχει διπλό περιεχόμενο: να βελτιώσει το βιοτικό επίπεδο των πολιτών της, να αναβαθμίσει την ποιότητα ζωής τους και να διασφαλίσει τα ατομικά τους δικαιώματα, να συμβάλει στη δημιουργία ευρύτερης οικονομικής ανάπτυξης και να προάγει τις σχέσεις και τη συνεργασία της χώρας με τις άλλες χώρες και τους διεθνείς οργανισμούς.

Στον ευρύτερο αυτό στόχο μπορεί κανείς να υπαγάγει επί μέρους επιδιώξεις που αποτελούν και τα μέσα υλοποίησής του:

1. Βασικό γνώρισμα μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης είναι ο επιτελικός προγραμματισμός συνοδευόμενος από μια συνοχή και συνέχεια στη λειτουργία της. Οι διοικητικές ενέργειες πρέπει να εντάσσονται σε ένα συλλογικό προγραμματισμό που δε θα ανατρέπεται από απλές αλλαγές προσώπων, θα ακολουθούν συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και θα πρέπει να συνοδεύονται από ενδιάμεση και τελική αξιολόγηση της υλοποίησης του προγραμματισμού.
Στην κατάρτιση αλλά και την αξιολόγηση αυτού του προγραμματισμού θα πρέπει να ακολουθούνται συμμετοχικές διαδικασίες, δηλαδή να ζητείται και η συμβολή των ίδιων των στελεχών της Διοίκησης αλλά και της οργανωμένης κοινωνίας των πολιτών.
2. Η Διοίκηση οφείλει να είναι φιλική προς το διοικούμενο, τόσο τον πολίτη όσο και τις επιχειρήσεις. Ο διοικούμενος πρέπει να γνωρίζει για ποια προβλήματα μπορεί να απευθυνθεί σε αυτήν και σε ποια υπηρεσία.
Και πρέπει αυτή η επαφή να γίνεται με το μικρότερο δυνατό κόστος σε χρόνο και σε χρήμα απαλλαγμένη από περιττές γραφειοκρατικές διαδικασίες.
3. Συναφές με το θέμα της φιλικότητας προς τον πολίτη είναι η ανάγκη αποκεντρωμένης λειτουργίας της διοίκησης στο κατά το δυνατόν εγγύτερο για τον πολίτη επίπεδο, προκειμένου οι αποφάσεις να ανταποκρίνονται περισσότερο στις πραγματικές ανάγκες και να έχουν ρεαλιστικότερες προοπτικές υλοποίησης.

4. Η Διοίκηση πρέπει, παράλληλα, να είναι και φιλική προς τους εργαζόμενους που τη στελεχώνουν. Να διασφαλίζει ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας και αμοιβής, κίνητρα για ανέλιξη, περιθώρια για ανάληψη πρωτοβουλιών και να εμπεδώνει το αίσθημα της αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας στην υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων.
5. Οι αρμοδιότητές της και οι διαδικασίες λειτουργίας της είναι ανάγκη να διέπονται από σαφήνεια. Η νομοθεσία που καλείται να εφαρμόσει πρέπει να είναι κατανοητή από τους εφαρμοστές της (και φυσικά από τους πολίτες), να διέπεται από απλότητα τόσο ως προς την ουσία των διατάξεών της όσο και ως προς τα διαδικαστικά ζητήματα της εφαρμογής της και κωδικοποιημένη στο μέγιστο δυνατό βαθμό.
Η διαφάνεια πρέπει να είναι αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της σε ό,τι αφορά τόσο τις ακολουθούμενες πολιτικές όσο και τις οικονομικές πτυχές της λειτουργία της.
6. Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να διέπεται από συνέχεια στις δράσεις της και να διαθέτει θεσμική μνήμη.

Οι παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης όπως:

- ✓ η πολυνομία και η χαμηλή ποιότητα κανονιστικών ρυθμίσεων
- ✓ ο μη αποτελεσματικός σχεδιασμός, συντονισμός και εφαρμογή δημόσιων πολιτικών η ανεπαρκής αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ η μη επαρκής χρήση των νέων τεχνολογιών (Εθνική Στρατηγική για την Διοικητική Μεταρρύθμιση)

αποτελούν ταυτόχρονα και προκλήσεις, διότι η θεραπεία των παθογενειών αυτών θα καταστήσει εφικτή την πορεία προς μια Δημόσια Διοίκηση, όπως αυτή περιγράφηκε στις προηγούμενες ενότητες, η οποία θα ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών αλλά και των στελεχών της.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ έχει ως θεωρητικό υπόβαθρο τη θεωρία της Δημόσιας Επιλογής. Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να διέπεται από συνέχεια στις δράσεις της και να διαθέτει θεσμική μνήμη. Γιατί; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

Βασικά Στοιχεία Κεφαλαίου

- ❖ Το σύγχρονο εθνικό και διεθνές περιβάλλον είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικό και απαιτητικό
- ❖ Ο Δημόσιος Τομέας πρέπει να μετασχηματίσει τις δομές του, τις διαδικασίες του, τις λειτουργίες του και, υπεράνω όλων, την κουλτούρα του.
- ❖ Αύξηση Αποδοτικότητας-Αποτελεσματικότητας-Λογοδοσίας αποτελούν στόχους-προκλήσεις της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης
- ❖ Η Διοίκηση οφείλει να είναι φιλική προς το διοικούμενο, τόσο τον πολίτη όσο και τις επιχειρήσεις.
- ❖ Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να διέπεται από συνέχεια στις δράσεις της και να διαθέτει θεσμική μνήμη.
- ❖ Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να διέπεται από σαφήνεια στις αρμοδιότητες και τις διαδικασίες λειτουργίας.

3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

3.1. Εισαγωγή

Σκοπός της Διδακτικής Ενότητας

Η παρούσα διδακτική ενότητα επιδιώκει την κατανόηση εκ μέρους των εκπαιδευομένων στον μετασχηματισμό -μέσω αρμοδιοτήτων και καθηκόντων- του ρόλου του/της Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας και στη διαδραστική σχέση που τα συνδέει με τις διαδικασίες παραγωγής και άσκησης δημόσιων πολιτικών.

Μαθησιακοί Στόχοι και Αποτελέσματα

Στο πλαίσιο της επιδίωξης του παραπάνω σκοπού οι μαθησιακοί στόχοι και τα αποτελέσματα, για τους εκπαιδευόμενους καθορίζονται ως κάτωθι:

- Να κατανοήσουν τις βασικές κατηγορίες Ηγετικών Στυλ
- Να έρθουν σε επαφή με τη νέα λειτουργία των Ανώτερων Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης
- Να γνωρίσουν τον όρο Δημόσια Πολιτική καθώς και τους τρόπους παραγωγής και διαμόρφωσης αυτής

Λέξεις Κλειδιά

Δημόσιες Πολιτικές, Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημοσίας Διοίκησης, Βασικές Κατηγορίες Ηγετικών Στυλ

Διάρθρωση Ενότητας

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσονται θέματα που αφορούν το ρόλο του Γενική Διευθυντή σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη Δημόσια Διοίκηση με έμφαση στις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά του καθώς και στα εναλλακτικά στυλ άσκησης εξουσίας.

Επίσης, γίνεται ειδική αναφορά στο Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημοσίας Διοίκησης του ν.4369/2016 στο πλαίσιο της αποπολιτικοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ προσδιορίζονται οι θεμελιώδεις αρχές παραγωγής και διαμόρφωσης δημόσιας πολιτικής στο πλαίσιο της οποίας «τοποθετείται» με καίριο ρόλο ο/η σύγχρονος/η Γενικός/η Διευθυντής/ντρια.

Οι δημόσιες πολιτικές περιλαμβάνουν τις ουσιαστικές αποφάσεις που ρυθμίζουν επιμέρους τομείς της οικονομίας και κοινωνίας. Η διαμόρφωση και υλοποίηση τους αποτελεί διαδικασία που διαμορφώνει καθοριστικά τις σχέσεις κράτους – κοινωνίας.

Τόσο το περιεχόμενο όσο και οι διαδικασίες παραγωγής των δημοσίων πολιτικών συνδέονται άμεσα με τη λειτουργία του πολιτικού συστήματος. Η Διοίκηση αποτελεί το μηχανισμό υποστήριξης τόσο του σχεδιασμού όσο και της υλοποίησης των δημοσίων πολιτικών. Ο ρόλος της είναι, συνεπώς, σημαντικός και απαιτητικός.

3.2. Ο ρόλος του/της Γενικού/ής Διευθυντή/τριας. Αρμοδιότητες –Καθήκοντα

Είναι γνωστό ότι οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα ενός/μιας Προϊσταμένου/ης Γενικής Διεύθυνσης είναι, κατά βάση, επιτελικά και προσδιορίζονται στα θεσμικά και κανονιστικά κείμενα που διέπουν τη λειτουργία κάθε Δημόσιας Οργάνωσης.

Σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, και ανεξάρτητα από τις επιμέρους διαφοροποιούμενες λεπτομέρειες, αποτελεί κοινό τόπο ο ηγετικός ρόλος που οφείλει να διαδραματίσει και τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά που ένας/μία Γενικός/ή Διευθυντής/τρια θα πρέπει να διαθέτει.

Πιο αναλυτικά, ένας/μία Γενικός/ή Διευθυντής/τρια μιας Δημόσιας Οργάνωσης οφείλει να εξασφαλίζει το γενικό συντονισμό των υπηρεσιών της αρμοδιότητας του/της για την εφαρμογή των λαμβανομένων αποφάσεων.

Θα πρέπει να είναι προικισμένος/η με την ικανότητα του διοικείν, να διαθέτει σε υψηλό βαθμό επικοινωνιακά χαρίσματα, να μπορεί να διαχειρίζεται οικονομικής φύσεως θέματα και να τείνει ευήκοον ους σε όλους τους υφισταμένους-συνεργάτες του/της.

Πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει τη διοικητική, οικονομική και νομική εξειδίκευση που διαθέτει για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων την επεξεργασία και περαιτέρω εξειδίκευση καθώς και τη διάχυση στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα των πάσης φύσεως έργων και προγραμμάτων.

Οι βασικοί άξονες πάνω στους οποίους θα πρέπει να δομείται η δράση του/της μπορούν να αναλυθούν ως ακολούθως:

- ✓ Η εξειδίκευση για κάθε είδους δημόσια λειτουργία και άσκηση αρμοδιοτήτων ώστε να συνδράμει αποφασιστικά στην καλλιέργεια της εικόνας μιας Δημόσιας

Οργάνωσης ελκυστικής στους πολίτες, με συνεχώς βελτιούμενες παρεχόμενες υπηρεσίες και απλοποιούμενες διαδικασίες.

- ✓ Πρέπει να δείχνει αμείωτο ενδιαφέρον ώστε ο κοινωνικός διάλογος μεταξύ δημοσίων φορέων μεταξύ των εμπλεκόμενων κατά αρμοδιότητα να διατηρείται ζωντανός και ενεργός προς όφελος των πολιτών και της κοινωνίας.
- ✓ Ο/Η Γενικός/ή Διευθυντής/ντρια οφείλει να είναι ο μέντορας των υφισταμένων-συνεργατών του, δηλαδή να λειτουργεί ως σημείο αναφοράς τους, κάτι που σχετίζεται με τη νομιμοποίηση που διαθέτει και με τη χρήση διαφόρων εργαλείων, όπως η συνεχής και με συγκεκριμένους στόχους επιμόρφωση, να τους επικουρεί ώστε να δημιουργήσουν ένα νέο κοινό για όλους όραμα, να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να εξελίξουν το δυναμικό τους καθώς και τις επιδόσεις τους προκειμένου να βελτιώσουν τη λειτουργία τους σε συλλογικό επίπεδο.
- ✓ Θα πρέπει να είναι εμπνευστής σχεδίων και δράσεων στην κατεύθυνση της βελτίωσης των παρεχομένων προς τους πολίτες και την κοινωνία υπηρεσιών, της απλούστευσης διαδικασιών αλλά και της ενδυνάμωσης του ανθρωπίνου δυναμικού του οποίου προΐσταται.
- ✓ Ένας/Μία Γενικός/ή Διευθυντής/ντρια θα πρέπει να διακρίνεται για τον επαγγελματισμό του/της, το ήθος, την προσήλωσή του/της στην επιτέλεση του έργου του/της που είναι η προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και την ανεξαρτησία του/της. Κατά συνέπεια, ανεξαρτήτως της πολιτικής του/της τοποθέτησης μέσω του επαγγελματισμού και της αξιοκρατικής ανέλιξης θα πρέπει να διασφαλίζει τη δικαιοσύνη και τη συνέχεια της Δημόσιας Διοίκησης τόσο εντός της οργάνωσης όσο και στις σχέσεις της με την κοινωνία.
- ✓ Λειτουργεί ως θεματοφύλακας της πολιτικής που ασκείται από το υπουργείο ή τον δημόσιο φορέα στον οποίο υπηρετεί και είναι υπόλογος στην πολιτική ηγεσία για την υλοποίηση του προγράμματος της, πάντα στο πλαίσιο τήρησης της νομιμότητας.

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι η διαχείριση του ρόλου του/της Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας είναι μια διαδικασία ιδιαίτερα εύθραυστης ισορροπίας, διότι καλείται να ανταποκριθεί ταυτόχρονα σε ανάγκες μη απαραίτητα ταυτιζόμενες όπως αυτές της κοινωνίας, της πολιτικής ηγεσίας και των συνεργατών του/της.

Το σύνολο των ανωτέρω χαρακτηριστικών θα πρέπει να διέπει τον τρόπο λειτουργίας και συμπεριφοράς κάθε Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας. Στη διεθνή βιβλιογραφία τα επιμέρους αυτά στοιχεία κατηγοριοποιούνται και διαφοροποιούνται ως στυλ ηγεσίας ενώ εξαρτώνται όχι μόνον από την προσωπικότητα του/της λαμβάνοντα/ουσας τις αποφάσεις αλλά και τον τύπο του/της εργαζομένου/μένης.

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι όσες γνώσεις και δεξιότητες και αν διαθέτει ο/η Γενικός/ή Διευθυντής/ντρια, στην καθημερινή λειτουργία της οργάνωσης καθοριστικό ρόλο «παίζουν» τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του/της και για το λόγο αυτό καλείται να τα διαχειρισθεί με ευστροφία και σύνεση.

Βασικές Κατηγορίες Ηγετικών Στυλ		
Όνομα	Περιγραφή	Τύπος Εργαζόμενου
Αυταρχικό	Απόλυτη δύναμη του/της προϊστάμενου/ης, ο/η οποίος/α λειτουργεί άκρως αυταρχικά, λαμβάνοντας αποφάσεις μόνος/η του/της.	Νέοι σε ηλικία και άπειροι ημιαπασχολούμενοι και, γενικά, δύσκολοι άνθρωποι
Γραφειοκρατικό	Ο/Η προϊστάμενος/η διοικεί με βάση το βιβλίο. Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και νόρμες.	Εργαζόμενοι/ες που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες ή απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα
Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό	Ο/Η προϊστάμενος/η συνεργάζεται όσο το δυνατόν περισσότερο ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που τους αφορούν. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν.	Εργαζόμενοι/ες με υψηλές δεξιότητες ή με πολύ εμπειρία. Ειδικοί στην εισαγωγή αλλαγών.
Χαλαρό	Ο/Η προϊστάμενος/η μεταβιβάζει όσο το δυνατόν περισσότερη εξουσία μπορεί και δίνει γενικά λίγες οδηγίες και πολλή ελευθερία στους εργαζόμενους	Εργαζόμενοι/ες με υψηλό βαθμό παρακίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό ή σύμβουλοι

Πίνακας 3-1 : Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ

(Πηγή:Διαδίκτυο)

3.3. Η νέα λειτουργία των Ανώτερων Στελεχών της ΔΔ

Η άμεση εξάρτηση της Δημόσιας Διοίκησης από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία συνετέλεσε στη διαμόρφωση ενός πελατειακού τύπου διοικητικό-κρατικού μηχανισμού με το οποίο υποβαθμιζόταν διαρκώς η δυνατότητα διασφάλισης του «συλλογικού συμφέροντος».

Οι επιτελικές θέσεις της Δημόσιας Διοίκησης στελεχώνονταν με ακραιφνώς κομματικά κριτήρια, τα οποία – ακόμα χειρότερα – μετασχηματίζονταν σε «προσωπικά κομματικά κριτήρια» και ήταν απόλυτα προσδεδεμένα στο άρμα του εκάστοτε επικεφαλής της Διοικητικής πυραμίδας.

Με τον τρόπο αυτό, η εκάστοτε πολιτική ηγεσία θεωρούσε φέουδό της το συγκεκριμένο τομέα Δημόσιας Διοίκησης και εκ των πραγμάτων λόγω των σχέσεων εξάρτησης τους υπαλλήλους προσωπικό διεκπεραιωτικού και επικουρικού τύπου.

Με τη δημιουργία και τη σύσταση του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημοσίας Διοίκησης (ν.4369/2016) εξοβελίζονται οι «παραδοσιακές» και αναχρονιστικές πρακτικές ευνοιοκρατικού και πελατειακού χαρακτήρα στη στελέχωση των επιτελικών κεντρικών θέσεων του Δημοσίου.

Παράλληλα, θεσπίστηκαν αντικειμενικές και αξιοκρατικές μέθοδοι επιλογής στελεχών, όρος απαραίτητος για την εύρυθμη λειτουργία της Διοίκησης, αλλά και για τη διεύρυνση της αξιοπιστίας της στην κοινωνία και τους πολίτες. Η σύσταση και η τήρηση του Μητρώου αποσκοπεί στην πραγμάτωση της αξιοκρατικής στελέχωσης των Δημοσίων Υπηρεσιών και συνυφαίνεται άρρηκτα με τη «δίδυμη» με αυτήν αρχή της αποτελεσματικότητας της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης.

Η δημιουργία του Μητρώου Επιτελικών Στελεχών συνιστά μια ριζική διαρθρωτική αλλαγή που μετασχηματίζει συνολικά τον τρόπο λειτουργίας του Διοικητικού και κρατικού μηχανισμού, αφού η Δημόσια διοίκηση στην ουσία διαρρηγνύει τον ομφάλιο λώρο της με την εκάστοτε πολιτική ηγεσία μετατρέπόμενη σε έναν ανεξάρτητο οργανισμό, ικανό να προχωρήσει στην υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών με την ενεργό συμμετοχή της. Δεν θα πρέπει να αναιρείται η σημασία της αξιοκρατικής στελέχωσης του συνόλου των επιπέδων της ιεραρχίας (βλ. σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του ν.4369/2016 χωρίς να εκμηδενίζεται η συμβολή αντίστοιχων εγχειρημάτων του παρελθόντος)

3.4. Τομείς προστιθέμενης αξίας και συνεισφοράς των Γενικών Δντων/Δντριων

Από την περιγραφή του ρόλου του/της Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας, ανεξαρτήτως του τομέα που αυτός προσφέρει τις υπηρεσίες του/της, είναι προφανής η συνεισφορά του/της στην αποτελεσματική λειτουργία της Οργάνωσης. Είναι προφανές ότι ο ρόλος του/της οφείλει να έχει προστιθέμενη αξία, διότι σε διαφορετική περίπτωση δεν θα είχε λόγο ύπαρξης.

Με κύριο ρόλο τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καλείται με πλήρη συναίσθηση της αποστολής του/της και απαλλαγμένος/η από ανασφάλειες, μέσω του παραδείγματος του/της, εφόσον διαθέτει επαρκή νομιμοποίηση, να διαμορφώσει την επόμενη γενιά στελεχών που θα συνεχίσει τη λειτουργία της Οργάνωσης και θα την καταστήσει ικανή να ανταποκριθεί στις ανάγκες που θα διαμορφωθούν.

Όσον αφορά στη σχέση του/της με την πολιτική ηγεσία, καλείται να συνεισφέρει μέσω της γνώσης και της εμπειρίας του έτσι ώστε το όραμα της να μετουσιωθεί σε πολιτική εφαρμόσιμη (όχι ένα ακόμη θεσμικό κείμενο) και κυρίως επωφελή για την κοινωνία.

Από τη σύντομη αυτή αναφορά γίνεται αντιληπτό ότι ο/η Γενικός/ή Διευθυντής/ντρια, με βάση τις συνθήκες υπό τις οποίες καλείται να λειτουργήσει και εφόσον ασκεί το ρόλο του/της με επάρκεια, συνεισφέρει σε μεγάλο μέρος των τομέων της διοικητικής λειτουργίας και, κυρίως, διασφαλίζει τη συνέχεια της Δημόσιας Διοίκησης

3.5. Διαμόρφωση και εισήγηση δημόσιων πολιτικών

Σύμφωνα με την κλασική θεωρία της οργάνωσης του πολιτικού συστήματος, τα πολιτικά κόμματα έχουν ως κύριο έργο την ομαδοποίηση των αιτημάτων και των αναγκών των πολιτών, τη διοχέτευσή τους με τρόπο έγκυρο στα αρμόδια «όργανα» εντός του πολιτικού συστήματος καθώς και την επιλογή της πολιτικής ηγεσίας.

Από την άλλη πλευρά, η Δημόσια Διοίκηση (γραφειοκρατία) έχει ως κύρια αποστολή την αξιόπιστη και αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων της πολιτικής που έχει επιλεγεί μέσω του εξειδικευμένου χαρακτήρα της.

Ως εκ τούτου, εκείνο που συνδέει λειτουργικά τα κόμματα με τη Δημόσια Διοίκηση είναι η δημόσια πολιτική σε μία λογική σχεδιασμού εκ μέρους των κομμάτων και εφαρμογής από την δημόσια διοίκηση.

Στην πράξη, βέβαια, υπάρχει έντονη αλληλεξάρτηση μεταξύ σχεδιασμού και εφαρμογής ώστε η μεταξύ τους διάκριση να καθίσταται επισφαλής. Σε πραγματικές συνθήκες οι μηχανισμοί διαμόρφωσης και παραγωγής πολιτικής είναι πιο σύνθετοι, οι σχέσεις πιο αμφίδρομες και η απόσταση ανάμεσα στη βούληση ή την εξαγγελία και την εφαρμογή-λαμβανομένων υπόψη των αντίρροπων συμφερόντων αλλά και των φαινομένων διαπλοκής- σε πολλές περιπτώσεις αρκετά μεγάλη.

Στη βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί της δημόσιας πολιτικής. Σύμφωνα με τον Dye (Howlett et al., 1995) “ δημόσια πολιτική είναι οτιδήποτε οι κυβερνήσεις επιλέγουν να πράξουν ή να μην πράξουν”. Σύμφωνα με τον Jenkins (Howlett et al. 1995) “η δημόσια πολιτική αποτελεί ένα δίκτυο αλληλοσυνδεόμενων αποφάσεων, οι οποίες λαμβάνονται από έναν δράστη ή σύνολο πολιτικών δραστών και αφορούν την επιλογή των στόχων και των μέσων επίτευξής τους, στα πλαίσια της άσκησης εξουσίας”. Τέλος, οι Howlett και Ramesh (1995) διευκρινίζουν ότι η δημόσια πολιτική είναι σύνθετο φαινόμενο, αποτελούμενο από πληθώρα αποφάσεων που λαμβάνονται από ένα πρόσωπο ή συνδυασμό προσώπων.

Η διαδικασία διαμόρφωσης δημόσιας πολιτικής, αποτελεί, σύμφωνα με τον Dye (1995) μια επίπονη διαδικασία και περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- ✓ Αναγνώριση των πολιτικών προβλημάτων, τα οποία απαιτούν κυβερνητική δράση
- ✓ Καθορισμό της πολιτικής ημερήσιας διάταξης
- ✓ Διατύπωση των πολιτικών προτάσεων από τους κυβερνητικούς φορείς και τις ομάδες συμφερόντων
- ✓ Νομιμοποίηση των πολιτικών επιλογών, δια μέσου της πολιτικής δράσης κομμάτων, κυβερνητικών φορέων, ομάδων συμφερόντων
- ✓ Εφαρμογή των συγκεκριμένων πολιτικών, μέσω της δημόσιας διοίκησης
- ✓ Αξιολόγηση των πολιτικών που εφαρμόστηκαν τόσο από κυβερνητικούς παράγοντες όσο και από τους ίδιους τους πολίτες

Στην πράξη, οι παραπάνω δραστηριότητες σπάνια ακολουθούν την προαναφερθείσα σειρά αφού τα διαφορετικά συμφέροντα και το πλήθος των εμπλεκόμενων μπορούν να δυσχεραίνουν την διαδικασία.

Με βάση τα ανωτέρω, η διαμόρφωση και εισήγηση των δημοσίων πολιτικών πρέπει να στηρίζεται στους ακόλουθους άξονες:

- ✓ Σκοπιμότητα ανάμεσα στις προκλήσεις και τους στόχους που έχουν τεθεί για την δημόσια πολιτική. Οι στόχοι της δημόσιας πολιτικής θα πρέπει να καλύπτουν επαρκώς τις διαστάσεις της κατάστασης για την οποία γίνεται η παρέμβαση.
- ✓ Οι διάφοροι στόχοι της δημόσιας πολιτικής οφείλουν να βρίσκονται σε λογική σχέση με τα μέσα που κινητοποιούνται άλλως να είναι αλληλοσυμπληρούμενα κι όχι αλληλοεπικαλυπτόμενα.
- ✓ Οι συνέπειες και τα αποτελέσματα της δημόσιας πολιτικής πρέπει να συνδράμουν προς την κατεύθυνση της επίλυσης των προβλημάτων και της αντιμετώπισης των προκλήσεων οι οποίες προηγουμένως έχουν εντοπισθεί και ταυτοποιηθεί.

Οι θεμελιώδεις αρχές χάραξης δημοσίων πολιτικών θα πρέπει να διέπονται από τη λογική της μείωσης του κόστους και της καλύτερης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, να στηρίζονται σε ευέλικτα σύγχρονα εργαλεία για την εφαρμογή τους και να υπακούουν σε ένα αυστηρό χρονοδιάγραμμα που οφείλει να γίνεται σεβαστό και να τηρείται από όλους τους εμπλεκόμενους.

Σε κάθε περίπτωση, οι ομάδες διαμόρφωσης και εισήγησης δημοσίων πολιτικών θα πρέπει να στηρίζονται στην άρτια και αντικειμενική σύνθεση τους από πλευράς στελέχωσης, στη σχέση τους με τους επικεφαλής των υπουργείων και των δημοσίων φορέων, εν γένει, στη σωστή επεξεργασία σεναρίων βάσει αξιόπιστων και ορθολογικών δεδομένων και στην αποτελεσματική σύνθεση των επιμέρους προτάσεων.

Από τα παραπάνω καθίσταται προφανής ο καίριος και καταλυτικός ρόλος των Γενικών Διευθυντών/ντριών όχι μόνον στην παραγωγική αλλά, κυρίως, στην εκτελεστική λειτουργία των Δημοσίων Οργανώσεων. Όσα αναφέρθηκαν για το ρόλο του/της Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας αποκτούν ιδιαίτερη σημασία αν λάβει κανείς υπόψη του τις συνθήκες υπό τις οποίες καλείται να λειτουργήσει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τα τελευταία χρόνια, διαχειριζόμενη ζητήματα για τα οποία συχνά δεν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία και, μάλιστα, χωρίς να υπάρχει ο απαιτούμενος χρόνος για να αφομοιωθούν οι αλλαγές. Στο πλαίσιο αυτό ο/η Γενικός/ή Διευθυντής/ντρια θα πρέπει να πείσει τους συνεργάτες του/της για την αναγκαιότητα των αλλαγών, έτσι ώστε αυτοί να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και, πολλές φορές, υπό συνθήκες έλλειψης ανθρώπινων και υλικών πόρων.

Τέλος, οφείλει με εντιμότητα και επαγγελματισμό να προσφέρει τη συνδρομή του/της στην πολιτική ηγεσία έτσι ώστε, κατά την επίλυση των προβλημάτων, να επιλέγεται η κατά το δυνατόν βέλτιστη λύση με στόχο μια Δημόσια Διοίκηση η οποία είναι απολύτως αναγκαίο να ανταποκριθεί στα πραγματικά και δυσεπίλυτα προβλήματα της κοινωνίας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Επιλέξτε το στυλ (ή το συνδυασμό στυλ) ηγεσίας που θεωρείτε ιδανικό για την Ελληνική Διοίκηση του 21ου αιώνα και γιατί; Αιτιολογείστε την απάντησή σας με βάση την εμπειρία σας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Περιγράψτε συνοπτικά το ρόλο των Γενικών Διευθυντών/τριών και επιλέξτε τρία επίθετα που μπορούν να χαρακτηρίσουν τη συνεργασία των Γενικών Δ/ντών και Δ/ντριών με την πολιτική ηγεσία και τα άλλα επίπεδα της ιεραρχίας. Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

Βασικά Στοιχεία Κεφαλαίου

- ❖ Οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα ενός/μιας Προϊσταμένου/ης Γενικής Διεύθυνσης είναι, κατά βάση, επιτελικά.
- ❖ Στη βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί της δημόσιας πολιτικής με έμφαση στην αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων στη διαδικασία.
- ❖ Οι θεμελιώδεις αρχές χάραξης δημοσίων πολιτικών θα πρέπει να διέπονται από τη λογική της μείωσης του κόστους και της καλύτερης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ❖ Η δημιουργία του Μητρώου Επιτελικών Στελεχών συνιστά μια ριζική διαρθρωτική αλλαγή που μετασχηματίζει συνολικά τον τρόπο λειτουργίας του Διοικητικού και κρατικού μηχανισμού.

4. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

4.1. Εισαγωγή

Σκοπός της Διδακτικής Ενότητας

Η παρούσα διδακτική ενότητα επιδιώκει την κατανόηση εκ μέρους των εκπαιδευομένων της σημασίας που έχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ικανοτήτων/δεξιοτήτων για τους σύγχρονους δημόσιους οργανισμούς και ιδίως ένα τέτοιο πλαίσιο, που αναφέρεται στην ανώτατη ιεραρχική βαθμίδα διοίκησης του οργανισμού

Μαθησιακοί Στόχοι και Αποτελέσματα

Στο πλαίσιο της επιδίωξης του παραπάνω σκοπού οι μαθησιακοί στόχοι και τα αποτελέσματα, για τους εκπαιδευόμενους καθορίζονται ως κάτωθι :

- Να κατανοήσουν τη λειτουργία της Διαχείρισης Ικανοτήτων
- Να γνωρίσουν την έννοια του πλαισίου ικανοτήτων/δεξιοτήτων
- Να εξοικειωθούν με τα πλαίσια-μοντέλα ικανοτήτων/δεξιοτήτων στο ΔΤ και ιδίως αυτά που απευθύνονται σε στελέχη ανώτερης διοικητικής βαθμίδας
- Να αναγνωρίσουν τη δυναμική και τη σημασία των παραπάνω εννοιών και μοντέλων καθώς και την συνεισφορά τους στη δημιουργία σύγχρονων και αποτελεσματικών δημοσίων οργανώσεων
- Να γνωρίσουν σε βάθος το πλαίσιο δεξιοτήτων των υψηλόβαθμων στελεχών της ελληνικής ΔΔ
- Να έρθουν σε μια πρώτη επαφή με τη σύνθεση κάθε κατηγορίας δεξιοτήτων

Λέξεις Κλειδιά

Δεξιότητες, Ικανότητες, Αποτελεσματικότητα, Αλλαγή, Δίκτυα, Ανθρώπινο Δυναμικό, Ανώτερα Στελέχη Διοίκησης, Διαχείριση Ικανοτήτων

Διάρθρωση Ενότητας

Τρεις ενότητες δομούν το συγκεκριμένο κεφάλαιο. Στην πρώτη ενότητα περιγράφεται η έννοια του πλαισίου ικανοτήτων/δεξιοτήτων, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί στο πέρας του χρόνου και παρατίθενται οι βασικές έννοιες και ορισμοί, οι οποίες συνθέτουν τη συγκεκριμένη διοικητική πρακτική και προσέγγιση. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη λειτουργία της Διαχείρισης Ικανοτήτων.

Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται η υλοποίηση της συγκεκριμένης προσέγγισης στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα. Έτσι σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν την προστιθέμενη αξία της Διαχείρισης Ικανοτήτων για τις οργανώσεις του ΔΤ, μεθοδολογίες σχεδιασμού, εισαγωγής και εφαρμογής πλαισίων ικανοτήτων σε δημόσιες υπηρεσίες καθώς και οι περιορισμοί και δυσχέρειες που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν οι παραπάνω διαδικασίες.

Επίσης στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται μια σειρά από τα σημαντικότερα μοντέλα ικανοτήτων/δεξιοτήτων, που έχουν αναπτυχθεί σε διεθνές επίπεδο για την ανώτερη βαθμίδα επιτελικών-διοικητικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

Τέλος στην τρίτη ενότητα αναλύεται συνοπτικά το πλαίσιο δεξιοτήτων των Γενικών Διευθυντών της ελληνικής ΔΔ, όπως έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του συγκεκριμένου επιμορφωτικού προγράμματος και αναπτύσσεται διεξοδικότερα στα επόμενα κεφάλαια.

4.2. Η Έννοια του Πλαισίου Δεξιοτήτων

4.2.1. Εισαγωγικά στοιχεία

Στην ενότητα αυτή θα επιχειρηθεί μια σύντομη ιστορική αναδρομή καθώς και μια θεωρητική τεκμηρίωση της λειτουργίας της Διαχείρισης Ικανοτήτων και της σημασίας της για την αποτελεσματικότητα και εν γένει απόδοση των οργανισμών (δημόσιων και ιδιωτικών).

4.2.2. Βασικές έννοιες και ιστορική αναδρομή

Η έννοια της ικανότητας στο πλαίσιο της διοίκησης οργανισμών εμφανίστηκε, την δεκαετία του 1980, στον ιδιωτικό τομέα των ΗΠΑ και της Μεγάλης Βρετανίας, ως απόρροια των δραστικών μεταβολών των μεταβλητών του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο καλούνταν να λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις.

Έτσι μεταβλητές όπως :

- ✓ ο έντονος και πολυεπίπεδος ανταγωνισμός
- ✓ η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας
- ✓ οι απαιτήσεις των ολοένα και περισσότερο ενημερωμένων και ευαισθητοποιημένων πελατών

- ✓ η επιδίωξη για βελτίωση της αποδοτικότητας και αύξηση της αποτελεσματικότητας

οδήγησαν στην αναζήτηση ενός νέου τύπου (προφίλ) εργαζόμενου, αυτού του εργαζόμενου της γνώσης, ο οποίος να μπορεί να υποστηρίξει με το καλύτερο δυνατό τρόπο την προσπάθεια των επιχειρήσεων όχι μόνο για επιβίωση αλλά για αριστεία στα αποτελέσματα.

Αναπτύχτηκε με αυτό τον τρόπο μια δυναμική και τάση, που προσπαθούσε να συνδέσει τα προσόντα των εργαζόμενων με τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων φέρνοντας με αυτό τον τρόπο στο προσκήνιο έννοιες όπως η ικανότητα (competency), δεξιότητα (skill) και η οργανωσιακή ικανότητα (capacity).

Η ικανότητα μπορεί να οριστεί ως η μέτρηση της δυνατότητας ενός εργαζόμενου σε όρους γνώσης, δεξιοτήτων στάσεων και συμπεριφορών να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο ρόλο (HoltandPerry, 2011).

Με τον όρο γνώση στο πλαίσιο του παραπάνω ορισμού εννοείται η συγκεκριμένη γνώση σε ένα δεδομένο επιστημονικό πεδίο ή πεδίο εφαρμογής. Η δε δεξιότητα δεν είναι τίποτα άλλο παρά το σύνολο των τεχνικών, εργαλείων, μεθοδολογιών και προσεγγίσεων, που χρησιμοποιούνται για να εφαρμοσθεί η γνώση (Holt and Perry, 2011).

Η ικανότητα λοιπόν ως ένας ευρύτερος όρος, που συντίθενται από τις απαραίτητες δεξιότητες, την απαιτούμενη γνώση και τις επιδεικνυόμενες συμπεριφορές αποτελεί τη βάση της οργανωσιακής ικανότητας, δηλαδή της ικανότητας ενός οργανισμού να φέρει σε πέρας την αποστολή του και να πετύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Με αυτό τον τρόπο συνδέονται τα οργανωσιακά αποτελέσματα με την ποιότητα και την δυναμική των ανθρώπων, που αποτελούν τον κάθε οργανισμό και έρχεται στο επίκεντρο ο όρος Ανθρώπινο Κεφάλαιο, που αποτυπώνει τη σημαντικότητα των εργαζομένων στη λειτουργία και επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων. .

Έτσι τόσο στο Ηνωμένο Βασίλειο όσο και στις ΗΠΑ αναλήφθηκαν πρωτοβουλίες εθνικών πλαισίων δεξιοτήτων που κατέληξαν στο National Vocational Qualifications και στο National Skills Standards Board αντίστοιχα (OECD, 2010).

Στόχος και των δύο αυτών πρωτοβουλιών ήταν να εντοπίσουν και να αναπτύξουν το κατάλληλο εκείνο σύνολο δεξιοτήτων, η κατοχή των οποίων από τους εργαζόμενους θα εξασφάλιζε την αποτελεσματική λειτουργία και την επιτυχία των επιχειρήσεων τους.

Αν και η στόχευση ήταν κοινή και για τις δύο πρωτοβουλίες εντούτοις η προσέγγιση σε κάθε περίπτωση ήταν διαφορετική με τους Αμερικάνους να αναζητούν εκείνο το μείγμα δεξιοτήτων που θα επέτρεπε την υψηλή απόδοση του εργαζόμενου και την παραγωγή εξαιρετικών αποτελεσμάτων (αριστεία) και τους Βρετανούς να επιδιώκουν ως αποτέλεσμα την απόδοση στη βάση συγκεκριμένων προδιαγραφών (ποιότητα) (OECD, 2010).

Όπως γίνεται κατανοητό η αναζήτηση των ικανοτήτων εκείνων, που η κατοχή και η εφαρμογή τους θα οδηγούσε σε κατάλληλες επιδόσεις και στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων δεν είναι μια εύκολη υπόθεση και απαιτεί μια πολυσύνθετη προσέγγιση και λειτουργία.

Η παραπάνω αναφερόμενη αναζήτηση είχε ως αποτελέσματα την ανάπτυξη και καθιέρωση μιας νέας λειτουργίας της διοικητικής επιστήμης (Management) αυτής της Διαχείρισης Ικανοτήτων (Competency Management ή Competency-Based Management), η οποία και θα μπορούσε να οριστεί ως :

Ένα σύνολο από θεωρίες, προσεγγίσεις και συστήματα, που αποσκοπεί στον προσδιορισμό, οργάνωση, κατηγοριοποίηση και χρήση των ικανοτήτων εκείνων, οι οποίες είναι απαραίτητες από τους ανθρώπους ενός οργανισμού ώστε να μπορέσουν όχι μόνο να εκτελέσουν την εργασία που τους έχει ανατεθεί αλλά και να παραγάγουν εξαιρετικά αποτελέσματα.

Ως νέα λειτουργία η Διαχείριση Ικανοτήτων έφερε μια άλλη προοπτική, κυρίως στον τρόπο διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού των οργανισμών, αλλάζοντας σε αρκετές περιπτώσεις ριζικά τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους και πρακτικές και μεταβάλλοντας την αντίληψη για την προστιθέμενη αξία του προσωπικού.

Δύο είναι κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν την Διαχείριση Ικανοτήτων σε σχέση με όλες τις άλλες λειτουργίες της διοικητικής επιστήμης και στα οποία έχουν βασιστεί όλες οι προσεγγίσεις ανάπτυξης και χρήσης αυτής στο πλαίσιο κυρίως των επαγγελματιών της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΔΑΔ).

Το πρώτο στοιχείο είναι το γεγονός ότι η υιοθέτηση και εφαρμογή της Διαχείρισης Ικανοτήτων επιφέρει μια σημαντική διαφοροποίηση και έναν σαφέστατο μετασχηματισμό σε όλο το σύνολο των λειτουργιών και διεργασιών της ΔΑΔ, αφού αλλάζει την εστίαση αυτών από τον οργανισμό και τις διεργασίες του στον άνθρωπο (προσωπικό) και τις ικανότητες του.



Σχήμα 4-1 : Η επίδραση της Διαχείρισης Ικανοτήτων στη Διαχείριση ΑΔ μιας οργάνωσης

Όπως φαίνεται και από το προηγούμενο σχήμα η Διαχείριση Ικανοτήτων επιδρά και μετασχηματίζει τη ΔΑΔ από μια υποστηρικτική λειτουργία ενός οργανισμού σε έναν ισότιμο εταίρο διασφάλισης της οργανωσιακής επιτυχίας μέσω του κυριότερου πόρου, που διαθέτει, του προσωπικού του.

Το παραπάνω καθίσταται δυνατό γιατί σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση ΔΑΔ, η οποία εστίαζε στις εκροές και την απαιτούμενη απόδοση, η Διαχείριση Ικανοτήτων εστιάζει στις εισροές και τις απαιτούμενες ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων (OECD, 2011).

Το αποτέλεσμα είναι να συνδέεται έμμεσα με τις εκροές και την απόδοση, με την τελευταία σε αυτή την περίπτωση να μην είναι η απαιτούμενη αλλά η αναμενόμενη, με βάση τις υπάρχουσες ικανότητες.

Η παραπάνω αλλαγή εστίασης έχει άλλη μια επίσης διάσταση, που αναφέρεται (OECD, 2010) στην αλλαγή κουλτούρας και από τις καθοδηγούμενες από τον οργανισμό πρακτικές ανάπτυξης και αξιολόγησης προσωπικού μεταφέρει την ευθύνη για αυτές στον ίδιο τον εργαζόμενο.

Έτσι ο εργαζόμενος οδηγείται σε ένα μονοπάτι μεταγνωστικής ικανότητας, αυτοβελτίωσης και αυτορρύθμισης αφού πλέον είναι ξεκάθαρο και διαφανές, το απαιτούμενο από αυτόν πλαίσιο ικανοτήτων και έτσι γνωρίζει τι πρέπει να επιδιώξει να βελτιώσει ή/και αναπτύξει. Ενώ έχει πλέον και προσωπική ευθύνη για την απόδοση, αφού γνωρίζει “πώς” απαιτείται να εργαστεί.

Το δεύτερο στοιχείο αφορά την εφαρμογή της Διαχείρισης Ικανοτήτων, η οποία για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να βασιστεί στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός μοντέλου ικανοτήτων, το οποίο θα θέτει το πλαίσιο λειτουργίας της Διαχείρισης Ικανοτήτων στον συγκεκριμένο Οργανισμό. Στην πράξη η Διαχείριση Ικανοτήτων ξεκίνα με την μοντελοποίηση των ικανοτήτων(Shanghi, 2007).

Το επιτυχημένο μοντέλο ή πλαίσιο ικανοτήτων διασφαλίζει την κατανόηση και χρήση των ικανοτήτων από το σύνολο του προσωπικού του οργανισμού και παράλληλα εξασφαλίζει την επίτευξη της στρατηγικής του τελευταίου, εκπληρώνοντας τις επόμενες προϋποθέσεις :

- ✓ Περιέχει και αποτυπώνει τις απαραίτητες για τον συγκεκριμένο οργανισμό ικανότητες
- ✓ Παρέχει συγκεκριμένο ορισμό των ικανοτήτων και περιγραφή των βασικών συμπεριφορών που καταδεικνύουν την αποτελεσματική κατοχή και χρήση τους
- ✓ Είναι ευέλικτο και παραμετροποιήσιμο, ώστε να μπορεί να ενσωματώσει εύκολα μελλοντικές αλλαγές
- ✓ Είναι κατανοητό από το σύνολο του οργανισμού, εύκολο στην χρήση και δομημένο σε μορφή κατάλληλη για επικοινωνία και διάδοση
- ✓ Αποτελεί προϊόν συμμετοχικού σχεδιασμού
- ✓ Δεν εστιάζει μόνο στο παρόν αλλά κατευθύνεται και στο μέλλον, ώστε να επιτρέψει στον οργανισμό να προετοιμάσει αποτελεσματικά τα στελέχη του με την ανάπτυξη εκείνων των ικανοτήτων που θα τους επιτρέψουν να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές προκλήσεις
- ✓ Βασίζεται στις διαδικασίες του οργανισμού, αφού αυτές αποτελούνται από δραστηριότητες στον πυρήνα των οποίων βρίσκεται πάντα μια ικανότητα ή δεξιότητα (Shanghi, 2007)

Οι δε ικανότητες, οι οποίες συνθέτουν ένα μοντέλο ικανοτήτων θα πρέπει να παρουσιάζουν τα κάτωθι χαρακτηριστικά :

- ✓ Να είναι παρατηρήσιμες, με την μορφή συγκεκριμένων συμπεριφορών αφού έτσι γίνεται κατανοητό πως αυτές ασκούνται αποτελεσματικά και αν και ο χαρακτήρας των ανθρώπων δεν αλλάζει γενικά εντούτοις οι συμπεριφορές μπορούν να διαμορφωθούν καταλλήλως (Shanghi, 2007)
- ✓ Να συνδέονται με την εργασία, δηλαδή να έχουν πρακτικό αποτέλεσμα
- ✓ Να είναι μεταφερόμενες, δηλαδή να έχουν εφαρμογή σε περισσότερες από μια εργασίες
- ✓ Να είναι μετρήσιμες, δηλαδή να διατυπώνονται με τρόπο που διευκολύνει την αξιολόγηση

Συνοπτικά η Διαχείριση Ικανοτήτων αποτελεί μια διαφορετική προσέγγιση στην εφαρμογή των διεργασιών της ΔΑΔ σε έναν Οργανισμό, η οποία μεταφέρει την εστίαση στο άτομο και τις ικανότητες που αυτό απαιτείται να διαθέτει για να ολοκληρώσει επιτυχημένα την εργασία, που του έχει ανατεθεί, και ενθαρρύνει την προσωπική ανάπτυξη και μέσω αυτής την επιτυχία του Οργανισμού.

4.3. Το πλαίσιο δεξιοτήτων στο ΔΤ

4.3.1. Βασικό πλαίσιο

Οι ίδιες χώρες που καλλιέργησαν τη Διαχείριση Ικανοτήτων στον Ιδιωτικό Τομέα εισήγαγαν, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, αυτή και στις υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα.

Πιο συγκεκριμένα (OECD, 2010) τόσο στο Ηνωμένο Βασίλειο, ως απόρροια του κύματος του Νέου Δημοσίου Management, όσο και οι ΗΠΑ, στο πλαίσιο του Entrepreneurial / Re-engineered Government, υιοθέτησαν τη Διαχείριση Ικανοτήτων για την εφαρμογή των οργανωσιακών μεταρρυθμίσεων και την αλλαγή κουλτούρας που προωθούσαν στις κρατικές διοικητικές δομές τους.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, υπήρξαν και αρκετές άλλες χώρες, οι οποίες στράφηκαν στη Διαχείριση Ικανοτήτων ως μια διοικητική πρακτική στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα. Ανάμεσα στις χώρες αυτές ξεχωρίζουν η Αυστραλία, το Βέλγιο, η Νότιος Κορέα και ο Καναδάς.

Σήμερα αρκετές χώρες έχουν ενσωματώσει πλήρως τη Διαχείριση Ικανοτήτων στον εθνικό τους σχεδιασμό για τη λειτουργία και διοικητική οργάνωση του Δημοσίου Τομέα, με αποτέλεσμα η όλη προσέγγιση να παρουσιάζει πλέον **υψηλό βαθμό ωριμότητας**.

Εν τούτοις δεν μπορεί να υποστηριχθεί με σιγουριά, ότι υπάρχει μια συγκεκριμένη και δομημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και εφαρμογή συστημάτων/πλαισίων Διαχείρισης Ικανοτήτων στον ΔΤ, αφού η μελέτη του συνόλου των υπαρχουσών προσεγγίσεων καταδεικνύει ότι κάθε χώρα ακολουθεί τη δική της προσέγγιση (Αδημοσίευτη μελέτη ΕΚΔΔΑ, 2016).

Το παραπάνω οφείλεται σε δύο κυρίους λόγους. Ο πρώτος λόγος αφορά το κίνητρο πίσω από την απόφαση για εισαγωγή της Διαχείρισης Ικανοτήτων στον ΔΤ, με κάθε χώρα να έχει τα δικά της κίνητρα με άμεσο επακόλουθο μια μεγάλη διαφοροποίηση και στις “απαντήσεις” σε αυτά τα κίνητρα.

Έτσι για παράδειγμα, η Αυστραλία και το Βέλγιο εισήγαγαν τη Διαχείριση Ικανοτήτων για δημιουργήσουν την απαραίτητη ευελιξία στις διοικητικές τους δομές, η Δανία για να παρέχει ένα διαφανές πλαίσιο στους δημοσίους υπάλληλου σχετικά με τις προτεραιότητες ανάπτυξης και βελτίωσης τους, η Γαλλία για να πραγματοποιήσει την μετάβαση από το κλασσικό γραφειοκρατικό μοντέλο, η Κορέα για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της κα (OECD, 2011).

Ο δεύτερος λόγος αναφέρεται στη διαφορετική διοικητική οργάνωση αλλά και λειτουργία, που έχει ο δημόσιος τομέας κάθε χώρας, με αποτέλεσμα ο τρόπος παρέμβασης σε κάθε περίπτωση να είναι διαφορετικός.

Αυτό έχει ως άμεση απόρροια τόσο η δομή του πλαισίου (επίπεδα, διάρθρωση, συνδέσεις) όσο και οι επιλεγμένες ικανότητες να είναι διαφορετικά για κάθε χώρα αφού επηρεάζονται από: Τη διοικητική φιλοσοφία και τις πρακτικές

- ✓ Την ευρύτερη κουλτούρα (τόσο την οργανωσιακή όσο και την κοινωνική)
- ✓ Το είδος των διεργασιών και των δραστηριοτήτων
- ✓ Τους επιδιωκόμενους στόχους και τις εφαρμοζόμενες δημόσιες πολιτικές

Συμπερασματικά η Διαχείριση Ικανοτήτων στο πλαίσιο του ΔΤ θα μπορούσε, σύμφωνα με τα αναφερόμενα από την Income Data Services (όπως αναφέρεται στο (OECD, 2010), να :

....περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των ικανοτήτων, οι οποίες διαχωρίζουν τους εξαιρετικούς εργαζόμενους από αυτούς με μέτρια απόδοση σε όλες τις περιοχές της οργανωσιακής δραστηριότητας, τη δόμηση ενός πλαισίου και τη χρήση του ως τη βάση για την πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, επιβράβευση και κάθε

4.3.2. Προστιθέμενη αξία και αδυναμίες της διαχείρισης ικανοτήτων (competency management) στον δημόσιο τομέα

Η Διαχείριση Ικανοτήτων έχει, όπως και κάθε άλλη παρέμβαση σε ένα σύστημα, τόσο θετικές όσο και αρνητικές πτυχές, οι οποίες ενισχύουν ή περιορίζουν αντίστοιχα το εύρος της συνεισφοράς της και την προστιθέμενη αξία της στο συγκεκριμένο σύστημα.

Η προστιθέμενη αξία της Διαχείρισης Ικανοτήτων στη λειτουργία και τις επιδόσεις ενός συστήματος όπως η Δημόσια Διοίκηση μίας χώρας προέρχεται από τις κάτωθι πηγές [μερικώς από(OECD, 2011)] :

- ✓ Αποτελεί ένα αποτελεσματικό “όχημα” εισαγωγής και εφαρμογής αλλαγών διοικητικής και οργανωσιακής φύσης
- ✓ Διευκολύνει τη αλλαγή κουλτούρας προς ένα σύστημα διοίκησης με επίκεντρο τον άνθρωπο-εργαζόμενο
- ✓ Επιτρέπει την αποτελεσματική επικοινωνία των αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, της συνολικής στρατηγικής και των μέτρων και δράσεων καθώς και των επιθυμητών, από τους δημοσίους υπαλλήλους, συμπεριφορών και προτύπων απόδοσης αφού παρέχει μια “κοινή γλώσσα” στο σύνολο των συμμετεχόντων
- ✓ Βελτιώνει τις διαδικασίες επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων :
 - διευκολύνοντας τον εντοπισμό των επιθυμητών μαθησιακών αποτελεσμάτων και τη δόμηση ολοκληρωμένων εκπαιδευτικών διαδρομών με αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση
 - ελαχιστοποιώντας τη διεξαγωγή μη απαιτούμενων εκπαιδεύσεων
 - προβλέποντας τα μαθησιακά αποτελέσματα
- ✓ Λειτουργεί ως συνδετικό υλικό της δημόσιας διοικητικής δομής, ολοκληρώνοντας τις λειτουργίες διακριτών και πολλές φορές απομονωμένων

μεταξύ δομών, οδηγώντας σε μια πιο ολιστική αντιμετώπιση των προβλημάτων, που καλείται να αντιμετωπίσει.

- ✓ Μετασχηματίζει τις ανελαστικές γραφειοκρατικές δομές σε ένα ευέλικτο σύστημα διότι θέτει τον κάθε υπάλληλο στο επίκεντρο της προσοχής και επικυρώνει τη σημασία του ΑΔ για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού
- ✓ Επικεντρώνει την προσοχή του οργανισμού στα στοιχεία εκείνα που συνεισφέρουν σημαντικά στην εργασιακή απόδοση και την επίτευξη των οργανωσιακών αποτελεσμάτων

Οι κυριότερες αρνητικές πτυχές εστιάζονται κυρίως στις αδυναμίες και στους περιορισμούς, που συναντά η Διαχείριση Ικανοτήτων κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της, που μειώνουν κατά πολύ το εύρος και την δυναμική των παραπάνω αναφερόμενων θετικών πτυχών. Ως τέτοιες πτυχές μπορούν να θεωρηθούν [μερικώς από (OECD, 2011)]:

- ✓ Η δυσκολία ή και αδυναμία εντοπισμού των απαραίτητων ικανοτήτων
- ✓ Ο κακός προσδιορισμός και ο ασαφής ορισμός των ικανοτήτων
- ✓ Η εστίαση στο παρόν και η αδυναμία προσδιορισμού των προκλήσεων του μέλλοντος, αναφορικά με την επιλογή των ικανοτήτων
- ✓ Ο λάθος σχεδιασμός και δόμηση του πλαισίου ικανοτήτων
- ✓ Η μη σύνδεση της Διαχείρισης Ικανοτήτων με τη συνολική στρατηγική του Δημόσιου Τομέα ή και η παντελής έλλειψη της τελευταίας
- ✓ Η επιλογή ικανοτήτων που δεν σχετίζονται τα επιδιωκόμενα από τον οργανισμό αποτελέσματα
- ✓ Η έλλειψη επικοινωνίας της όλης προσπάθειας σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας
- ✓ Η μη συμμετοχή των υπάλληλων και της διοικητικής ιεραρχίας του οργανισμού στο σχεδιασμό και τη δόμηση του Μοντέλου Ικανοτήτων
- ✓ Η μη κατανόηση από τους υπαλλήλους του εφαρμοσθέντος πλαισίου ικανοτήτων και των δομικών συστατικών του
- ✓ Η μη κατάλληλη εκπαίδευση στη χρήση και εφαρμογή του πλαισίου ικανοτήτων
- ✓ Η έλλειψη δέσμευσης στην ολοκληρωμένη εφαρμογή του πλαισίου από διαφορές δομές και επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας
- ✓ Η μη ενσωμάτωση του πλαισίου ικανοτήτων στο σύνολο των διεργασιών της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και ο εκφυλισμός του σε άλλη μια διοικητική πρακτική

- ✓ Η μη αναθεώρηση του υιοθετούμενου πλαισίου ώστε να αντιμετωπίζει τις ανακύπτουσες προκλήσεις

4.3.3. Διαδικασία σχεδιασμού, υιοθέτησης και εφαρμογής ενός μοντέλου ικανοτήτων στον δημόσιο τομέα

Η εισαγωγή, εφαρμογή και πλήρη αξιοποίηση ενός μοντέλου/πλαισίου ικανοτήτων στο περιβάλλον λειτουργίας του ΔΤ, είναι φανερό ότι δεν είναι ούτε μια εύκολη υπόθεση αλλά ούτε και μια απλή και σταθερή διαδικασία.

Απαιτεί συγκεκριμένη στόχευση, πλήρη υποστήριξη από την ανώτατη ηγεσία και συνεχή ενασχόληση και αναθεώρηση ώστε σαν εργαλείο να αποδώσει πλήρως αυτά που μπορεί και να μην καταλήξει από **πολλαπλασιαστικός παράγοντας της απόδοσης σε επιβραδυντικό μηχανισμό.**

Για να διασφαλίσει την επιτυχία μιας τέτοιας παρέμβασης και για να τυποποιήσει τη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής ο ΟΟΣΑ (OECD, 2010) προτείνει έναν οδικό χάρτη για την εισαγωγή και εφαρμογή της Διαχείρισης Ικανοτήτων στον ΔΤ.

Ο οδικός χάρτης, ο οποίος δεν αποτελεί μια προκαθορισμένη και αυστηρά ακολουθούμενη διαδικασία αλλά περισσότερο μια λίστα ελέγχου εκείνων των παραγόντων, που είναι κρίσιμοι και πρέπει να λαμβάνονται άποψη, περιέχει τα ακόλουθα στάδια :

- ✓ Λήψη απόφασης για εισαγωγή της Διαχείρισης βάση Ικανοτήτων (Competency-based Management) στις δομές του ΔΤ
- ✓ Οργάνωση, σχεδιασμός και επικοινωνία της μετάβασης στη Διαχείριση βάση Ικανοτήτων
 - Οργάνωση της Διαχείρισης βάση Ικανοτήτων
 - Σχεδιασμός της προσέγγισης για την ανάπτυξη ενός συστήματος Διαχείρισης βάση Ικανοτήτων
 - Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίου επικοινωνίας
- ✓ Προσδιορισμός των απαραίτητων Ικανοτήτων και ανάπτυξη Μοντέλων Ικανοτήτων για συγκεκριμένες Ομάδες –Στόχους της υπαλληλικής ιεραρχίας
- ✓ Ενσωμάτωση των Ικανοτήτων σε συγκεκριμένες Διεργασίες της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού

- ✓ Ανασκόπηση και αναθεώρηση του συστήματος Διαχείρισης Ικανοτήτων σε συνεχή βάση

Όπως είναι φανερό το κύριο παραγόμενο προϊόν της παραπάνω διαδικασίας, το οποίο τις περισσότερες περιπτώσεις είναι ένα αποτέλεσμα μια διαδοχής “δοκιμής και λάθους”¹, είναι το Μοντέλο/Πλαίσιο Ικανοτήτων, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο σύνολο των λειτουργιών ΔΑΔ του ΔΤ, όπως φαίνονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 4-2 : Η χρήση του Μοντέλου Ικανοτήτων στις λειτουργίες ΔΑΔ μιας δημόσιας οργάνωσης

¹Για αυτό και ο οδικός χάρτης περιλαμβάνει ως τελευταίο βήμα την ανασκόπηση και αναθεώρηση της όλης διαδικασίας σε συνεχή βάση

4.3.4. Διεθνείς προσεγγίσεις και καλές πρακτικές στη δόμηση μοντέλων ικανοτήτων για τα ανώτερα στελέχη της ΔΔ

Η μελέτη των διεθνών τάσεων και πρακτικών στην ανάπτυξη μοντέλων Ικανοτήτων για τον Δημόσιο Τομέα (OECD, 2010) οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες χώρες διαθέτουν ένα κεντρικά² αναπτυσσόμενο Μοντέλο Ικανοτήτων για το σύνολο του Δημοσίου Τομέα.

Η μεγάλη δε πλειοψηφία αυτών των μοντέλων επικεντρώνεται σε συμπεριφορικές κυρίως ικανότητες, οι οποίες έχουν ευρύτερη εφαρμογή και είναι ανεξάρτητες από το έργο και τις αρμοδιότητες κάθε δομής.

Αντίθετα, οι λεγόμενες τεχνικές ικανότητες, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των συγκεκριμένων εργασιών μιας δομής επιλέγεται συνήθως να αναπτύσσονται αποκεντρωμένα στο πλαίσιο κάθε υπηρεσίας ή συγκεκριμένης δομής.

Τέλος, μια ακόμα σημαντική παρατήρηση, που μπορεί να εξαχθεί από τη μελέτη, είναι το γεγονός ότι στα περισσότερα κράτη η ανώτερη διοικητική βαθμίδα των στελεχών του Δημοσίου Τομέα αποτελεί ιδιαίτερη ομάδα –στόχο για τη Διαχείριση Ικανοτήτων.

Άμεση συνέπεια της παραπάνω παρατήρησης είναι να αναπτύσσονται ιδιαίτερα και εξειδικευμένα πλαίσια και μοντέλα ικανοτήτων, που να απευθύνονται μόνο σε αυτή την κατηγορία υπάλληλων.

Στη συγκεκριμένη υποενότητα θα παρουσιαστεί ένας αριθμός πλαισίων / μοντέλων ικανοτήτων, τα οποία έχουν αναπτυχθεί από διάφορα κράτη και έχουν εστίαση στα στελέχη της ανώτερης διοικητικής βαθμίδας.

4.3.4.1. Το πλαίσιο ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES)

Το συγκεκριμένο πλαίσιο (Public Sector Performance Commission, 2011) χρησιμοποιεί ως δομικά “συστατικά” τις απαιτούμενες ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές, και θα μπορούσε να παρασταθεί με το επόμενο σχήμα :

²Εξαίρεση σε αυτή την περίπτωση αποτελεί η Γαλλία.



Σχήμα 4-3 : Τα δομικά στοιχεία του πλαισίου ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES)

Το πλαίσιο αποτελείται από πέντε βασικές ικανότητες, τις οποίες απαιτείται να κατέχουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας, οι οποίες και απεικονίζονται στο επόμενο σχήμα.



Σχήμα 4-4 : Οι βασικές ικανότητες του πλαισίου ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES)

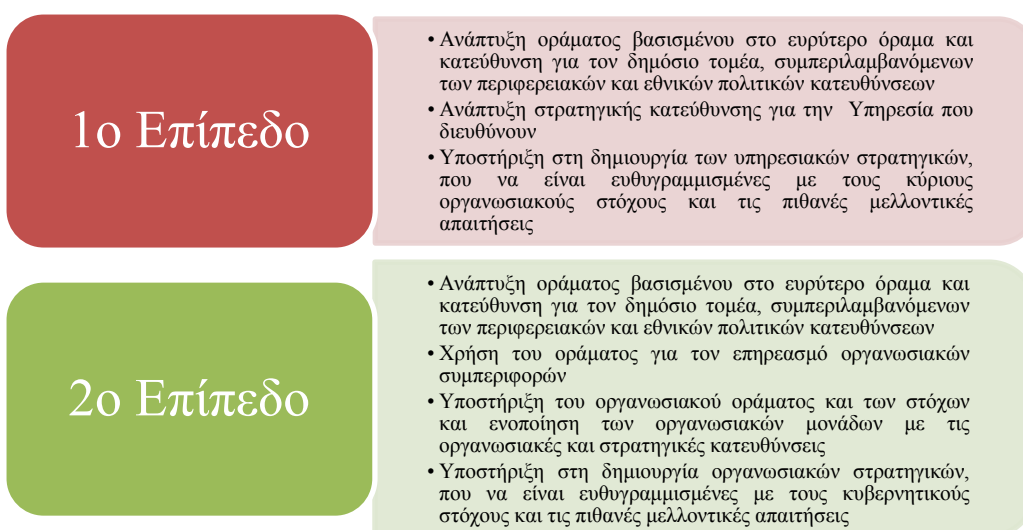
Κάθε μια από τις παραπάνω ικανότητες αναλύεται σε επί μέρους δεξιότητες, όπως για παράδειγμα η πρώτη (Διαμόρφωση στρατηγικής σκέψης και αλλαγής) που αναλύεται στις δεξιότητες του επόμενου σχήματος:



Σχήμα 4-5 : Ανάλυση βασικής ικανότητας σε δεξιότητες (SAES)

Τέλος, κάθε δεξιότητα αναπτύσσεται σε δύο διαφορετικά επίπεδα, τα οποία και χρησιμοποιούνται για σκοπούς επιβράβευσης και ανάπτυξης – προώθησης καριέρας, στη βάση αντίστοιχων συμπεριφορών που απαιτούνται για κάθε ένα από αυτά.

Έτσι, για την παραπάνω αναφερόμενη δεξιότητα “Δημιουργία οράματος” υπάρχουν δύο διαφορετικά επίπεδα συμπεριφορών, τα οποία περιγράφονται αναλυτικά στο επόμενο σχήμα :



Σχήμα 4-6 : Ανάλυση δεξιότητας σε επίπεδα συμπεριφορών (SAES)

4.3.4.2. Το μοντέλο ικανοτήτων των ανώτατων στελεχών της δημόσιας διοίκησης των ΗΠΑ

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό (US Office of Personnel Management, 2012) τα ανώτατα στελέχη της δημόσιας διοίκησης των ΗΠΑ απαιτείται να κατέχουν πέντε κύριες ικανότητες, οι οποίες με τη σειρά τους αναλύονται σε επιμέρους. Η όλη διάρθρωση του συγκεκριμένου μοντέλου αποτυπώνεται στο σχήμα που ακολουθεί :

Διοίκηση αλλαγών	Διοίκηση ανθρώπων	Προσανατολισμός στα αποτελέσματα	Δόμηση συμμαχιών	Επιχειρησιακή οξύνουα
<ul style="list-style-type: none">• Δημιουργία και καινοτομία• Ευελιξία• Αντοχή• Στρατηγική σκέψη• Όραμα• Γνώση εξωτερικού περιβάλλοντος	<ul style="list-style-type: none">• Διαχείριση συγκρούσεων• Ανάπτυξη προσωπικού• Δημιουργία ομάδων• Αξιοποίηση διαφορετικότητας	<ul style="list-style-type: none">• Λογοδοσία• Εξυπηρέτηση πελατών/πολιτών• Αποφασιστικότητα• Επιχειρηματικό πνεύμα• Επίλυση προβλημάτων• Τεχνική επάρκεια	<ul style="list-style-type: none">• Επιρροή - Διαπραγμάτευση• Επίγνωση οργανωσιακού περιβάλλοντος• Δόμηση Δικτύων	<ul style="list-style-type: none">• Χρημ/νομική διαχείριση• Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού• Διαχείριση τεχνολογίας

Σχήμα 4-7 : Το μοντέλο ικανοτήτων των ανώτατων στελεχών της δημόσιας διοίκησης των ΗΠΑ

Το μοντέλο αυτό έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελεί τη βάση επιλογής των ατόμων, τα όποια θα στελεχώσουν τις ανώτερες διοικητικές θέσεις της δημόσιας διοίκησης των ΗΠΑ.

4.3.4.3. Το πλαίσιο ικανοτήτων για τον δημόσιο τομέα της Μεγάλης Βρετανίας

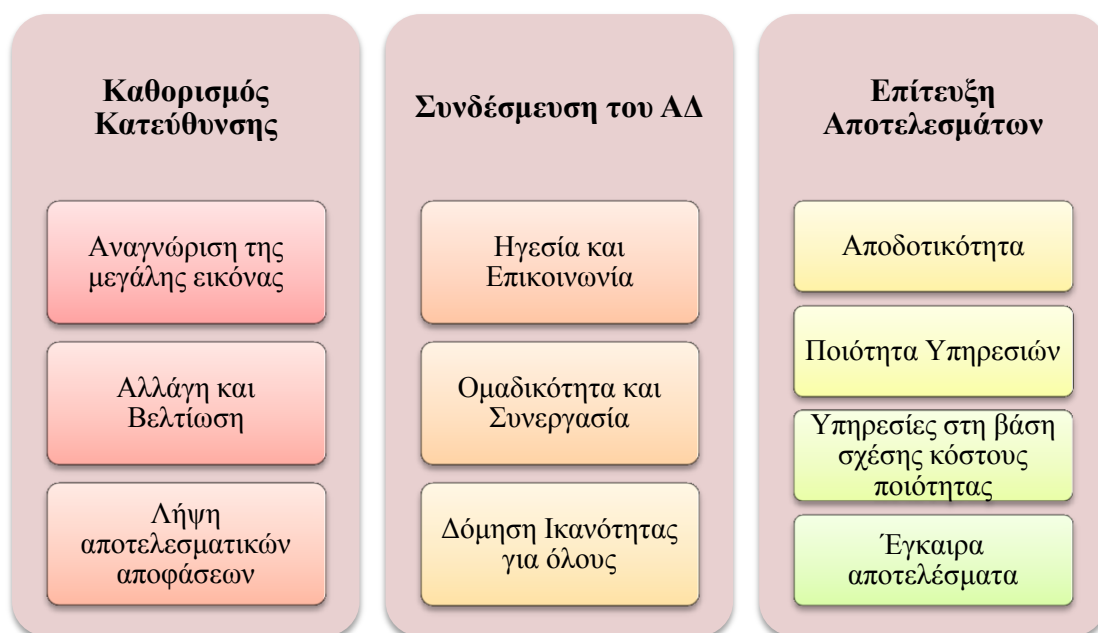
Το μοντέλο αυτό έχει αναπτυχθεί για να υποστηρίξει τόσο Σχέδιο Μεταρρύθμισης της ΔΔ του Ηνωμένου Βασιλείου όσο και να συνεισφέρει στο σύστημα διοίκησης απόδοσης του τελευταίου (Civil Service Human Resources, 2012).

Το συγκεκριμένο μοντέλο ορίζει τις ικανότητες ως τις δεξιότητες, την γνώση και τις συμπεριφορές που οδηγούν σε επιτυχημένη απόδοση και έχει τα επόμενα χαρακτηριστικά (Civil Service Human Resources, 2012) :

- Οι ικανότητες αφορούν όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας (από απλό υπάλληλο μέχρι τον/την Γενικό/ή Διευθυντή/ντρια)

- Οι ικανότητες ορίζονται ως οι δεξιότητες, η γνώση και οι συμπεριφορές που οδηγούν σε επιτυχημένη απόδοση
- Περιέχει μια περιγραφή για κάθε ικανότητα καθώς και έναν αριθμό παραδειγμάτων που αφορούν αποτελεσματικές και μη συμπεριφορές επίδειξης της συγκεκριμένης ικανότητας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας
- Οι ικανότητες είναι διακριτές και σωρευτικές, με το τελευταίο να σημαίνει ότι η κατοχή της ικανότητας και η επίδειξη της σε ανώτερο διοικητικό βαθμό προϋποθέτει, ως εκ των ουκ άνευ, την ικανότητα επίδειξης των αποτελεσματικών συμπεριφορών, που παρατηρούνται για αυτή την ικανότητα σε κατώτερες διοικητικές βαθμίδες
- Καθορίζει το “πώς” θα χρειαστεί να εργαστεί ο δημόσιος υπάλληλος για να επιτύχει τους στόχους του, οι οποίοι καθορίζουν το “τι” χρειάζεται να κάνει
- Θέτει τις αξίες της ΔΔ του Ηνωμένου Βασιλείου (ειλικρίνεια, ακεραιότητα, αμεροληψία, αντικειμενικότητα) στο επίκεντρο της εργασίας κάθε δημόσιου υπαλλήλου

Το πλαίσιο ικανοτήτων συντίθεται από δέκα ικανότητες που ομαδοποιούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες, όπως φαίνεται και στο επόμενο σχήμα, και για κάθε μια από αυτές τις ικανότητες υπάρχει ένας αριθμός συμπεριφορών που αντιστοιχούν σε αποτελεσματική ή μη επίδειξη της συγκεκριμένης ικανότητας.



Σχήμα 4-8 : Το μοντέλο ικανοτήτων του ΔΤ του Ηνωμένου Βασιλείου

Αυτό που διαφοροποιεί το συγκεκριμένο πλαίσιο από όλα τα άλλα είναι η παράθεση τόσο των συμπεριφορών που συνιστούν την αποτελεσματική χρήση της κάθε ικανότητας όσο και αυτών που καταδεικνύουν την έλλειψη της.

Για παράδειγμα το επόμενο σχήμα περιλαμβάνει τις αποτελεσματικές και μη συμπεριφορές για την ικανότητα “Υπηρεσίες στη βάση κόστους ποιότητας” στο επίπεδο των Γενικών Διευθυντών.

Αυτοί που είναι λιγότερο αποτελεσματικοί αναμένεται να :	Αυτοί που είναι αποτελεσματικοί αναμένεται να :
<ul style="list-style-type: none">• Υπογράφουν δαπάνες ασκώντας ανεπαρκή έλεγχο• Επιτρέπουν σε μη κύριες δραστηριότητες να απορροφούν πόρους και παίρνουν αποφάσεις χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το μακροπρόθεσμο οικονομικό συμφέρον του Υπουργείου• Αναπτύσσουν πολιτικές ή στρατηγικές με ανεπαρκή εξέταση των οικονομικών ή διοικητικών πληροφοριών• Αποτυγχάνουν να παράξουν αποτελέσματα ή να υλοποιήσουν μια στρατηγική εντός του συμφωνηθέντος προϋπολογισμού• Αποτυγχάνουν να επιδείξουν πλήρη επίγνωση των χρηματοοικονομικών πτυχών μιας απόφασης και αγνοούν την ανάγκη για διαφάνεια και έλεγχο	<ul style="list-style-type: none">• Καθοδηγούν και δημιουργούν μια κουλτούρα που δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση , την αποδοτικότητα και τη σχέση κόστους-ποιότητας• Διατηρούν την εστίασή τους στην μεγιστοποίηση της αποδοτικής χρήσης των πόρων, ερευνώντας συνεχώς το κόστος των διαφόρων δραστηριοτήτων και τη σχέση τους με τις στρατηγικές προτεραιότητες• Είναι διεξοδικοί στην ανάλυση χρηματοοικονομικών πληροφοριών και πληροφοριών απόδοσης και χρησιμοποιούν τις σχετικές αναλύσεις για να καθορίσουν τις πολιτικές και τις στρατηγικές εφαρμογής των τελευταίων• Διατηρούν οικονομική πειθαρχία και διασφαλίζουν τη λογοδοσία έναντι λογιστικών ελέγχων και συστημάτων• Επιδεικνύουν διαφάνεια τόσο στη λήψη αποφάσεων που αφορούν οικονομικά θέματα όσο και στις δαπάνες

Σχήμα 4-9 : Συμπεριφορές για αποτελεσματική ή μη εφαρμογή της Ικανότητας “Υπηρεσίες στη βάση κόστους – ποιότητας”

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τη δόμηση μοντέλου ικανοτήτων και δεξιοτήτων στο Δημόσιο τομέα; Αιτιολογείτε την απάντησή σας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Με βάση τα παραδείγματα που παρουσιάστηκαν για τη δόμηση πλαισίου δεξιοτήτων στις ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Νότια Αυστραλία ποιο κατά τη γνώμη σας είναι πιο αποτελεσματικό και γιατί; Αιτιολογείτε την άποψή σας.

4.4. Δεξιότητες Γενικών Δ/ντων/Δ/ντριων

4.4.1. Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται συνοπτικά οι δεξιότητες των Γενικών Δ/ντων/Δ/ντριων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπως έχουν εντοπιστεί και αναπτυχθεί στο πλαίσιο του συγκεκριμένου επιμορφωτικού προγράμματος.

Η επιλογή των δεξιοτήτων αυτών έγινε στη βάση των επόμενων κριτηρίων :

- ✓ Μετά από μελέτη και σύγκριση αντίστοιχων πλαισίων χωρών του εξωτερικού, που έχουν σημαντική εμπειρία στη δόμηση και χρήση τέτοιων πλαισίων
- ✓ Μέσα από ανάλυση των προκλήσεων που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι Γενικοί/ές Δ/ντες/Δ/ντριες στο παρόν και στο μέλλον, οι οποίες περιγράφονται αναλυτικά στο αντίστοιχο κεφάλαιο του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού, και κατά συνέπεια των ικανοτήτων-δεξιοτήτων που θα χρειαστούν

Παρόλο που μέχρι τώρα στο κεφάλαιο έχει αναπτυχθεί η έννοια του πλαισίου ικανοτήτων, με τις τελευταίες να αποτελούν σύνθεση των απαιτούμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών και άρα να έχουν ευρύτερη έννοια από τις δεξιότητες καθώς τις εμπεριέχουν, εν τούτοις στη συγκεκριμένη ενότητα γίνεται αναφορά σε δεξιότητες.

Το συγκεκριμένο είναι συνέπεια του γεγονότος ότι μέχρι σήμερα δεν έχει αναπτυχθεί και υιοθετηθεί ένα συγκεκριμένο πλαίσιο-μοντέλο ικανοτήτων για τα στελέχη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης το οποίο να είναι ενσωματωμένο στις λειτουργίες της ΔΑΔ του ελληνικού ΔΤ και να καθοδηγεί τις διαδικασίες αυτής.

Έτσι στο πλαίσιο του συγκεκριμένου επιμορφωτικού προγράμματος έχει επιλεγεί η έννοια δεξιότητα για να περιγράψει τα απαιτούμενα, από τους/τις Γενικούς/ές Δ/ντες/Δ/ντριες, προσόντα, παρόλο που σε αντίστοιχα μοντέλα ικανοτήτων άλλων χώρων οι συγκεκριμένες δεξιότητες αναφέρονται ως ικανότητες.

Η επιλογή αυτή συνδέεται άμεσα και με το γεγονός ότι η επιμόρφωση εστιάζει κατά κύριο λόγο στην ενίσχυση ή ανάπτυξη δεξιοτήτων, οι οποίες και απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών ή την ορθή λειτουργία στο πλαίσιο συγκεκριμένων ρόλων.

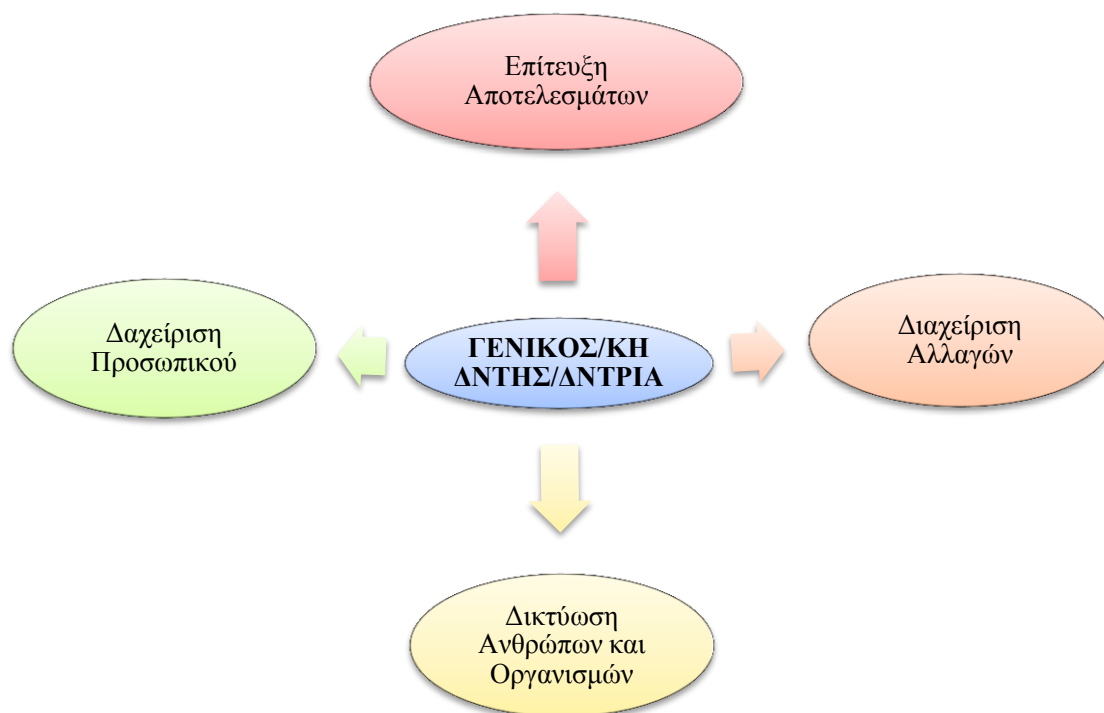
4.4.2. Οι δεξιότητες των Γενικών Δ/ντων/Δ/ντριων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Ο/Η Γενικός/ή Δ/ντης/Δ/ντρια της ελληνικής ΔΔ, δεδομένων των συνθηκών και καταστάσεων μέσα στις οποίες καλείται να λειτουργήσει καθώς και των ολοένα και πιο πολύπλοκων προβλημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει, καθίσταται σήμερα περισσότερο από ποτέ βασικό στοιχείο της εύρυθμης λειτουργίας του ΔΤ.

Αποτελώντας το κρίσιμο κρίκο μεταξύ της πολιτικής ηγεσίας και της διοικητικής δομής των δημοσίων οργανισμών καλείται να επιδείξει ηγετική συμπεριφορά και να λειτουργήσει μετασχηματιστικά :

- ✓ Παρέχοντας στην πολιτική ηγεσία έγκαιρη και έγκυρη πληροφορία και γνώση, διασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο τη διαμόρφωση κατάλληλων δημόσιων πολιτικών, οι οποίες αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τα προβλήματα της ελληνικής κοινωνίας και συντείνουν στη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας
- ✓ Επικοινωνώντας τις επιλεγόμενες δημόσιες πολιτικές στο σύνολο της διοικητικής δομής
- ✓ Διασφαλίζοντας την κατανόηση και αποδοχή τους από το σύνολο των υπάλληλων
- ✓ Μεταφράζοντας τις δημόσιες πολιτικές σε αποτελεσματικές στρατηγικές και δράσεις με μετρήσιμα αποτελέσματα και επιδιώξεις, τα οποία επιτρέπουν την ορθή ανάληψη ευθύνης και τη λογοδοσία
- ✓ Ανατροφοδοτώντας το όλο σύστημα με τα αποτελέσματα, τις αποκλίσεις και τα αίτια των τελευταίων ώστε να οδηγεί ένα κύκλο συνεχούς βελτίωσης των αποτελεσμάτων της ΔΔ
- ✓ Λειτουργώντας ως εγγυητής της ορθής, αξιόπιστης και αξιοκρατικής λειτουργίας της ΔΔ
- ✓ Εμπνέοντας εμπιστοσύνη στη λειτουργία του ΔΤ τόσο στους πολίτες όσο και στους εργαζόμενους σε αυτόν

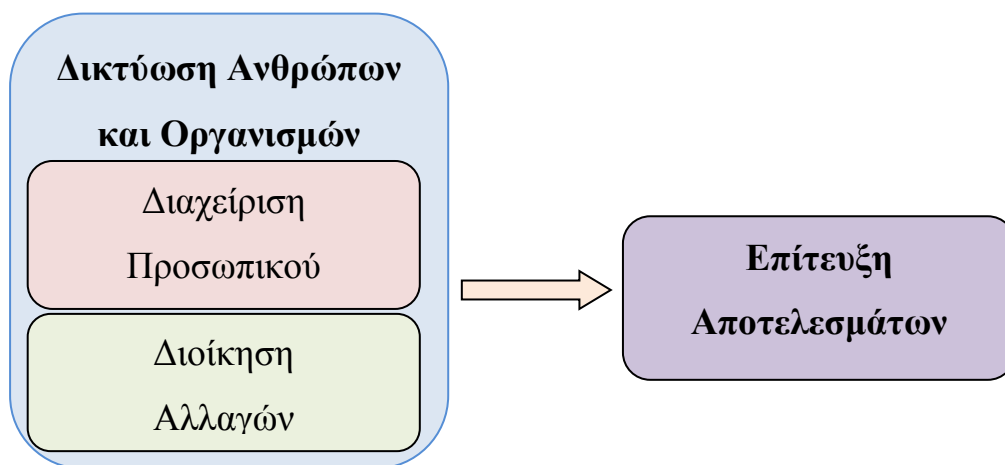
Για την ανάδειξη του παραπάνω περιγραφόμενου μετασχηματιστικού ρόλου καθώς και για την ανάπτυξη χαρακτηριστικών στρατηγική ηγεσίας ο/η Γενικός/ή Δντης/Δντρια υποστηρίζεται από τέσσερις διακριτές δεξιότητες, όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 4-10 : Οι δεξιότητες των Γενικών Δντων/Δντριων της ελληνικής ΔΔ

Οι παραπάνω δεξιότητες είναι αλληλεξαρτώμενες και αλληλένδετες και η κατοχή και επιτυχημένη χρήση μιας ή περισσότερων, αλλά όχι όλων, εξ αυτών δεν εξασφαλίζει την ανάδειξη του παραπάνω αναφερομένου μετασχηματιστικού ρόλου.

Είναι η συνδυαστική χρήση και των τεσσάρων δεξιοτήτων, που επιτρέπει στους/στις Γενικούς/ές Δντες/Δντριες να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στο ρόλο που τους έχει ανατεθεί. Η συνδυαστική χρήση αυτή παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 4-11 : Η σχέση των δεξιοτήτων των Γενικών Δντων/Δντριων της ελληνικής ΔΔ

Η Επίτευξη Αποτελεσμάτων αναφέρεται στην ικανότητα υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί (αποτελεσματικότητα) με την καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων (αποδοτικότητα) με απώτερη επιδίωξη την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας μέσα στο πλαίσιο των συνθηκών και περιορισμών που ισχύουν κάθε φορά (ρεαλισμός).

Η συγκεκριμένη δεξιότητα είναι αυτή που καταδεικνύει την **προστιθέμενη αξία** του/της Γενικού/ής Δντη/Δντριας και ενισχύει τον ρόλο του τόσο προς τα πάνω (πολιτική ηγεσία) όσο και προς τα κάτω (διοικητική ιεραρχία-υπάλληλοι) καλλιεργώντας βήμα-βήμα και αποτέλεσμα με αποτέλεσμα την **εμπιστοσύνη** στο πρόσωπό του/της.

Η δεξιότητα αυτή αναλύεται :

- ✓ Στη δυνατότητα **ανίχνευσης του εσωτερικού** άλλα και του ευρύτερου περιβάλλοντος του οργανισμού και του εντοπισμού των νέων ευκαιρίες, που ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν, καθώς και των πλέον πιθανών απειλών, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα και την μελλοντική λειτουργία του οργανισμού
- ✓ Στη συνεχή έρευνα και αναζήτηση για σχετικές **πληροφορίες** μέσω της :
 - ο διαρκούς ανατροφοδότησης σχετικά με τις λαμβανόμενες αποφάσεις
 - ο εμπειριστατωμένης ανάλυσης των αναφυόμενων προβλημάτων και των σχετικών μεταβλητών
 - ο εμπιστοσύνης στη λειτουργία στη βάση **αξιόπιστων δεδομένων** και τεκμηριωμένων προτάσεων-εισηγήσεων
- ✓ Στη διαμόρφωση και διατύπωση κατάλληλου οράματος, που θα συνεισφέρει στην επιτυχία του δημόσιου οργανισμού μέσω :
 - ο του καθορισμού της μακροπρόθεσμης εστίασης του οργανισμού
 - ο της δέσμευσης του οργανισμού σε ένα κύκλο συνεχούς βελτίωσης και εκτέλεσης εργασιών υψηλής ποιότητας
 - ο της λειτουργίας του ως παρακινητικός παράγοντας αλλαγών για τον οργανισμό και προσωπικής συνεισφοράς για κάθε εργαζόμενο

- ✓ Στην εκπόνηση μακροπρόθεσμου (στρατηγικού) σχεδιασμού για τον δημόσιο οργανισμό, που να υποστηρίζει και να υλοποιεί το διατυπωθέν όραμα, καθώς επίσης και στην καθοδήγηση των διαδικασιών μέσο-βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού, ο οποίος να εξειδικεύει τον μακροπρόθεσμο
- ✓ Στη διασφάλιση ρεαλισμού στον στρατηγικό/επιχειρησιακό σχεδιασμό μέσω:
 - ο του καθορισμού στόχων, που να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις ενός ευρύτερου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, να εκμεταλλεύονται πλήρως τις ευκαιρίες και να αποφεύγουν ή ελαχιστοποιούν τις απειλές
 - ο του προσδιορισμού προτεραιοτήτων που θα επιτρέψουν την υλοποίηση του σχεδιασμού σε συνδυασμό με τους διατιθέμενους πόρους
 - ο της σύνδεσης του σχεδιασμού με τον διατιθέμενο προϋπολογισμό της δημόσιας οργάνωσης
- ✓ Στην εγκαθίδρυση διαμόρφωση ενός αξιόπιστου συστήματος που θα :
 - ο διευκολύνει την απαίτηση για λογοδοσία τόσο προσωπική όσο και των άλλων μελών της οργάνωσης στη βάση μετρήσιμων, υψηλής ποιότητας και έγκαιρων στόχων και αποτελεσμάτων
 - ο επιτρέπει την ανάληψη ευθύνης τόσο για τις επιτυχίες όσο και για τις αποτυχίες
 - ο συμμορφώνεται και λειτουργεί με τους κανόνες και τα πρότυπα αξιολόγησης και απόδοσης
 - ο διαμοιράζει και αναθέτει ισότιμα και αξιοκρατικά τον φόρτο εργασίας
- ✓ Στην ανάπτυξη καινοτόμων προσεγγίσεων λειτουργίας του οργανισμού και παροχής εξυπηρέτησης υψηλής ποιότητας στους χρήστες (πολίτες ή μη) των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία καθίσταται δυνατή με :
 - ο ανάπτυξη και διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης χρηστών και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων αυτών
 - ο παροχή συγκεκριμένων οδηγιών εκτέλεσης των εργασιών (οδηγός εργασίας) και μοντελοποίησης των διαδικασιών, ώστε να αποφεύγονται τα λάθη εξυπηρέτησης
- ✓ Στην λειτουργία με αποφασιστικότητα ώστε να λαμβάνονται έγκαιρα οι απαιτούμενες αποφάσεις και στην ανάληψη της ευθύνης για τις αποφάσεις αυτές καθώς και για τις συνέπειες τους, οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα και αποτελεσματικά

- ✓ Στην αποτελεσματική λήψη δομημένων αποφάσεων ακόμα και υπό συνθήκες περιορισμένης πληροφορίας ή παντελούς έλλειψης δεδομένων
- ✓ Στον προσδιορισμό και την άμεση επίλυση προβλημάτων, που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία του οργανισμού. Ανάπτυξη διαφόρων εναλλακτικών λύσεων, οι οποίες να βασίζονται σε ανάλυση της υπάρχουσας πληροφορίας
- ✓ Στην επαγγελματική επάρκεια και τη τεχνική γνώση, που επιτρέπει την βαθιά γνώση και κατανόηση του εργασιακού αντικείμενου και άρα την κατάλληλη εφαρμογή των αρχών και μεθόδων της επιστήμης για την ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων εργασίας, επίλυσης προβλημάτων και παροχής οδηγιών και καθοδήγησης σε όλα τα κλιμάκια

Η Διοίκηση Αλλαγών αποτελεί τη δεξιότητα, που παρουσιάζει τις μεγαλύτερες προκλήσεις αλλά και απαιτήσεις από τους/τις Γενικούς/ές Δντες/Δντριες καθώς συν απαιτεί συνεχή αναπροσαρμογή της αντιληπτικότητας τους μέσω της εξέτασης των καταστάσεων υπό διαφορετικές οπτικές.

Η δεξιότητα αυτή ορίζεται ως η ικανότητα και η δυναμική να προκαλείς, υποστηρίζεις και προωθείς αλλαγές στρατηγικής και λειτουργικής φύσεως τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και στο εξωτερικό επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο την ευρύτερη πραγματικότητα.

Η δεξιότητα αυτή αναλύεται :

- ✓ Στην προσωπική δημιουργικότητα η οποία αποτελεί δομικό στοιχείο της δεξιότητας αφού μέσω αυτής το άτομο:
 - αποκτά μια νέα εικόνα της πραγματικότητας και ενισχύει την αντιληπτικότητα του
 - δίνει νέα προοπτική στις καταστάσεις και αμφισβητεί κριτικά και παραγωγικά τις καθιερωμένες συνθήκες
 - υποστηρίζει ενεργά την καινοτομία, ενθαρρύνει νέες ιδέες και προτάσεις και διαμορφώνει εισηγήσεις νέων δημόσιων πολιτικών

- ✓ Στην ικανότητα ανάλυσης και κατανόησης των συνθηκών του **εξωτερικού περιβάλλοντος**, ως απαραίτητης προϋπόθεσης για να έχει πλήρη εφαρμογή η προσωπική δημιουργικότητα και η οργανωσιακή καινοτομία καθώς και απτά αποτελέσματα, που θα ωφελήσουν τον οργανισμό. Μια προσεκτική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός θα επιτρέπει τη:
 - βαθύτερη **κατανόηση των επικρατέστερων τάσεων** και των κύριων δυνάμεων, που διαμορφώνουν και επηρεάζουν το περιβάλλον αυτό
 - πλήρη **εξοικείωση με τις πολιτικές**, που εκπονούνται και εφαρμόζονται όχι μονό σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο
- ✓ Στην ανάπτυξη της απαραίτητης ευελιξίας στη σκέψη και δράση, που θα επιτρέψει την άμεση και ρεαλιστική προσαρμογή στις νέες καταστάσεις και επίσης τον αποτελεσματικό μετριασμό των συνεπειών, που ενδέχεται να προκύψουν από απρόσμενους κινδύνους
- ✓ Στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιδράσεων και του σκεπτικισμού, που πολύ συχνά συνοδεύουν τις προσπάθειες, μικρές και μεγάλες, για αλλαγή μέσω :
 - προσεκτικά δομημένων προσεγγίσεων αλλαγής βασιζόμενων στον ορθολογισμό και σε επιχειρήματα
 - συμπερίληψης όλου του προσωπικού στις εργασίες σχεδιασμού των αλλαγών, ενθάρρυνση της κατάθεσης προτάσεων και λύσεων και ανάθεσης σημαντικών ρόλων στην διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών
 - ανάπτυξης εναλλακτικών σχεδίων υλοποίησης τα οποία εγγυούνται το ίδιο αποτέλεσμα
 - αναγνώρισης των διαφορετικών απόψεων και αντιδράσεων όχι ως απειλή για την όλη προσπάθεια αλλαγής άλλα ως ευκαιρία για ανασκόπηση και λήψη βελτιωτικών μέτρων
 - κατάλληλης επικοινωνίας των στόχων των επιδιωκόμενων αλλαγών και κατάδειξης των μακροπρόθεσμων ωφελειών, που θα προκύψουν για τον οργανισμό

Η Διαχείριση Προσωπικού είναι και για το επίπεδο του/της Γενικού/ής Δντη/Δντριας όπως και για κάθε άλλο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας η βάση της λειτουργίας του και η πηγή της προστιθέμενης αξίας στο σύστημα διοίκησης και λήψης αποφάσεων.

Η διαφορά με τα άλλα όμως επίπεδα είναι στη φύση της εμπλοκής του/της Γενικού/ής Δντη/Δντριας με το προσωπικό, η οποία γίνεται σε ένα πιο στρατηγικό επίπεδο σε αντίθεση με τα άλλα επίπεδα (Προϊστάμενοι/ Προϊστάμενες Δ/νσεων και Τμημάτων), όπου λαμβάνει χώρα σε ένα πιο λειτουργικό και καθημερινό επίπεδο λειτουργίας (micro - management)

Η δεξιότητα αυτή αναλύεται :

- ✓ Στην δημιουργία ομαδικού πνεύματος εργασίας, η οποία επιτυγχάνεται με :
 - την ενίσχυση της επιδίωξης όλα τα θέματα να αντιμετωπίζονται ομαδικά και την αποφυγή των ατομικών έργων (projects)
 - τη δημιουργία ομάδων υψηλής ποιότητας, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, με σκοπό την αντιμετώπιση κρίσιμων και πολύπλοκων θεμάτων καθώς και την εφαρμογή νέων συστημάτων, προδιαγραφών και διαδικασιών
 - την κατάλληλη σύνθεση των ομάδων ώστε να επιτυγχάνεται η αποστολή τους μέσω της συνισταμένης των δεξιοτήτων και των ταλέντων όλων των μελών
 - την παρακίνηση μέσω της ορθής ανάθεσης καθηκόντων και αρμοδιοτήτων και τον προσδιορισμό των επιμέρους στόχων σύμφωνα με τις δεξιότητες και με τα ενδιαφέροντα αντίστοιχα του κάθε μέλους
 - την καλλιέργεια δέσμευσης στην ομάδα με την προσωπική συμμετοχή και εμπλοκή, η οποία αυξάνει την εμπιστοσύνη των μελών και ενισχύει τη δυναμική του οργανισμού
- ✓ Στο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και βελτίωση όλου του προσωπικού μέσω της:
 - γνώσης του δυναμικού, της επαγγελματικής επάρκειας και των δυνατοτήτων κάθε υπαλλήλου
 - καθοδήγησης της ανάπτυξης κάθε υπάλληλου μέσω προσωπικής ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοσή του, παροχής πληροφόρησης σχετικά με ευκαιρίες ανάπτυξης-βελτίωσης και δημιουργία προσωπικού πλάνου ανάπτυξης-βελτίωσης
 - ανάθεσης εργασιών που μπορούν να συνεισφέρουν στην ενίσχυση των εμπειριών και γνώσεων των υπαλλήλων και να βελτιώσουν τις προοπτικές της καριέρας τους

- αξιολόγησης των προγραμμάτων και λοιπών μεθόδων (mentoring, coaching κα) ανάπτυξης-βελτίωσης και επιλογής εκείνων που καλύπτουν τις ανάγκες του προσωπικού και ταυτόχρονα εξυπηρετούν τη στρατηγική της δημόσιας οργάνωσης
- επένδυσης στην αρχή της δια βίου μάθησης και της επιδίωξης για αυτοβελτίωση
- ✓ Στην δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος αξιοκρατίας, συμπερίληψης, ίσων ευκαιριών και αποφυγής διακρίσεων, όπου ο/η κάθε υπάλληλος έχει τη δική του/της αξία και συνεισφέρει ανάλογα με τη δυναμική του/της στους στόχους της δημόσιας οργάνωσης
- ✓ Στην δημιουργική διαχείριση των συγκρούσεων, που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό, ώστε να αποτελούν πηγές νέων ευκαιριών και όχι προβλημάτων.

Αυτό επιτυγχάνεται με :

- πρόβλεψη και αντιμετώπιση των πηγών τυχόν αντιπαραγωγικών συγκρούσεων, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε διαμάχες και διαχωρισμό του προσωπικού σε “στρατόπεδα”
- ενθάρρυνση των διαφορετικών απόψεων στο πλαίσιο παραγωγικών συζητήσεων με απώτερο στόχο την ανάδειξη όλων των πλευρών των θεμάτων και την ενίσχυση των δημιουργικών εντάσεων
- επίλυση με συναινετικό τρόπο συγκρούσεων, που αφορούν θέματα συγκρουόμενων στόχων και προτεραιοτήτων, κατανομής και χρήσης πόρων, ανάθεσης αρμοδιοτήτων κα.
- διαχείριση θεμάτων “κακών” συμπεριφορών με ειλικρινή και ανοικτό τρόπο, ο οποίος να εγγυάται την ισότιμη αντιμετώπιση και τον χειρισμό όλων των απόψεων με σεβασμό
- αντιμετώπιση αντιρρήσεων, κατηγοριών και απειλών άμεσα και με πυγμή ώστε να μην επιτραπεί η διαιώνιση τέτοιου είδους συμπεριφορών
- εφαρμογή τεχνικών ενεργητικής ακρόασης, διαμεσολάβησης και προσωπικών συναντήσεων, όπου κρίνεται απαραίτητο
- ✓ Στη λειτουργία με ακεραιότητα και αμεροληψία μέσω της επίδειξης συνέπειας λόγων και πράξεων και της λήψης αποφάσεων για το προσωπικό με κριτήρια τη δικαιοσύνη και την ικανότητα

Τέλος η Δικτύωση Ανθρώπων και Οργανισμών αναφέρεται στην ικανότητα δημιουργίας σχέσεων και δικτύων συνεργασίας μεταξύ ανθρώπων αλλά και δομών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού με απώτερη επιδίωξη την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί και την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων.

Η δεξιότητα αυτή αναλύεται :

- ✓ Στην δυνατότητα **αναγνώρισης των συστημάτων λήψης απόφασης** τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και στο εξωτερικό αυτού, την αντίληψη των οργανωσιακών δομών, την γνώση της **ατζέντας και των επιδιώξεων των διαφόρων δρώντων** (πολιτική ηγεσία κ.α.) καθώς και την ικανότητα επεξεργασίας και ανάλυσης των ευρύτερων πολιτικών θεμάτων
- ✓ Στην ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας δομών της δημόσιας διοίκησης μέσω:
 - ο της ανάληψης κοινών εργασιών για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων
 - ο του διαμοιρασμού πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ διαφόρων δομών
 - ο της δόμησης στρατηγικών σχέσεων συνεργασίας στη βάση αμοιβαία επωφελών συμφωνιών
 - ο της επίτευξης συναινετικών λύσεων σε προβλήματα, όπου υπάρχουν αντίθετες απόψεις και προσεγγίσεις, με σκοπό την εγκαθίδρυση σχέσεων εμπιστοσύνης και τη διασφάλιση μελλοντικών συνεργασιών
- ✓ Στην διαπραγματευτική ικανότητα και στην άσκηση επιρροής με :
 - ο κατάλληλη χρήση της πληροφορίας για τη διαμόρφωση πειστικών επιχειρημάτων
 - ο αποτελεσματική παρουσίαση των θέσεων και της διαθέσιμης πληροφορίας
 - ο λειτουργία με σεβασμό, ευγένεια και προσιτότητα
 - ο επίδειξη πειστικότητας και αυτοπεποίθησης σε περιπτώσεις διαπραγματεύσεων και συνομιλιών

Το σύνολο των παραπάνω δεξιοτήτων³ αναλύεται διεξοδικά στα επόμενα κεφάλαια ώστε να αποκτηθεί μια εις βάθος αντίληψη για το τι είναι η κάθε μια από αυτές. Πάντως θα πρέπει να σημειωθεί ότι η κατοχή των παραπάνω δεξιοτήτων είναι ικανή και όχι αναγκαία συνθήκη για την επίτευξη αποτελεσμάτων, αφού αυτό που θα οδηγήσει σε αυτά είναι η εφαρμογή της γνώσης (δράση) και όχι η γνώση αυτή καθαυτή.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Η διαχείριση ικανοτήτων πρέπει να βασίζεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός μοντέλου ικανοτήτων. Συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την άποψη αυτή; Τεκμηριώστε την απάντησή σας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Το μοντέλο/πλαίσιο ικανοτήτων για το Δημόσιο Τομέα/κεντρική διοίκηση μπορεί να είναι κοινό για όλες τις χώρες της Ευρώπης ή και διεθνώς; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

³ Η ανάλυση των τεσσάρων δεξιοτήτων, που προηγήθηκε στη παρούσα ενότητα, βασίστηκε κατά ένα μεγάλο μέρος στην έκδοση “Proficiency Levels for Leadership Competencies” του US Office of Personnel Management, το οποίο είναι προσβάσιμο στην δικτυακή διεύθυνση <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/proficiency-levels-for-leadership-competencies.pdf>

Βασικά Στοιχεία Κεφαλαίου

- ❖ Η ικανότητα συντίθενται από τις απαραίτητες δεξιότητες, την απαιτούμενη γνώση και τις επιδεικνυόμενες συμπεριφορές και αποτελεί τη βάση της οργανωσιακής ικανότητας.
- ❖ Η δεξιότητα είναι το σύνολο των τεχνικών, εργαλείων, μεθοδολογιών και προσεγγίσεων, που χρησιμοποιούνται για να εφαρμοσθεί η γνώση.
- ❖ Η Διαχείριση Ικανοτήτων μετασχηματίζει το σύνολο των λειτουργιών και διεργασιών της ΔΑΔ και αλλάζει την εστίαση αυτών από τον οργανισμό και τις διεργασίες του στον άνθρωπο (προσωπικό) και τις ικανότητες του.
- ❖ Η Διαχείριση Ικανοτήτων βασίζεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός μοντέλου ικανοτήτων, το οποίο θα θέτει το πλαίσιο λειτουργίας της Διαχείρισης Ικανοτήτων σε έναν συγκεκριμένο Οργανισμό.
- ❖ Η Διαχείριση Ικανοτήτων έχει, όπως και κάθε άλλη παρέμβαση σε ένα σύστημα, τόσο θετικές όσο και αρνητικές πτυχές, οι οποίες ενισχύουν ή περιορίζουν αντίστοιχα το εύρος της συνεισφορά της και την προστιθέμενη αξία της στο συγκεκριμένο σύστημα.
- ❖ Δεν υπάρχει διεθνώς μια συγκεκριμένη και δομημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και εφαρμογή συστημάτων/πλαίσιων Διαχείρισης Ικανοτήτων στον ΔΤ.
- ❖ Στα περισσότερα κράτη η ανώτερη διοικητική βαθμίδα των στελεχών του Δημοσίου Τομέα αποτελεί ιδιαίτερη ομάδα –στόχο για τη Διαχείριση Ικανοτήτων οπότε αναπτύσσονται ιδιαίτερα και εξειδικευμένα πλαίσια και μοντέλα ικανοτήτων, που να απευθύνονται μόνο σε αυτή την κατηγορία υπαλλήλων.
- ❖ Οι Γενικοί/ές Δντες/Δντριες αποτελούν τον κρίσιμο κρίκο μεταξύ της πολιτικής ηγεσίας και της διοικητικής δομής των δημοσίων οργανισμών με αποτέλεσμα να απαιτείται να επιδείξουν ηγετική συμπεριφορά και να λειτουργήσουν μετασχηματιστικά.

5. ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ 1^η : ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1. Εισαγωγή

Σκοπός της Διδακτικής Ενότητας

Η παρούσα διδακτική ενότητα επιδιώκει την κατανόηση εκ μέρους των εκπαιδευομένων της σημασίας που έχει η άσκηση δημόσιων πολιτικών να συνοδεύεται από επίτευξη αποτελεσμάτων προς όφελος των εξυπηρετούμενων πολιτών και επιχειρήσεων αλλά και της κοινωνίας γενικότερα, ως πρώτιστος λόγος ύπαρξης κάθε Δημόσιας Οργάνωσης.

Μαθησιακοί Στόχοι και Αποτελέσματα

Στο πλαίσιο της επιδίωξης του παραπάνω σκοπού οι μαθησιακοί στόχοι και τα αποτελέσματα, για τους εκπαιδευόμενους καθορίζονται ως κάτωθι :

- Να κατανοήσουν τις βασικές έννοιες ανάπτυξης και εφαρμογής Στρατηγικής σε μια Δημόσια Οργάνωση
- Να γνωρίσουν συγκεκριμένα μοντέλα-εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο διαμόρφωσης/ανάπτυξης/εφαρμογής της Στρατηγικής μιας Δημόσιας Οργάνωσης
- Να αναγνωρίσουν τον δυναμικό χαρακτήρα της Στοχοθεσίας σε μια Δημόσια Οργάνωση καθώς και τη σημασία του ρόλου των δεικτών μέτρησης για την καλύτερη παρακολούθηση της εφαρμογής της Στρατηγικής και την πρόληψη και αποτροπή ενδεχόμενων στρεβλώσεων
- Να έρθουν σε επαφή με μοντέλα και πρότυπα οργανωσιακής αξιολόγησης που αποτελούν το πρώτο βήμα στη διαδικασία βελτίωσης των επιδόσεων και της λειτουργίας κάθε Δημόσιας Οργάνωσης

Λέξεις Κλειδιά

Οργανωσιακή Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα, Αποδοτικότητα, Στρατηγική Διοίκηση, Διοίκηση Απόδοσης, Δείκτες Μέτρησης, Βελτίωση Απόδοσης, Διαδικασίες, Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών, Λήψη αποφάσεων, Επίλυση Προβλημάτων

Διάρθρωση Ενότητας

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αποτελείται από έντεκα ενότητες. Στη δεύτερη ενότητα περιγράφεται ο τρόπος μετασχηματισμού των δημόσιων πολιτικών σε Στρατηγικές και, στη συνέχεια, σε εφαρμογή αυτών με όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Στην τρίτη ενότητα εξειδικεύεται ο όρος Στρατηγική Διοίκηση και παρουσιάζονται εργαλεία και μεθοδολογίες που μπορούν να συνεισφέρουν δημιουργικά στην ανάπτυξη ενός συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης. Στην τέταρτη ενότητα αναπτύσσεται, σε συσχέτιση με την Στρατηγική Διοίκηση, ο όρος Διοίκηση Απόδοσης και τα επιμέρους στοιχεία αυτού. Στην πέμπτη ενότητα γίνεται αναφορά στην έννοια της διαδικασίας και στις σύγχρονες τάσεις διαχείρισης αυτής ενώ στην έβδομη αναλύεται η μεθοδολογία Balanced Scorecard στο πλαίσιο εφαρμογής της ήδη διαμορφωθείσας οργανωσιακής Στρατηγικής.

Ο τρόπος παρακολούθησης της εφαρμογής και της υλοποίησης (ή μη) της Στρατηγικής εστιάζει στους δείκτες μέτρησης, κατά βάση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, που παρουσιάζονται στην ενότητα επτά ενώ στην ενότητα οκτώ εξειδικεύεται ο τρόπος διάχυσης και επικοινωνίας των στόχων και των προτεραιοτήτων της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα μιας Δημόσιας Οργάνωσης. Στην ενότητα εννιά παρουσιάζονται τα βασικότερα μοντέλα οργανωσιακής αξιολόγησης και, πιο συγκεκριμένα, το EFQM, το CAF καθώς και το Malcolm Baldrige. Στις ενότητες δέκα και έντεκα εστιάζουμε στον τρόπο «εκμετάλλευσης» του περιεχομένου των προηγούμενων παραγράφων ώστε με συνεκτικό και δομημένο τρόπο να λαμβάνονται οι πλέον αποτελεσματικές και αποδοτικές των αποφάσεων.

5.2. Μετασχηματισμός Δημόσιων Πολιτικών σε Στρατηγικές Εφαρμογές

Ο λόγος ύπαρξης μιας Δημόσιας Οργάνωσης, βασίζεται κατ' ουσία στον μετασχηματισμό των ασκούμενων -κάθε φορά- δημόσιων πολιτικών μέσα από μια σειρά σαφώς προσδιορισμένων βημάτων, σε συγκεκριμένες ενέργειες και δράσεις, η δε επιτυχής λειτουργία της σηματοδοτείται από τον βαθμό ανταπόκρισης της κάθε Οργάνωσης, ανεξάρτητα από τον τύπο ή το εύρος των αρμοδιοτήτων της, σε τέσσερις προκλήσεις:

1. Βέλτιστη χρήση των πόρων της
2. Εξυπηρέτηση του μεγαλύτερου δυνατού εύρους πληθυσμιακών ομάδων
3. Εκπλήρωση του κοινωνικού της ρόλου

4. Διασφάλιση ότι το ανθρώπινο δυναμικό της είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις

Η ικανότητα μιας οργάνωσης να εκπληρώσει την αποστολή της και να επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους της μετριέται σε όρους **αποτελεσματικότητας** και **αποδοτικότητας**.

Ως αποτελεσματικότητα μπορεί να οριστεί ο βαθμός στον οποίον μια δημόσια υπηρεσία ανταποκρίνεται από πλευράς ποιότητας υπηρεσιών, με αποδεκτό τρόπο, στην ανάγκη για παροχή υπηρεσιών, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους/τις αποδέκτες αυτών των υπηρεσιών.

Είναι σαφές ότι δεν είναι πάντα εύκολο να μετρηθεί δεδομένου ότι υπεισέρχεται όχι μόνον ο υποκειμενικός παράγοντας των εμπλεκόμενων μερών αλλά και οι πολλές φορές αντικρουόμενες προσδοκίες τους, σε ένα πλαίσιο επικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων, ελάχιστης αυτονομίας και πολλαπλών περιορισμών.

Θα πρέπει, επίσης, να επισημανθεί ότι οι ωφελούμενοι/ες από τις παροχές των δημοσίων υπηρεσιών δεν περιορίζονται στους κυρίως αποδέκτες αυτών αλλά εκτείνονται στο σύνολο της κοινωνίας (τοπικής ή ευρύτερης) (π.χ. η αποκομιδή των απορριμμάτων δεν αφορά μόνον τους/τις ενοίκους αλλά συνδράμει ώστε να καταστεί η κοινότητα περισσότερο θελκτική σε επενδύσεις και δημιουργία θέσεων απασχόλησης).

Ως αποδοτικότητα μπορεί να οριστεί η βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων πόρων προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες των εξυπηρετούμενων. Στην έννοια των πόρων δεν περιλαμβάνονται μόνον ο χρόνος και το χρήμα αλλά επίσης η ενέργεια, το ταλέντο και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η καλή προαίρεση και η εμπιστοσύνη των «πελατών». Σε κάθε περίπτωση, τόσο η αποτελεσματικότητα όσο και η αποδοτικότητα μπορούν να ενταχθούν στο πλαίσιο των τεσσάρων προκλήσεων που αντιμετωπίζει κάθε Δημόσια Οργάνωση και προσδιορίστηκαν ανωτέρω. Η Αποτελεσματικότητα συνδέεται στενά με την ικανότητα μιας Οργάνωσης να εξυπηρετήσει το μέγιστο δυνατό εύρος πληθυσμιακών ομάδων με ταυτόχρονη εκπλήρωση των σκοπών της κοινωνίας. Από την άλλη μεριά η Αποδοτικότητα συνδέεται με την πρόκληση για τη βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων πόρων καθώς και την αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων.

Ωστόσο, οι δύο έννοιες δεν είναι αλληλεξαρτώμενες: μια δημόσια οργάνωση μπορεί να είναι αποτελεσματική χωρίς να είναι αποδοτική ή και το αντίστροφο. Είναι σύνηθες φαινόμενο η ύπαρξη πολυνομίας και οι επικαλύψεις ρυθμιστικών παρεμβάσεων και αρμοδιοτήτων να καθιστούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες μη αποδοτικές. Και παρά το ότι η αποτελεσματικότητα θεωρείται, και είναι, το κύριο ζητούμενο της ύπαρξης και λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας, η αποδοτικότητα δε μπορεί να αγνοηθεί καθότι μπορεί να συνεισφέρει όχι μόνο στον περιορισμό του κόστους αλλά και στη μεγιστοποίηση των διαθέσιμων πόρων που, με τη σειρά τους, θα οδηγήσουν σε διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών και επίτευξη στόχων.

Το ζητούμενο, επομένως, είναι ο τρόπος που μια Δημόσια Οργάνωση θα επιτύχει να λειτουργεί με όρους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και αποδοτικότητας. Απαραίτητη προϋπόθεση και αφετηρία αποτελεί η οργανωσιακή αξιολόγηση που ορίζεται ως η συστηματική διαδικασία ανάλυσης μιας οργάνωσης προκειμένου να επιτευχθεί η δημιουργία κοινής πεποίθησης για την τρέχουσα εικόνα-κατάσταση των κρίσιμων για την επιτυχή εκπλήρωση του λόγου ύπαρξης της συγκεκριμένης οργάνωσης στοιχείων.

Από τον ανωτέρω ορισμό καθίσταται σαφές ότι μια διαδικασία αξιολόγησης αφορά το σύνολο μιας Δημόσιας Οργάνωσης και όχι την αποσπασματική αποτύπωση των επιδόσεων επιμέρους οργανικών μονάδων χωρίς αναφορά στις ενδεχόμενες αλληλεπιδράσεις και συνέργειες μεταξύ τους (διοικητικά σιλό). Στο πλαίσιο αυτό έχουν, διαχρονικά, διαμορφωθεί πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις, κάποιες εκ των οποίων με περισσότερο δομημένο και τυποποιημένο χαρακτήρα.

Ήδη πριν από αιώνες αναπτύχθηκαν οι βασικές αρχές των χρηματοοικονομικών μετρήσεων στο πλαίσιο της απαραίτητης υποστήριξης στο κυρίαρχο, κατά την περίοδο εκείνη, «επιχειρείν». Ωστόσο, μέσω της διαρκούς εξέλιξης στην κατεύθυνση της αποτύπωσης της σύγχρονης οργανωσιακής, βιομηχανικής και μηχανιστικής σκέψης και αντίληψης, υπήρξαν ποικίλες επιδράσεις ως απόρροια της γραφειοκρατίας, της βιομηχανικής επανάστασης και της κατανομής της εργασίας.

Προχωρώντας στον 21^ο αιώνα, η έμφαση μετακινήθηκε από το υλικό κεφάλαιο σε περισσότερο «άυλες» στρατηγικές προσεγγίσεις που ενσωματώνουν την αξιολόγηση πτυχών της οργάνωσης όπως διαδικασίες, δεξιότητες υπαλλήλων, κινητροδότηση και οι οποίες δε θα μπορούσαν να αποτυπώνονται στα φύλλα ισολογισμών.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν αποτυπώνουν, τουλάχιστον επαρκώς, την επίδραση που π.χ. ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης υπαλλήλων θα μπορούσε να έχει στην οργάνωση μακροπρόθεσμα, επιβραβεύοντας, αντιθέτως, ακατάλληλες διοικητικές πρακτικές στοχεύουσες στο βραχυπρόθεσμο κέρδος (ή όφελος).

5.3. Ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Στρατηγικής Διοίκησης Δημοσίων Οργανισμών

Συχνά οι όροι *στρατηγικός σχεδιασμός* και *στρατηγική διοίκηση* χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, ωστόσο, στην πραγματικότητα δεν έχουν ταυτόσημο περιεχόμενο. Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία προσδιορισμού της Αποστολής και του Οράματος, η οριοθέτηση Σκοπών και Στόχων και η Ανάπτυξη μακροπρόθεσμης Στρατηγικής για τη μετάβαση της Οργάνωσης στο μέλλον με τρόπο αποφασιστικό και με όρους υψηλών επιδόσεων (Poister, 2003).

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτέλεσε κυρίαρχο ρεύμα στις επιχειρήσεις ιδιαίτερα τη δεκαετία του 1960, ωστόσο, στο πέρασμα των ετών έγινε σαφής ένας περιορισμός που προέκυψε από τη συσσωρευμένη εμπειρία εφαρμογών: το προϊόν της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού ήταν μια πρόταση για το μέλλον της Οργάνωσης, στην εφαρμογή της οποίας προέκυπταν προβλήματα που δεν επέτρεπαν τη συνεπή εκπλήρωσή της. Αυτή η αναντιστοιχία σχεδιασμού και εφαρμογής, όπως αποτυπώνεται στο επόμενο Σχήμα, αποτελεί το έλλειμμα εφαρμογής και είναι εκ των βασικών λόγων ανάπτυξης της έννοιας Στρατηγική Διοίκηση.



Σχήμα 5-1 : Το έλλειμμα μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και εφαρμογής
(Πηγή: Διαδίκτυο)

Στρατηγική Διοίκηση είναι η ευρύτερη διαδικασία που περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων, την εφαρμογή στρατηγικών πρωτοβουλιών και τη συνεχή αξιολόγηση-ανατροφοδότηση της αποτελεσματικότητάς τους (Poister, 2003). Ως εκ τούτου, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα ουσιώδες συστατικό, υποσύνολο, της στρατηγικής διοίκησης η οποία, όμως, αποτελεί το υπερσύνολο στην προσπάθεια να εξαλειφθούν τα προβλήματα εφαρμογής ενός ιδεατού σχεδίου.

Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζεται ένα από τα κλασικότερα μοντέλα στρατηγικής διοίκησης δημοσίων οργανώσεων. Πρόκειται για το μοντέλο, αρχικώς, στρατηγικού σχεδιασμού του Bryson(Bryson, 1988), όπως, εντέλει, βελτιώθηκε και μετεξελέγχθηκε σε μοντέλο στρατηγικής διοίκησης από τον ίδιο το 2011(Bryson, 2011).

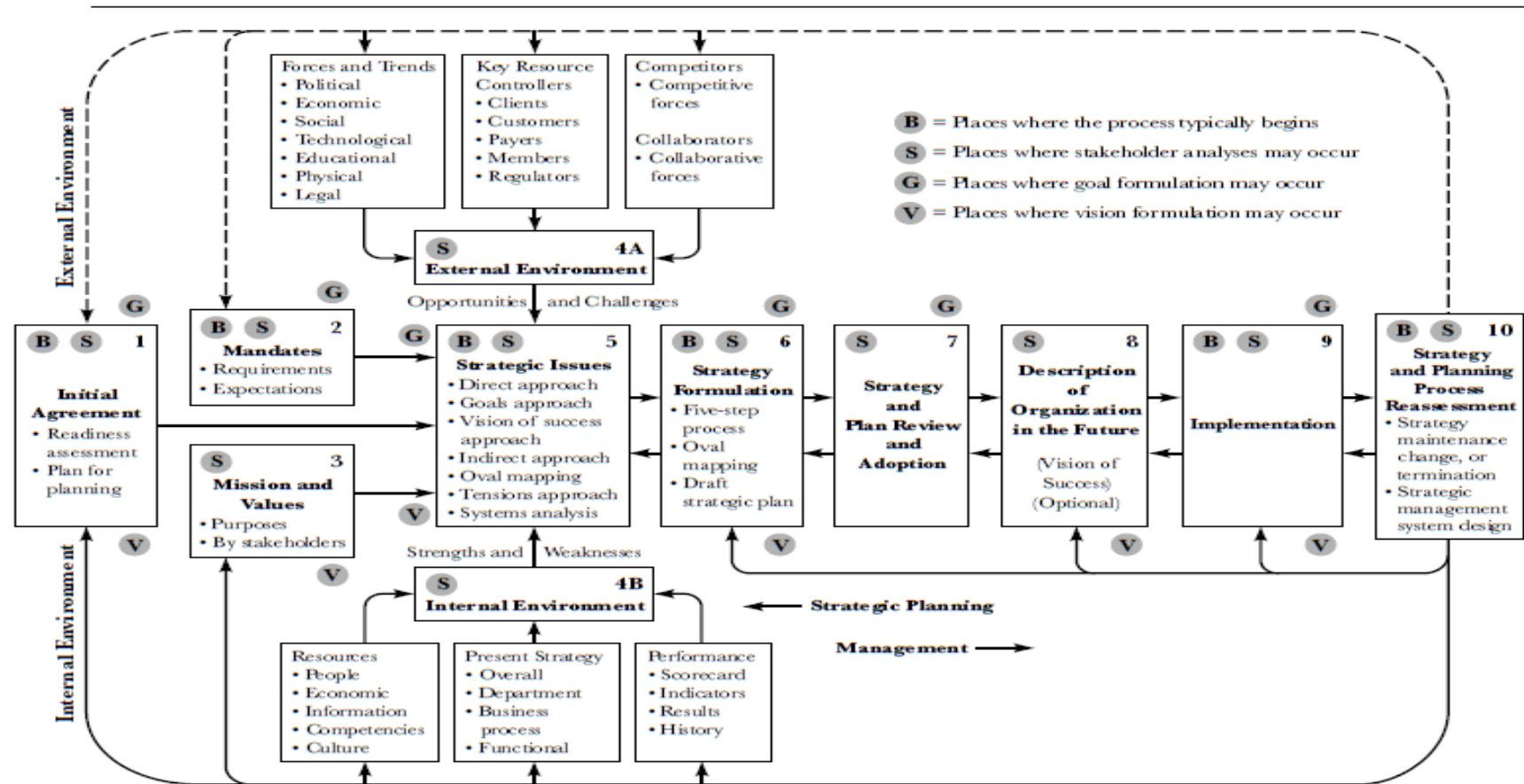
Συνοπτικά, τα δέκα στάδια στρατηγικής διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις είναι τα κάτωθι :

1. *Ανάπτυξη αρχικής συμφωνίας αναφορικά με την προσπάθεια στρατηγικού σχεδιασμού*
2. *Αναγνώριση και αποσαφήνιση των «άνωθεν» εντολών*
3. *Ανάπτυξη και αποσαφήνιση της αποστολής και των αξιών*
4. *A. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος*
4. *B. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος*
5. *Προσδιορισμός των στρατηγικών ζητημάτων*

Αποτελεί το αποτέλεσμα των πέντε προηγούμενων βημάτων, αφού ο συνδυασμός αυτών οδηγεί στον προσδιορισμό των κρίσιμων ζητημάτων για την Οργάνωση. Τα στρατηγικά ζητήματα αποτελούν τις βασικές ερωτήσεις πολιτικής δράσης, που επηρεάζουν την αποστολή και το θεσμικό πλαίσιο της Οργάνωσης και η διαχείριση και αντιμετώπιση των οποίων είναι κρίσιμες τόσο για την επιβίωση όσο και για την ανάπτυξη των Οργανώσεων.

6. *Διαμόρφωση -Ανάπτυξη στρατηγικής*
7. *Αναθεώρηση και υιοθέτηση της Στρατηγικής*
8. *Περιγραφή της μελλοντικής εικόνας του οργανισμού*
9. *Ανάπτυξη αποτελεσματικής διαδικασίας εφαρμογής*
10. *Επαναξιολόγηση των στρατηγικών και της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού*

FIGURE 2.1. THE STRATEGY CHANGE CYCLE.

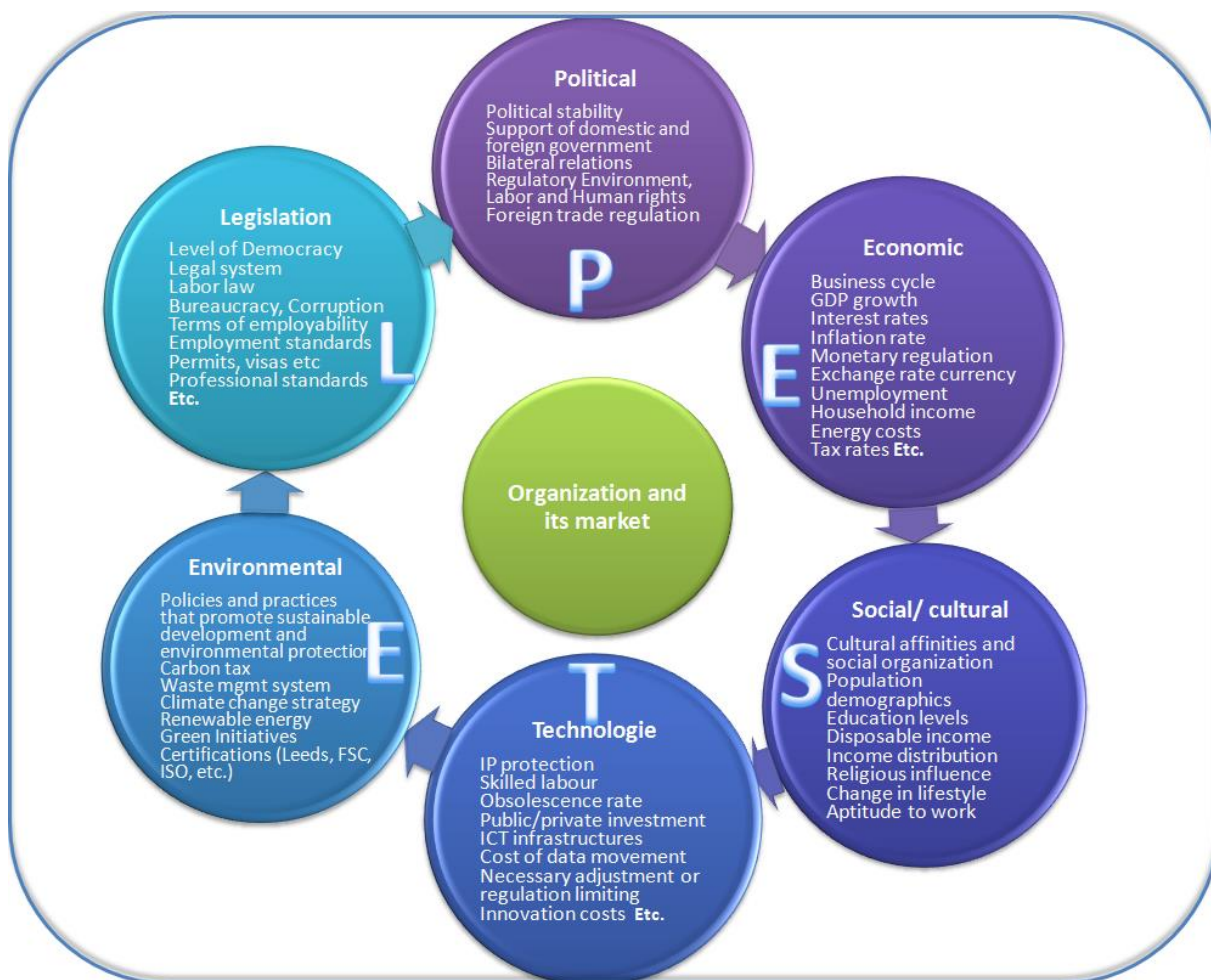


Σχήμα 5-2 : Το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης κατά Bryson

(Bryson,2011)

5.3.1. Η ανάλυση PESTEL

Η ανάλυση PESTEL (Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal) είναι ένα εργαλείο ανάλυσης του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και λειτουργεί μία Οργάνωση.



Σχήμα 5-3 : Η ανάλυση PESTEL

(Πηγή: Διαδίκτυο)

Συνοπτικά, θα μπορούσαν να αναφερθούν για κάθε παράγοντα τα κάτωθι:

➤ **Πολιτικός**

Αποτυπώνει τις ευρύτερες πολιτικές συνθήκες του περιβάλλοντος, ήτοι την ύπαρξη ή μη πολιτικής αστάθειας, τις βασικές αρχές και ιδεολογίες της επικρατούσας πολιτικής κατεύθυνσης, την πιθανότητα ή μη μελλοντικών πολιτικών ανατροπών ή άλλων εξελίξεων κτλ.

➤ **Οικονομικός**

Αφορά το σύνολο των στοιχείων που σχετίζονται με το οικονομικό υπόβαθρο του περιβάλλοντος. Ενδεικτικά αναφέρονται: το ύψος του πληθωρισμού, το επίπεδο των επιτοκίων δανεισμού και καταθέσεων, οι δαπάνες και τα έσοδα του κρατικού προϋπολογισμού, το είδος και η διάρθρωση του χρηματοοικονομικού συστήματος, το ύψος των άμεσων ξένων επενδύσεων κα.

➤ **Κοινωνικός**

Εξετάζει την κοινωνική σύσταση, τα δημογραφικά στοιχεία και προβλέψεις, την ύπαρξη ή όχι κοινωνικής συνοχής, τις τυχόν υπαρκτές ομάδες πίεσης και συμφερόντων κτλ.

➤ **Τεχνολογικός**

Εξετάζει το επίπεδο ενσωμάτωσης της υπάρχουσας τεχνολογίας, το βαθμό διάδοσης και χρήσης αυτής καθώς και τις συνθήκες και προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης νέων τεχνολογιών.

➤ **Περιβαλλοντικός**

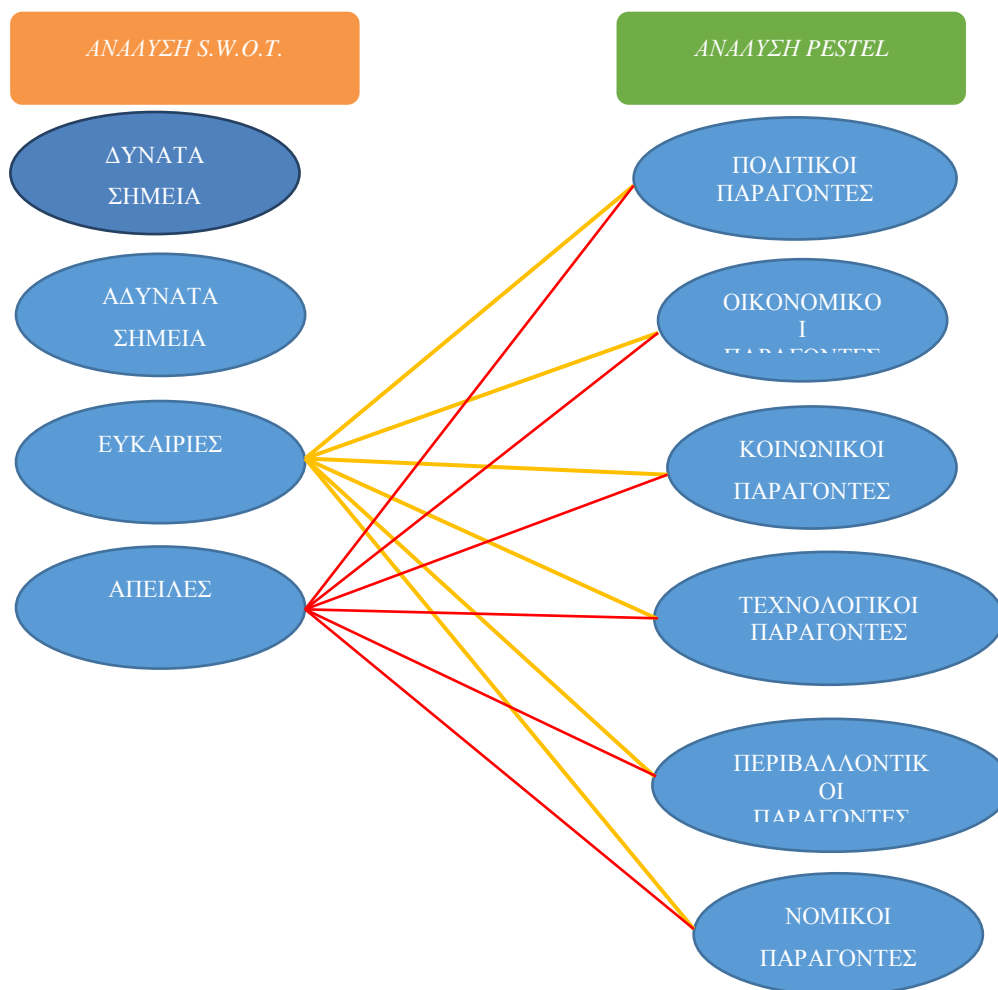
Αναφέρεται στις επικρατούσες περιβαλλοντικές συνθήκες, καθώς επίσης και στη συσχέτιση των άλλων πέντε παραγόντων με το περιβάλλον, όπως για παράδειγμα την ύπαρξη ισχυρού ή μη νομικού υποβάθρου για την προστασία του περιβάλλοντος, την ύπαρξη κουλτούρας στην κοινωνία για την προστασία και διατήρηση των φυσικών περιβαλλοντικών στοιχείων κτλ.

➤ **Νομικός**

Αναφέρεται στη νομική και νομοθετική κατάσταση που επικρατεί, δηλαδή τη νομολογία, τη λειτουργία του δικαστικού συστήματος, το βαθμό εφαρμογής των νόμων, το επίπεδο και το είδος των κυρώσεων κτλ.

Η Ανάλυση PESTEL εστιάζει βαθύτερα και πιο δομημένα στο εξωτερικό περιβάλλον μιας Οργάνωσης επιδιώκοντας να διασφαλίσει ότι δε θα υπάρξουν περιοχές αυτού που δε θα αξιολογηθούν ως προς τις ασκούμενες επιδράσεις τους.

Σε πολλές περιπτώσεις η συγκεκριμένη ανάλυση χρησιμοποιείται συνδυαστικά με την Ανάλυση S.W.O.T.. Ειδικότερα, τα δεδομένα για το εξωτερικό περιβάλλον της PESTEL χρησιμοποιούνται στο πεδίο των Ευκαιριών και Απειλών της Ανάλυσης S.W.O.T. έτσι ώστε να έχουμε την πληρέστερη δυνατή απεικόνιση των παραγόντων που είναι ουσιώδους σημασίας για τη λειτουργία της Οργάνωσης.



Σχήμα 5-4 : Σύγκριση Ανάλυσης S.W.O.T. και Ανάλυσης PESTEL

5.3.2. Η ανάλυση S.W.O.T.

Η Ανάλυση S.W.O.T. αναπτύχθηκε το 1960 από τον Albert S. Humphrey και εξελίχθηκε σε ένα από τα πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία ανάλυσης περιβάλλοντος. Το όνομά της έχει προκύψει από τα αρχικά των λέξεων STRENGTHS-WEAKNESSES-OPPORTUNITIES-THREATS που αποτελούν ουσιαστικά τους τέσσερις άξονες στους οποίους αναλύεται το εσωτερικό (ενδο-διοικητικό) και το εξωτερικό περιβάλλον μιας Οργάνωσης. Πιο αναλυτικά:

➤ Δυνατά σημεία

Ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό που ενδέχεται να αποβεί καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης και εκπλήρωσης της Αποστολής της.

➤ Αδύνατα σημεία

Ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό που καθιστά τη Δημόσια Οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση δημόσιων πολιτικών του τομέα αρμοδιότητάς της.

➤ **Ευκαιρίες**

Οι εξωτερικές (περιβαλλοντικές) συνθήκες που προσφέρουν σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές σε ό,τι αφορά στον τρόπο παροχής υπηρεσιών από τη Δημόσια Οργάνωση.

➤ **Απειλές**

Η εξωτερική περίσταση που δημιουργεί σοβαρό ενδεχόμενο υπονόμησης της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.

Οι δύο πρώτες κατηγορίες (Δυνατά Σημεία – Αδύνατα Σημεία) συνθέτουν το ενδο-διοικητικό περιβάλλον της οργάνωσης και το οποίο κάθε φορέας είναι σε θέση να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό με ενέργειες και αποφάσεις που λαμβάνει στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του. Οι δύο επόμενες κατηγορίες (Ευκαιρίες-Απειλές) αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης ο φορέας δε μπορεί να επηρεάσει το εξωτερικό περιβάλλον με ενέργειες και αποφάσεις του, ωστόσο, αξιολογεί τυχόν επιδράσεις (θετικές ή/και αρνητικές) που αυτό μπορεί να έχει στην καθημερινή λειτουργία του στο πλαίσιο διαμόρφωσης της στρατηγικής του.



Σχήμα 5-5 : Η Ανάλυση S.W.O.T.

(Πηγή: Διαδίκτυο)

Εν γένει, η ανάλυση SWOT είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο και ευέλικτο εργαλείο ανάλυσης περιβάλλοντος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα μιας Οργάνωσης: από την ανάλυση περιβάλλοντος για το σύνολο της Οργάνωσης μέχρι την ανάλυση περιβάλλοντος για ένα Τμήμα αυτής. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να επισημανθεί ότι στη διεθνή βιβλιογραφία και, συνακόλουθα, πρακτική, γίνεται λόγος για την αναγκαιότητα εφαρμογής της Ανάλυσης S.W.O.T. σε τακτά χρονικά διαστήματα ακόμα και μέσα στο έτος προκειμένου να υπερκερασθεί το σημαντικότερο, ίσως, μειονέκτημά της: ο στατικός χαρακτήρας της που συνεπάγεται ότι αποτυπώνει φωτογραφία της στιγμής και συνεπώς δεν ενσωματώνει τυχόν μεταβολές στις περιρρέουσες συνθήκες.

Η αναλυτική καταγραφή στα τέσσερα «τετράγωνα» της ανάλυσης SWOT, λαμβανομένων υπόψη των όσων προέκυψαν από την ανάλυση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος με τη μέθοδο PESTEL, μπορεί, μέσα από τον συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων και την προτεραιοποίηση αυτών, να «δώσει» εναλλακτικές στρατηγικές κατευθύνσεις. Οι τέσσερις συνδυασμοί περιγράφονται αναλυτικά στο ακόλουθο σχήμα (TOWS Matrix, Weihrich, 1982):

	External Opportunities (O) Εξωτερικές Ευκαιρίες 1. 2. 3. 4.	External Threats (T) Εξωτερικές Απειλές 1. 2. 3. 4.
Internal Strengths(S) Δυνατά Σημεία 1. 2. 3. 4.	S/O <i>"Maxi-Maxi" Strategy</i> Στρατηγικές που χρησιμοποιούν Δυνατά Σημεία για να μεγιστοποιήσουν Ευκαιρίες .	S/T <i>"Maxi-Mini" Strategy</i> Στρατηγικές που χρησιμοποιούν Δυνατά Σημεία για να ελαχιστοποιήσουν Απειλές .
Internal Weaknesses (W) Αδύνατα Σημεία 1. 2. 3. 4.	W/O <i>"Mini-Maxi" Strategy</i> Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν Αδυναμίες εκμεταλλευόμενες Ευκαιρίες.	W/T <i>"Mini-Mini" Strategy</i> Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν Αδυναμίες και αποφεύγουν Απειλές .

Σχήμα 5-6 : Η Ανάλυση T.O.W.S.
(Πηγή: Διαδίκτυο)

5.4. Ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Απόδοσης Δημοσίων Οργανισμών

Με αφετηρία τη φράση του Peter Drucker, γκουρού του μάνατζμεντ, «ό,τι δε μπορείς να μετρήσεις, δε μπορείς να το διοικήσεις», αναπτύχθηκε διαχρονικά σε όλες τις Οργανώσεις, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα, ένα σύστημα «παρακολούθησης» των δραστηριοτήτων τους και των επιδόσεών τους που βασίζόταν στους δείκτες μέτρησης.

Ωστόσο, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, έγινε αντιληπτό ότι τα συγκεκριμένα συστήματα μετρήσεων εστιάζουν αποκλειστικά στα αποτελέσματα τα οποία και αναλύονται σε βάθος με διάφορα σχετικά μαθηματικής φύσεως εργαλεία.

Η ανάλυση αυτή δεν αποκαλύπτει τη διαδικασία μέσω της οποίας, σε πρώτο χρόνο, οι μάνατζερς έθεσαν τους στόχους, τις ενέργειες που θα απαιτούντο, το αναμενόμενο εξωτερικό περιβάλλον, το κατά πόσον υλοποιήθηκαν οι σχεδιασθείσες ενέργειες καθώς και κατά πόσον οι ενέργειες αυτές συνέβαλαν στην επιτυχία. Χωρίς αυτές τις πληροφορίες, οι όποιες μετρήσεις μπορεί να αποδειχθούν παραπλανητικές ζημιώνοντας μακροπρόθεσμα τις προοπτικές της Οργάνωσης.

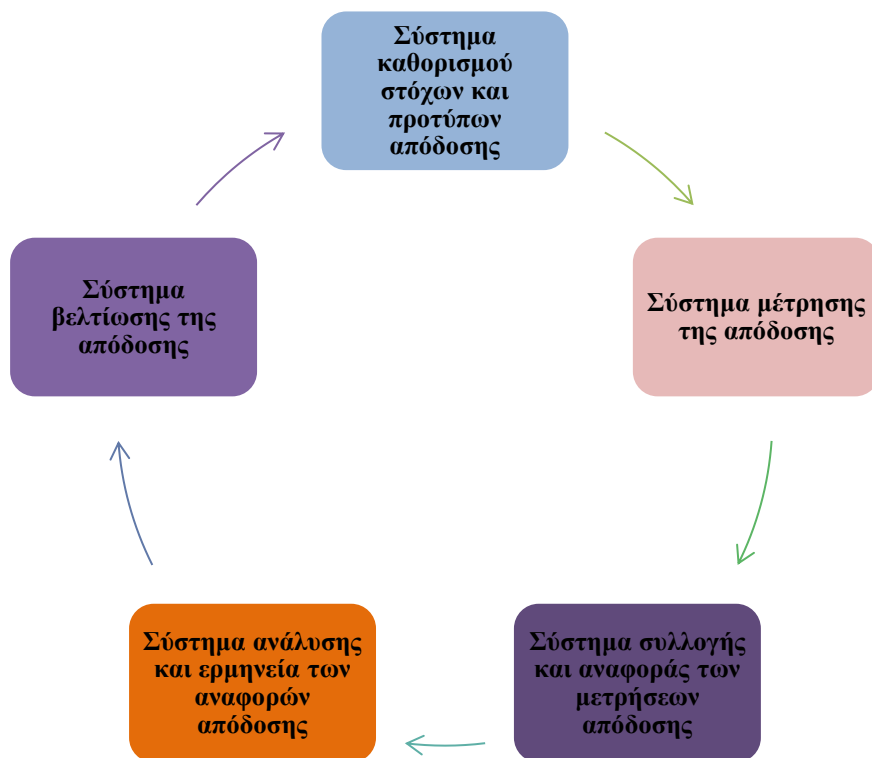
Η απάντηση στις ελλείψεις αυτές ήρθε με την ανάπτυξη μιας περισσότερο ολιστικής προσέγγισης που ονομάστηκε Διοίκηση Απόδοσης. Η Διοίκηση Απόδοσης έχει να κάνει με τις καθημερινές διαδικασίες και ενέργειες της Οργάνωσης που «οδηγούν» στην εκπλήρωση των σκοπών αυτής περιλαμβάνοντας τον τρόπο με τον οποίον η ηγεσία επιλέγει να αναπτύξει μια σειρά δράσεων εντός συγκεκριμένου και προσδιορισμένου περιβάλλοντος καθώς και πως αυτές οι ενέργειες επιμερίζονται σε όλο το εύρος της Οργάνωσης και υπηρετούν την Αποστολή της.

Η Διοίκηση Απόδοσης εκκινεί από τη διαμόρφωση ενός επιχειρησιακού πλάνου που συνδέεται με τους σκοπούς της Οργάνωσης και -μέσω συνεργασίας των επιπέδων διοίκησης και των επιμέρους οργανικών μονάδων- επιμερίζονται πόροι και σχεδιάζονται δράσεις και πρωτοβουλίες. Οι πρωτοβουλίες αυτές αξιολογούνται στο πλαίσιο διάφορων συνδυασμών έτσι ώστε να αποτελέσουν μέρος ενός ευρύτερου πλάνου ενώ, στη συνέχεια, παρακολουθείται η εφαρμογή τους προκειμένου σε περίπτωση αποκλίσεων ή άλλων προβλημάτων να υπάρξουν διορθωτικές παρεμβάσεις τόσο προς τη κατεύθυνση των αρμόδιων προϊσταμένων όσο και προς τους υπαλλήλους.

Σε κάθε περίπτωση, η Διοίκηση Απόδοσης περιλαμβάνει συστήματα μέτρησης των επιδόσεων αλλά όχι το αντίθετο. Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος Διοίκησης Απόδοσης απαιτεί εξελιγμένες δυνατότητες ελέγχου της διαδικασίας που παρακολουθούν συνεχώς τις οργανωσιακές δραστηριότητες και προστρέχουν στον/στην εμπλεκόμενο/η χρήστη/ρια της διαδικασίας, όταν απαιτείται.

Συνδυάζουν χάρτες στρατηγικής, πίνακες, οικονομικές καταστάσεις κλπ με την επίτευξη των οροσήμων και των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί, κατευθύνουν τους/τις χρήστες/ριες μέσω αυτοματοποιημένων λιστών εργασιών βάσει εξατομικευμένων ρόλων και καθηκόντων και κλιμακώνονται προοδευτικά ανάλογα με την πορεία εξέλιξης υλοποίησης των στόχων.

Ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης, όπως φαίνεται και στο επόμενο Σχήμα, περιλαμβάνει περισσότερα επιμέρους συστήματα τα οποία εφαρμόζονται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μιας Οργάνωσης. Το παραγόμενο προϊόν κάθε συστήματος αποτελεί εισροή για το επόμενο σύστημα στο πλαίσιο μιας συνεχούς λειτουργίας:



Σχήμα 5-7 : Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης

(Γκέγκας, 2014)

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η Διοίκηση Απόδοσης αποτελεί υποσύνολο της Στρατηγικής Διοίκησης, όπως αυτή αναπτύχθηκε σε προηγούμενη παράγραφο: η διοίκηση απόδοσης αναφέρεται στην παρακολούθηση, τον έλεγχο και τη βελτίωση της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της Οργάνωσης αποκλειστικά, ωστόσο, εντός των κατευθύνσεων και της στρατηγικής που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της Στρατηγικής Διοίκησης.

5.5. Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Όπως αναλύθηκε και ανωτέρω, βασική παράμετρος όλων των Συστημάτων Στρατηγικής Διοίκησης αποτελεί ο τρόπος λειτουργίας των διαδικασιών της Οργάνωσης. Ως διαδικασία ορίζεται ένα δομημένο σύνολο δραστηριοτήτων σχεδιασμένο για να παράγει ένα συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα για έναν συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά (Davenport 1993).

Επομένως, μία διαδικασία αποτελείται από διάφορα επιμέρους βήματα που απαιτούν συγκεκριμένες εισροές (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό, πληροφορίες, χρόνο, χρήματα και άλλους παράγοντες) ώστε να προκύψει το παραγόμενο -επιθυμητό από τον πελάτη- προϊόν. Στο πλαίσιο της αναζήτησης τρόπων βελτίωσης των διαδικασιών αναπτύχθηκε μια νέα τάση που ονομάστηκε «διαχείριση διαδικασιών».

Δύο είναι οι βασικές προσεγγίσεις της διαχείρισης διαδικασιών:

- Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR–Business Process Reengineering)
- Η διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών (BPM–Business Process Management)

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ο Michael Hammer, πρώην καθηγητής Πληροφορικής στο MIT, δημοσίευσε στο Harvard Business Review ένα άρθρο με τίτλο “Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate” στο οποίο υποστήριξε την άποψη ότι η κύρια πρόκληση για τους μάνατζερς ήταν το να εξαλείψουν τρόπους εργασίας - άρα διαδικασίες- που δεν είχαν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και όχι να χρησιμοποιούν τη τεχνολογία για να τους αυτοματοποιήσουν.

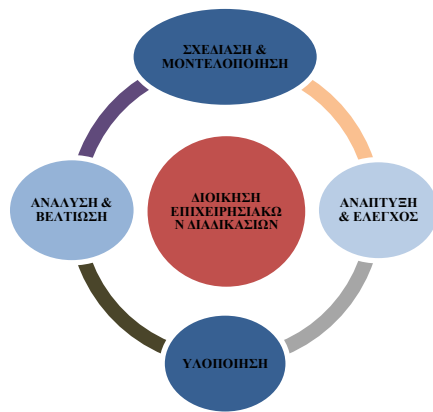
Η συγκεκριμένη προσέγγιση οδήγησε στην εισαγωγή του όρου Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών τα κύρια χαρακτηριστικά (θετικά και αρνητικά) του οποίου είναι τα ακόλουθα:

- Επανασχεδιασμός διαδικασιών εκ του μηδενός
- Εισαγωγή μεγάλης και δραστηκής αλλαγής
- Επιλογή και ανασχεδιασμός μιας κύριας διαδικασίας κάθε φορά
- Ανάγκη καθιέρωσης νέας οργανωσιακής κουλτούρας για να διασφαλιστεί η αποδοχή των αλλαγών από το σύνολο των εμπλεκομένων
- Δραστηκή αλλαγή του συνολικού τρόπου λειτουργίας της Οργάνωσης
- Υψηλό κόστος
- Υψηλός κίνδυνος αποτυχίας λόγω υπερβολικής εστίασης στο τεχνικό μέρος του έργου και του πολυπαραγοντικού χαρακτήρα του εγχειρήματος
- Χρονοβόρα διαδικασία

Ως αποτέλεσμα των εφαρμογών έργων ανασχεδιασμού κατά τη δεκαετία του 1990 και του μόλις 30% ποσοστού επιτυχίας που αυτά σημείωσαν (Galliers, 1998), αναζητήθηκε ένας τρόπος συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών χωρίς τα προαναφερθέντα μειονεκτήματα. Έτσι, εμφανίστηκε ο όρος Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Roger Burlton, 2001) με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Αυτοματοποίηση και επαναχρησιμοποίηση υφιστάμενων διαδικασιών
- Δυνατότητα ενασχόλησης με μία ή και περισσότερες διαδικασίες ταυτόχρονα
- Δεν υπάρχει αλληλεπίδραση με την οργανωσιακή κουλτούρα
- Συνεχείς και σταδιακές βελτιώσεις στον τρόπο λειτουργίας της Οργάνωσης
- Η χρήση Νέων Τεχνολογιών θεωρείται προαπαιτούμενο
- Μικρότερος κίνδυνος αποτυχίας
- Χαμηλότερο κόστος
- Συγκριτικά μικρότερος απαιτούμενος χρόνος για την εφαρμογή

Συμπερασματικά, για τη Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, η «διαδικασία» είναι αυτή που διασφαλίζει την παραγόμενη αξία για τον τελικό πελάτη και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να παρακολουθείται και να βελτιώνεται συνεχώς με βάση τα βήματα που αποτυπώνονται στο επόμενο σχήμα:



Σχήμα 5-8 : Η λειτουργία της Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών

5.6. Εφαρμογή οργανωσιακής στρατηγικής και διαδικασίες

5.6.1. Η μεθοδολογία Balanced Scorecard

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard αναπτύχθηκε από τον Robert Kaplan, καθηγητή λογιστικής στο Πανεπιστήμιο Harvard, και τον σύμβουλο επιχειρήσεων David Norton. Οι δύο προαναφερθέντες, το 1990, μελέτησαν νέες μεθόδους μέτρησης της απόδοσης σε δώδεκα επιχειρήσεις.

Κινητήριοι μοχλός για τη συγκεκριμένη έρευνα ήταν η διαρκώς ενισχυόμενη πεποίθηση ότι η αποκλειστική χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών ήταν αναποτελεσματική για τις πραγματικές ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής οδήγησαν τους Kaplan και Norton στην ανάπτυξη ενός νέου εργαλείου που το ονόμασαν Balanced Scorecard και αποτέλεσε το κύριο υλικό για το άρθρο τους στο περιοδικό Harvard Business Review με τίτλο: “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance” (1992).

Η συγκεκριμένη προσέγγιση βασίστηκε στην αναγκαιότητα, που αναλύθηκε ήδη ανωτέρω, να έχουν οι επικεφαλής μιας οποιασδήποτε οργάνωσης, δημόσιας ή ιδιωτικής, ολοκληρωμένη και ισορροπημένη εικόνα της λειτουργίας της οργάνωσης, ως απόρροια της επιλογής, σε πρώτη φάση, και της παρακολούθησης εν συνεχεία, ενός συνόλου δεικτών μέτρησης, λαμβάνοντας, έτσι, βέλτιστες αποφάσεις. Θα πρέπει, επίσης, να επισημανθεί ότι η συγκεκριμένη μεθοδολογία ενσωματώνει τη σχέση αιτίου-αποτελέσματος ως συνδέουσα τις τέσσερις διαστάσεις-οπτικές γωνίες απόδοσης που οι Kaplan και Norton πρότειναν για την ολιστική αποτύπωση των επιδόσεων μιας οργάνωσης.

Οι τέσσερις διαστάσεις –οπτικές μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης ήταν οι κάτωθι:

➤ **Χρηματοοικονομικά στοιχεία**

Οι δείκτες σε αυτή την οπτική παρέχουν πληροφορία για την εικόνα που έχουν οι μέτοχοι για την επιχείρηση και απαντούν στο ερώτημα «Πώς φαινόμαστε στα μάτια των μετόχων; Πώς θα μας θεωρήσουν επιτυχημένους;»

➤ **Πελάτες**

Οι δείκτες σε αυτή την οπτική παρέχουν πληροφορία για την εικόνα που έχουν οι πελάτες για την επιχείρηση και απαντούν στο ερώτημα «Πώς θα ήταν ευχαριστημένοι οι πελάτες μας από την λειτουργία μας;»

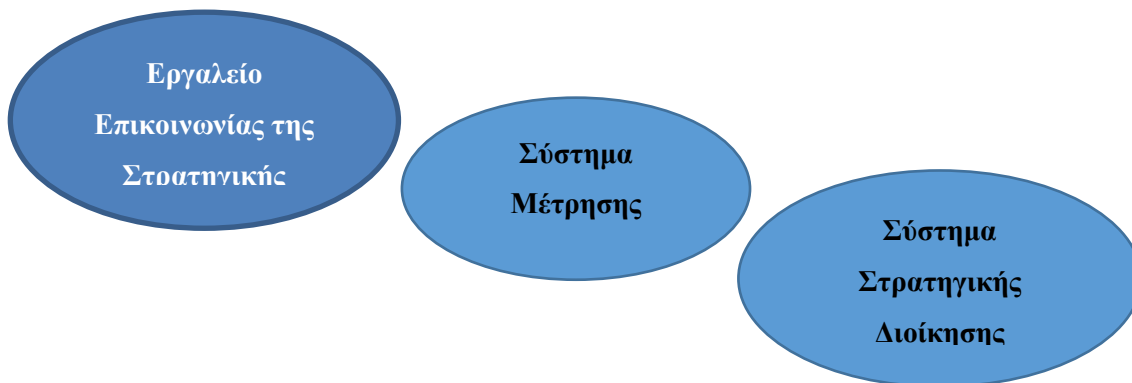
➤ **Εσωτερικές διεργασίες**

Οι δείκτες σε αυτή την οπτική παρέχουν πληροφορία για τον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, τις διεργασίες και τους κανονισμούς της και απαντούν στο ερώτημα «Τί παράγουν και πώς οι διεργασίες μας;»

➤ **Μάθηση και ανάπτυξη**

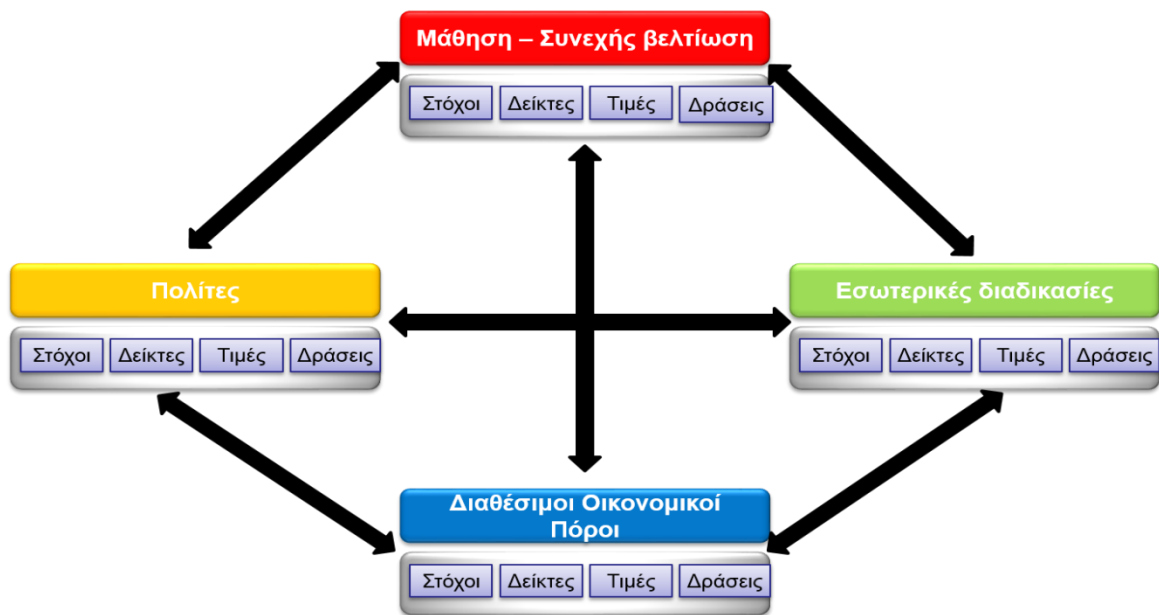
Οι δείκτες σε αυτή την οπτική παρέχουν πληροφορία για την καινοτομία και την ανάπτυξη της επιχείρησης και απαντούν στο ερώτημα «Πώς αναπτυσσόμαστε και βελτιωνόμαστε ως επιχείρηση;»

Σήμερα, η Balanced Scorecard θεωρείται από τα πλέον διαδεδομένα εργαλεία στρατηγικής διοίκησης έχοντας, μάλιστα, χαιρετιστεί από το Harvard Business Review ως μία από τις 75 πιο σημαίνουσες ιδέες του εικοστού αιώνα συνεισφέροντας σε τρία επίπεδα:



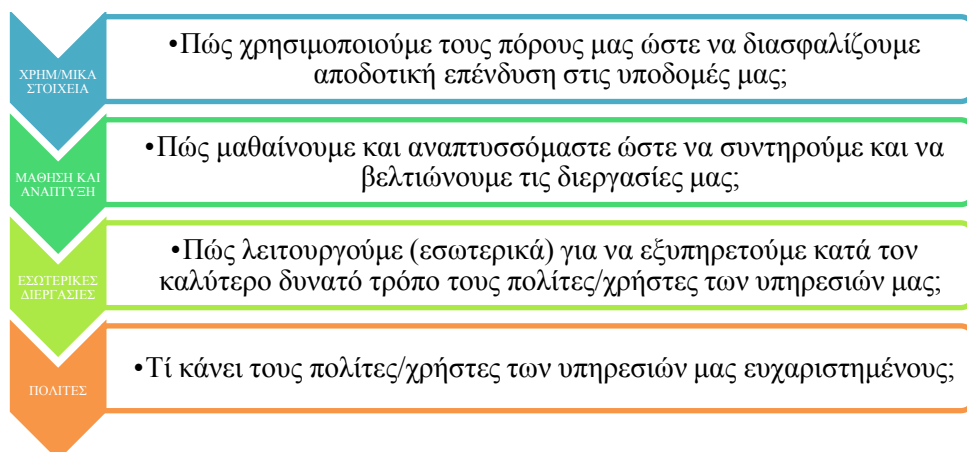
Σχήμα 5-9 : Τι είναι το Balanced Scorecard

Σε ότι αφορά στις Δημόσιες Οργανώσεις, το πρότυπο Balanced Scorecard μπορεί επίσης να εφαρμοστεί μεταφέροντας το επίκεντρο της ανάπτυξής του από τη χρηματοοικονομική διάσταση (αφού η κερδοφορία αποτελεί τον πρώτιστο στόχο για μια ιδιωτική επιχείρηση) στον/στην πολίτη-χρήστη-αποδέκτη των υπηρεσιών που παρέχουν ενώ οι υπόλοιπες διαστάσεις αναδιατάσσονται με τρόπο που να συντελούν και να διασφαλίζουν τη βέλτιστη εξυπηρέτησή του/της.



Σχήμα 5-10 : Η Balanced Scorecard στο πεδίο των δημόσιων οργάνσεων

Κατά συνέπεια, οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος για μια Δημόσια Οργάνωση διαμορφώνονται ως ακολούθως:

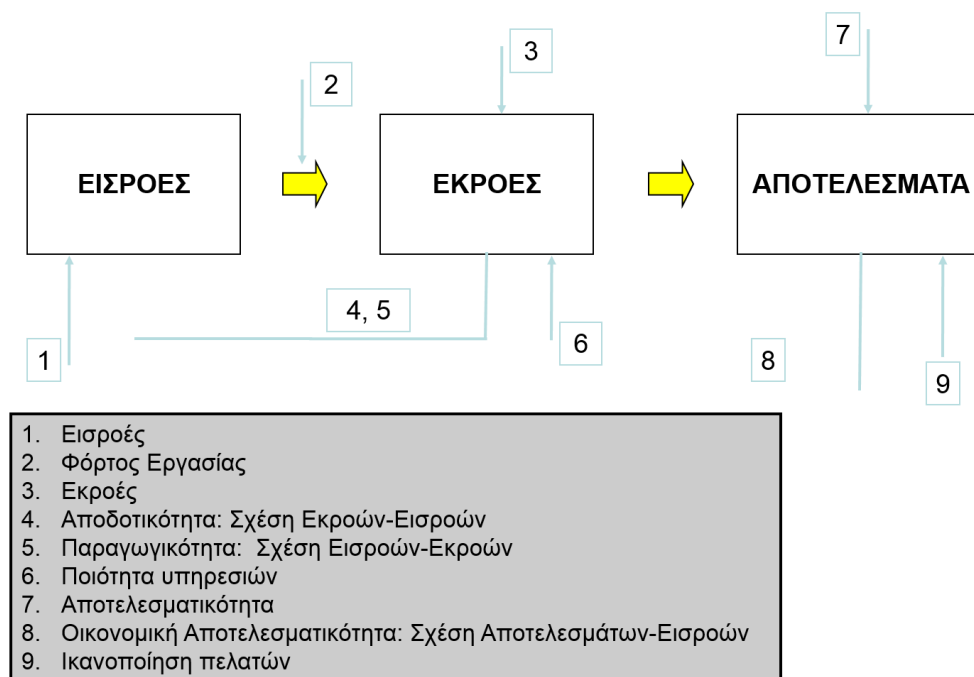


5.7. Ανάπτυξη δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Ο ακρογωνιαίος λίθος ενός συστήματος Διοίκησης Απόδοσης είναι ο Δείκτης Μέτρησης που, σύμφωνα με το Office of Public Management, μπορεί να οριστεί ως ακολούθως:

Η μέτρηση μιας σημαντικής και χρήσιμης πληροφορίας αναφορικά με την επίδοση ενός προγράμματος/δραστηριότητας/διεργασίας μιας Οργάνωσης και η αποτύπωσή του με τη μορφή απόλυτου αριθμού, μέσου όρου, ποσοστού, αναλογίας, κλίμακας ή λόγου που ελέγχεται και παρακολουθείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και συγκρίνεται με ένα ή περισσότερα κριτήρια.

Μια ενδεικτική ταξινόμηση των ειδών των δεικτών μέτρησης αποτυπώνεται στο σχήμα που ακολουθεί (Poister, 2003):



Σχήμα 5-12 : Τα είδη των δεικτών μέτρησης

(Πηγή: Poister, 2003)

1.Οι **δείκτες Εισροών** αναφέρονται στους πόρους που χρησιμοποιούνται για να παραχθεί μια υπηρεσία ή ένα προϊόν (π.χ. αριθμός ιατρών, νοσηλευτών/τριων, υπάλληλων, εκπαιδευτικών, ηλεκτρονικών υπολογιστών, περιπολικών).

Οι συγκεκριμένοι δείκτες χρησιμοποιούνται ως βάση για τον υπολογισμό της αποδοτικότητας (π.χ. κόστος ανά ώρα διδασκαλίας σε αίθουσα) ή της οικονομικής αποτελεσματικότητας (π.χ. κόστος ανά αποφοιτούντα).

2.Οι **δείκτες Φόρτου Εργασίας** αναφέρονται στη ροή ή τον αριθμό των υποθέσεων που παραμένουν «ανοιχτές» εντός ενός συστήματος και μπορούν να συνδυαστούν με ενδεχόμενους περιορισμούς χρονικής φύσεως ως προς την επεξεργασία τους (π.χ. διαβίβαση αναφοράς καταναλωτή/ριας εντός 30 ημερών, μέσος χρόνος επέμβασης σε περιστατικά που χρήζουν διακομιδής).

3.Οι **δείκτες Εκροών** αναφέρονται -με απόλυτα νούμερα- στην υπηρεσία ή το προϊόν που παράγεται από συγκεκριμένη διεργασία (π.χ. αριθμός εμβολιασμών, αριθμός εκδοθέντων πιστοποιητικών, αριθμός περιπολιών).

4.Οι **δείκτες Αποδοτικότητας** αναφέρονται στη σχέση μιας μονάδας εκροής με τους πόρους που δαπανώνται για την παραγωγή της (π.χ. κόστος ανά έγκλημα που διερευνάται, κόστος ανά τόνο συλλεγέντων απορριμμάτων, κόστος ανά εκπαιδευτικό πρόγραμμα).

5.Οι **δείκτες Παραγωγικότητας** αναφέρονται στον ρυθμό παραγωγής ανά μονάδα εισροής, συνήθως εργαζόμενο/η. Ωστόσο, εμφανίζουν περισσότερο ενδιαφέρον όταν ενσωματώνουν και τον παράγοντα «χρόνο» (π.χ. αριθμός πιστοποιητικών που εκδίδονται ανά υπάλληλο ανά ημέρα).

6.Οι **δείκτες Ποιότητας Υπηρεσιών** αναφέρονται αποκλειστικά στην αξιολόγηση της **ποιότητας των εκροών** (π.χ. προσβασιμότητα εγκαταστάσεων, εξυπηρέτηση υπαλλήλου, χρόνος που απαιτήθηκε για την έκδοση του πιστοποιητικού).

7.Οι **δείκτες Αποτελεσματικότητας** αναφέρονται στην επίτευξη ή μη του επιθυμητού αποτελέσματος από την παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας ή προϊόντος (π.χ. μείωση φοροδιαφυγής, μείωση γραφειοκρατίας, μείωση παιδικής θνησιμότητας, μείωση θανατηφόρων τροχαίων).

8.Οι **δείκτες Οικονομικής Αποτελεσματικότητας** αναφέρονται στη σχέση μιας μονάδας παραγόμενου αποτελέσματος με τους πόρους που δαπανώνται για την παραγωγή του (π.χ. κόστος ανά διαλευκανθέν έγκλημα, κόστος ανά εργατοώρα μείωσης χρόνου μετάβασης από την πόλη Α στην πόλη Β).

9.Οι **δείκτες Ικανοποίησης Πολιτών** αναφέρονται στη συνολική αξιολόγηση-αποτίμηση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας και, συνακόλουθα, του παραγόμενου (ή μη) αποτελέσματος (π.χ. αριθμός παραπόνων που λαμβάνονται ανά εβδομάδα σε κάθε κατάσταση της Υπηρεσίας, χρησιμότητα εκπαιδευτικού/επιμορφωτικού προγράμματος στο πλαίσιο της καθημερινής εργασίας και των αναγκών της Υπηρεσίας).

Μια άλλη κατηγοριοποίηση των δεικτών μέτρησης είναι αυτή σε **Δείκτες Οδηγούς** (lead indicators) και **Δείκτες Υστέρησης** (lag indicators). Οι **Δείκτες Οδηγοί** «προβλέπουν» ένα μελλοντικό γεγονός και τείνουν να μεταβάλλονται πριν από την επέλευση του γεγονότος αυτού (π.χ. η Κυβέρνηση παρακολουθεί τα ποσοστά ανεργίας, χρηματοδοτικές ροές, παραγωγή κλπ. για να αποφασίσει για το ύψος των επιτοκίων). Η μέτρησή τους λαμβάνει χώρα στο επίπεδο των εκτελούμενων διεργασιών.

Οι **Δείκτες Υστέρησης** έπονται της εμφάνισης ενός συγκεκριμένου γεγονότος (π.χ. τα αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας δείχνουν ότι το ακολουθούμενο μείγμα οικονομικής πολιτικής δεν είναι σωστό). Η μέτρησή τους πραγματοποιείται σε υψηλότερο επίπεδο και περικλείει τα αποτελέσματα των επιμέρους διεργασιών.

Σε κάθε περίπτωση και ανεξάρτητα από το είδος των δεικτών μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν παρατίθεται κατάλογος κριτηρίων με τα **βασικά χαρακτηριστικά** που θα πρέπει να πληρούν:

Σαφής και ακριβής καθορισμός των δεικτών (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες)	✓
Σαφής και ακριβής περιγραφή του περιεχομένου των προς χρήση δεικτών	✓
Άμεση και ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και της αποστολής της ΔΟ	✓
Μέτρηση από τους συγκεκριμένους δείκτες των σημαντικών παραμέτρων του αποτελέσματος	✓
Εύκολη και άμεση κατανόηση του περιεχομένου των δεικτών από τους μετόχους της Διοικητικής Δράσης	✓
Αποφυγή χρήσης δεικτών που μπορεί να διαστρεβλωθούν/ παρερμηνευθούν (π.χ. προς όφελος του προσωπικού).	✓
Καθορισμός κόστους συγκέντρωσης των στοιχείων	✓
Ισορροπία μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της Οργάνωσης να περιγράψει και να παρακολουθεί τους δείκτες. (Η προσπάθεια να συμπεριληφθούν στη μέτρηση εξαντλητικά όλες οι δραστηριότητες οδηγεί σε μία πολύπλοκη και άκαμπτη διαδικασία μέτρησης).	✓
Αποφυγή τυχόν επικάλυψης κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες.	✓
Δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων για τους συγκεκριμένους δείκτες.	✓
Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες. (Μέσω των χρησιμοποιούμενων δεικτών πρέπει να προσεγγίζονται και αποτελέσματα που έχουν τυχόν αρνητικές διαστάσεις. Για	✓

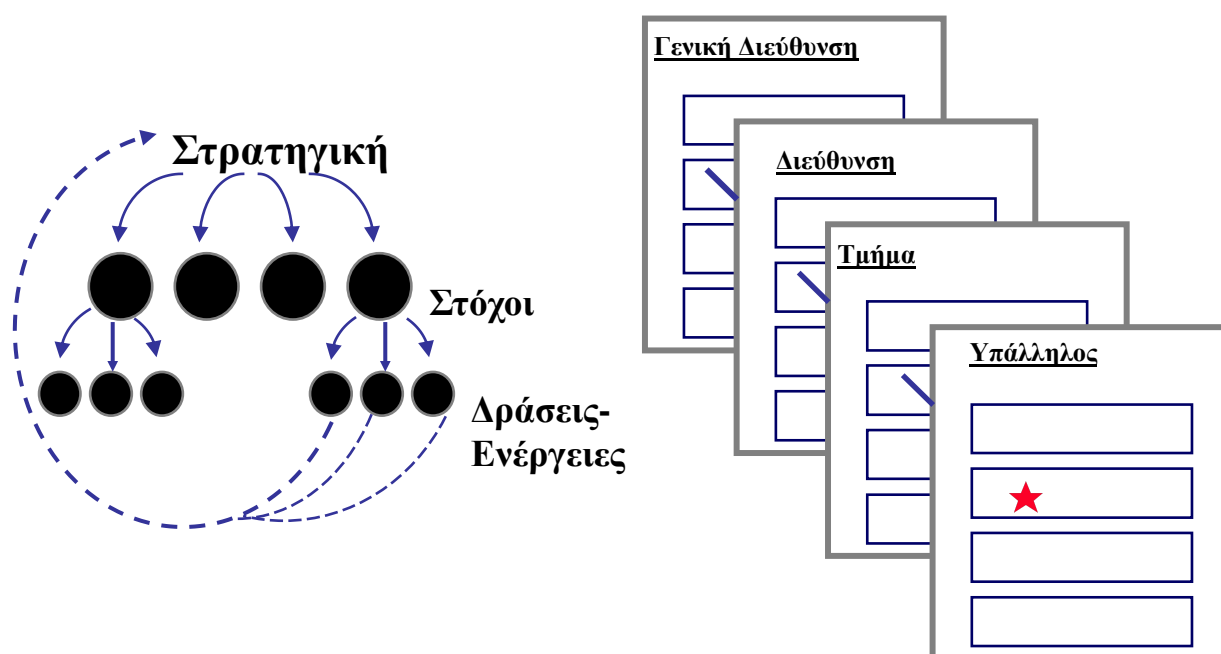
παράδειγμα, ένας φορέας στην προσπάθειά του να επιτύχει εισπράξεις φόρων, ίσως προξενήσει δυσφορία σε μερίδα πολιτών. Εφόσον επιλεγεί ένας τέτοιος δείκτης, προκειμένου να προκύψει ολοκληρωμένη εικόνα, θα πρέπει να συνυπολογισθούν και δείκτες όπως ο αριθμός των παραπόνων των πολιτών/ πελατών).

Πίνακας 5-1: Κατάλογος κριτηρίων με τα βασικά χαρακτηριστικά των δεικτών μέτρησης

(Πηγή: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5-4-2006 /ΥΠΕΣΔΔΑ)

5.8. Διάχυση Στοχοθεσίας και Διοίκησης Απόδοσης (Δεικτών μέτρησης Αποτελεσμάτων) στο σύνολο της Οργάνωσης

Όπως είναι ευνόητο, σε κάθε περίπτωση Οργάνωση -στην περίπτωσή μας σε μια Δημόσια Υπηρεσία- η κύρια εστίαση και οι βασικές προτεραιότητες διαφοροποιούνται μεταξύ των επιπέδων διοίκησης και των επιμέρους οργανικών μονάδων.



Σχήμα 5-13 : Διοίκηση μέσω Στόχων

(Πηγή: Διαδίκτυο)

Εξ αυτού του λόγου καθιερώθηκε ήδη με το ν.3230/2004 η Διοίκηση μέσω Στόχων ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Βάσει των ανωτέρω, η εξειδίκευση των στρατηγικών σκοπών σε επιχειρησιακούς στόχους και σχετικά προγράμματα δράσης αντιστοιχεί στην ιεραρχική διάρθρωση της οργανωτικής δομής κάθε φορέα.

Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας αντιστοιχούν σκοποί, οι οποίοι καθορίζονται από την αποστολή της συγκεκριμένης υπηρεσίας και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας.

Στις θέσεις που βρίσκονται στη βάση αντιστοιχούν οι στόχοι που εξειδικεύουν τα αναμενόμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα των διοικητικών δράσεων. Συνεπώς, όσο πλησιάζει κανείς προς τη βάση της πυραμίδας αυξάνει η διαφοροποίηση, στενεύει το πεδίο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι δραστηριότητες λαμβάνουν εκτελεστικό χαρακτήρα και οι στόχοι προσλαμβάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση.

Κύριο χαρακτηριστικό και στοιχείο που σηματοδοτεί την προστιθέμενη αξία του εν λόγω συστήματος στην καθημερινή λειτουργία μιας Οργάνωσης εν γένει, αποτελεί η σε κάθε διοικητικό επίπεδο διαμόρφωση και συγκεκριμενοποίηση στόχων (και συνακόλουθα δεικτών μέτρησης) κατόπιν **συνεργασίας και συμφωνίας** μεταξύ προϊσταμένου/ης και υφισταμένων.

Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι δεν τίθενται αυθαίρετα από τον/την προϊστάμενο/η, αντιθέτως οι υφιστάμενοι/ες συμμετέχουν αποφασιστικά στον καθορισμό τους. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ προϊσταμένου/ης και υφισταμένων αναφορικά με τους στόχους που πρέπει να τεθούν, αυτή αρχικά επιλύεται με καλόπιστο διάλογο και εποικοδομητική συνεργασία. **Εάν δεν καταστεί δυνατή η συναίνεση**, ο/η οικείος/α προϊστάμενος/η αποφασίζει σχετικά. Σε αυτήν την περίπτωση **εξηγεί και τεκμηριώνει** τις απόψεις του/της στους/στις υφισταμένους/ες του/της και δεν επιβάλλει απλά τις αποφάσεις του/της.

5.9. Συνεχής βελτίωση απόδοσης

Τα μοντέλα αριστείας αποτελούν προσέγγιση διοίκησης ολικής ποιότητας που βασίζεται στην ανάλυση των διαφόρων πτυχών λειτουργίας μιας Οργάνωσης και στην επιδίωξη της αριστείας στη λειτουργία της, μέσω του εντοπισμού και ελέγχου των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ των συγκεκριμένων πτυχών λειτουργίας.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά τρία βασικά μοντέλα αριστείας :

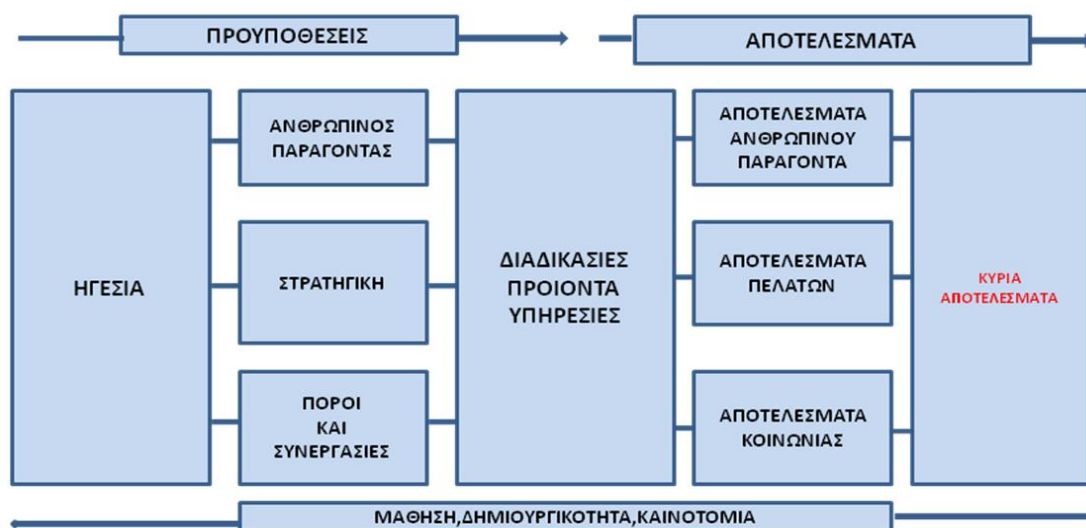
- To Baldrige Performance Excellence Program
- To European Foundation of Quality Management Excellence Model

- Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

5.9.1. Το μοντέλο αριστείας EFQM

Το European Foundation of Quality Management Excellence Model αποτελεί την ευρωπαϊκή εκδοχή των μοντέλων αριστείας και αναπτύχθηκε από το EFQM, το οποίο ιδρύθηκε το 1988 από τους CEOs 14 κορυφαίων Ευρωπαϊκών οργανισμών (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer και Volkswagen).

Το μοντέλο αποτελείται από 9 κριτήρια και 32 υπό-κριτήρια, σε δυο κατηγορίες: Προϋποθέσεις και Αποτελέσματα.



Σχήμα 5-14 : Το μοντέλο EFQM

Για την εφαρμογή του μοντέλου υπάρχουν τρία επίπεδα :

- Δέσμευση για την αριστεία
- Αναγνώριση αριστείας
- Ευρωπαϊκό Βραβείο Αριστείας

Το μοντέλο αριστείας EFQM αποτελεί το υπόβαθρο επίτευξης αριστείας, έχει ευρεία εφαρμογή -όντας γενικό και εφαρμόσιμο σε όλους τους οργανισμούς- προσφέρει μια βάση -μέσω της τεκμηρίωσης και ανταλλαγής βέλτιστων πρακτικών- συγκριτικής αξιολόγησης και μάθησης μεταξύ των οργανισμών και, τέλος, αποτελεί μέσο παρακίνησης και αναγνώρισης των άριστων οργανισμών.

5.9.2. Το μοντέλο αριστείας Baldrige Performance Excellence Program

Το Baldrige Performance Excellence Program αποτελεί την προσέγγιση αριστείας των ΗΠΑ. Πήρε το όνομά του από τον Malcolm Baldrige, Γενικό Γραμματέα Εμπορίου επί προεδρίας Reagan από το 1981 έως τον θάνατό του το 1987. Θεσπίστηκε το 1987 υπό τη διαχείριση του National Institute of Standards and Technology, υπηρεσίας του Υπουργείου Εμπορίου των ΗΠΑ.



Σχήμα 5-15 : Το μοντέλο Malcolm Baldrige

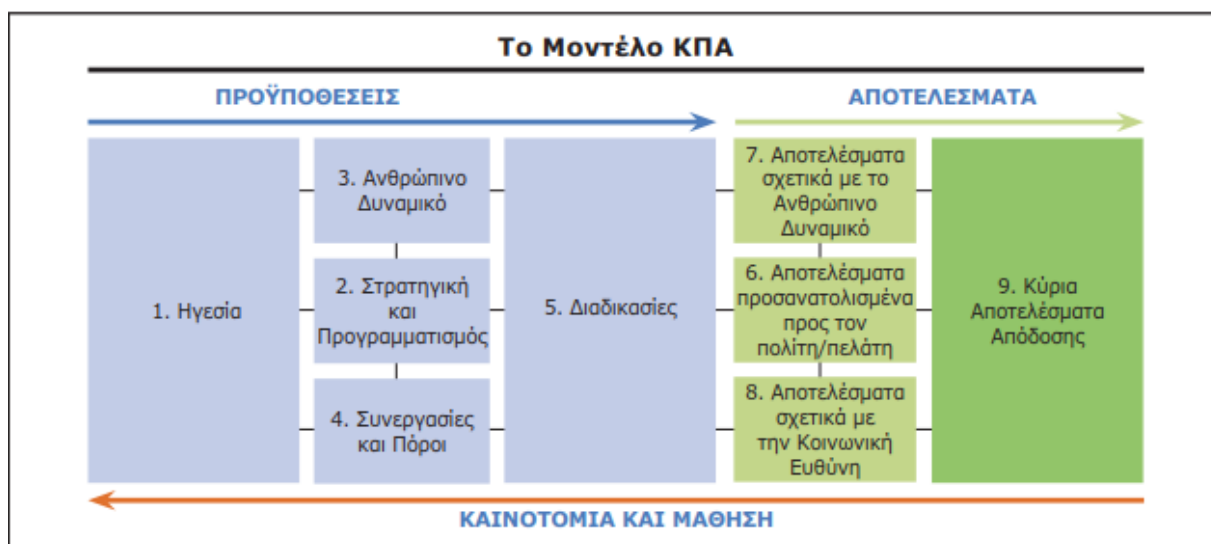
(Πηγή: Διαδίκτυο)

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω σχήμα, το μοντέλο αποτελείται από την λεγόμενη τριάδα της ηγεσίας (Ηγεσία-Στρατηγικός Σχεδιασμός-Πελάτες), την τριάδα των αποτελεσμάτων (Ανθρώπινο Δυναμικό, Λειτουργίες, Αποτελέσματα) και τις κατηγορίες Μετρήσεις, Ανάλυση και Διαχείριση Γνώσης, και Οργανωσιακή εικόνα, Περιβάλλον, Σχέσεις και Προκλήσεις, οι οποίες ολοκληρώνουν τις δύο τριάδες μέσω της τεκμηρίωσης με δεδομένα και πληροφορίες.

5.9.3. Το μοντέλο ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης)

Το ΚΠΑ αποτελεί ένα μοντέλο αριστείας προσανατολισμένο στις δημόσιες οργανώσεις. Βασίζεται στο μοντέλο αριστείας EFQM, αποτελεί απλουστευμένη μορφή αυτού και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA-European Institute of Public Administration) το 2000.

Από τότε έχει αναθεωρηθεί δύο φορές το 2006 και το 2013 προκειμένου να ενσωματώσει τις νέες τάσεις και αλλαγές που σημειώνονται στο πεδίο των Δημοσίων Διοικήσεων. Η δομή του μοντέλου, σύμφωνα με την τελευταία αναθεώρηση του 2013, φαίνεται στο επόμενο σχήμα:



Σχήμα 5-16 : Το μοντέλο ΚΠΑ (2013)

(Πηγή: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., 2015)

Η δομή των εννέα κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι προσπάθειες κάνει η οργάνωση και πως προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν τα -βάσει των προσπαθειών της- αποτελέσματα που επιτυγχάνει η Δημόσια Οργάνωση ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα αποτελέσματα σε βασικούς τομείς απόδοσης με χρήση τόσο εκτιμήσεων όσο και μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης.

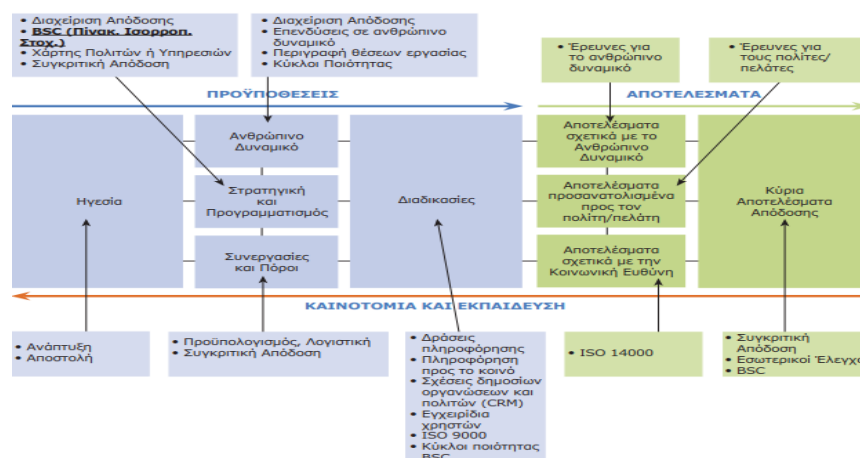
Επισημαίνεται ότι τα τέσσερα Κριτήρια Αποτελεσμάτων **βασίζονται** στη χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης. Τα 9 κριτήρια χωρίζονται σε 28 υποκριτήρια, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση.

Το περιεχόμενο κάθε υποκριτηρίου εκφράζεται μέσω παραδειγμάτων που εξηγούν τη φύση του είναι, ωστόσο, διατυπωμένα με τρόπο που το περιεχόμενό τους να μπορεί να προσδιοριστεί κατά τρόπο σχετιζόμενο με τις αρμοδιότητες και τον χαρακτήρα της όποιας υπηρεσίας αποφασίσει να το εφαρμόσει. Θα πρέπει, τέλος, να σημειωθεί η διασύνδεση μεταξύ των 5 κριτηρίων Προϋποθέσεων (Αιτίες) και των 4 κριτηρίων Αποτελεσμάτων (Συνέπειες) που έγκειται στη σχέση Αιτίου-Αποτελέσματος.

5.10. Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων καθοδηγούμενων από τα δεδομένα/γεγονότα

Στο επόμενο σχήμα αποτυπώνεται ένα παράδειγμα-υπόδειγμα ολιστικής προσέγγισης του τρόπου με τον οποίον τα πρότυπα και τα εργαλεία που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενες παραγράφους θα μπορούσαν να συνδυαστούν προκειμένου να διασφαλίσουν -στο μέτρο του δυνατού- την ανάπτυξη ενός συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης και, συνακόλουθα, τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα.

Το εν λόγω παράδειγμα-υπόδειγμα έχει αναπτυχθεί με «κορμό» το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ωστόσο, είναι αυτονόητο ότι τον ίδιο ρόλο μπορεί να επιτελέσει και οποιοδήποτε άλλο πρότυπο με πυρήνα λειτουργίας την οργανωσιακή αξιολόγηση.



Σχήμα 5-17 : Το μοντέλο ΚΠΑ (2013) ως βάση για τη λήψη αποφάσεων

(Πηγή: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., 2015)

Σε κάθε περίπτωση, το σύνολο των προτύπων και εργαλείων που παρουσιάστηκαν καθώς και η εν γένει λογική της ανάπτυξης συστημάτων Στρατηγικής Διοίκησης, αποβλέπει στη διαμόρφωση ορθολογικής πρότασης για μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που θα χαρακτηρίζεται, πρωτίστως, από αποτελεσματικότητα και η οποία θα περιλαμβάνει, ιδεατά, τα ακόλουθα στάδια:

- Εντοπισμός-προσδιορισμός του προβλήματος
- Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων
- Αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικής
- Εφαρμογή και παρακολούθηση της επιλεχθείσας λύσης

5.11. Επίλυση προβλημάτων

Η πράξη έχει αποδείξει, ωστόσο, ότι οι περισσότερες των αποφάσεων που λαμβάνονται δεν ακολουθούν την ανωτέρω περιγραφείσα διαδικασία των τεσσάρων σταδίων αλλά, μάλλον, προσεγγίσεις μη ορθολογικές. Στο πλαίσιο αυτό ο/η Γενικός/ή Διευθυντής/ντρια ενδέχεται να βρεθεί αντιμέτωπος με τέσσερις προκλήσεις:

1. Μη αναγνώριση της ύπαρξης προβλήματος: μπορεί να οφείλεται σε εφησυχασμό και στη συνήθη διοικητική πρακτική της αγνόησης του προβλήματος που, ενδέχεται, να λυθεί χωρίς σχετική παρέμβαση. Μπορεί, επίσης, να οφείλεται σε άρνηση ανάληψης της σχετικής ευθύνης η οποία θα μπορούσε να μετακυληθεί σε κάποιον/α άλλον/η ή τέλος, σε πανικό που μπορεί να εμφανιστεί κυρίως σε περιπτώσεις κρίσης.
2. Μη αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων: είναι σύνηθες φαινόμενο στη Δημόσια Διοίκηση στην περίπτωση που καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε ένα πρόβλημα να μην αναζητούμε τις πιθανές εναλλακτικές αλλά να αρκούμαστε στην αντιγραφή έτοιμων λύσεων-προτάσεων που εφάρμοσαν άλλοι/ες σε αντίστοιχες περιπτώσεις.
3. Έλλειψη επάρκειας πληροφοριών αναφορικά με το υπό αντιμετώπιση πρόβλημα γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στη λήψη αναποτελεσματικών αποφάσεων ως απόρροια προκαταλήψεων στον τρόπο σκέψης και θεώρησης των καταστάσεων από τον/την αρμόδιο/α, κατά περίπτωση, μάλιστα.

4. Κλιμάκωση προβλήματος: στην προσπάθεια να αποφευχθεί η ευθύνη λήψης κάποιας σημαντικής απόφασης, μετακυλύετε η οριστική απόφαση στο μέλλον και αντιμετωπίζεται ένα πρόβλημα αποσπασματικά.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Από τα δέκα στάδια στρατηγικής διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις ποιο κατά τη γνώμη σας είναι το δυσκολότερο στάδιο στην ελληνική κεντρική διοίκηση ως προς την ανάπτυξη και εφαρμογή του; Αιτιολογείστε την άποψή σας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Λαμβάνοντας υπόψη τον κύκλο εργασιών μιας Γενικής Διεύθυνσης (π.χ. Γεν. Δ/ση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού) προσπαθήστε να δώσετε έως δύο παραδείγματα δεικτών μέτρησης ανά κατηγορία δεικτών (εισροών, εκροών και αποτελέσματος).

Βασικά Στοιχεία Κεφαλαίου

- ❖ Το ζητούμενο είναι ο τρόπος που μια δημόσια οργάνωση θα επιτύχει να λειτουργεί με όρους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και αποδοτικότητας.
- ❖ Η Ανάλυση SWOT μπορεί να συνδυασθεί με την PESTEL αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον.
- ❖ Η Balanced Scorecard έχει δομηθεί πάνω στην αναγκαιότητα ενσωμάτωσης της σχέσης αιτίου-αποτελέσματος στη διαμόρφωση και υλοποίηση της Στρατηγικής μιας Δημόσιας Οργάνωσης.
- ❖ Τα μοντέλα αριστείας αποτελούν εργαλεία οργανωσιακής αξιολόγησης και αφορούν τον τρόπο λειτουργίας κάθε Δημόσιας Οργάνωσης.

6. ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ 2^η : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

“τα πάντα ρει, δις εις τον αυτόν ποταμόν ουκ αν εμβαίης, αεί γίγνεσθαι και μεταβάλλεσθαι και μηδέποτε το αυτό μένειν”

- Ηράκλειτος

6.1. Εισαγωγή

Σκοπός της Διδακτικής Ενότητας

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι να εξοικειωθούν οι επιμορφωνόμενοι με το πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται η οργανωτική αλλαγή και να αναπτύξουν ικανότητες διοίκησης της οργανωτικής αλλαγής

Μαθησιακοί Στόχοι και Αποτελέσματα

Στο πλαίσιο της επιδίωξης του παραπάνω σκοπού οι μαθησιακοί στόχοι και τα αποτελέσματα, για τους εκπαιδευόμενους καθορίζονται ως κάτωθι :

- Κατανοήσουν σε βάθος τη Δεξιότητα της Διοίκησης Αλλαγών
- Αναγνωρίσουν και να εξοικειωθούν με τα στοιχεία της συγκεκριμένης δεξιότητας
- Προσδιορίσουν – εκτιμήσουν το ατομικό επίπεδο κατοχής της συγκεκριμένης δεξιότητας και να σχεδιάσουν πιθανές δράσεις ανάπτυξης /βελτίωσης

Λέξεις Κλειδιά

Οργανωτική αλλαγή, διοίκηση αλλαγών, οργανωτική κουλτούρα, αποδοχή αλλαγών, αντίσταση στην αλλαγή.

Διάρθρωση Ενότητας

- Η αλλαγή στις Δημόσιες Οργανώσεις
- Η αλλαγή ως στοιχείο βιωσιμότητας του ΔΤ
- Τα είδη των αλλαγών
- Διοίκηση-Διαχείριση-Αποδοχή Αλλαγών
- Στρατηγικές και Τακτικές Διαχείρισης Αλλαγών
- Ο/Η Γενικός/κη Δντης/Δντρια ως φορέας Αλλαγής

6.2. Η αλλαγή στις Δημόσιες Οργανώσεις

Ο Δημόσιος Τομέας (Δ.Τ) υπόκειται σε συχνές αλλαγές προκειμένου να ανταποκριθεί στις συνθήκες που διαμορφώνονται σε ένα παγκοσμιοποιημένο, αλληλοεξαρτώμενο και

γρήγορα εξελισσόμενο διεθνές περιβάλλον. Η εισαγωγή αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα είναι σύνθετη και επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τα συμφέροντα και τον τρόπο ζωής και εργασίας των μελών της κοινωνίας.

Τόσο η κοινωνία όσο και οι πολίτες είναι σήμερα περισσότερο ενημερωμένοι για τα δικαιώματά τους απ' ό,τι στο παρελθόν και έχουν αυξημένες προσδοκίες για την αποτελεσματικότητα του κράτους και την ποιότητα της εξυπηρέτησης που παρέχεται από τους δημόσιους οργανισμούς.

Οι παραδοσιακές πρακτικές άσκησης δημόσιας διοίκησης είναι το προϊόν ενός διαφορετικού περιβάλλοντος με διαφορετικές προτεραιότητες. Τα επιτελικά στελέχη του Δ.Τ. καλούνται να βελτιώσουν την απόδοση των διοικητικών δομών των οποίων προΐστανται προωθώντας μέτρα που θα ενισχύουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί σημαντική παράμετρο για την αποτελεσματική υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών. Η διαχείριση της αλλαγής στοχεύει στο να εξασφαλίσει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων. Κάθε μεταρρυθμιστική πολιτική μπορεί να καταλήξει σε αποτυχία εξαιτίας είτε αρνητικών αποτελεσμάτων που δεν είχαν προβλεφθεί, είτε λόγω αντίστασης στην αλλαγή από οργανισμούς και άτομα.

Απαιτείται επομένως να ληφθούν υπόψη από τους διαμορφωτές της πολιτικής και τους φορείς της αλλαγής ζητήματα όπως το είδος της αλλαγής, το νέο όραμα, οι πόροι για την υλοποίηση της αλλαγής, τα χαρακτηριστικά της υπάρχουσας κουλτούρας, ο βαθμός ετοιμότητας του οργανισμού και των μελών του και η αντίσταση στην αλλαγή προκειμένου να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν τις μεταρρυθμίσεις.

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση παρουσιάζεται συνεχής και εκτεταμένη εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών την τελευταία δεκαετία. Οι νομοθετικές πρωτοβουλίες στον τρόπο οργάνωσης της πολιτείας και οι πολιτικές που εφαρμόζονται για τη μετάβαση από τη γραφειοκρατία στο νέο δημόσιο μάνατζμεντ μέσα από δράσεις για την ανασυγκρότηση της Δημόσιας Διοίκησης, μετατρέπουν τις δομές, τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες που παρέχει το κράτος σε ένα νέο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών.

Οι μεταρρυθμίσεις, εισάγονται στο πλαίσιο εφαρμογής ευρωπαϊκών πολιτικών, της εναρμόνισης του εθνικού δικαίου με το ευρωπαϊκό και διεθνές δίκαιο καθώς και των πολιτικών και οικονομικών δεσμεύσεων της χώρας.

Ως αποτέλεσμα, παρατηρείται το φαινόμενο της κατάργησης και συγχώνευσης παλαιών δομών και ίδρυση νέων δημόσιων δομών και υπηρεσιών. Αντίστοιχα, παρουσιάζονται αλλαγές στον τρόπο παροχής υπηρεσιών με την προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης και της εξυπηρέτησης του πολίτη. Η μετάβαση από τον παλιό στο νέο τρόπο εργασίας περιλαμβάνει την αναδιοργάνωση των εσωτερικών λειτουργιών, την ανακατανομή αρμοδιοτήτων και τις μετακινήσεις του προσωπικού.

Καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί ανήκουν σε ένα πολυ-επίπεδο σύστημα διακυβέρνησης (Evans, 2004), η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις προκύπτει από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι εντοπίζονται σε διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης. Οι αλλαγές και εξελίξεις σε επιμέρους επίπεδα διακυβέρνησης αποτελούν τη δύναμη ενεργοποίησης της αλλαγής στα υπόλοιπα επίπεδα.

6.2.1. Εξωτερικοί παράγοντες αλλαγής

Το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει γρήγορα και οι χώρες έχουν αναπτυσσόμενη ανάγκη για προσαρμογές. Η διαρκής αλληλεπίδραση και εξάρτηση από πόρους, έχουν οδηγήσει τις εθνικές κυβερνήσεις να συμμετέχουν σε δίκτυα διαμόρφωσης πολιτικής. Αυτός ο παράγοντας έχει δημιουργήσει σημαντικούς περιορισμούς στην ικανότητα των χωρών να προσδιορίσουν αυτόνομα και ανεξάρτητα την ατζέντα των μεταρρυθμίσεων καθώς η εισαγωγή των αλλαγών θα έχει ως αποτέλεσμα την αντίδραση από κάποιο από τα μέλη του δικτύου. Αγνοώντας τα συμφέροντα και τις θέσεις των άλλων μελών μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία της πολιτικής και στην αντίσταση στην αλλαγή. Ο βαθμός εξάρτησης μεταξύ των μελών των δικτύων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη βαρύτητα επιρροής των εξωτερικών παραγόντων στην εισαγωγή και υλοποίηση μεταρρυθμίσεων σε εθνικό επίπεδο.

- Εξωτερικές αλλαγές στο διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον είναι δυνατόν να προκαλέσουν και να προσδιορίσουν διοικητικές αλλαγές στη δημόσια διοίκηση

- Η διαρκής επαφή με, και εξάρτηση από, πόρους που προέρχονται από άλλους εταίρους σε διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης καθιστούν τις εθνικές κυβερνήσεις τμήμα ενός δικτύου πολιτικής το οποίο με επίσημο ή/και ανεπίσημο τρόπο επηρεάζει τις αποφάσεις πολιτικής και την αναγκαιότητα για αλλαγή.
- Παγκόσμιες, διεθνής και διακρατικές δυνάμεις παρέχουν δομές και ευκαιρίες για αλλαγές στο ΔΤ.
- Όταν η ανάγκη για αλλαγή επιβάλλεται από εξωτερικές δυνάμεις (καταναγκαστική μεταφορά τεχνογνωσίας) είναι πιο δύσκολο για όλους τους εμπλεκόμενους να αφοσιωθούν στην μεταρρυθμιστική αλλαγή

6.2.2. Εσωτερικοί παράγοντες αλλαγής

Οι εσωτερικοί παράγοντες που οδηγούν στην αλλαγή είναι η τεχνολογία, η αναθεώρηση των παλαιών διαδικασιών εξαιτίας της εισαγωγής νέων διαδικασιών/πολιτικών, ανθρώπινο δυναμικό με υψηλά προσόντα σε υψηλές θέσεις ή/και νομοθετικές πιέσεις για την αλλαγή των διοικητικών δομών (Dawson, 2003).

Η δυσaráσκεια των πολιτών, η χαμηλή εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση και η χαμηλή συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση πολιτικής (συμμετοχή σε πολιτικά κόμματα, εργατικές οργανώσεις, ακαδημαϊκές ομάδες, επαγγελματικά σωματεία, εκλογική διαδικασία κ.ά.) αποτελούν δύναμη ενεργοποίησης της αλλαγής σε εθνικό επίπεδο (Melchor, 2008). Επιπλέον, οι πολιτικές αλλαγές στη διακυβέρνηση, η οικονομική κρίση, η ανάγκη αντιμετώπισης μιας έκτακτης ανάγκης, προκαλούν αλλαγές στο εσωτερικό του Δ.Τ προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

Σε αυτές τις περιπτώσεις η διαχείριση της αλλαγής μπορεί να γίνει ένα ιδιαίτερα περίπλοκο έργο καθώς η έλλειψη ενημέρωσης, εγρήγορσης, νοητικής και συναισθηματικής ετοιμότητας του προσωπικού αποτελούν εμπόδια στην αποδοχή της αλλαγής. Η εισαγωγή μιας μεταρρυθμιστικής πρωτοβουλίας προβάλλει την πρόκληση της προσαρμογής σε νέες καταστάσεις και πλαίσια λειτουργίας.

Σύμφωνα με έρευνα που διενεργήθηκε σε έξι (6) χώρες μέλη του ΟΟΣΑ (Melchor, 2008), οι μελέτες περίπτωσης που αναλύθηκαν αποκαλύπτουν ότι οι οικονομικές πιέσεις αποτέλεσαν την κινητήρια μεταρρυθμιστική δύναμη σε πολλές από αυτές (κυρίως στη Γαλλία, την Ιταλία και την Πορτογαλία).

Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι οδηγούν τις κυβερνήσεις να αναζητήσουν καλύτερες εναλλακτικές λύσεις για να κάνουν περισσότερα με λιγότερους πόρους. Καθώς οι ανελαστικές δαπάνες του κράτους καταναλώνουν ένα σημαντικό ποσοστό του εθνικού προϋπολογισμού, οι κυβερνήσεις πρέπει να προχωρήσουν στην αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών με την καλύτερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα οι παράγοντες που προκάλεσαν ή ενίσχυσαν την αναγκαιότητα και τον επείγοντα χαρακτήρα των μεταρρυθμίσεων ήταν η ανισότητα στην κατανομή της εξουσίας (Γαλλία), η πίεση από πολιτικές ομάδες (Ισπανία), οι οικονομικοί παράγοντες και τα ΜΜΕ (Πορτογαλία) (Melchor, 2008).

6.3. Η αλλαγή ως στοιχείο βιωσιμότητας του ΔΤ

Σε οργανωσιακό επίπεδο, η χαμηλή ικανοποίηση από την υπάρχουσα κατάσταση στο Δ.Τ, η εμφάνιση δυσλειτουργιών, οι αυξημένες προσδοκίες των πολιτών, οι εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας και η ανάγκη για λογοδοσία με αξιόπιστα στοιχεία σε έγκαιρο χρόνο αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που συντελούν στην ανάγκη για αλλαγή προκειμένου να ενισχυθεί η βιωσιμότητα του Δ.Τ.

Συγκεκριμένα, η χαμηλή ικανοποίηση των πολιτών και των συνεργαζόμενων ιδιωτών από το Δ.Τ προκύπτει από διαφορετικές αιτίες όπως είναι οι ανεπίκαιρες διαδικασίες και πρακτικές που εφαρμόζει η διοίκηση στις συναλλαγές με τους πολίτες, η αναποτελεσματικότητα των ελεγκτικών μηχανισμών, η έλλειψη νομιμότητας, η έλλειψη αποτελεσματικού ελέγχου της διοικητικής δράσης, οι χρονοβόρες διαδικασίες, η γραφειοκρατία, το εκτεταμένο νομοθετικό πλαίσιο. Οι συνθήκες αυτές προκαλούν την υιοθέτηση της πρότασης για αλλαγή η οποία περιέχει ή περιγράφει το όραμα για μια νέα βελτιωμένη κατάσταση (Brunsson, 2006).

Ως αποτέλεσμα της υιοθέτησης των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ) πολλές χώρες έχουν μεταβάλλει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αντιμετωπίζουν τις ανάγκες της κοινωνίας και των πολιτών σε σύγκριση με το παρελθόν (Rhodes, 1999).

Η πρόκληση για τις κυβερνήσεις είναι να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις αλλαγές που προκύπτουν από τις μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες και επηρεάζουν το Δημόσιο Τομέα ο οποίος βρίσκεται σε διαρκή διαδικασία αλλαγής (Ο.Ο.Σ.Α, 2005). Σύμφωνα με αποτελέσματα σχετικής έρευνας σε χώρες μέλη του ΟΟΣΑ (Peters 1997), διαπιστώθηκε ότι αν και το είδος των μεταρρυθμίσεων ποικίλλει από χώρα σε χώρα, ο δημόσιος τομέας προσανατολίζεται στο να λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ. Το Σχήμα 6-1 απεικονίζει το πώς οι παραδοσιακές αξίες της διακυβέρνησης μετασχηματίζονται με την υιοθέτηση μιας σειράς μεταρρυθμιστικών εργαλείων του Ν.Δ.Μ. Αν και η έκταση υιοθέτησης των εν λόγω μέσων της μεταρρύθμισης ποικίλλει από χώρα σε χώρα, ο στόχος παραμένει η δημιουργία μιας αξιόπιστης δημόσιας διοίκησης ικανής να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πολιτών (Melchor, 2008) μακριά από τις παραδοσιακές αξίες της γραφειοκρατικής οργάνωσης.

Παραδοσιακές αξίες	Εργαλεία μεταρρύθμισης	Νέες πολιτιστικές αξίες
Ιεραρχία ελέγχου	Ενδυνάμωση πολιτών	Ευθύνη
Συμμόρφωση	Πολιτική διαλόγου	Ανοικτότητα
Απροσωπία της εργασίας	Ομαλοποίηση της εργασιακής σχέσης	Διαφάνεια
Εξουσία λόγω θέσης	Μεταβίβαση της εξουσίας	Αποδοτικότητα
Πρότυπο: εντολή-έλεγχος	Έμφαση στο αποτέλεσμα	Αποτελεσματικότητα
	Αξιόπιστη ηγεσία	Εξουσία μέσω ηγεσίας
		Κουλτούρα διοίκησης

Σχήμα 6-1 : Πολιτιστική μεταμόρφωση στη διακυβέρνηση (Πηγή: ΟΟΣΑ, 2005)

6.4. Τα είδη των αλλαγών

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία μετακίνησης από την υφιστάμενη κατάσταση σε μια επιθυμητή κατάσταση, την οποία τα μέλη ενός οργανισμού αποδέχονται ή απορρίπτουν εξαιτίας των δυναμικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις συνθήκες δραστηριοποίησης και λειτουργίας (Cook and Hunsaker, 2001).

Η οργανωσιακή αλλαγή κατηγοριοποιείται στη βιβλιογραφία με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με την οπτική γωνία και το πρίσμα υπό τα οποία εξετάζεται. Σύμφωνα με τους Austin and Claassen (2008), η οργανωτική αλλαγή χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις διοικητικές και τις τεχνικές αλλαγές.

Οι διοικητικές αλλαγές αφορούν την οργανωτική δομή και τις διοικητικές διαδικασίες (π.χ. τη δημιουργία ενός νέου συστήματος αμοιβής προσωπικού ή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης). Οι τεχνικές αλλαγές είναι οι αλλαγές στις υπηρεσίες ή την τεχνολογία και επηρεάζουν την καθημερινή εργασία (π.χ. ένα νέο σύστημα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες).

Σύμφωνα με τον Robbins (1996) η αλλαγή αναφορικά με το περιεχόμενο της, μπορεί να είναι τεχνική/τεχνολογική (εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή μηχανικών διαδικασιών), ή/και φυσική (αλλαγή τόπου εγκατάστασης), ή/και οργανωσιακή (μετασχηματισμός υφιστάμενων δομών και διαδικασιών) ή/και ατομική (αντικατάσταση ατόμων και τρόπου εργασίας, αλλαγή στις πεποιθήσεις, αξίες, τρόπους συμπεριφοράς).

Ο βαθμός της αλλαγής μπορεί να περιγράψει μια μικρή αλλαγή (π.χ. μια αλλαγή με σκοπό να βελτιώσει αυτό που είναι ήδη σε ισχύ) ή μια ριζική αλλαγή (π.χ. αλλαγές στον πυρήνα του οργανισμού που σχετίζονται με την αποστολή, την κατανομή των πόρων, ή αλλαγές στις αξίες).

Η τμηματική αλλαγή λειτουργεί προσθετικά πάνω στις υφιστάμενες ικανότητες, συνήθειες και πεποιθήσεις και σταδιακά μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματική και να κερδίσει την δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, υλοποιείται πιο εύκολα μέσα στα υφιστάμενα οργανωσιακά πλαίσια και τις υφιστάμενες οργανωσιακές πεποιθήσεις.

Όταν η αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί στα υφιστάμενα οργανωτικά πλαίσια, είναι μετασχηματιστική και ριζοσπαστική. Παρατηρείται σε περιπτώσεις που ο οργανισμός αντιμετωπίζει μία κρίση ή χρειάζεται να αλλάξει στρατηγική κατεύθυνση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ριζικής αλλαγής είναι η περίπτωση συγχώνευσης/συνένωσης οργανισμών και δημιουργίας μιας νέας οντότητας μέσω αλλαγών και μετασχηματισμών που επηρεάζουν όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες του οργανισμού (Terzi, 2003).

Στις περιπτώσεις αυτές οι αλλαγές υλοποιούνται σχεδόν ταυτόχρονα και αφορούν τη μετατροπή δύο οργανισμών σε έναν νέο με τη συγχώνευση των δομών (κτιριακές υποδομές, πληροφοριακά συστήματα κ.ά.) την ανακατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, τον καθορισμό νέων αρμοδιοτήτων, τη δημιουργία/διαχείριση της νέας οργανωτικής κουλτούρας (Cartwright and Cooper, 1995).

Το εύρος της αλλαγής διακρίνει μια αλλαγή σε πρώτης ή δεύτερης τάξης αλλαγή. Η αλλαγή πρώτης τάξης περιγράφει επιμέρους βελτιώσεις και προσαρμογές που δεν αλλοιώνουν τον πυρήνα της λειτουργίας του συστήματος του οργανισμού. Η αλλαγή δεύτερης τάξης είναι πολυδιάστατη και πολυ-επίπεδη και αφορά αλλαγές που αγγίζουν το σύνολο του οργανισμού. Αναφέρονται στο σύνολο των συμπεριφορικών πλευρών του οργανισμού, προϋποθέτουν ρηξικέλευθη αλλαγή στον πυρήνα των αρχών του οργανισμού και σηματοδοτούν ρήξη με το παρελθόν (Levy, 1986).

Αναφορικά με το πώς προκαλείται η αλλαγή περιγράφεται ως *σχεδιασμένη* ή *αναδυόμενη* (planned or emergent). Η *σχεδιασμένη αλλαγή* περιλαμβάνει ένα πλάνο δράσης για τη μετάβαση από την αρχική κατάσταση στην επιθυμητή κατάσταση. Είναι το αποτέλεσμα συνειδητής προετοιμασίας, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι και η αντίστοιχη οργανωσιακή κατάσταση.

Οι σχεδιασμένες αλλαγές στοχεύουν σε δύο γενικούς τύπους αποτελεσμάτων (Cook and Hunsaker, 2001). Ο πρώτος τύπος σχεδιασμένης αλλαγής στοχεύει στη βελτίωση της οργανωσιακής ικανότητας του οργανισμού να προσαρμόζεται στις εξωτερικές αλλαγές. Για παράδειγμα, όταν οι ανταγωνιστές εισάγουν νέα προϊόντα/υπηρεσίες, ή οι κυβερνήσεις εισάγουν νέους νόμους, ή σημαντικοί πόροι τείνουν να εκλείψουν, τότε οι οργανισμοί χρειάζεται να προσαρμοστούν.

Αυτό γίνεται με την ενεργοποίηση της καινοτομίας, την δυναμική υποστήριξη των εργαζομένων, την εισαγωγή νέων τρόπων εργασίας, την εγκαθίδρυση μιας πιο ευέλικτης και δυναμικής οργανωσιακής συμπεριφοράς, την αποτελεσματική πληροφόρηση, την αυξημένη γνώση σε σχέση με τα νέα προϊόντα του ανταγωνισμού και τις πιθανές αλλαγές σε κυβερνητικές ρυθμίσεις.

Ο δεύτερος τύπος σχεδιασμένης αλλαγής στοχεύει στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων έτσι ώστε, οι τελευταίοι να συνεισφέρουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο στους οργανωσιακούς στόχους. Οι αλλαγές σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνουν την εισαγωγή νέων αξιών, νέων τρόπων αντίληψης του οργανισμού και εργασιακών ρόλων καθώς επίσης και εκπαίδευση/ενδυνάμωση έτσι ώστε να βελτιωθούν η παραγωγικότητα, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι δημιουργικές συνεισφορές. Η έμφαση είναι στην αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού.

Η *αναδύμενη αλλαγή* προκύπτει είτε ως αποτέλεσμα μιας αλληλουχίας γεγονότων ή επιβάλλεται στον οργανισμό από εξωτερικές δυνάμεις. Οι οργανισμοί και τα άτομα αντιδρούν σε αυτές τις μη σχεδιασμένες αλλαγές έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί η διαταραχή και να βελτιωθεί η κατάσταση.

Τέλος, η αλλαγή αναφορικά με τη στρατηγική της, μπορεί να βασίζεται στην “*αυστηρή*” οικονομική αξία ή σε πιο “*ελαφριές*” οργανωσιακές δυνατότητες. Η οικονομική προσέγγιση περιλαμβάνει τη χρήση οικονομικών κινήτρων, καθετοποίηση, απολύσεις και αναδόμηση, ενώ η οργανωσιακή προσέγγιση αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα, τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάδραση και τις αντιδράσεις στις εξελικτικές διαδικασίες (Cook and Hunsaker, 2001).

6.5. Διοίκηση-Διαχείριση-Αποδοχή Αλλαγών

Οι Driscoll and Morris (2001) υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες αλλαγές στο Δ.Τ είναι προβληματικές ή μη βιώσιμες όταν δεν λαμβάνονται υπόψη και δεν υποστούν αντίστοιχες τροποποιήσεις τα υπάρχοντα συστήματα αξιών του οργανισμού.

Η κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας ενός δημοσίου οργανισμού αποτελεί σημαντικό συστατικό κατανόησης της επιτυχίας ή της αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής που εισάγουν οι κυβερνήσεις (Khademian, 2002).

Σύμφωνα με τον Smircich (1983) η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να ιδωθεί με δύο τρόπους. Η «από πάνω προς τα κάτω» προσέγγιση περιγράφει την οργανωτική κουλτούρα ως ένα σύνολο παραγόντων (κανόνες συμπεριφοράς, αξίες, τεχνολογία κ.ά.) που εισάγονται από την ηγεσία στο φορέα. Η δεύτερη «από κάτω προς τα πάνω» προσέγγιση περιγράφει την οργανωτική κουλτούρα ως ένα σύνολο παραγόντων που ο οργανισμός παράγει με την μορφή ενός προσαρμοστικού ή κανονιστικού μηχανισμού που συνδέει το προσωπικό σε μια κοινωνική δομή και σε μεγάλο βαθμό παράγεται από την αλληλεπίδραση του προσωπικού εντός του οργανισμού.

Στην περίπτωση του προσαρμοστικού μηχανισμού, η οργανωτική κουλτούρα αναπαράγεται με τρόπο μη συνειδητό, διαδραστικό και σιωπηρό και είναι το αποτέλεσμα μιας διαπραγμάτευσης μεταξύ των μελών του οργανισμού και της κοινωνίας χωρίς να επιβάλλεται με αυταρχικό τρόπο από την ηγεσία.

Έτσι, η κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί κεντρικής σημασίας ζήτημα σε κάθε πρόγραμμα αλλαγής καθώς οι αλλαγές σ' έναν οργανισμό πρέπει να οδηγούν στην αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας με αποτέλεσμα να την καταστήσουν περισσότερο ή λιγότερο υποστηρικτική.

Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των καθημερινών τρόπων σκέψης, αίσθησης και αντίδρασης, που μία συγκεκριμένη ομάδα αντιμετωπίζει τα προβλήματά της μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή (Randall, 2004). Ο Schein (1992) χρησιμοποιεί τη μεταφορά του παγόβουνου για να περιγράψει τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας. δηλαδή, εκείνα τα στοιχεία που εμφανίζονται κάτω από την ίσαλο γραμμή ή που παραμένουν αόρατα.

Τα τρία επίπεδα της κουλτούρας περιλαμβάνουν, κατά πρώτον, τις *βασικές υποθέσεις/παραδοχές*, δηλαδή τη θεμελιώδη δυναμική του. Είναι οι θεωρούμενες ως δεδομένες αντιλήψεις, σκέψεις, και συναισθήματα που συχνά εντοπίζονται κάτω από το επίπεδο της συνείδησης και τείνουν να υπαγορεύουν και να κινητοποιούν τη συμπεριφορά. Το δεύτερο επίπεδο περιλαμβάνει τις *αξίες και πεποιθήσεις*, που αντανακλούν όσα τα μέλη πιστεύουν για το ποιο "πρέπει να είναι" το έργο του οργανισμού με αναφορά σε ιδεολογίες, στάσεις και τη φιλοσοφία του οργανισμού.

Τέλος, το τρίτο επίπεδο είναι οι ανθρώπινες δημιουργίες. Περιγράφει το πιο ορατό επίπεδο της κουλτούρας εντός του οργανισμού καθώς και τη γλώσσα που χρησιμοποιείται μεταξύ των μελών του οργανισμού, τις ιστορίες, τις τελετές, τις ανταμοιβές που δίνονται, τα σύμβολα που εμφανίζονται, τις εμβληματικές προσωπικότητες- πρώην μέλη του οργανισμού που παραμένουν στην μνήμη των υπαλλήλων του οργανισμού, οι ορατές οργανωτικές δομές και διαδικασίες, η ιστορία του οργανισμού.

Καθώς οι οργανισμοί προσπαθούν να αλλάξουν ή να τροποποιήσουν την κουλτούρα τους, είναι σημαντικό να κατανοήσουν και να αναλύσουν αυτά τα τρία επίπεδα. Το Σχήμα 6-2 περιγράφει το πλαίσιο κατανόησης της οργανωτικής κουλτούρας.

Οι βιώσιμες αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα ενός οργανισμού περιλαμβάνουν την κατανόηση και την αλλαγή των βασικών παραδοχών (βαθύτερο επίπεδο), στη συνέχεια, την αντιμετώπιση των αξιών και των πεποιθήσεων και, τέλος, την αντιμετώπιση του τρίτου επιπέδου που αφορά τις δομές, τις διαδικασίες, τα ανθρώπινα τεχνουργήματα κλπ. του οργανισμού.



Σχήμα 6-2 : Τα τρία επίπεδα της κουλτούρας του Schein

(Πηγή: Schein,1992)

Η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί μια πολύπλοκη και συνθέτη διαδικασία η επιτυχία της οποία καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την αποτελεσματικότητα των υλοποιούμενων δράσεων αλλαγής στον οργανισμό.

Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας καθιστά αναγκαία τη συμμετοχική εφαρμογή μιας σειράς συνεκτικών δράσεων, η υλοποίηση των οποίων συνδράμει στην προώθηση των αλλαγών στην οργάνωση και τη λειτουργία του οργανισμού (Kotter 1996, Mintzberg 1994, Bryson 2014, Cameron and Quinn, 2006). Τα στάδια αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας συνοψίζονται στον Πίνακα 6-1.

Στάδια αλλαγής οργανωτικής κουλτούρας	Ανάλυση σταδίου
Επίτευξη συναίνεσης αναφορικά με την υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προώθηση συμμετοχής εμπλεκομένων στελεχών ▪ Προώθηση της αντιπροσωπευτικότητας των συμμετεχόντων στελεχών ▪ Επιλογή εργαλείων και αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας ▪ Ανάλυση προβλημάτων και αναγκών αναμόρφωσης υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας ▪ Συμμετοχική αναγνώριση και αποδοχή τομέων οργανωτικής κουλτούρας προς αλλαγής
Συναίνεση – αποδοχή νέας οργανωτικής κουλτούρας	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εφαρμογή δράσεων διαβούλευσης με το προσωπικό ▪ Συμμετοχική επιλογή αρχών, αξιών, στόχων και προσανατολισμού της νέας οργανωτικής κουλτούρας του φορέα ▪ Εναρμόνιση νέας οργανωτικής κουλτούρας με τη στρατηγική ανάπτυξης του φορέα και του στόχους του προγράμματος αλλαγής ▪ Επικοινωνία νέας οργανωτικής κουλτούρας
Καθορισμός στόχων επιδιωκόμενων αλλαγών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συμμετοχική επιλογή στόχων προγράμματος αλλαγής ▪ Διαβούλευση και δημιουργία συναίνεσης στόχων προγράμματος αλλαγής ▪ Σύνδεση αρχών – αξιών νέας οργανωτικής κουλτούρας με τους στόχους τους προγράμματος αλλαγής ▪ Περιορισμός και εξάλειψη παραγόντων περιορισμένης αποδοχής και υποστήριξης της οργανωτικής κουλτούρας από το προσωπικό του φορέα
Επιλογή συμβόλων – ιστοριών αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συμμετοχική επιλογή συμβόλων – σημαντικότερων παρεμβάσεων που προωθεί το πρόγραμμα αλλαγής ▪ Σύνδεση επιλεγέντων συμβόλων – ιστοριών με τις νέες αρχές και αξίες που εισάγει η οργανωτική κουλτούρα αλλαγής του φορέα ▪ Διάχυση συμβόλων αλλαγής στο σύνολο των στελεχών του φορέα
Ανάπτυξη στρατηγικού προγράμματος αλλαγής	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενσωμάτωση αρχών και αξιών νέας οργανωτικής κουλτούρας στο στρατηγικό πρόγραμμα αλλαγής του φορέα ▪ Προώθηση της συμμετοχής των στελεχών του φορέα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή του στρατηγικού προγράμματος αλλαγής ▪ Εφαρμογή δράσεων διάχυσης και διαβούλευσης του στρατηγικού προγράμματος αλλαγής
Ανάπτυξη σχεδίου μετάβασης	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενσωμάτωση αρχών και αξιών νέας οργανωτικής κουλτούρας στο σχέδιο μετάβασης προς το νέο μοντέλο οργάνωσης του φορέα ▪ Προώθηση της συμμετοχής των στελεχών του φορέα στο σχεδιασμό και την εφαρμογή του σχεδίου μετάβασης ▪ Εφαρμογή δράσεων διάχυσης και διαβούλευσης του σχεδίου μετάβασης

Πίνακας 6-1: Στάδια αλλαγής οργανωτικής κουλτούρας

(Πηγή: Κατσαρός, Κιτωνάκης, Πλυμάκης και Τερζή, 2015)

6.5.1. Αντίσταση στην αλλαγή

Η ανακοίνωση ενός προγράμματος οργανωτικής αλλαγής στο προσωπικό δημιουργεί αυτόματα ερωτήματα για τον τρόπο με τον οποίο οι αλλαγές θα επηρεάσουν σε ατομικό επίπεδο την εργασία και τη θέση τους στον οργανισμό. Για το λόγο αυτό οι αλλαγές, στο αρχικό στάδιο αντιμετωπίζονται με επιφυλακτικότητα. Οι παράγοντες που οδηγούν στην αντίσταση στην αλλαγή είναι μεταξύ άλλων:

- Έλλειψη κατανόησης των στόχων της μεταρρύθμισης
- Φόβος και αβεβαιότητα για το νέο εργασιακό περιβάλλον
- Πιθανές αρνητικές επιπτώσεις για άτομα και ομάδες ατόμων
- Πολυπλοκότητα της μεταρρυθμιστικής πρωτοβουλίας που δημιουργεί ασάφεια στόχων
- Επιβολή της αλλαγής από εξωτερικούς παράγοντες
- Θέση στην οποία βρίσκεται το άτομο εντός του οργανισμού και ο βαθμός επίδρασης της αλλαγής στο άτομο.
- Μειωμένη συμμετοχή και διαβούλευση με το ανθρώπινο δυναμικό
- Έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της αλλαγής

Οι αιτίες της ατομικής αντίστασης στην αλλαγή είναι:

- Η συνήθεια
- Η ανασφάλεια
- Οι οικονομικοί παράγοντες,
- Ο φόβος για το άγνωστο
- Η επιλεκτική επεξεργασία πληροφοριών

Σημαντική πτυχή της αντίστασης είναι η αίσθηση της προσωπικής απώλειας η οποία συνοδεύει σημαντικά επίπεδα αλλαγής. Το προσωπικό χρειάζεται χρόνο για να αποδεχθεί την απώλεια της παλιάς ιδέας και να ενστερνιστεί τη νέα. Οι αλλαγές σε διαδικασίες με τις οποίες είναι εξοικειωμένο το προσωπικό μπορεί να δημιουργήσουν αισθήματα φόβου και απειλής για τις επαγγελματικές τους πρακτικές, την επαγγελματική τους κατάσταση και την επαγγελματική τους ταυτότητα.

Ζητώντας από το προσωπικό να αλλάξουν τα καθήκοντά τους, το περιβάλλον εργασίας τους και να αποκτήσουν νέες αρμοδιότητες, μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για εκείνους/ες που έχουν μικρή εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και περιορισμένη ικανότητα να προσαρμόζονται στις αλλαγές .

Αντίστοιχα, οι παράγοντες οργανωτικής αντίστασης στην αλλαγή είναι:

- Η δομική αδράνεια
- Το μικρό εύρος αλλαγής
- Η αδράνεια των ομάδων
- Το αίσθημα απειλής για την παγιωμένη εμπειρία
- Το αίσθημα απειλής για τις παγιωμένες σχέσεις εργασίας
- Το αίσθημα απειλής για τους παγιωμένους τρόπους κατανομής των πόρων

6.5.2. Στρατηγικές άμβλυνσης της αντίστασης

Οι πέντε κυριότερες στρατηγικές άμβλυνσης της αντίστασης στην αλλαγή (Kotter 1998 όπως παρουσιάζονται στο Κατσαρός κ.ά. 2015) είναι οι εξής: α) εκπαίδευση και επικοινωνία, β) συμμετοχή και ανάμειξη, γ) διευκόλυνση και υποστήριξη, δ) χειραγώγηση και εγκλωβισμός και ε) σαφής και υπαινικτικός εξαναγκασμός.

Η στρατηγική εκπαίδευσης και επικοινωνίας βοηθά τα άτομα να μάθουν εγκαίρως τους λόγους της αλλαγής, τη μορφή και τις συνέπειές της. Ακόμα και αν οι επιδράσεις της αλλαγής θεωρούνται θετικές, η εντατική επικοινωνία είναι αναγκαία για να μειωθεί το άγχος, το στρες και να διασφαλιστεί ότι τα άτομα αντιλαμβάνονται τι συμβαίνει, τι απαιτείται και πώς θα υποστηριχθούν ώστε να προσαρμοστούν στην αλλαγή.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση, χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης και ανακρίβειες στην ενημέρωση. Το πλεονέκτημά της είναι ότι εφόσον πειστούν τα άτομα θα υποστηρίξουν την υλοποίηση της αλλαγής. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να είναι χρονοβόρα, ειδικά εάν αφορά μεγάλο αριθμό ατόμων.

Η στρατηγική συμμετοχής και ανάμειξης ενθαρρύνει όσους αναμειγνύονται στο σχεδιασμό της αλλαγής να εκθέσουν τις προσωπικές τους ιδέες και να επιδείξουν αφοσίωση. Η συμμετοχή αυξάνει την κατανόηση, ενισχύει τα αισθήματα του ελέγχου και μειώνει την αβεβαιότητα.

Τα άτομα που συμμετέχουν στην υλοποίηση της αλλαγής αισθάνονται μέρος της νέας κατάστασης που δημιουργείται και συμμετέχουν ενεργά για την επιτυχή ολοκλήρωσή της. Είναι δύσκολο τα άτομα να αντισταθούν στην αλλαγή που τα ίδια βοήθησαν να εισαχθεί. Η προσέγγιση αυτή είναι χρήσιμη, όταν οι υπεύθυνοι της αλλαγής δεν έχουν την πληροφορία που χρειάζονται ώστε να σχεδιάσουν την αλλαγή ή όταν κάποια άτομα έχουν σημαντική δύναμη για να αντισταθούν.

Το πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι η συμμετοχή ενθαρρύνει την αφοσίωση στην υλοποίηση της αλλαγής καθώς το προσωπικό αποτελεί κομμάτι της υπό διαμόρφωση αλλαγής. Το κύριο μειονέκτημα της είναι ότι μπορεί να αποβεί χρονοβόρα εάν οι συμμετέχοντες προχωρήσουν σε προτάσεις οργανωτικών αλλαγών που δεν θεωρούνται «κατάλληλες» από την ηγεσία του οργανισμού.

Η στρατηγική διευκόλυνσης και υποστήριξης χρησιμοποιεί την ενθάρρυνση, την υποστήριξη, την εκπαίδευση, την συμβουλευτική και τους πόρους ώστε να βοηθήσει αυτούς που επηρεάζονται από την αλλαγή να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις.

Αποδεχόμενοι το άγχος των ατόμων ως φυσιολογικό και βοηθώντας τα να αντιμετωπίσουν την αλλαγή, τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αποκτήσουν το σεβασμό και την αφοσίωση που χρειάζονται.

Όταν τα άτομα αντιστέκονται στην αλλαγή εξαιτίας προβλημάτων προσαρμογής, χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη στρατηγική. Το πλεονέκτημά της είναι ότι καμία άλλη στρατηγική δεν αντιμετωπίζει τόσο καίρια τα προσαρμοστικά προβλήματα. Παρόλα αυτά, μπορεί να αποβεί χρονοβόρα και με υψηλό κόστος υλοποίησης.

Η στρατηγική χειραγώγησης και εγκλωβισμού χρησιμοποιεί επιλεκτικά πληροφορίες έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η πιθανότητα αποδοχής της αλλαγής. Για παράδειγμα, η διοίκηση μπορεί να ενημερώσει τους εργαζόμενους ότι μία μείωση μισθών είναι αναγκαία ώστε να αποφευχθεί το κλείσιμο της επιχείρησης, ενώ το τελευταίο δεν είναι πιθανό.

Η στρατηγική του εγκλωβισμού είναι ο επηρεασμός των ομάδων που αντιστέκονται, δίνοντας τους τα οφέλη που επιθυμούν και λιγότερο σημαντικούς ρόλους στην όλη διαδικασία.

Η συγκεκριμένη στρατηγική χρησιμοποιείται όταν οι άλλες δεν μπορούν να λειτουργήσουν ή έχουν μεγάλο κόστος. Μπορεί να είναι μία γρήγορη και ανέξοδη λύση στα προβλήματα της αντίστασης. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρότερες αντιδράσεις εάν τα άτομα νιώσουν ότι χειραγωγήθηκαν.

Τέλος, η στρατηγική του σαφούς και υπαινικτικού εξαναγκασμού χρησιμοποιεί την εξουσία και την απειλή έτσι ώστε να προκαλέσει την αποδοχή της προτεινόμενης αλλαγής. Η διοίκηση μπορεί να αποφασίσει ότι εφόσον οι εργαζόμενοι δεν αποδέχονται τις αλλαγές, τότε πρέπει να κλείσει, να μειώσει τους μισθούς ή να απολύσει άτομα.

Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι αναγκαία, όταν η ταχύτητα είναι εξαιρετικά σημαντική και οι υπεύθυνοι της αλλαγής διαθέτουν σημαντική δύναμη. Το πλεονέκτημά της είναι η ταχύτητα και η αποτελεσματική υπερκέραση της αντίστασης. Από την άλλη πλευρά, είναι αρκετά επικίνδυνη αφού μπορεί να προκαλέσει έντονες αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων απέναντι στους υπεύθυνους της αλλαγής (Κατσαρός κ.ά. 2015).

6.6. Στρατηγικές και Τακτικές Διαχείρισης Αλλαγών

Στη βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί διαφορετικές στρατηγικές για τη διοίκηση της αλλαγής. Σύμφωνα με τον Kotter (1998) για να συντελεστεί μια αλλαγή με επιτυχία η στρατηγική διοίκηση θα πρέπει να βασιστεί σε οκτώ βήματα. Τα στάδια για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής απεικονίζονται στο Σχήμα 6-3.



Σχήμα 6-3 : Τα οκτώ βήματα διαχείρισης της αλλαγής του Kotter

(Πηγή: Kotter,1998)

6.6.1. Το μοντέλο Kotter

1. Ανάπτυξη της «αίσθησης του επείγοντος»

Το πρώτο βήμα είναι η ανάγκη δημιουργίας αίσθησης επείγοντος για την αλλαγή. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να πιστέψουν και να κατανοήσουν την ανάγκη για αλλαγή. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να γίνει έρευνα και ενημέρωση σχετικά με τους παράγοντες που επιβάλλουν την αλλαγή (π.χ. οικονομική κρίση, ανταγωνισμός, λόγοι που αντιμετωπίζουν την αλλαγή ως ευκαιρία).

Με την εξέταση και τη μετάδοση αυτών των αποτελεσμάτων, η διοικητική ομάδα μπορεί να αποδείξει την αναγκαιότητα και χρησιμότητα της αλλαγής για την επιβίωση και πρόοδο του οργανισμού. Ο προσδιορισμός των πιθανών ευκαιριών και κρίσεων και η ανοικτή συζήτηση και ενημέρωση σε θέματα που πρέπει να τροποποιηθούν οδηγεί στη συνειδητοποίηση των μελών της οργάνωσης της αναγκαιότητας για αλλαγή. Αυτό αποτελεί αρμοδιότητα των ηγετικών στελεχών, οι οποίοι/ες μέσω της επικοινωνίας θα δημιουργήσουν την «αίσθηση του επείγοντος» για αλλαγή.

2. Συγκρότηση ομάδας καθοδήγησης

Το δεύτερο βήμα, αφορά τη δημιουργία ενός ισχυρού συνασπισμού ατόμων που θα εμπλακούν στην αλλαγή. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αλλαγών δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο από τον ηγέτη, απαιτεί συνένωση δυνάμεων περισσότερων στελεχών με σημαντική θέση στον οργανισμό και με θέληση να υποστηρίξει το πρόγραμμα σε όλα του τα στάδια. Τα στελέχη αυτά θα πρέπει να διαθέτουν σημαντική εμπειρία, αξιοπιστία καθώς και ηγετικές και διοικητικές ικανότητες και να αξιοποιούνται προκειμένου να ηγηθούν της αλλαγής και να διατηρούν την αίσθηση του επείγοντος.

3. Δημιουργία οράματος και στρατηγικής

Το τρίτο βήμα προβλέπει τη δημιουργία οράματος και στρατηγική αλλαγής. Για να επιτευχθεί η δέσμευση των εργαζομένων και η ενεργοποίηση τους προς την σωστή κατεύθυνση απαιτείται ένα ελκυστικό όραμα, το οποίο περιγράφει ένα μέλλον ελκυστικό για όλους όσους εμπλέκονται στην αλλαγή (εργαζόμενοι, πολίτες, κλπ) και η ανάπτυξη σχετικής στρατηγικής που θα συνοδεύεται από ένα σχέδιο καθοδήγησης των ενεργειών προς αυτήν την κατεύθυνση.

4. Διάδοση οράματος αλλαγής

Το τέταρτο βήμα επικεντρώνεται στη σημασία της επικοινωνίας του οράματος στα μέλη του οργανισμού με συστηματικό και συνεχή τρόπο. Η μετάδοση του οράματος αποσκοπεί στον ενστερνισμό του από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και αυτό απαιτεί να μπορούν όλοι να καταλάβουν την αναγκαιότητα του και να πεισθούν για τα οφέλη. Είναι σημαντικό στο στάδιο αυτό η ηγεσία να διδάξει με το παράδειγμά της τις νέες αποδεκτές συμπεριφορές.

5. Ενδυνάμωση και συμμετοχή

Το πέμπτο βήμα είναι η ενδυνάμωση με σκοπό την κινητοποίηση όλων των μελών του οργανισμού. Κατά τη διάρκεια υλοποίησης της αλλαγής αναμένονται εμπόδια και αντιστάσεις, οι οποίες για να καμφθούν απαιτείται ένα οργανωσιακό κλίμα όπου οι αντίθετες απόψεις θα ακούγονται, διορθωτικά μέτρα θα λαμβάνονται άμεσα και θα ενθαρρύνεται η συμμετοχή προκειμένου τα εμπόδια να εντοπίζονται γρήγορα. Σε αυτό το στάδιο ο οργανισμός προχωρεί στην επιβράβευση των επιτευγμάτων των εργαζομένων τα οποία είναι σε άμεση σύνδεση με το νέο όραμα.

6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών

Το έκτο βήμα στοχεύει στην επίτευξη άμεσων αποτελεσμάτων κατά τη διαδικασία ολοκλήρωσης της αλλαγής. Χρειάζεται να τίθενται και να επιτυγχάνονται βραχυπρόθεσμοι στόχοι, οι οποίοι θα γίνονται αντιληπτοί ως ενδιάμεσες επιτυχίες στην πορεία προς το όραμα. Βλέποντας οι εργαζόμενοι άμεσα κάποια μικρά θετικά αποτελέσματα πείθονται για την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα της αλλαγής. Αυτό δημιουργεί αισιοδοξία, παρακίνηση και ενδυνάμωση καθώς βλέπουν τις προσπάθειες τους να έχουν αποτέλεσμα και ταυτόχρονα «παρασύρουν» και όσους αντιδρούν στις αλλαγές. Πρόκειται για το στάδιο εκείνο στο οποίο ο οργανισμός αρχίζει να έχει ορατές βελτιώσεις στην απόδοσή του.

7. Παγίωση των αποτελεσμάτων

Το έβδομο βήμα αναφέρεται στην παγίωση των αλλαγών. Ο Kotter αναφέρει ότι πολλά προγράμματα αλλαγής αποτυγχάνουν όταν αντιμετωπίζονται ως επιτυχημένα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα από την έναρξή τους.

Είναι σημαντικό, να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση και ανάλυση των θετικών και αρνητικών συνεπειών της αλλαγής με σκοπό την εισαγωγή διορθωτικών κινήσεων και τη συνέχιση της θέσπισης στόχων αξιοποιώντας τη δυναμική που έχει αναπτυχθεί στον οργανισμό.

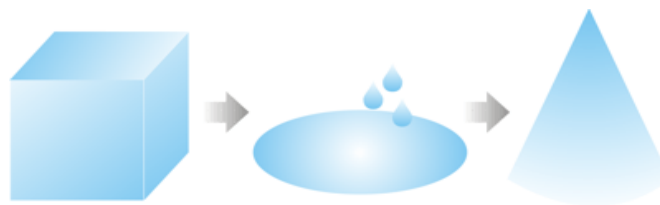
8. Ενσωμάτωση της αλλαγής στην νέα κουλτούρα

Το τελευταίο βήμα περιγράφει την ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα του οργανισμού. Τα αποτελέσματα της αλλαγής μετατρέπονται σε νέα συνήθεια που αποτελεί μέρος της κουλτούρας του οργανισμού.

Η σύνδεση των νέων αξιών και συμπεριφορών με την επιτυχία του οργανισμού καθίσταται σαφής για τα μέλη του οργανισμού μέσω συνεχών διευκρινήσεων από την ηγεσία. Τέλος, ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας ως μέσο για την διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής πρέπει να συμπεριλαμβάνει τη συμμετοχή των υπαλλήλων στην προώθηση των αλλαγών και να τους μετατρέπει από υπόλογους και απλούς αποδέκτες των προωθούμενων αλλαγών, σε ισότιμους εταίρους και κοινωνούς αυτών.

6.6.2. Το μοντέλο των τριών βημάτων του K. Lewin

Ο Lewin (1951), εντάσσεται στη Σχολή της Δυναμικής των Ομάδων η οποία μελετούσε την αλλαγή στο επίπεδο της ομάδας. Η βασική παραδοχή της Σχολής είναι ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι εντάσσονται σε μικρές αριθμητικά ομάδες εργασίας εντός του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, η ατομική συμπεριφορά επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τους κανόνες και τις αξίες που διέπουν την ομάδα. Ο Lewin υποστήριξε ένα μοντέλο τριών βημάτων (ξεπαγώνω, αλλάζω, ξαναπαγώνω) για την υλοποίηση της αλλαγής στο επίπεδο των ομάδων.



Σχήμα 6-4 : Απεικόνιση του μοντέλου αλλαγής του Lewin

(Πηγή: Lewin ,1951)

1. Ξεπάγωμα (unfreezing)

Πρόκειται για το στάδιο προετοιμασίας και προγραμματισμού στο οποίο εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι. Στο στάδιο του ξεπαγώματος γίνεται διαπίστωση και αναγνώριση της προβληματικής υπάρχουσας κατάστασης και παρουσίαση της επιθυμητής κατάστασης. Η διαδικασία αυτή στοχεύει στην αποσταθεροποίηση των κρατούντων κανόνων και αξιών προκειμένου να 'λιώσει' ο πάγος της υπάρχουσας κατεστημένης κατάστασης. Τα μέλη του οργανισμού καλούνται να εξετάσουν τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σε αυτά που ισχύουν και σε αυτά που θα ήθελαν να ισχύουν και που θα προκύψουν ως αποτέλεσμα της αλλαγής.

Η αποπαγοποίηση του οργανισμού και των εργαζομένων του ταυτίζεται με τη διαδικασία δημιουργίας της ετοιμότητας για την αλλαγή. Οι διαδικασίες εισαγωγής μιας αλλαγής συνεπάγονται ορισμένες ψυχολογικές διαδικασίες για τον/την εργαζόμενο/η, ο/η οποίος/α καλείται να εγκαταλείψει παλιές συμπεριφορές και να υιοθετήσει νέες.

Στο στάδιο της αποπαγοποίησης πρέπει να χρησιμοποιηθούν κάποιοι μηχανισμοί, που θα βοηθήσουν τον/την εργαζόμενο/η να οδηγηθεί στην ανάγκη να εγκαταλείψει τις στάσεις που έχει και τις συμπεριφορές που χρησιμοποιεί και να αναζητήσει νέες, πιο επιτυχείς.

Ως εκ τούτου θα πρέπει πρωτίστως οι συμπεριφορές ή οι στάσεις του/της εργαζομένου/ης να απορρίπτονται ή τουλάχιστον να μην επιβραβεύονται για κάποιο μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό οδηγεί τον/την εργαζόμενο/η σε ανησυχία, γιατί καταλαβαίνει ότι δε βρίσκεται στο σωστό δρόμο και θα ψάξει από μόνος/η του/της να βρει τι είναι το νέο ζητούμενο. Επίσης το στάδιο αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εκπαιδευτικές δραστηριότητες ή διαλέξεις από σημαντικές προσωπικότητες που τονίζουν την ανάγκη για αλλαγή. Σε αντιστοιχία με το μοντέλο του πάγου, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει το λιώσιμο του πάγου προκειμένου στη συνέχεια να αλλάξει σχήμα.

2. Αλλαγή (change)

Το δεύτερο στάδιο αφορά την μετακίνηση του οργανισμού και των μελών του στη νέα κατάσταση που θα έχει την αποδοχή τους. Στη μετακίνηση περιλαμβάνεται η εισαγωγή νέων προτύπων συμπεριφοράς, νέων διαδικασιών και συστημάτων.

Στο στάδιο αυτό οι διοικητές/ριες επικοινωνούν με σαφήνεια τους λόγους που καθιστούν την αλλαγή απαραίτητη και τα βήματα που πρέπει να γίνουν για να γίνει η μετάβαση. Είναι επίσης σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι για κάθε άτομο απαιτείται διαφορετικός χρόνος προσαρμογής προκειμένου να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα και να ανταποκριθεί στην αλλαγή.

3. Ξαναπάγωμα (refreezing)

Στο τελικό στάδιο του ξαναπαγώματος επιτυγχάνεται η σταθεροποίηση της νέας κατάστασης τόσο σε επίπεδο εργαζομένων όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Η παγίωση της κατάστασης γίνεται με τρόπο ώστε να μην υπάρχει πιθανότητα επιστροφής στην πρότερη κατάσταση. Ο οργανισμός επικεντρώνεται στην προώθηση της σταθερότητας της νέας κατάστασης. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να αισθάνονται περισσότερο άνετα με την νέα κατάσταση και να αποδέχονται τις αλλαγές ως τους νέους κανόνες. Δημιουργούνται νέοι κανόνες εργασίας και νέα γενικότερη πολιτική από την πλευρά του οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι οι νέες συμπεριφορές, που έχουν δοκιμάσει κατά τη διάρκεια της αλλαγής, είναι τώρα ένα αναπόσπαστο μέρος του εαυτού τους και της κουλτούρας που διέπει τον οργανισμό. Αναπτύσσουν στάσεις που συμφωνούν με τις νέες συμπεριφορές και τις βλέπουν σαν ένα μέρος του κανονικού τρόπου λειτουργίας. Σε αναλογία, το νερό ξαναπαγώνει σε μια νέα μορφή.

Κεντρική ιδέα που διαπερνά το μοντέλο είναι ότι με την γνώση, την εμπιστοσύνη και τη μάθηση είναι δυνατό να μειωθεί η αντίσταση στην αλλαγή και να δημιουργηθεί η ανάγκη και η θέληση στα άτομα να αλλάξουν. Όπως υποστηρίζει ο Dawson (2003), η διοίκηση της αλλαγής στοχεύει κυρίως στη μείωση των παραγόντων που εμποδίζουν την αλλαγή και δευτερευόντως στην αύξηση των δυνάμεων που προωθούν την αλλαγή.

6.7. Ο/Η Γενικός/κη Δντης/Δντρια ως φορέας Αλλαγής

Ο ρόλος των προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων είναι πολυδιάστατος και ιδιαίτερα απαιτητικός. Εξαιτίας της επιτελικής τους θέσης καλούνται να επιτύχουν αποτελέσματα στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους και της στοχοθεσίας της Γενικής Διεύθυνσης και παράλληλα να οικοδομήσουν την οργανωτική ικανότητα για αλλαγή της Δ/σης στην οποία προϊστανται (Judge, 2011).

Η οργανωτική ικανότητα για αλλαγή αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία όταν αυξάνεται η μεταβλητότητα της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας. Έρευνες έχουν δείξει ότι όσο το περιβάλλον αλλάζει τόσο πιο σημαντική είναι η οργανωτική ικανότητα για αλλαγή (Judge and Elenkov, 2009).

6.7.1. Το μοντέλο του Judge

Σύμφωνα με το μοντέλο του Judge (2011) η οργανωτική ικανότητα για αλλαγή αποτελείται από οκτώ διαστάσεις οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια.

1. Αξιόπιστη ηγεσία (Trustworthy leadership).

Ο αξιόπιστος ηγέτης διαθέτει ικανότητες αποτελεσματικής διοίκησης του οργανισμού έχοντας το καλό του οργανισμού ως πρώτη προτεραιότητα. Το αποδεδειγμένο ιστορικό αξιοπιστίας του είναι ουσιώδες συστατικό προκειμένου να επιχειρηθεί η υλοποίηση μιας νέας τάξης πραγμάτων εντός του οργανισμού. Η αλλαγή των αντιλήψεων και της συμπεριφοράς του προσωπικού προϋποθέτει την εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ηγέτη.

2. Έμπιστοι συνεργάτες (Trusting followers).

Ο αξιόπιστος ηγέτης χρειάζεται τη συνεργασία και την υποστήριξη έμπιστων συνεργατών που είναι πρόθυμοι να τον/την ακολουθήσουν. Καθώς όλα τα άτομα έχουν ένα 'απόθεμα εμπιστοσύνης' (Cook, 2001), αυτό επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων όπως είναι το ατομικό υπόβαθρο του κάθε ατόμου, οι αξίες από το οικογενειακό περιβάλλον, οι εμπειρίες από την εργασία κα.

Όταν ένας οργανισμός αποτελείται από ένα σημαντικό αριθμό ατόμων τα οποία χαρακτηρίζονται από αισιοδοξία και είναι άξια εμπιστοσύνης, έχουν την κατάλληλη προσωπική τοποθέτηση απέναντι στην εργασία και είναι πρόθυμα να πειραματιστούν με νέους τρόπους λειτουργίας εντός του οργανισμού, είναι απαραίτητα στελέχη για την προώθηση της αλλαγής.

Είναι περισσότερο δεκτικά απέναντι σε νέες ιδέες και επιδιώκουν την καινοτομία ως μέσο επίτευξης των στόχων τους. Αντιθέτως, όταν η πλειοψηφία του προσωπικού αποτελείται από άτομα που έχουν κυνική αντιμετώπιση της ζωής και της εργασίας, είναι απαισιόδοξα και δεν εμπιστεύονται εύκολα, είναι περισσότερο δύσκολο να εμπλακούν σε οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής.

3. Ικανοί πρωταθλητές (Capable champions).

Τα άτομα και οι οργανισμοί τείνουν προς την αδράνεια. Καθώς η αλλαγή απαιτεί επιπλέον ενέργεια από το συνηθισμένο είναι πιο εύκολο για τα άτομα να συνεχίζουν να εργάζονται με τον τρόπο που έχουν μάθει να το κάνουν. Οι οργανισμοί πρέπει να ξεχωρίσουν τα άτομα που έχουν την ικανότητα να είναι "πρωταθλητές" και να είναι ικανοί να ηγηθούν μιας αλλαγής.

4. Συμμετοχικό μάνατζμεντ σε επίπεδο Δ/σης και Τμήματος (Involved middle management).

Η συμμετοχική εμπλοκή του μεσαίου επιπέδου διοίκησης είναι ιδιαίτερα σημαντική στην οργανωτική ικανότητα της αλλαγής. Οι Διευθυντές/ντρίες και οι προϊστάμενοι/ες (middle management) είναι εκείνοι οι οποίοι συνδέουν την ηγεσία με τους/τις υπαλλήλους πρώτης γραμμής.

Ο ρόλος τους είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην υλοποίηση της αλλαγής. Λόγω θέσης και γνώσης του οργανισμού μπορούν να αναγνωρίζουν τις αδυναμίες και να διευρύνουν την οργανωτική ικανότητα για αλλαγή. Επίσης, μπορούν να μπλοκάρουν με παθητικό ή ενεργητικό τρόπο την αλλαγή. Επιπλέον, η θέση τους στο κέντρο ενός δικτύου διακίνησης της πληροφορίας τους καθιστά κινητήρια δύναμη στην οργανωτική μάθηση (Floyd and Wooldridge, 1996).

5. Αντίληψη συστημάτων (Systems thinking).

Η οργανωτική αλλαγή εκτός από τον πολύτιμο ανθρώπινο παράγοντα εξαρτάται και από την κατάλληλη οργανωτική υποδομή. Ένα από τα σημαντικότερα κεντρικά ζητήματα υποδομής τα οποία μπορούν να διευκολύνουν ή να επιβραδύνουν την οργανωτική αλλαγή είναι αυτό που αποκαλείται 'αντίληψη συστημάτων'. Πρόκειται για τους κανόνες, τις δομικές διευθετήσεις και τις διαδικασίες οι οποίες συνολικά διευκολύνουν ή θέτουν εμπόδια στον οργανισμό. Η 'αντίληψη συστημάτων' είναι το αντίθετο της έννοιας 'τμηματική αντίληψη' η οποία λειτουργεί αποτελεσματικότερα στις περιπτώσεις καθημερινής διεκπεραίωσης εργασιών ενώ δεν είναι κατάλληλη για την ανάλυση του στρατηγικού μάνατζμεντ ή/και της οργανωτικής αλλαγής (Kanter, 1983). Σύμφωνα με τον Senge (1996) είναι σημαντικό να αναλύεται ο τρόπος αλληλεπίδρασης των ατόμων με το σύστημα του οργανισμού.

6. Συστήματα επικοινωνίας (Communication systems).

Μια δεύτερη παράμετρος υποδομής, η οποία συμπληρώνει την παράμετρο των συστημάτων σκέψης είναι τα συστήματα επικοινωνίας. Πρόκειται για τα δίκτυα ηλεκτρονικής επικοινωνίας, τις δια ζώσης συναντήσεις, τις τηλεφωνικές επικοινωνίες και τις ανακοινώσεις του οργανισμού τα οποία πρέπει να αξιοποιηθούν προς την κατεύθυνση της υλοποίησης της οργανωτικής αλλαγής.

Ο Kotter (1996) υποστηρίζει ότι συνήθως οι ηγέτες αποτυγχάνουν στις προβλέψεις τους σχετικά με τη συχνότητα, το εύρος και την ποσότητα της πληροφορίας που είναι απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή. Ωστόσο, προκειμένου να καταφέρουν οι οργανισμοί να κινηθούν προς μια νέα κατεύθυνση, η επικοινωνία πρέπει να είναι αξιόπιστη Gladwell (2002).

7. Υπεύθυνη κουλτούρα (Accountable culture).

Η Τρίτη παράμετρος υποδομής είναι ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός θεωρεί το προσωπικό υπεύθυνο ως προς τα αποτελέσματα. Αντίστοιχα η κουλτούρα που βασίζεται στα αποτελέσματα (Ulrich, Zenger and Smallwood, 1999) επικεντρώνεται λιγότερο στον τρόπο με τον οποίο ολοκληρώνονται οι εργασίες και δίνει περισσότερη έμφαση στην προσεκτική παρακολούθηση των δεικτών υλοποίησης των αποτελεσμάτων και στην επίτευξη των στόχων. Η οργανωτική ικανότητα για αλλαγή εξαρτάται κατά πολύ και από τα αποτελεσματικά συστήματα επιβράβευσης αλλά και ελέγχου της απόδοσης.

8. Κουλτούρα καινοτομίας (Innovative culture).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, κινητοποιεί τα άτομα και προσφέρει απαντήσεις όπου υπάρχει ασάφεια ως προς τη φιλοσοφία, τις αρχές και τις αξίες του οργανισμού.

Προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός επεξεργάζεται την πληροφορία, τις εσωτερικές σχέσεις, και τις αξίες (Hampden-Turner, 1992). Η κουλτούρα καινοτομίας ενισχύει την ικανότητα του οργανισμού για αλλαγή και κρατά τους υπαλλήλους σε εγρήγορση καθώς βασίζεται στην παραγωγή νέων ιδεών/υπηρεσιών ή προϊόντων.

Οι Austin and Claassen (2006) υποστηρίζουν ότι τα διευθυντικά στελέχη που ηγούνται μιας οργανωτικής αλλαγής στον τομέα ευθύνης τους είναι απαραίτητο να λάβουν υπόψη τους πέντε βασικούς παράγοντες που συνδέονται με την αλλαγή (βλ. Σχ.6-5).

α) Το είδος της αλλαγής

β) Το εύρος της αλλαγής

γ) Τις ευκαιρίες και τα εμπόδια στην αλλαγή

δ) Την αποδοχή και την αντίσταση απέναντι στην οργανωτική αλλαγή

ε) Την ετοιμότητα του προσωπικού για αλλαγή



Σχήμα 6-5 : Παράγοντες οργανωτικής αλλαγής

(Πηγή: Austin & Claassen, 2006)

Η οργανωτική αλλαγή και η αλλαγή οργανωτικής κουλτούρας θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αλληλένδετα στοιχεία ενός πλέγματος παραγόντων που καλούνται τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να οριοθετήσουν προκειμένου να τα διαχειριστούν.

Η κατανόηση της οργανωτικής αλλαγής και της αλλαγής κουλτούρας απαιτεί από την ηγεσία έξι βήματα Khademian (2002):

- Προσδιορίστε τις δεσμεύσεις που συνθέτουν την υπάρχουσα οργανωτική κουλτούρα
- Προσδιορίστε τις συνδέσεις μεταξύ των θεμελίων της κουλτούρας και των δεσμεύσεων
- Σκεφτείτε τι πρέπει να αλλάξει και διατυπώστε με σαφήνεια την αλλαγή.
- Κατανοήστε τον τρόπο διαχείρισης των βασικών αρχών της κουλτούρας ως εσωτερική, εξωτερική και κοινή ευθύνη.
- Καταδείξτε και εφαρμόστε συστηματικά τις επιθυμητές αλλαγές για τη δημιουργία της νέας κουλτούρας.
- Επενδύστε στη σταδιακή αλλαγή και στην παγίωσή της.

6.7.2. Ηγεσία και αλλαγή

Οι ηγέτες που εμφανίζουν εξατομικευμένο ενδιαφέρον για τα στελέχη του οργανισμού, έχουν έμπνευση, είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον, είναι ικανοί να δημιουργούν συμμαχίες, αναλαμβάνουν αποφάσεις που εμπεριέχουν ρίσκο, και έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν τις ιδέες τους αποτελεσματικά, είναι περισσότερο ικανοί να εισάγουν και να διατηρήσουν την οργανωτική αλλαγή εντός του οργανισμού (Jaskyte and Dressler, 2005).

Οι ηγέτες οι οποίοι είναι οι ίδιοι λιγότερο επιφυλακτικοί σχετικά με τη διαχειρισσιμότητα της κουλτούρας, αντιλαμβάνονται ως πρωταρχικό ρόλο του ηγέτη τη διαχείριση της κουλτούρας με τη διαμόρφωση των αξιών και της φιλοσοφίας του οργανισμού, βοηθώντας έτσι τον οργανισμό να καθορίζει τις προτεραιότητες, την αποδεκτή συμπεριφορά και τα αποδεκτά αποτελέσματα (Khademian, 2002) .

Τα επτά χαρακτηριστικά του κατάλληλου ηγέτη για να διευκολύνει την αλλαγή είναι τα εξής (Khademian, 2002):

- ✓ Ακούει και μαθαίνει από τα στοιχεία που συγκεντρώνονται,
- ✓ Αναζητεί τρόπους για να διευρυνθεί η βάση της συμμετοχής στην αλλαγή,
- ✓ Εντοπίζει και εξασφαλίζει πόρους για όλους του συμμετέχοντες ώστε να μπορούν όλοι να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους,
- ✓ Εφαρμόζει συνεχή αξιολόγηση,

- ✓ Στοχεύει στις δομές που ασκούν εξουσία εντός και εκτός του προγράμματος αλλαγής,
- ✓ Είναι ακούραστος



Σχήμα 6-6 : Χαρακτηριστικά του/της ηγέτη/ιδος της αλλαγής
(Πηγή: Khademian,2002)

Τέλος, σύμφωνα με το μοντέλο του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών (Γκέγκας, 2012), στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης η ηγεσία οφείλει να επιδιώκει την "ευθυγράμμιση της γνώσης, στάσης και συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού αναφορικά με την ανάπτυξη" και γενικότερα την αλλαγή που αυτή συνεπάγεται. Το μοντέλο αποτυπώνεται στο Σχήμα 6-7.



Σχήμα 6-7 : Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη των βιώσιμων επιλογών (Πηγή: Γκέγκας, 2012)

6.7.3. Ιδιαιτερότητες του ρόλου του Γ. Δ/ντή Δ/ντριας

Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, όπως είναι οι Γ. Διευθυντές έχουν αδιαμφισβήτητα σημαντικό ρόλο να παίξουν στην οργανωτική αλλαγή. Διαθέτουν περισσότερη εξουσία και περισσότερους πόρους για να κατευθύνουν τα μεσαία στελέχη ή τους απλούς υπαλλήλους στο να εφαρμόσουν στρατηγικές αποφάσεις (Denis et al . 1996, Kanter et al. 1992, Morgan 1997).

Ωστόσο, στις μεγάλες οργανώσεις, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη δεν αποτελούν μια ουδέτερη και αποστασιοποιημένη ομάδα ατόμων όπως συχνά παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία. Είναι διαφορετικές ομάδες οι οποίες είναι χωρισμένες σε πολλαπλά και συχνά γεωγραφικά διάσπαρτα τμήματα με διάφορους ρόλους, εξουσία και πόρους.

Τα ανώτατα στελέχη, υιοθετώντας τα προγράμματα οργανωτικής αλλαγής όπως εισάγονται από τα εταιρικά στελέχη (ή την κυβέρνηση στην περίπτωση του Δ.Τ), καλούνται πρωτίστως να προωθήσουν την υλοποίηση της αλλαγής σε τοπικό, επιχειρησιακό επίπεδο χωρίς να είναι απαραίτητα οι ίδιοι οι εμπνευστές και οι πρωτεργάτες της αλλαγής (Michel 2014).

Ο τρόπος με τον οποίο οι ομάδες ανωτάτων στελεχών κατανοούν την αλλαγή εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες τόσο σε τοπικό όσο και σε επιτελικό επίπεδο (Maitlis και Christianson 2014, Sonenshein 2010). Αυτό σημαίνει ότι, οι έννοιες τις οποίες η ομάδα διαχείρισης οργανωτικής αλλαγής δημιουργεί και ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα μέλη της την ευρύτερη αλλαγή εντός του οργανισμού είναι άμεσα συνδεδεμένες με επιμέρους 'τοπικά' χαρακτηριστικά όπως είναι οι δομές, η κουλτούρα, οι πόροι και οι σχέσεις στην εργασία (Boje et al 2004, Ford et al 2008, Sonenshein και Dholakia 2012).

Επιπλέον, το ιδιαίτερο όνομα που μια ανώτερη ομάδα διοίκησης δίνει στο πρόγραμμα οργανωτικής αλλαγής έχει συνέπειες στα αποτελέσματα της αλλαγής για τα επιμέρους τμήματα της οργάνωσης. Και αυτό συμβαίνει διότι οι ατομικές ερμηνείες διαμορφώνουν την κοινωνική πραγματικότητα και την ερμηνεία αυτής (Hardy et al. 2000, Sonenshein 2010). Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις τοπικές αντιδράσεις σε προγράμματα αλλαγής είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη καθώς βοηθούν στην κατανόηση της δυναμικής της στρατηγικής αλλαγής σε μεγάλους διαφοροποιημένους οργανισμούς.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι αλλαγές που προωθούνται από ένα κέντρο (όπως είναι η κυβερνητική πολιτική) δεν είναι δυνατό να έχουν το ίδιο αποτέλεσμα και την ίδια επιρροή σε όλους τους τομείς. Σπάνια, οι αλλαγές μεταφέρονται αυτούσιες σε όλα τα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού (Balogun et al. 2011, Jarzabkowski and Balogun 2009). Όπως υποστηρίζουν οι Balogun et al (2015) τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη αποτελούνται από πολλαπλές ερμηνευτικές κοινότητες και μέσα σε αυτές αναπτύσσουν διαφορετικές, εναλλακτικές αφηγήσεις για την αλλαγή. Εξαιτίας των ερμηνευτικών πλαισίων τα οποία έχουν και στα οποία λειτουργούν εντός του πλαισίου της ομάδας, τα στελέχη αυτά δεν υιοθετούν απλώς το κεντρικό αφήγημα σχετικά με την αλλαγή (Sonenshein, 2010) αλλά κατασκευάζουν εναλλακτικές ερμηνείες στις οποίες βασίζουν τις πράξεις τους.

Οι διαφορετικές αυτές αφηγήσεις προέρχονται από διαφορετικές πτυχές του πλαισίου μέσα στο οποίο τα ανώτατα στελέχη αλληλεπιδρούν. Οι αξιολογήσεις τους για το περιεχόμενο εξαρτώνται από τις αποφάσεις που λαμβάνονται και υλοποιούνται. Επιπλέον, οι αξιολογήσεις της διαδικασίας αλλαγής καθοδηγούνται από τα πρότυπα αλληλεπίδρασης (Balogun et al 2015). Έτσι, η αξιολόγηση της αλλαγής (θετικά ή αρνητικά) επηρεάζεται με το πέρασμα του χρόνου, από τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό κρίνει τα ανώτερα στελέχη που ηγούνται της αλλαγής.

Σύμφωνα με κάποιους ερευνητές η οργανωτική αλλαγή δεν μπορεί να ελεγχθεί με προγραμματικό τρόπο και θα πρέπει να αναμένεται να υλοποιηθεί μέσα από πολλαπλές και ποικίλες αφηγήσεις σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Η αλλαγή θα οδηγήσει σε ένα φάσμα πρωτοβουλιών και επιμέρους δράσεων, πολλές από τις οποίες κρίνονται μόνο εκ των υστέρων ως καλές ή κακές όσον αφορά τις επιπτώσεις τους στο συνολικό πρόγραμμα αλλαγής (Balogun et al 2015).

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Ποια είναι κατά τη γνώμη σας πιο αποτελεσματική διαδικασία αλλαγής οργανωτικής κουλτούρας. Η «από πάνω προς τα κάτω» ή «από τα κάτω προς τα πάνω». Αιτιολογήστε την απάντησή σας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Αναλύστε μια βασική στρατηγική άμβλυνσης της αντίστασης στην αλλαγή καταθέτοντας παραδείγματα από την εμπειρία σας.

Βασικά Στοιχεία Κεφαλαίου

- ❖ Εξωτερικές αλλαγές στο διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον είναι δυνατόν να προκαλέσουν και να προσδιορίσουν διοικητικές αλλαγές στη δημόσια διοίκηση
- ❖ Οι πολιτικές αλλαγές στη διακυβέρνηση, η οικονομική κρίση, η ανάγκη αντιμετώπισης μιας έκτακτης ανάγκης, η δυσαρέσκεια των πολιτών, η χαμηλή εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση και η χαμηλή συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση πολιτικής αποτελούν εσωτερικούς παράγοντες οργανωτικής αλλαγής
- ❖ Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία μετακίνησης από την υφιστάμενη κατάσταση σε μια επιθυμητή κατάσταση, την οποία τα μέλη ενός οργανισμού αποδέχονται ή απορρίπτουν
- ❖ Η κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας ενός δημοσίου οργανισμού αποτελεί σημαντικό συστατικό κατανόησης της επιτυχίας ή της αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής που εισάγουν οι κυβερνήσεις
- ❖ Οι βασικές στρατηγικές άμβλυνσης της αντίστασης στην αλλαγή είναι α) εκπαίδευση και επικοινωνία, β) συμμετοχή και ανάμειξη, γ) διευκόλυνση και υποστήριξη, δ) χειραγώγηση και εγκλωβισμός και ε) σαφής και υπαινικτικός εξαναγκασμός.
- ❖ Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής θα πρέπει να υλοποιηθεί με τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών ώστε να επιτευχθεί α) το κατάλληλο κλίμα αλλαγής, β) οι συνθήκες για τη διευκόλυνση της αλλαγής και γ) η υλοποίηση και διατήρηση της αλλαγής.
- ❖ Οι ηγέτες που είναι περισσότερο ικανοί να εισάγουν και να διατηρήσουν την οργανωτική αλλαγή εντός του οργανισμού εμφανίζουν εξατομικευμένο ενδιαφέρον για τα στελέχη, έχουν έμπνευση, είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον, είναι ικανοί να δημιουργούν συμμαχίες, αναλαμβάνουν αποφάσεις που εμπεριέχουν ρίσκο, και έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν τις ιδέες τους αποτελεσματικά.

7. ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ 3^η : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.1. Εισαγωγή

Σκοπός της Διδακτικής Ενότητας

Η παρούσα διδακτική ενότητα επιδιώκει την κατανόηση και εξοικείωση εκ μέρους των εκπαιδευομένων εννοιών που σχετίζονται με την, ίσως, ουσιαστικότερη δεξιότητα ενός/μίας Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας: της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού που αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τη λειτουργία και επίτευξη αποτελεσμάτων μιας Δημόσιας Οργάνωσης.

Μαθησιακοί Στόχοι και Αποτελέσματα

Στο πλαίσιο της επιδίωξης του παραπάνω σκοπού οι μαθησιακοί στόχοι και τα αποτελέσματα, για τους εκπαιδευόμενους καθορίζονται ως κάτωθι:

- Να κατανοήσουν τα βασικά χαρακτηριστικά ενός/μίας Ηγέτη
- Να εξοικειωθούν με τις έννοιες της Παρακίνησης και της Αξιολόγησης Προσωπικού στις Δημόσιες Οργανώσεις καθώς και με τις σχετικές θεωρίες και προσεγγίσεις
- Να έρθουν σε επαφή με εναλλακτικές στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων
- Να εντάξουν στην υπηρεσιακή καθημερινότητά τους συμπεριφορές και πρακτικές υπέρβασης στερεοτύπων και προκαταλήψεων φύλου

Λέξεις Κλειδιά

Ηγέτης, Αξιολόγηση Προσωπικού, Παρακίνηση Προσωπικού, Πυραμίδα αναγκών Maslow, Θεωρία υγιεινής –παρακίνησης του Herzberg, Ανάθεση καθηκόντων-ρόλων-εργασιών, Διαχείριση συγκρούσεων, Προκαταλήψεις, Στερεότυπα, Διακρίσεις βάσει Φύλου

Διάρθρωση Ενότητας

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσονται θέματα που αφορούν τη Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού ως στοιχείο των δεξιοτήτων του/της Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας. Έτσι, αρχικώς, επισημαίνονται τα χαρακτηριστικά που καθιστούν έναν/μία Γενικό/ή Διευθυντή/ντρια ηγέτη σε αντιδιαστολή με τις ιδιότητες που χαρακτηρίζουν έναν/μία μάνατζερ.

Εν συνεχεία, αναπτύσσονται θέματα που αφορούν τεχνικές παρακίνησης των υπαλλήλων και τον ρόλο του/της ηγέτη αναφορικά με την ανάθεση αρμοδιοτήτων και εργασιών σε υφισταμένους και τα υπόλοιπα μέλη της «ομάδας» (οργανική μονάδα). Στην επόμενη ενότητα πραγματευόμαστε τρόπους αξιολόγησης του προσωπικού μιας Δημόσιας Οργάνωσης προκειμένου να διασφαλιστεί η αμεροληψία του/της αξιολογούντος/ούσας καθώς και η άρση της καχυποψίας των αξιολογούμενων.

Στις δύο τελευταίες ενότητες του κεφαλαίου γίνεται λόγος, αντίστοιχα, για τεχνικές που μπορούν να συνδράμουν τον/την Γενικό/ή Διευθυντή/ντρια στην προσπάθειά του/της να διαχειριστεί ενδεχόμενο, ενδοδιοικητικό, συγκρουσιακό κλίμα αλλά και χρήσιμα εργαλεία στην κατεύθυνση της υπέρβασης συμπεριφορών που εδράζονται σε στερεότυπα και προκαταλήψεις αναφορικά με τη θέση της γυναίκας στον εργασιακό χώρο.

7.2. Ο/Η Γενικός/κη Δντης/Δντρια ως Ηγέτης/τρια

Ως Ηγέτης ορίζεται οποιοδήποτε άτομο μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές άλλων ατόμων, έτσι ώστε αυτά να «τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα». Ηγέτης είναι αυτός ο οποίος με το στυλ του, την όρεξή του, την πίστη και άλλους παράγοντες κάνει την ομάδα να δρα όσο το δυνατόν καλύτερα και αποτελεσματικά, πάντα με σκοπό την επίτευξη των ήδη προκαθορισμένων στόχων. Τελικά, ηγέτης μπορεί να θεωρείται ένας γενικός διευθυντής μιας Οργάνωσης με απαραίτητη προϋπόθεση να «τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα».

Ο/Η ηγέτης-γενικός/ή διευθυντής/ντρια πρέπει να χαράζει τις κατευθυντήριες γραμμές με αφετηρία τις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας και με σκοπό την ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος και των αντίστοιχων προς υλοποίηση στρατηγικών δημιουργίας αλλαγών προκειμένου να καταστεί εφικτή η επίτευξη του οράματος. Επίσης, πρέπει να προσανατολίζει το σύνολο της ομάδας του/της (διευθυντές/ντρίες, τμηματάρχες, υπαλλήλους) προς το όραμα. Αυτό γίνεται όχι μόνο με τη λεκτική μετάδοση αλλά και με συγκεκριμένες πράξεις στο πλαίσιο των κατευθυντήριων γραμμών που θα ακολουθηθούν. Συστατικό στοιχείο του/της ηγέτη-γενικού/ής διευθυντή/ντριας αποτελεί, επίσης, ο συνδυασμός της έμπνευσης και της κινητοποίησης έτσι ώστε η ομάδα να ενεργοποιηθεί και να υπερπηδήσει τα όποια εμπόδια παρουσιαστούν στην κατεύθυνση υλοποίησης προκαθορισμένων στόχων και να αισθάνεται ουσιαστικός συμμετέτοχος στην υλοποίηση του οράματος.

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2001), ο/η ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα, ως εκ τούτου, η αναγνώριση της αξίας του/της στον εργασιακό χώρο προϋπάρχει της επιλογής του/της ενώ ο διορισμός του/της με απόφαση Υπουργού αποτελεί μια διοικητική πράξη που διασφαλίζει την ύπαρξη της απαραίτητης τυπικής νομιμοποίησης.

Ως απόρροια των ανωτέρω, βασίζεται στη δική του/της προσωπική δύναμη και στην ουσιαστική νομιμοποίηση που διαθέτει λόγω της αποδοχής του/της και «εκμαιεύει» τον εθελοντισμό των μελών της ομάδας-υφισταμένων του/της χωρίς να απαιτείται να προσφύγει στη χρήση της νόμιμης δύναμης-εξουσίας, όπως τη δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας.

Επιλέγει να μην βασίζεται σε συστήματα και διαδικασίες αλλά, κυρίως, στα ανθρώπινα συναισθήματα και σχέσεις των οποίων η διαχείριση συχνά είναι εξαιρετικά δύσκολη. Προσπαθεί να καινοτομήσει και να επιφέρει τις απαραίτητες αλλαγές για την επίτευξη των προσδοκώμενων, από το σύνολο των εμπλεκόμενων, αποτελεσμάτων, χωρίς να αποδέχεται την υπάρχουσα, στατική, κατάσταση, σε αντίθεση με έναν/μία μάνατζερ που θα αρκείτο στη διατήρηση του status quo και στη συντήρηση της τρέχουσας πραγματικότητας.

Επιπροσθέτως, ο/η ηγέτης-γενικός/ή διευθυντής/ντρια λειτουργεί με προοπτική «βλέποντας» μακροπρόθεσμα και σε βάθος χρόνου, το ουσιαστικότερο, ωστόσο, χαρακτηριστικό του/της είναι η ικανότητά του/της να δρομολογεί εξελίξεις και όχι απλά να αντιμετωπίζει επιτυχώς τα προβλήματα όταν αυτά προκύπτουν στηριζόμενος/η, κατά βάση, στην πρωτοβουλία των υφισταμένων του/της δίνοντας κατευθύνσεις και όχι διαταγές, για τη σωστή δραστηριοποίηση και αξιοποίηση των δεξιοτήτων του συνόλου των μελών της ομάδας με στόχο την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος για τη οργάνωση και κατ' επέκταση για την κοινωνία.

7.3. Ηγετική Συμπεριφορά και Παρακίνηση Προσωπικού

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης.

Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό (commitment). Η αναγνώριση της προσφοράς του/της κάθε υπαλλήλου στην οργάνωση, εκτός από το θετικό κλίμα που, αδιαμφισβήτητα, δημιουργεί στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει παράλληλα τα μέγιστα στην καλλιέργεια ενός πιο πιστού, ευαισθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού.

Ως υποκίνηση/παρακίνηση, μπορούμε να ορίσουμε την εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου (Κουτούζης, 1999). Όμως, από μόνη της δεν αρκεί για να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος αφού κυρίως βοηθάει στο να βελτιωθεί η απόδοση κάποιου εργαζόμενου. Για την επίτευξη του στόχου απαιτούνται επίσης ικανότητες και γνώσεις από την πλευρά των εργαζομένων όπως επίσης και η ικανότητα του/της μάνατζερ.

Ο/Η ηγέτης είναι αναγκαίο να παρακινεί τους συνεργάτες του/της προκειμένου να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί με τρόπο, κατά το δυνατόν, εθελοντικό. Προς την κατεύθυνση αυτή παρέχει κίνητρα και χρησιμοποιεί ποικίλα μέσα και τεχνικές, όπως: η προοπτική προαγωγής, ο καλύτερος μισθός, η κοινωνική καταξίωση, η ουσιαστική συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, η εκπαίδευση που βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες του/της εργαζόμενου/ης, όπως αυτές προκύπτουν από την αξιολόγηση, η επαγγελματική ανάπτυξη, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η επιβράβευση και οι ηθικές ανταμοιβές, η αναγνώριση των προσπαθειών, οι καλές συνθήκες εργασίας κ.ά.

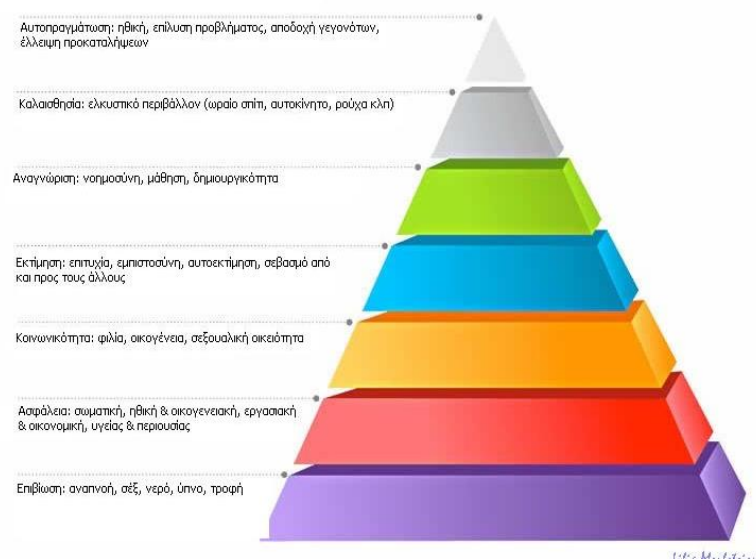
Είναι σαφές ότι όταν τα κίνητρα που παρέχει ο/η ηγέτης στους συνεργάτες του/της καλύπτουν βασικές και ζωτικές τους ανάγκες, τότε αυτό μπορεί να ενεργοποιήσει τη δράση και την προοπτική μέσα στον εργασιακό τους χώρο με σημαντικά και επωφελή αποτελέσματα τόσο για την οργάνωση όσο και για τον/την ηγέτη και τους συνεργάτες του/της.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, οι άνθρωποι εργάζονται ή, γενικότερα, εμπλέκονται σε δραστηριότητες με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους και, επομένως, όσο περισσότερο ικανοποιημένες είναι οι ανάγκες τους τόσο μικρότερο κίνητρο έχουν για δράση και αυτενέργεια. Βασιζόμενος ο Maslow σε αυτό το αξίωμα υποστήριξε πως τα ηγετικά διοικητικά στελέχη οφείλουν να παρακινούν τους/τις συνεργάτες τους με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους.

Αυτό, όμως, σημαίνει πως τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να έχουν καλή γνώση των αναγκών των συνεργατών τους (κάτι που για πολλούς δεν θεωρείται αυτονόητο και πάντως απαιτεί συνεχή προσπάθεια) και να συνδέουν τα κίνητρα που τους παρέχουν με την κάλυψη των αναγκών αυτών. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούν να συνδέουν την απόδοσή τους, την υλοποίηση του έργου και την αποτελεσματικότητά τους (Μπουραντάς, 2005).

Σύμφωνα με τον Maslow, η ανθρώπινη ζωή είναι μια συνεχής πάλη για την ικανοποίηση αναγκών. Ο άνθρωπος δε σταματά ποτέ να επιθυμεί, με συνέπεια, η παρακινητική του δύναμη να εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο έχει καλύψει τις ανάγκες του. Κατά τον Maslow, λοιπόν, σε κάθε φάση της ζωής μας, υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που ζητεί την ικανοποίησή της και μας δημιουργεί την απαραίτητη παρακίνηση. Η μετάβαση από τη μια ανάγκη στην άλλη επέρχεται μετά από την ιεραρχική της κάλυψη και για το λόγο αυτό πρώτες στην ιεραρχία τοποθετεί τις φυσιολογικές - βιολογικές ανάγκες (φαγητό, νερό, οξυγόνο κλπ), στη συνέχεια τις ανάγκες ασφάλειας (κατοικία, ασφάλεια, περίθαλψη, σύνταξη κ.ά.), έπειτα τις κοινωνικές ανάγκες (φίλους, παρέες, κοινωνικό περίγυρο κ.ά.), μετά τις εγωιστικές ανάγκες (αναγνώριση, κοινωνική καταξίωση κ.α.) και, τέλος, τις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης και ολοκλήρωσης (εκπλήρωση ονείρων, επιθυμιών ζωής κ.α.).

Η πυραμίδα των αναγκών κατά Maslow



Σχήμα 7-1 : Η πυραμίδα του Maslow, (Πηγή: Διαδίκτυο)

Εξίσου σημαντική στο ζήτημα της παρακίνησης είναι και η συμβολή του F. Herzberg (θεωρία υγιεινής – παρακίνησης) σύμφωνα με την οποία υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων:

- **Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης.** Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν τους/τις εργαζομένους/ες για την αύξηση της απόδοσης τους. Συνεισφέρουν ωστόσο σημαντικά στο να μην υπάρχει δυσαρέσκεια και, επομένως, να διατηρείται η απόδοση σε αποδεκτό επίπεδο.
- **Οι παράγοντες παρακίνησης.** Η ύπαρξη των παραγόντων αυτών κάνει τους/τις εργαζομένους/ες να έχουν την διάθεση και να προσπαθούν να αποδώσουν τα μέγιστα. Οι παράγοντες παρακίνησης, βεβαίως, έχουν ως προαπαιτούμενο την ύπαρξη των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
Μισθός Θέση Συνθήκες εργασίας Ασφάλεια Σιγουριά Τρόπος εποπτείας Πολιτική της επιχείρησης Στυλ Διοίκησης	Αναγνώριση έργου Επίτευξη στόχων Σύστημα προαγωγών Ελευθερία ανάληψης ευθυνών Ευχέρεια πρωτοβουλιών Φύση της εργασίας

Σχήμα 7-2 : Παράγοντες παρακίνησης του Herzberg

(Πηγή: Διαδίκτυο)

Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω αλλά και άλλων θεωριών υποκίνησης που έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς, ο/η ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να επιλέγει και να διαμορφώνει τα καταλληλότερα για την περίπτωση προγράμματα παρακίνησης:

A. Προγράμματα Υποκίνησης

A1. Προγράμματα Εκπαίδευσης

A2. Επαγγελματική Ενημέρωση

A3. Βιβλία/Περιοδικά/Εντυπα

A4. Παρότρυνση των υπαλλήλων σε συνεργασία

Β. Παράγοντας Εργασιακό Περιβάλλον

Β1. Συνθήκες Ασφάλειας

Β2. Συνθήκες Εργασίας

Β3. Εργονομία

Γ. Οικονομικός Παράγοντας

Γ1. Εσωτερικές Ανταμοιβές

Γ2. Εξωτερικές Ανταμοιβές

Γ3. Πολιτικές μισθών-Ημερομισθίων

Γ4. Αρχές Πολιτικής Μισθών-Ημερομισθίων

Γ5. Έμμεσες Παροχές

Δ. Παράγοντας Συμμετοχή

Δ1. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Δ2. Οικονομική Συμμετοχή

Είναι ευνόητο ότι οι παραπάνω τεχνικές δεν ασκούνται σωρευτικά αλλά διαμορφώνονται προκειμένου να εξυπηρετήσουν τον/την ασκούντα/σα τη διοίκηση σε συνάρτηση με το «πρόβλημα» που καλείται να αντιμετωπίσει, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς που εγγενώς υπάρχουν σε μια Δημόσια Οργάνωση (π.χ. αδυναμία προσδιορισμού του μισθού σε ατομικό επίπεδο και εκτός του γενικότερου πλαισίου), γεγονός που καθιστά την προσπάθεια παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων ιδιαίτερα δύσκολη αλλά και προκλητική (για τον/την ηγέτη) συνάμα.

7.4. Ανάθεση Καθηκόντων-Ρολών και Εργασιών- Εκχώρηση Αρμοδιοτήτων

Στο βιβλίο του “Reinventing Organizations” ο Frederic Laloux παρουσιάζει την εξέλιξη των Οργανώσεων στο πέρασμα του χρόνου αποδίδοντας κάθε περίοδο και μορφή με διαφορετικά χρώματα: κόκκινο, κεχριμπάρι, πορτοκαλί, πράσινο, γαλαζοπράσινο.

Οι Δημόσιες Οργανώσεις, τουλάχιστον σε ό,τι αφορά στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, μπορούν εύκολα να κατηγοριοποιηθούν στην Ομάδα Κεχριμπάρι: Οργανογράμματα και συγκεκριμένες «γραμμές» αναφοράς σε μία στατική, πυραμιδοειδούς μορφής δομή με συγκεκριμένα και σαφή επίπεδα ιεραρχίας και ξεκάθαρη «αλυσίδα» λήψης αποφάσεων.

Οι υπάλληλοι ταυτίζονται με θέσεις εργασίας σε συγκεκριμένο ιεραρχικό επίπεδο. Οι αποφάσεις λαμβάνονται στα ανώτερα και ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα ενώ τα κατώτερα επίπεδα απλώς «υποδέχονται» και υλοποιούν τις σχετικές εντολές χωρίς συχνά να επιτυγχάνεται η ουσιαστική συμμετοχή τους στη διαδικασία παρά μόνο η απλή διεκπεραίωση εντολών, έστω και αν αυτή χαρακτηρίζεται από ευσυνειδησία και επαγγελματισμό.

Στο οριοθετημένο πλαίσιο μιας Δημόσιας Οργάνωσης, ο ρόλος του/της Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας καθίσταται ιδιαίτερα κρίσιμος με δεδομένη την «πίεση» και τον φόρτο εργασίας που προκύπτει από την αναγκαιότητα να υλοποιηθούν οι στρατηγικές προτεραιότητες που θέτει η εκάστοτε ηγεσία, αφού πρώτα μετουσιωθούν σε όρους λειτουργικά διοικητικούς.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ορθολογική ανάθεση «προκλητικών» καθηκόντων και εργασιών στους/στις υφισταμένους/ες που θα επιτρέψει τη βέλτιστη χρήση χρόνου και δεξιοτήτων του/της προϊσταμένου/ης και, ταυτόχρονα, την ανάπτυξη και ενδυνάμωση των υπαλλήλων του οργανισμού. Όταν η κατανομή ρόλων και εργασιών λάβει χώρα κατά τρόπο κατάλληλο που να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες όλων των μετόχων, ανάλογα με το περιεχόμενο της, συντελεί στη δημιουργία μιας win-win κατάστασης, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις που ο/η Γενικός/ή Διευθυντής/ντρια καλείται να δώσει σε πέντε ερωτήσεις:

- Υπάρχει κάποιος/α άλλος/η που έχει τις απαραίτητες πληροφορίες ή/και την εξειδίκευση για να αναλάβει τον ρόλο/εργασία ή είναι απολύτως απαραίτητο να το κάνουν ο/η ίδιος/α;
- Μήπως με τη συγκεκριμένη εργασία παρέχεται η δυνατότητα να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν οι δεξιότητες κάποιου/ας εργαζομένου/ης;
- Μήπως είναι κάτι που θα ξαναεμφανιστεί στο μέλλον (αν πρόκειται για συγκεκριμένη εργασία);

- Υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για να γίνει η ανάθεση με τρόπο αποτελεσματικό, δηλαδή, με παροχή εκπαίδευσης, διευκρινίσεων, έλεγχο για την ορθή υλοποίηση και ανατροφοδότηση;
- Πρόκειται για ένα καθήκον/ρόλο/αρμοδιότητα που πρέπει να ανατεθεί; Γενικώς, ό,τι θεωρείται κρίσιμο για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της Οργάνωσης απαιτεί την προσοχή του/της Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας.

Αν η απάντηση σε μία τουλάχιστον από τις ανωτέρω ερωτήσεις είναι «ναι», η συγκεκριμένη εργασία θα πρέπει να ανατεθεί στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Είναι προφανές ότι ο βαθμός εμπλοκής ενός/μίας Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας θα εξαρτηθεί και από μια σειρά άλλων παραγόντων όπως:

- το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και τις καταληκτικές ημερομηνίες (για συγκεκριμένο έργο)
- την ύπαρξη διαθέσιμου χρόνου
- την ύπαρξη χρόνου για την αναθεώρηση σε περίπτωση ανάγκης
- τις συνέπειες και τις πιθανές επιπτώσεις από τη μη επιτυχή υλοποίηση
- τις προσδοκίες των υψηλότερων ιεραρχικών κλιμακίων

Σε κάθε περίπτωση, είναι σαφές ότι ακόμα και αν συντρέχουν όλες οι προηγούμενες προϋποθέσεις, δεν υπάρχει εγγύηση ότι το καθήκον θα διεκπεραιωθεί επιτυχώς αφού αυτό είναι συνάρτηση των υπαλλήλων στους/στις οποίους/ες θα ανατεθεί. Κατά συνέπεια αποκτά βαρύνουσα σημασία η ικανότητα του/της Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας να επιλέξει τους/τις καταλληλότερους/ες στο πλαίσιο των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων. Ο/Η Γενικός/ή Διευθυντής/ντρια θα πρέπει να συνεκτιμήσει τους ακόλουθους παράγοντες:

- Ποιές οι εμπειρίες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες των λοιπών εμπλεκομένων;
- Υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι για την ενδεχόμενη απαιτούμενη εκπαίδευση;
- Ποιός ο τρόπος εργασίας του/της κάθε εμπλεκομένου/ης;
- Πόσο αυτόνομα και ανεξάρτητα εργάζεται ο/η κάθε εμπλεκόμενος/η;
- Ποιές οι προσδοκίες του/της κάθε υπαλλήλου από την δουλειά του/της;
- Ποιες οι μακροπρόθεσμες βλέψεις – επιδιώξεις και ενδιαφέροντα του/της υπαλλήλου και πώς αυτά συμβαδίζουν με τις υπό ανάθεση αρμοδιότητες/εργασίες;

- Ποιός ο τρέχων φόρτος εργασίας του/της κάθε υπαλλήλου; Έχει χρόνο για να αναλάβει περισσότερα καθήκοντα/εργασίες;
- Μήπως ενδεχόμενη ανάθεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων/εργασιών συνεπάγεται ανακατανομή των τρεχουσών εργασιών και αρμοδιοτήτων;

Εκτός της επιλογής των κατάλληλων προσώπων, η διαδικασία ανάθεσης και κατανομής αρμοδιοτήτων και εργασιών θα πρέπει να υπηρετεί μια σειρά από αρχές:

1. Ξεκάθαρη οριοθέτηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
2. Ξεκάθαρος προσδιορισμός περιορισμών, εξουσίας, ευθύνης και λογοδοσίας.
3. Ενδυνάμωση των εμπλεκόμενων στη διαδικασία με συμμετοχή τους στις επιμέρους αναθέσεις ρόλων.
4. Εξισορρόπηση ευθύνης και εξουσίας: σε κάθε περίπτωση, ωστόσο, θα πρέπει να είναι σαφές ότι η υποχρέωση λογοδοσίας βαραίνει τον αναθέτοντα.
5. Στο επίπεδο των υπαλλήλων υπάρχει η απαραίτητη γνώση για τον τρόπο διεκπεραίωσης των καθημερινών διαδικασιών.
6. Παροχή της απαραίτητης υποστήριξης με συνεχή επικοινωνία, έλεγχο και εξασφάλιση πόρων.
7. Εστίαση στα αποτελέσματα επιτρέποντας στους εμπλεκόμενους, στο πλαίσιο της νομιμότητας που διέπει τη λειτουργία μιας Δημόσιας Οργάνωσης, να έχουν τον έλεγχο των μεθόδων και των διαδικασιών που θα ακολουθήσουν, επενδύοντας έτσι στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό.
8. Αποφυγή του φαινομένου αντιστροφής της ανάθεσης: συχνά, όταν παρουσιάζονται δυσκολίες, παρατηρείται το φαινόμενο οι υφιστάμενοι/ες να προσπαθούν να μετακυλήσουν την ευθύνη στον/στην έχοντα/ουσα την εξουσία. Θα πρέπει να ζητείται από τους/τις εμπλεκόμενους/ες να προσέλθουν με τεκμηριωμένες προτάσεις-λύσεις και μην τους παρέχεται έτοιμη απάντηση για όλα τα προβλήματα, παρά μόνο για αυτά που δεν μπορεί να δοθεί λύση στο δικό τους ιεραρχικό επίπεδο.
9. Επένδυση στα κίνητρα και τη δέσμευση του συνόλου των εμπλεκόμενων: διαμόρφωση καναλιών επικοινωνίας και όρων αναγνώρισης του ρόλου και της προστιθέμενης αξίας κάθε υπαλλήλου στο πλαίσιο επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

10. Καθιέρωση και διατήρηση συστημάτων ελέγχου με σαφή χρονοδιαγράμματα, καταληκτικές ημερομηνίες, ενδιάμεσα σημεία ελέγχου, προσαρμογές και αναθεωρήσεις επί του περιεχομένου των παραδοτέων.

Εφόσον όλα τα ανωτέρω ληφθούν υπόψη, υπάρχει αυξημένη πιθανότητα η κατανομή εργασιών και αρμοδιοτήτων να αποδειχθεί εξαιρετικά επιτυχής.

7.5. Αξιολόγηση Προσωπικού

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο ο/η υπάλληλος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί ένα σύστημα το οποίο είναι εξισωμένο με την στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού, έτσι ώστε, να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, ενδυναμώνοντας τους/τις συμμετέχοντες/ουσες.

Η αξιολόγηση μπορεί να ορισθεί ως η διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του υπαλλήλου έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, ενώ την ίδια στιγμή να ωφελείται ο εργαζόμενος όσον αφορά την αναγνώριση, την επαναπληροφόρηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του.

Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να οργανώσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών καθώς και προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.

Ως διαδικασία είναι πολύπλοκη, ιδιαίτερα όταν συντρέχουν λόγοι και απαιτήσεις ποιότητας, δυσκολεύοντας την εφαρμογή των κριτηρίων του συστήματος, της παρατηρητικότητας, της μέτρησης, της συσχέτισης εργασίας, της αναγκαιότητας επιτυχίας και της πρακτικότητας.

Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα τα οποία κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στη θέση εργασίας τους, η διαδικασία συνήθως έχει και συναισθηματική πτυχή, αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης.

Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της οργάνωσης.

Η αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο χρήσης για την παροχή κινήτρων τόσο στους προϊσταμένους όσο και στους υπαλλήλους. Η βαθμολογία χρησιμεύει συχνά ως βάση για την προαγωγή ή εξέλιξη των υπαλλήλων ενώ συμβάλλει και στον εντοπισμό/προσδιορισμό αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων ώστε, σε συνδυασμό με την απαραίτητη καθοδήγηση, να αντιμετωπίσουν αδυναμίες και ελλείψεις και να παρέχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο υπηρεσιών.

Παρά το ότι η αξιολόγηση αποτελεί για τους/τις υπαλλήλους μέρος του ελεγκτικού συστήματος και έχει ταυτιστεί, συνειρμικά, με την αμοιβή των εργαζομένων και, ενίοτε, και με το ενδεχόμενο ποινών όπως η απόλυση, ο πλέον σημαντικός και ουσιώδης στόχος της ήταν και παραμένει η ανατροφοδότηση. Στο πλαίσιο αυτό, οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι:

- ✓ Η εξακρίβωση ότι γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του/της υπαλλήλου στη θέση που έχει τοποθετηθεί,
- ✓ Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους/στις εργαζομένους/ες,
- ✓ Ο καθορισμός της -ενδεχόμενης- μελλοντικής απασχόλησης του/της εργαζομένου/ης,
- ✓ Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση,
- ✓ Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της Οργάνωσης),
- ✓ Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους/τις εργαζόμενους/ες προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους,
- ✓ Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα,
- ✓ Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τους/τις υπαλλήλους,
- ✓ Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής Οργάνωσης.

Σε μια τέτοια Οργάνωση, το σύνολο των υπαλλήλων θα γνωρίζει όχι μόνο ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται και τους λόγους που τις υπαγορεύουν αλλά, κυρίως, το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Επιπλέον, οι προϊστάμενοι θα έχουν πληρέστερη εικόνα για τις επιδόσεις του προσωπικού και την πραγματική απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού αυτού. Έτσι, λοιπόν, στην αξιολόγηση, το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό, χρειάζεται η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων.

Στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους/τις προϊσταμένους/ες. Γίνεται όταν αυτοί/ές παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και σχολιάζουν, δίνουν συμβουλές και οδηγίες. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η οργάνωση να αναπτύξει και εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης. Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τυπικής αξιολόγησης είναι:

- ✓ Προσδιορισμός Κριτηρίων Απόδοσης: πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί /ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν με τον χαρακτήρα του/της υπαλλήλου, με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεσθεί η εργασία καθώς και με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο/η υπάλληλος.
- ✓ Προσδιορισμός Προτύπων Απόδοσης: είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.
- ✓ Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με πρότυπα: σε αυτό το στάδιο ο αξιολογητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και αποδίδει βαθμούς ή επίπεδα επίτευξης στον/στην αξιολογούμενο/η.

Στη συνέχεια, αφού αξιολογηθεί, ο/η εργαζόμενος/η ενημερώνεται από τον/την άμεσο/η προϊστάμενο/η του/της και αναλαμβάνονται από κοινού οι απαιτούμενες ή ενδεδειγμένες διορθωτικές ενέργειες. Η αξιολόγηση ενός/μίας εργαζομένου/ης μπορεί να γίνει από όποιον/α συνεργάζεται ή έχει επαγγελματική σχέση μαζί του/της και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία ώστε να μπορεί να αξιολογήσει αντικειμενικά και δίκαια.

Έτσι, λοιπόν, οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον/την εργαζόμενο/η και να δώσουν πληροφορίες είναι ο/η άμεσος/η προϊστάμενος/η του/της εργαζομένου/ης, οι συνάδελφοι και συνεργάτες του/της, οι υφιστάμενοι του/της ή και οι εξυπηρετούμενοι «πελάτες». Επιπλέον, είναι δυνατόν ο/η ίδιος/α ο/η εργαζόμενος/η να αξιολογήσει τον εαυτό του/της (αυτοαξιολόγηση). Αναμφισβήτητα, ωστόσο, η κυκλική αξιολόγηση αποτελεί τον καλύτερο τρόπο για να προαχθεί η αμεροληψία του συστήματος αξιολόγησης και να επιτευχθεί οργανωσιακή δικαιοσύνη, ιδίως στο πλαίσιο των Δημοσίων Οργανώσεων στις οποίες κυρίαρχο στοιχείο αποτελεί η καχυποψία και η αμφισβήτηση του εν γένει συστήματος αξιολόγησης και των προθέσεων του αξιολογητή διαμορφώνοντας, συν τω χρόνο, μία λογική εξισωτισμού και ομογενοποίησης, εκ μέρους των αξιολογητών, προκειμένου να αποφευχθούν ενδοοργανωσιακές συγκρούσεις.

7.6. Αποτελεσματική Διαχείριση Συγκρούσεων

Η σύγκρουση ορίζεται ως μια διαδικασία που ξεκινάει όταν η μία πλευρά αντιλαμβάνεται ότι η άλλη πλευρά επηρεάζει αρνητικά, ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά, κάτι για το οποίο η πρώτη πλευρά ενδιαφέρεται.

Στο πλαίσιο της οργάνωσης η σύγκρουση εμφανίζεται όταν μέλος ή μέλη του εμπλέκονται σε δραστηριότητες οι οποίες είναι ανταγωνιστικές με τις αντίστοιχες των συναδέλφων τους. Οι πρωταγωνιστές της σύγκρουσης έχουν διαφορετικά πιστεύω, αξίες και στόχους με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η αποδοτικότητα της συνεργασίας τους (Jameson, 1999).

Η οργανωσιακή σύγκρουση αποτελεί την διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών ή ομάδων λόγω διαφορετικών πεποιθήσεων, στόχων, αξιών ή αντιλήψεων. Κατά τον Rahim (2002) οι συγκρούσεις μπορεί να είναι:

- ✓ Διαπροσωπική σύγκρουση (interpersonal conflict) ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα ίδιου ιεραρχικού επιπέδου (σχέσεις ομότιμες) ή διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου (σχέσεις προϊσταμένου/ης – υφισταμένου/ης). Η σύγκρουση μεταξύ προϊσταμένου/ης και υφισταμένου/ης εντάσσεται σε αυτήν κατηγορία,
- ✓ Δια-τμηματική σύγκρουση (intergroup / interdepartmental conflict) ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες μονάδες ή ομάδες ενός οργανισμού. Στη σύγκρουση αυτή γίνεται προσπάθεια υπονόμησης των ενεργειών των αντιπάλων για την απόκτηση εξουσίας και τη βελτίωση της εικόνας και είναι συνηθισμένη όταν υπάρχουν περιορισμένοι πόροι.
- ✓ Ενδο-τμηματική σύγκρουση (intragroup / intradepartmental conflict) ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας σχετικά με τους στόχους, τα καθήκοντα, τις διαδικασίες, κ.λπ.

Η Διοίκηση της σύγκρουσης (conflict management) στο πλαίσιο της οργάνωσης δεν αναφέρεται απαραίτητα σε στρατηγική αποφυγής ή μείωσης της σύγκρουσης. Αντιθέτως, μπορεί να αφορά στον σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών που έχουν ως πρωταρχικό σκοπό την ελαχιστοποίηση των μη λειτουργικών στοιχείων της σύγκρουσης και την παράλληλη ενδυνάμωση των λειτουργικών στοιχείων της σύγκρουσης (Menon et al, 1996).

Σύμφωνα με τον Alan Filley (1975), οι οργανωσιακές συγκρούσεις ποικίλουν και διαφέρουν ως προς τον λόγο ύπαρξής τους, ως εκ τούτου, και η στρατηγική αντιμετώπισης της κάθε σύγκρουσης θα πρέπει να είναι επίσης διαφορετική. Κατά βάση, υπάρχουν τρεις κατηγορίες στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στις οποίες ανήκουν όλες οι επιμέρους:

- ✓ Η στρατηγική Win-Lose (Νίκη - Ήττα)
- ✓ η στρατηγική Win-Win (Νίκη - Νίκη)
- ✓ η στρατηγική Lose-Lose (Ήττα - Ήττα)

Παρόλο που η τελευταία έχει περισσότερα πλεονεκτήματα, οι άλλες δύο είναι πρακτικά πιο διαδεδομένες λόγω της υφέρπουσας τάσης για επιλογή γνώριμων και πολυχρησιμοποιημένων μεθόδων, ακόμα και αν αυτές μπορεί να έχουν αρνητικά αποτελέσματα.

Ο Thomas το 1976 προέβη στην ανάλυση του στυλ των συγκρούσεων, προσπαθώντας να προσαρμόσει το διοικητικό-διευθυντικό πλέγμα (Σχήμα 7-3) σε καταστάσεις σύγκρουσης, στη βάση δύο διαστάσεων: ενδιαφέρον για τον εαυτό και ενδιαφέρον για τους άλλους.



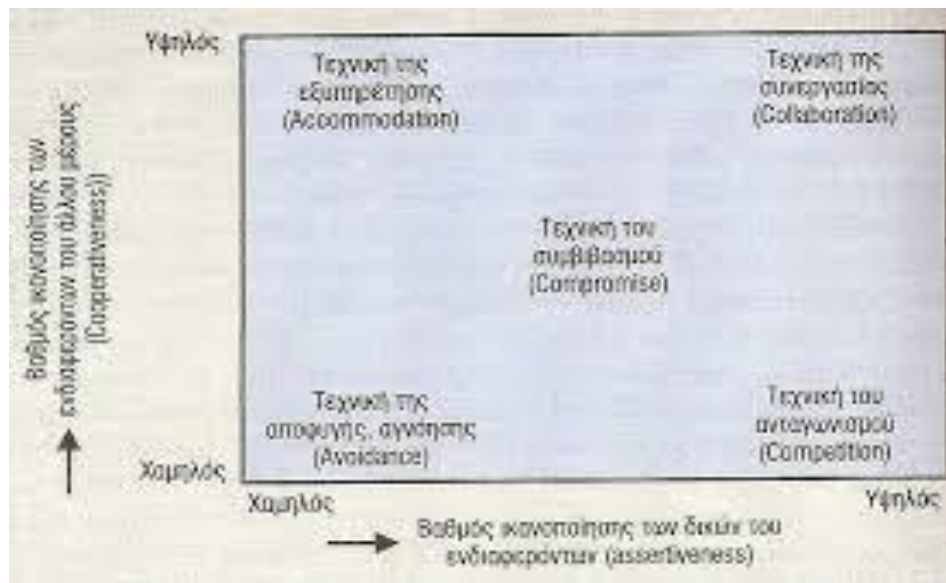
Σχήμα 7-3 : Διοικητικό-Διευθυντικό πλέγμα

(Πηγή: Διαδίκτυο)

Τα ευρισκόμενα σε σύγκρουση άτομα αποτυπώνονται στο Σχήμα 7-4 σε δύο επίπεδα ενδιαφέροντος ως ακολούθως: το ενδιαφέρον για τα δικά μας αποτελέσματα (οριζόντια διάσταση του διαγράμματος) και το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της άλλης πλευράς (κάθετη διάσταση του διαγράμματος).

Η κάθετη διάσταση συχνά αναφέρεται ως διάσταση συνεργασιμότητας (cooperativeness) ενώ η οριζόντια ως διάσταση διεκδικητικότητας (assertiveness). Είναι προφανές ότι υπάρχουν άπειροι δυνατοί συνδυασμοί επιμέρους «ενδιαφερόντων» μέσα στο ανωτέρω πλαίσιο, ανάλογα με το ενδιαφέρον για την επίτευξη τόσο των δικών μας αποτελεσμάτων όσο και της άλλης πλευράς, ωστόσο, στο μοντέλο διπλού ενδιαφέροντος έχουν αναγνωριστεί πέντε βασικές στρατηγικές ή τεχνικές για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Τα πέντε στυλ διαχείρισης συγκρούσεων διαφοροποιούνται ανάλογα με την τεχνική που χρησιμοποιείται για την επίλυση της σύγκρουσης. Σε αυτές τις τεχνικές συγκαταλέγονται: α) η αποφυγή, β) η εξυπηρέτηση, γ) ο ανταγωνισμός, δ) ο συμβιβασμός και ε) η συνεργασία.



Σχήμα 7-4 : Ανάλυση στυλ συγκρούσεων του Thomas

(Πηγή: Διαδίκτυο)

1. Συνεργασία: Αυτό το στυλ συνδέεται με την επίλυση προβλημάτων σε μία σύγκρουση καθώς αφού διαγνωστεί το πρόβλημα ο/η ηγέτης παρεμβαίνει καίρια στα σωστά σημεία. Προϋπόθεση της παρέμβασης αποτελούν η διαφάνεια, η ανταλλαγή πληροφοριών, η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων καθώς και η εξέταση των διαφορών προκειμένου η επιλεγείσα λύση να είναι αποδεκτή και από τα δύο μέρη.

Θεωρείται ως ένα στυλ win-win χειρισμού διαπροσωπικών συγκρούσεων που ικανοποιεί τις ανησυχίες και των δύο μερών και παρέχει λειτουργικά αποτελέσματα. Η συγκεκριμένη μέθοδος διοίκησης θεωρείται η πιο ενδεδειγμένη σε περιπτώσεις διαφωνιών σε πολύπλοκα θέματα που έχουν να κάνουν με στρατηγικούς στόχους και πολιτικές μακροχρόνιου σχεδιασμού μέσα στον οργανισμό.

2. Εξυπηρέτηση ή Παραχώρηση: Σε αυτό το στυλ ο/η ηγέτης προσπαθεί να υποβαθμίσει τις όποιες διαφορές προκειμένου να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα του άλλου μέρους παραμελώντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, τα δικά του/της συμφέροντα.

Αφορά ένα στυλ lose-win χειρισμού των διαπροσωπικών συγκρούσεων που ικανοποιεί τις ανησυχίες του άλλου μέρους και συνδέεται με λειτουργικά αποτελέσματα κυρίως όταν ο πρωταγωνιστής της σύγκρουσης δεν έχει ουσιαστική γνώση του θέματος στο οποίο έχει αναπτυχθεί η διαφωνία.

3. Συμβιβασμός: Στο συμβιβασμό τα ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιούν στυλ διαπραγμάτευσης της μορφής ‘δούναι και λαβείν’ και προσπαθούν να ‘μοιράσουν την διαφορά’ ώστε να φτάσουν σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις.

4. Ανταγωνισμός ή Επιβολή: Αυτό το στυλ ανήκει στην κατηγορία των win-lose χειρισμών των διαπροσωπικών συγκρούσεων που δεν ικανοποιεί τις ανησυχίες του άλλου μέρους και συνδέεται με μη-λειτουργικά αποτελέσματα. Η επιβολή ως τρόπος διαπραγμάτευσης δε μπορεί να συνεισφέρει θετικά όταν:

- ✓ Το θέμα της διαφωνίας είναι πολύπλοκο.
- ✓ Η λήψη απόφασης προϋποθέτει συνεργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- ✓ Οι πρωταγωνιστές της σύγκρουσης διαθέτουν παρεμφερείς βάσεις δύναμης.

5. Αποφυγή: Σε αυτό το στυλ παρατηρείται εγκατάλειψη των συμφερόντων και των δύο πλευρών. Συχνά περιγράφεται ως ένα lose-lose στυλ χειρισμού των διαπροσωπικών συγκρούσεων που δεν ικανοποιεί τις ανησυχίες των μερών και συνδέεται με μη λειτουργικά αποτελέσματα.

Στην καθημερινή διοικητική πραγματικότητα ο/η Γενικός/ή Διευθυντής/ντρια καλείται να λειτουργήσει ως ισότιμο μέλος ενός δικτύου αναλαμβάνοντας, όμως, ρόλο διαπραγματευτή για την επίλυση διαφωνιών.

7.7. Υπέρβαση Στερεότυπων και Προκαταλήψεων Φύλου

Στο πλαίσιο λειτουργίας μιας σύγχρονης, αποτελεσματικής και δημοκρατικής οργάνωσης είναι αναγκαία η υπέρβαση στερεοτύπων και προκαταλήψεων και, ιδίως, αυτών που αφορούν το φύλο.

Ως Στερεότυπα ορίζονται τα προκατασκευασμένα σχήματα αντίληψης – σκέψης (διανοητικές εικόνες – ιδέες), που παρεμβάλλονται στην πραγματικότητα και την αντίληψη που πάμε να σχηματίσουμε γι’ αυτή την πραγματικότητα, προκαλώντας απλοποιήσεις και γενικεύσεις που τη διαστρεβλώνουν.

Ως Προκατάληψη ορίζεται η αρνητική, δυσμενής προδιάθεση, στάση απέναντι σε πρόσωπα ή σε ομάδες, η οποία εκπηγάει από στερεότυπες πεποιθήσεις και όχι από την εξακρίβωση των πραγματικών χαρακτηριστικών, διαμορφώνεται δε εκ των προτέρων, από εξωτερικό επηρεασμό και χωρίς ενδελεχή εξέταση των πραγμάτων.

Άρα, το **στερεότυπο** είναι μια **κατηγορία πεποιθήσεων**, ενώ η **προκατάληψη** αναφέρεται σε μια ιδιαίτερη **στάση** που προσδιορίζεται και κατευθύνεται από τα στερεότυπα και συνδέεται, κατά κανόνα, με εσφαλμένες εντυπώσεις εκφράζοντας μια έντονη αποδοκιμασία ή επιδοκιμασία (**αρνητικό – θετικό στερεότυπο: αρνητική – θετική προκατάληψη**).

Στον εργασιακό χώρο η διάκριση βάσει φύλου συνδέεται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με την εγκυμοσύνη, την οικογενειακή κατάσταση και τις αντίστοιχες υποχρεώσεις ενώ εκδηλώνεται, κυρίως, σε θέματα που αφορούν την επαγγελματική ανέλιξη.

Δεδομένου δε ότι η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, όπως και ένα σύνολο θεσμών στη χώρα μας, έχει δομηθεί και λειτουργεί με βάση την ανδρική εμπειρία και την ανδρική κατανομή και διαχείριση του χρόνου, ο ρόλος του/της γενικού/ής διευθυντή/ντριας καθίσταται εξαιρετικά ουσιώδης παρά τα ευεργετήματα που παρέχονται από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την προστασία της οικογένειας.

Ενεργώντας εντός του διαμορφωθέντος θεσμικού πλαισίου που διασφαλίζει την ισότητα ευκαιριών, ο/η γενικός/ή διευθυντής/ντρια μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες τεχνικές για να καταπολεμήσει τα συστημικού χαρακτήρα στερεότυπα και προκαταλήψεις, όπως αυτά αναλύθηκαν:

- Παρακολούθηση (Monitoring): η συγκεκριμένη τεχνική αφορά τη διαρκή και λεπτομερή παρακολούθηση, με χρήση και στατιστικών δεδομένων, την αξιολόγηση και ανατροφοδότηση της εφαρμογής των θεσμικών εγγυήσεων για την ισότητα και τις ίσες ευκαιρίες των δύο φύλων, στον εργασιακό χώρο. Μπορεί να λάβει τη μορφή τακτικών συναντήσεων με συζήτηση επί συγκεκριμένων αναφορών που θα προκύψουν ως απόρροια ειδικά δομημένων διαδικασιών και δεικτών μέτρησης. Τα συμπεράσματα χρησιμοποιούνται προκειμένου να υπάρξουν οι απαραίτητες ενδοοργανωσιακές «διορθώσεις».
- Εκπαιδευτικές τεχνικές & εργαλεία: περιλαμβάνουν δύο πτυχές, την ευαισθητοποίηση και τη μεταφορά γνώσης. Η ευαισθητοποίηση αποβλέπει στο να καταδείξει πως οι υπάρχουσες αξίες και νόρμες επηρεάζουν την εικόνα που έχουμε για την πραγματικότητα, διαιωνίζουν στερεότυπα και υποστηρίζουν μηχανισμούς που αναπαράγουν ανισότητες. Αμφισβητεί αξίες και νόρμες επεξηγώντας πως επηρεάζουν και περιορίζουν τις εναλλακτικές που λαμβάνονται υπόψη στις λήψεις αποφάσεων. Επιπροσθέτως, οι δράσεις

ευαισθητοποίησης αποσκοπούν στο να αυξήσουν το ενδιαφέρον για θέματα ισότητας των φύλων. Εν συνεχεία, προκύπτει η ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης, ιδιαίτερα στους κυρίως εμπλεκόμενους στις συγκεκριμένες διαδικασίες, οι οποίοι θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζουν θέματα φύλου και πως να ανταπεξέρχονται στα προκύπτοντα ζητήματα.

- Τεχνικές διαβούλευσης και συμμετοχής: ο/η Γενικός/ή Διευθυντής/ντρια διαμορφώνει ένα πλαίσιο για την «εμπλοκή» όχι μόνον εκείνων που λαμβάνουν αποφάσεις σε θέματα που άπτονται των ίσων ευκαιριών των δύο φύλων αλλά και εκείνων που, ενδεχομένως, «θίγονται» από συγκεκριμένες διοικητικές πρακτικές και συμπεριφορές. Εξάλλου, η ανάπτυξη και η ενδυνάμωση της έννοιας της δημοκρατίας στον εργασιακό χώρο αποτελεί έναν από τους βασικότερους στόχους της ισότητας των φύλων, συμβάλλοντας και στην κοινωνική εξέλιξη. Σε κάθε περίπτωση, οι τεχνικές διαβούλευσης και συμμετοχής καθώς και η διάχυση των κατάλληλων μηνυμάτων ιδίως μέσω του παραδείγματος συνδράμουν στην εφαρμογή των σχετικών πολιτικών επιτυγχάνοντας αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα..

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Καταγράψτε ένα παράδειγμα οργανωσιακής σύγκρουσης και προτείνετε διαδικασίες επίλυσής του.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Ποιοι κατά τη γνώμη σας είναι οι σημαντικότεροι υποκινητικοί/παρακινητικοί παράγοντες; Ιεραρχείστε τους και αιτιολογείστε την άποψή σας.

Βασικά Στοιχεία Κεφαλαίου

- ❖ Ως Ηγέτης ορίζεται οποιοδήποτε άτομο μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές άλλων ατόμων, έτσι ώστε αυτά να τον/την ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.
- ❖ Ως υποκίνηση/παρακίνηση, μπορούμε να ορίσουμε την εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου.
- ❖ Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, οι άνθρωποι εργάζονται ή, γενικότερα, εμπλέκονται σε δραστηριότητες με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους και, επομένως, όσο περισσότερες ικανοποιημένες είναι οι ανάγκες τους τόσο μικρότερο κίνητρο έχουν για δράση και αυτενέργεια.
- ❖ Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- ❖ Η αξιολόγηση μπορεί να ορισθεί ως η διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του υπαλλήλου έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, ενώ την ίδια στιγμή να ωφελείται ο εργαζόμενος όσον αφορά την αναγνώριση, την επαναπληροφόρηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του.
- ❖ Η οργανωσιακή σύγκρουση αποτελεί την διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών ή ομάδων λόγω διαφορετικών πεποιθήσεων, στόχων, αξιών ή αντιλήψεων.
- ❖ Σύμφωνα με τον Alan Filley (1975), οι οργανωσιακές συγκρούσεις ποικίλουν και διαφέρουν ως προς τον λόγο ύπαρξής τους.
- ❖ Ο Thomas το 1976 ανέλυσε το στυλ των συγκρούσεων στη βάση δύο διαστάσεων: ενδιαφέρον για τον εαυτό και ενδιαφέρον για τους άλλους.
- ❖ Στο πλαίσιο λειτουργίας μιας σύγχρονης, αποτελεσματικής και δημοκρατικής οργάνωσης είναι αναγκαία η υπέρβαση στερεοτύπων και προκαταλήψεων και, ιδίως, αυτών που αφορούν το φύλο.

8. ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ 4^η : ΔΙΚΤΥΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

8.1. Εισαγωγή

Σκοπός της Διδακτικής Ενότητας

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι η εξοικείωση των επιμορφωσόμενων με τις έννοιες της διακυβέρνησης και της δικτύωσης ανθρώπων και οργανισμών έτσι ώστε να είναι σε θέση να τις εφαρμόζουν στο πλαίσιο των καθηκόντων τους.

Μαθησιακοί Στόχοι και Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης ενότητας οι συμμετέχοντες/χουσες θα είναι σε θέση να :

- Κατανοούν σε βάθος τη Δεξιότητα της Δικτύωσης Ανθρώπων και Οργανισμών
- Αναγνωρίζουν τα στοιχεία της συγκεκριμένης δεξιότητας
- Προσδιορίζουν – εκτιμούν το ατομικό επίπεδο κατοχής της συγκεκριμένης δεξιότητας και να σχεδιάζουν πιθανές δράσεις ανάπτυξης /βελτίωσης

Λέξεις Κλειδιά

Διακυβέρνηση, δικτύωση, εργαλεία, κοινωνία των πολιτών, συμμετοχή, διαφάνεια, λογοδοσία

Διάρθρωση Ενότητας

- Η έννοια της Διακυβέρνησης
- Η έννοια της Δικτύωσης
- Δικτύωση Ανθρώπων και Οργανισμών
- Η Δικτύωση στον Δημόσιο Τομέα-Βέλτιστες Πρακτικές
- Δικτύωση και επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων
- Δικτύωση- Αποδοτικότητα- Αποτελεσματικότητα
- Στρατηγικές και εργαλεία δικτύωσης
- Ο/Η Γενικός/κη Δντης/Δντρια ως φορέας δικτύωσης

8.2. Η έννοια της Διακυβέρνησης

Η μετάβαση από την εποχή της παραδοσιακής κυβέρνησης στην εποχή της διακυβέρνησης, είναι το αποτέλεσμα μιας σειράς γεγονότων που έλαβαν χώρα στο διεθνές κοινωνικό και οικονομικό σύστημα κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα.

Η ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης και η ανάδειξη νέων κέντρων εξουσίας σε υπερεθνικό και υποεθνικό επίπεδο, προκάλεσαν το σταδιακό περιορισμό και την αποδυνάμωση της μονοπωλιακής κρατικής εξουσίας και την ανάδειξη νέων μορφών διακυβέρνησης, οι οποίες ασκούνται σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών.

Το μωσαϊκό αυτό άσκησης των δημοσίων πολιτικών, προωθήθηκε από την ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα στην παροχή των υπηρεσιών και τις συνεχώς αυξανόμενες και διαφοροποιούμενες ανάγκες των πολιτών προς ικανοποίηση από το κράτος (Peters 2004).

Η αδυναμία του κράτους να αντεπεξέλθει ικανοποιητικά στις σύγχρονες και περίπλοκες κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες μέσω των παραδοσιακών ιεραρχικών και μονοπωλιακών μορφών οργάνωσης που εφαρμόζε, οδήγησε στην προώθηση της αλλαγής στη λειτουργία των δημοσίων φορέων στην άσκηση των δημοσίων πολιτικών, μέσω πρακτικών και τεχνικών της νέας διακυβέρνησης και κυρίως της πρακτικής των δικτύων.

Η νέα διακυβέρνηση αξιοποιεί εργαλεία μεγάλου φάσματος για την αντιμετώπιση δημοσίων προβλημάτων και προωθεί ευρύτατες συνεργασίες μεταξύ οργανισμών που δεν ανήκουν αποκλειστικά στο δημόσιο τομέα αλλά και στον ιδιωτικό καθώς και στη σφαίρα των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων.

Πρόκειται για την αυξανόμενη αντικατάσταση της ιεραρχίας από σύνθετα δίκτυα οργανώσεων τα οποία καλούνται να λύσουν δημόσια προβλήματα με αποτέλεσμα να είναι ιδιαίτερα απαραίτητες εκείνες οι δεξιότητες που υπερβαίνουν την απλή διαχείριση και επιτρέπουν την διευκόλυνση της επικοινωνίας και την ενεργοποίηση της συνεργασίας μεταξύ των μελών του δικτύου (Salamon, 2000).

Κλασσική Δημόσια Διοίκηση	Νέα Διακυβέρνηση
Πρόγραμμα /άτομο	Εργαλεία
Ιεραρχία	Δίκτυα
Δημόσιο ή Ιδιωτικό	Δημόσιο & Ιδιωτικό & Κοινωνία των πολιτών
Διαταγή και Έλεγχος	Διαπραγμάτευση και πειθώ
Διοικητικές Ικανότητες	Ικανότητες ενεργοποίησης

Πίνακας 8-1: Τα χαρακτηριστικά της κλασσικής Δ. Διοίκησης και της Νέας Διακυβέρνησης

(Πηγή: προσαρμοσμένο από Salamon, 2000)

Η ανάδειξη των νέων εννοιών της διακυβέρνησης, όπως η διακυβέρνηση μέσω δικτύων και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, έχει μεταβάλλει τις αντιλήψεις και τον τρόπο με τον οποίο ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει και συνεργάζεται με τους πολίτες, με τους πολιτικούς, και με τα άλλα επίπεδα της κυβέρνησης. Επιτρέποντας σε περισσότερους φορείς να λάβουν μέρος στη διαδικασία διακυβέρνησης τα όρια μεταξύ των παραδοσιακών πολιτικών, διοικητικών και οικονομικών συνόρων/οριοθετήσεων στη δημόσια διοίκηση έγιναν πιο ασαφή, και δόθηκε η δυνατότητα αύξησης της επιρροής των οργανωμένων συμφερόντων στη διαδικασία χάραξης πολιτικής (Eikenberry, 2009).

Αυτό αντικατοπτρίζεται και στην μετάβαση από τον έλεγχο μέσω της ιεραρχίας (hierarchical control) στη διακυβέρνηση δικτύων. Η διακυβέρνηση μέσω δικτύων φέρνει στην επιφάνεια ερωτήματα αναφορικά με τη δημοκρατία και τη δικαιοσύνη, γεγονός που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη στροφή σε μια πιο εξατομικευμένη οπτική της κοινωνίας και, συνεπώς, και της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, έχουν αναδειχθεί ως κεντρικής σημασίας τα ζητήματα της λογοδοσίας, της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση (Curry, 2014).

Σύμφωνα με τη θεωρία της νέας διακυβέρνησης ο ρόλος του κράτους και των δημοσίων οργανισμών συνίσταται στη ρύθμιση και τον έλεγχο των δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, την κοινωνία των πολιτών και τους κοινωνικούς και οικονομικούς δρώντες. Το κράτος θέτει τις κατευθύνσεις και τους στόχους στον οποίων την ικανοποίηση αποσκοπεί η παροχή των δημόσιων αγαθών και επιβλέπει την εφαρμογή τους από τους κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς (Stoker 2006).

Οι βασικές αρχές της καλής Διακυβέρνησης σκιαγραφούνται από το Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για την Ανάπτυξη (UNDP). Η ομαδοποίησή τους σε πέντε γενικές αρχές, από το Ινστιτούτο Διακυβέρνησης του Καναδά, παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

Αρχές Καλής Διακυβέρνησης	Περιεχόμενο αρχών
Νομιμότητα και έκφραση γνώμης	<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή: όλοι οι άντρες και όλες οι γυναίκες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα έκφρασης γνώμης στη λήψη των αποφάσεων με τρόπο είτε άμεσο είτε έμμεσο με τη συμμετοχή τους δηλαδή, σε ιδρύματα/φορείς/ομάδες που εκφράζουν τα συμφέροντά τους. • Συναινετικός προσανατολισμός: η καλή διακυβέρνηση εξισορροπεί ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες συμφερόντων προκειμένου να επιτευχθεί ευρεία συναίνεση αναφορικά με το τι είναι προς το συμφέρον της κάθε ομάδας, σχετικά με τις πολιτικές και τις διαδικασίες.
Κατεύθυνση	<ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγικό όραμα: Η ηγεσία και οι πολίτες έχουν ευρεία και μακροπρόθεσμη προοπτική/προσέγγιση σχετικά με την καλή διακυβέρνηση και την ανθρώπινη ανάπτυξη και τις απαραίτητες προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επίτευξη αυτής της ανάπτυξης. Υπάρχει σαφής κατανόηση των ιστορικών, πολιτισμικών και κοινωνικών διαστάσεων οι οποίες προσδιορίζουν αυτή την προοπτική/προσέγγιση.
Απόδοση	<ul style="list-style-type: none"> • Ανταπόκριση: Οι θεσμοί και οι διαδικασίες στοχεύουν στην εξυπηρέτηση όλων των εμπλεκόμενων μερών (stakeholders) • Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα: Οι θεσμοί και οι διαδικασίες παράγουν αποτελέσματα που καλύπτουν ανάγκες αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους.
Υποχρέωση λογοδοσίας	<ul style="list-style-type: none"> • Ευθύνη: Οι φορείς λήψης των αποφάσεων στην κυβέρνηση, στο δημόσιο τομέα και στους οργανισμούς που εκπροσωπούν την κοινωνία των πολιτών είναι υπόλογοι στο κοινό αλλά και σε θεσμικούς φορείς. Αυτή η υποχρέωση λογοδοσίας διαφέρει ανάλογα με τις οργανώσεις και την απόφαση, εάν είναι εσωτερική ή εξωτερική. • Διαφάνεια: Η διαφάνεια εξασφαλίζεται μέσω της ελεύθερης διακίνησης της πληροφορίας. Οι διαδικασίες, οι θεσμοί και οι πληροφορίες είναι άμεσα προσβάσιμα για τα ενδιαφερόμενα μέρη και παρέχονται αρκετές πληροφορίες για την κατανόηση και την παρακολούθησή τους.
Δικαιοσύνη	<ul style="list-style-type: none"> • Ισότητα: δίνονται ευκαιρίες σε όλους τους άντρες και τις γυναίκες να βελτιώσουν ή να διατηρήσουν την ευημερία τους • Νομιμότητα: Η νομοθεσία θα πρέπει να είναι δίκαιη και να εφαρμόζεται με αμεροληψία, ιδιαίτερα οι νόμοι για τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Πίνακας 8-2: Οι πέντε αρχές της καλής Διακυβέρνησης σύμφωνα με το Πρόγραμμα Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (UNDP)

(Πηγή: <http://iog.ca/defining-governance/>)

Video: What is Governance?

<https://www.youtube.com/watch?v=3Grh2XPGNlg> (στα αγγλικά)

8.3. Η έννοια της Δικτύωσης

Η δικτύωση και η δημιουργία συνασπισμών είναι μια βασική ικανότητα που συντελεί στο να οικοδομούνται συμμαχίες εντός του οργανισμού, με άλλες υπηρεσίες ή/και φορείς, με Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις, με διεθνείς κυβερνήσεις ή διεθνείς οργανισμούς για να επιτευχθούν κοινοί στόχοι.

Οι Goldsmith και Eggers (2004) υποστηρίζουν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες, τα τμήματα και τα γραφεία γίνονται όλο και λιγότερο σημαντικά, ως άμεσοι φορείς παροχής υπηρεσιών, ενώ αποκτούν περισσότερο σημαντικό ρόλο της διάχυσης της δημόσιας αξίας (public value).

Η διάχυση αυτή λαμβάνει χώρα σ' ένα πολύπλοκο δίκτυο σχέσεων μεταξύ οργανώσεων, κυβέρνησης και κοινωνίας των πολιτών. Πρόκειται για μετακίνηση από το μοντέλο της ιεραρχικής κρατικής γραφειοκρατίας του εικοστού αιώνα, το κυρίαρχο οργανωτικό μοντέλο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών και να εκπληρώσει τους στόχους των δημοσίων πολιτικών έρχεται να αντιμετωπίσει τις πολλαπλές και σύνθετες προκλήσεις της παροχής υπηρεσιών για τα δημόσια αγαθά με αποτελεσματικό τρόπο. Η δικτύωση αποτελεί πηγή νέων ιδεών στο εσωτερικό των γραφειοκρατικών δομών και ενθαρρύνεται η συνεργασία μεταξύ συνεργατών.

8.4. Δικτύωση Ανθρώπων και Οργανισμών

Η Δικτύωση Ανθρώπων και Οργανισμών αναφέρεται στην ικανότητα δημιουργίας σχέσεων και δικτύων συνεργασίας μεταξύ ανθρώπων και δομών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού με απώτερη επιδίωξη την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί και την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων.

Συγκεκριμένα, η διακυβέρνηση μέσω δικτύων έχει αναδειχθεί σε εξέχουσα θέση ως ένας τρόπος για την αντιμετώπιση του περιορισμού της ιεραρχίας εντός και μεταξύ πολλών φορέων του δημόσιου τομέα, καθώς και μεταξύ των κυβερνητικών και μη κυβερνητικών φορέων.

Αυτή η ιδέα αναγνωρίζει την αυξανόμενη σπουδαιότητα των άλλων φορέων και των ενδιαφερόμενων μερών στις δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης και προσπαθεί να αναπτύξει ένα πλαίσιο πάνω στο οποίο αυτές οι περίπλοκες σχέσεις μπορούν να γίνουν κατανοητές στο πλαίσιο της πολιτικής και της δημόσιας διοίκησης (Curry, 2014)

Η ιδέα των δικτύων οδήγησε σε αυξημένο ενδιαφέρον για τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων/εμπλεκόμενων μερών (stakeholders) στην υλοποίηση της διαδικασίας της πολιτικής και της παροχής υπηρεσιών.

Η ενεργή συμμετοχή για την επίλυση προβλημάτων δημοσίου συμφέροντος περιλαμβάνει τόσο την απλή ανάθεση των υπηρεσιών από το κράτος σε άλλους φορείς όσο και βαθύτερες ιδέες για ενεργή συμμετοχή στο σχεδιασμό πολιτικής και τη λήψη αποφάσεων. Η αυξανόμενη αυτή συνεργασία αναδεικνύει ευρύτερους προβληματισμούς σχετικά με τη δημοκρατία, τη λογοδοσία και τη διαφάνεια (Curry, 2014).

8.5. Η Δικτύωση στον Δημόσιο Τομέα-Βέλτιστες Πρακτικές

Η δικτύωση αποτελεί ένα κεντρικό θέμα για την επίλυση δημοσίων προβλημάτων για το άμεσο μέλλον μέσα από τη συνεργασία των δημοσίων οργανισμών με άλλους φορείς οι οποίοι διατυπώνουν δημόσιους προβληματισμούς και καλύπτουν δημόσιες ανάγκες.

Ιστορικά, οι κυβερνήσεις έχουν συνεργαστεί εκτενώς με ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώσεις και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις για την επίτευξη στόχων δημοσίου συμφέροντος και την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Συγκεκριμένα, η διακυβέρνηση μέσω δικτύων αντιπροσωπεύει τη συνύπαρξη τεσσάρων τάσεων που αλλάζουν τον τρόπο οργάνωσης του Δημοσίου Τομέα σε διεθνές επίπεδο (Goldsmith and Eggers, 2004). Οι τάσεις είναι οι εξής:

Τριμερής κυβέρνηση (Third-party government)

Περιγράφει τις συνεργασίες που αναπτύσσονται μεταξύ της κυβέρνησης, των ιδιωτικών οργανισμών και Μη Κυβερνητικών Οργανισμών για την παροχή των δημοσίων αγαθών.

Διασυνδεδεμένη κυβέρνηση (*joined up government*)

Περιγράφει την τάση για συνεργασία μεταξύ διαφορετικών δημοσίων φορέων ακόμη και σε διαφορετικά επίπεδα κυβέρνησης, για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών.

Η ψηφιακή επανάσταση (*the digital revolution*)

Περιγράφει τη δυνατότητα συνεργασίας σε πραγματικό χρόνο, με εξωτερικούς συνεργάτες σε όλο τον κόσμο με την αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.

Η καταναλωτική ζήτηση (*consumer demand*)

Οι πολίτες απαιτούν περισσότερες επιλογές και μεγαλύτερη ποικιλία στις υπηρεσίες που τους παρέχει ο δημόσιος τομέας για να ταιριάζει το επίπεδο εξυπηρέτησης με εκείνο που παρέχεται στον ιδιωτικό τομέα με τη χρήση της τεχνολογίας που εξασφαλίζει την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών. Η έμφαση μετατίθεται από την μεταβίβαση υπηρεσιών σε ιδιωτικούς φορείς (*outsourcing*) στην αποτελεσματικότερη διοίκηση και συντονισμό των δικτύων για την δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

8.6. Δικτύωση και επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί αρκετές φορές στο πλαίσιο των κεφαλαίων, του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού, που έχουν προηγηθεί ο σύγχρονος δημόσιος τομέας καλείται να αντιμετωπίσει ολοένα και πιο σύνθετα και πολύπλοκα προβλήματα.

Τα προβλήματα αυτά χαρακτηρίζονται απο (Australian Public Service Commission, 2007) :

- ✓ Δυσκολία στον προσδιορισμό τους με σαφή και καθορισμένο τρόπο
- ✓ Πολλές αλληλεξαρτήσεις και πολλαπλές πηγές πρόκλησης
- ✓ Την κατάληξη, σε αρκετές περιπτώσεις, των προσπαθειών αντιμετώπισης σε απρόβλεπτες συνέπειες

- ✓ Μη σταθερότητα αλλά απο δυναμική και συνεχώς μεταβαλλόμενη φύση
- ✓ Μη προφανή και δεδομένη λύση, στις περισσότερες των περιπτώσεων
- ✓ Κοινωνική πάρα απο τεχνική πολυπλοκότητα
- ✓ Απαίτηση λύσεων που προϋποθέτουν αλλαγή συμπεριφορών και αντιλήψεων του κοινωνικού συνόλου
- ✓ Χρόνιες, σε μερικά απο αυτά , αστοχίες πολιτικών αντιμετώπισης

Όπως είναι προφανές τα παραπάνω προβλήματα δεν έχουν ούτε εύκολη άλλα ούτε και δεδομένη αντιμετώπιση. Για την όσο το δυνατόν πιο επιτυχημένη δόμηση πολιτικών και ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών, που να επιχειρούν την άρση των συνεπειών των ως άνω αναφερόμενων προβλημάτων αλλά και την “ίση” των αιτιών πρόκλησης αυτών απαιτείται :

- ✓ Συντονισμός των δράσεων και των ενεργειών περισσότερων της μιας δομής της δημόσιας διοίκησης
- ✓ Συνεργασία τόσο σε πολυεπιστημονικό επίπεδο (διαμόρφωση λύσεων) όσο και πολλαπλά διοικητικά αλλά και λειτουργικά επίπεδα της δημόσιας διοίκησης (εφαρμογή λύσεων)
- ✓ Βέλτιστη χρήση των πόρων και μέσων της δημόσιας διοίκησης, ώστε να χρησιμοποιούνται εκεί που υπάρχει η μεγαλύτερη ανάγκη ή που μπορούν συνεισφέρουν το μέγιστο δυνατό και όχι εκεί που ανήκουν ή έχουν αρμοδιότητα να βρίσκονται
- ✓ Ευρύτερη εμπλοκή των κοινωνικών δρώντων και της κοινωνίας ευρύτερα στη βάση των αρχών της αλληλεγγύης και της διασφάλισης του ευρύτερου συμφέροντος

Έτσι στο παραπάνω πλαίσιο οι οργανισμοί του δημοσίου καλούνται να συνεισφέρουν με διπλό ρόλο :

- ✓ Με τη δόμηση δικτύων μεταξύ τους ώστε να επιτυγχάνεται συντονισμένη δράση, κοινή και βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων μέσων και πόρων και διαμοιρασμός της πληροφορίας
- ✓ Με τη δράση τους ως εγγυητών και συνδιαμορφωτών ευρύτερων δικτύων και συμμαχιών, που επιτρέπουν τη συμμετοχή της κοινωνίας στην προσπάθεια αντιμετώπισης προβλημάτων που την αφορούν άμεσα

8.7. Δικτύωση- Αποδοτικότητα- Αποτελεσματικότητα

Η δικτύωση οργανισμών αναφέρεται στις πρωτοβουλίες που λαμβάνονται από την κυβέρνηση με σκοπό να επιτύχει τους δημόσιους στόχους με μετρήσιμους δείκτες αποδοτικότητας και συγκεκριμένες αρμοδιότητες που ανατίθενται σε κάθε μέλος του δικτύου καθώς και με δομημένη ροή πληροφοριών.

Ο απώτερος στόχος αυτών των προσπαθειών είναι να παραχθεί η μέγιστη δυνατή δημόσια αξία, μεγαλύτερη από το άθροισμα των αποτελεσμάτων που κάθε φορέας θα μπορούσε να επιτύχει ξεχωριστά χωρίς τη συνεργασία με τα άλλα μέλη του δικτύου (Goldsmith and Eggers 2004).

Καθώς η βιωσιμότητα των δημοσίων επιχειρήσεων είναι εξασφαλισμένη αφού δεν υπάρχει παρουσία ανταγωνιστών (Bouckaert and Pollit 2015), οι δημόσιες επιχειρήσεις λειτουργούν συχνά σε επίπεδο παραγωγικότητας χαμηλότερο από αυτό που θα λειτουργούσαν εάν μετείχαν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον (Kettl 2000).

Η δικτύωση ενθαρρύνει την επίτευξη των κοινών στόχων, οι πόροι αξιοποιούνται με αποτελεσματικό τρόπο ενώ τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων μερών προστατεύονται και καταγράφονται στις αποφάσεις του δικτύου.

8.8. Στρατηγικές και εργαλεία δικτύωσης

Η δικτύωση τόσο των ανθρώπων όσο και των οργανισμών δεν είναι ούτε απλή ούτε και εύκολη διαδικασία. Στο πλαίσιο δε των δημόσιων οργανώσεων, όπου κυριαρχεί η έννοια της αρμοδιότητας και της “ιδιοκτησίας” των μέσων και πόρων καθίσταται ακόμα περισσότερο δυσκολότερη.

Για να καταστεί δυνατή η δόμηση δικτύων και για να αντιμετωπιστεί η, παραπάνω περιγραφόμενη κουλτούρα, οι κυβερνήσεις και ο δημόσιος τομέας να χρησιμοποιήσουν έναν αριθμό στρατηγικών όπως οι παρακάτω:

- ✓ Ορισμός μιας δομής κεντρικού συντονισμού του έργου και των δράσεων των δημοσίων οργανισμών και καθορισμού των συμπράξεων και συνεργασιών μεταξύ των τελευταίων ώστε να υλοποιηθούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο οι κυβερνητικές προτεραιότητες

- ✓ Δημιουργία ομάδων υψηλής ποιότητας με συμμετοχή καταλλήλων εξειδικευμένων στελεχών διαφόρων δημόσιων οργανισμών και με απώτερο σκοπό τον σχεδιασμό και την εφαρμογή λύσεων αντιμετώπισης συγκεκριμένου προβλήματος
- ✓ Δημιουργία κοινοτήτων μάθησης όπου συμμετέχουν στελέχη από το σύνολο των δημόσιων οργανισμών. Η κάθε κοινότητα μάθησης έχει το δικό της θεματικό αντικείμενο και η συμμετοχή σε αυτές γίνεται στη βάση κατοχής συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων ή ενδιαφέροντος (πχ κοινότητα μάθησης των υπευθύνων διαχείρισης έργων ή των οικονομικών επιθεωρητών)
- ✓ Δημιουργία κοινών ομάδων εργασίας με συμμετοχή στελεχών δύο ή περισσότερων δημόσιων οργανισμών, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο τη διευκόλυνση υλοποίησης μιας ορισμένης δημόσιας πολιτικής ή στρατηγικών εφαρμογής μιας κυβερνητικής προτεραιότητας στο πλαίσιο λειτουργίας των συγκεκριμένων οργανισμών
- ✓ Διοργάνωση κοινών εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών δράσεων με συμμετοχή στελεχών από διάφορους δημόσιους οργανισμούς
- ✓ Διεξαγωγή τακτικών συναντήσεων εργασίας για ανταλλαγή απόψεων και πρακτικών
- ✓ Ανοικτότητα και διαμοιρασμός δεδομένων και πληροφοριών μεταξύ των δημοσίων οργανισμών, ώστε να δομηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης και να αναπτυχθούν διαδικασίες λήψης αποφάσεων, που να απαιτούν τη συμμετοχή περισσότερων του ενός οργανισμών (λόγω της κατοχής της πληροφορίας)

Οι παραπάνω στρατηγικές μπορούν να διευκολυνθούν ή/και να υποστηριχθούν με την χρήση εργαλείων, τα οποία βελτιώνουν την πιθανότητα επιτυχίας τους. Τέτοια εργαλεία είναι :

- ✓ Οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες συνεργασίας και ανταλλαγής απόψεων και γνώσεων
- ✓ Οι συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ διαφόρων δημόσιων οργανισμών, οι οποίες γίνονται στη βάση αμοιβαία επωφελών συμφωνιών προβλέψεων και εγγυώνται την ανάπτυξη στρατηγικών σχέσεων συνεργασίας
- ✓ Οι συμφωνίες ποιότητας υπηρεσιών που συνάπτονται από δημόσιους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην ίδια αλυσίδα παραγωγής υπηρεσίας και διασφαλίζουν το επίπεδο ποιότητας της τελικής υπηρεσίας

8.9. Ο/Η Γενικός/κη Δντης/Δντρια ως φορέας δικτύωσης

Η ιεραρχική κρατική γραφειοκρατία υπήρξε κατά το παρελθόν το κυρίαρχο οργανωτικό μοντέλο για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών και την εκπλήρωση των στόχων της δημόσιας πολιτικής.

Τα επιτελικά στελέχη στη Δ. Δ κέρδιζαν την αναγνώριση από τους υφισταμένους τους με την άσκηση ελέγχου και εξουσίας προκειμένου να ολοκληρωθούν με επιτυχία συγκεκριμένες επαναλαμβανόμενες εργασίες, οι οποίες απέκλειαν την αξιοποίηση της διακριτικής ευχέρειας των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Σήμερα η πολυπλοκότητα των κοινωνιών έχει δημιουργήσει ανάγκες για συνεργασία για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Η συνεργασία και η δικτύωση εμπεριέχονται στον επιτελικό ρόλο που καλούνται να παίζουν οι Γ. Δ/ντες Δ/ντριες προκειμένου να ολοκληρωθούν πολλαπλά έργα μέσω δικτύων. Αν και δεν μπορούν να επιβάλλουν ενέργειες στα δίκτυα ωστόσο παραμένουν υπεύθυνοι/ες για τα αποτελέσματα στα οποία οι ενέργειες αυτές θα καταλήξουν. Την ίδια στιγμή, η κυβέρνηση είναι η κινητήριος δύναμη στην χάραξη και υλοποίηση πολιτικών που αντανακλούν τις απαιτήσεις των πολιτών (McGuire, 2009).

Ο/Η Γ. Διευθυντής/ντρια είναι επιφορτισμένος/η με την ευθύνη επίτευξης ενός στόχου μέσω δικτύων και οι πιο κρίσιμες δραστηριότητες περιλαμβάνουν δράσεις για τον εντοπισμό και τη συνεργασία με τους κατάλληλους φορείς και τους κατάλληλους πόρους. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους καθορίζουν το ρόλων των εμπλεκομένων και διευκολύνουν την αποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Σε μελέτη του Τμήματος Διοίκησης Προσωπικού των ΗΠΑ (2012) προσδιορίζονται τα βασικά προσόντα που είναι απαραίτητα για τις επιτελικές θέσεις στο Δημόσιο Τομέα. Οι υψηλόβαθμες θέσεις στη δημόσια διοίκηση απαιτούν ηγετικές ικανότητες, επαγγελματική αξιοπρέπεια, ευρύτητα προοπτικής και αφοσίωση στα υψηλότερα ιδεώδη του δημοσίου τομέα.

Η οικοδόμηση συνεργασιών αποτελεί την μία από τις πέντε πιο σημαντικές δεξιότητες (ηγεσία στη διοίκηση αλλαγών, ηγεσία στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, προσανατολισμός στα αποτελέσματα, επιχειρησιακή οξύνοια, οικοδόμηση συνεργασιών).

Η δεξιότητα αυτή αναλύεται ως εξής:

Ικανότητα ανάπτυξης δικτύων

Αναπτύσσει δίκτυα και οικοδομεί συμμαχίες, συνεργάζεται εκτός συνόρων προκειμένου να οικοδομήσει στρατηγικές σχέσεις και να επιτύχει κοινούς στόχους

Ικανότητα πολιτικής αντίληψης

Αναγνωρίζει τις πολιτικές διεργασίες που γίνονται στο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Αντιλαμβάνεται την οργανωσιακή αλλά και πολιτική πραγματικότητα και δρα με τον κατάλληλο τρόπο.

Ικανότητα επιρροής και διαπραγματευτική ικανότητα

Ικανότητα πειθούς και δημιουργία συνθηκών σύγκλισης απόψεων, ενθαρρύνοντας συνθήκες ομοφωνίας με την τακτική του 'δίνω και παίρνω'. Κερδίζει τη συνεργασία των άλλων προκειμένου να αποκτήσει πληροφόρηση και να επιτύχει συγκεκριμένους σκοπούς. Παρουσιάζει με αποτελεσματικό τρόπο τις θέσεις του/της και τη διαθέσιμη πληροφορία ενώ τέλος λειτουργεί με σεβασμό και ευγένεια

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 1

Ποιο είναι το ανθρώπινο δίκτυο επαφών που θα προτείνατε σε έναν προϊστάμενο της Γεν. Διεύθυνσης που ασχολείται με το θέμα της Εκπαίδευσης προσωπικού της υπηρεσίας σας; Αναφέρατε έως 10 άτομα από το εσωτερικό ή και εξωτερικό περιβάλλον της Υπηρεσίας και αιτιολογήστε την απάντησή σας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ 2

Χαρακτηρίστε με τρία επίθετα την προστιθέμενη αξία των Δικτύων στην Δημόσια Διοίκηση. Αιτιολογήστε την άποψή σας.

Βασικά Στοιχεία Κεφαλαίου

- ❖ Η ιεραρχική κρατική γραφειοκρατία αντικαθίσταται σταδιακά από τη διακυβέρνηση μέσω δικτύων
- ❖ Οι αρχές της καλής διακυβέρνησης είναι: νομιμότητα και έκφραση γνώμης, στρατηγική κατεύθυνση, απόδοση, λογοδοσία και δικαιοσύνη
- ❖ Η δικτύωση και η δημιουργία συνασπισμών είναι μια βασική ικανότητα που συντελεί στο να οικοδομούνται συμμαχίες εντός του οργανισμού, με άλλες υπηρεσίες ή/και φορείς, με Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις, με διεθνείς κυβερνήσεις ή διεθνείς οργανισμούς για να επιτευχθούν κοινοί στόχοι.
- ❖ Τα επιτελικά στελέχη του Δ.Τ καλούνται να ενσωματώσουν τη συνεργασία και τη δικτύωση στον ηγετικό ρόλο που καλούνται να παίξουν προκειμένου να ολοκληρωθούν πολλαπλά έργα μέσω δικτύων.

9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

Daenhardt, J.V. & Denhardt, Robert (2011) “The New Public Service: Serving, Not Steering”, M.E. Sharpe

Osborne, Stephen (2006) “The New Public Governance?” Public Management Review, Volume 8, Issue 3, 377-387

OECD Annual Report (2005), OECD Publications

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2014), “Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016”

Γνώμη της Οικονομικής & Κοινωνικής Επιτροπής (2008) “Δημόσια Διοίκηση”

Βιβλιογραφία 3^ο Κεφαλαίου

Howlett, Michael & Ramesh, M. (1995) “Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems”, Oxford University Press

Dacher, J.P. & Ninemeier, J.D. (1984) “Supervision in the Hospitality Industry”, Education Institute of the American Hotel and Motel Association

Dye, Thomas (1995) “Understanding Public Policy”, Prentice Hall

N.4369/2016, ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016, “Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις”

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

Civil Service Human Resources (2012) *Civil Service Competency Framework 2012-2017*.

Grant, R.M. (2008) 'The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us?', *Long Range Planning*, pp. 469-482.

Holt, J. and Perry, S.A. (2011) *A Pragmatic Guide to Competency Tools, Frameworks and Assessment*, Chippenham, UK.

Κασσωτάκη-Ψαρουδάκη, Π. & Τσολακίδου, Σ. (2014). Μεταγνωστικές Ικανότητες. Αθήνα: ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ.

NZ State Services Commission (2004) *HR Framework: Building capability for public service*.

OECD (2010) *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*.

OECD (2011) *Public Servants as Partners for Growth. Towards a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*.

Op de Beeck, S. and Hondeghe, A. (2010) 'Competency Management in the Belgian Federal Government', *K.U.Leuven, Public Management Institute*.

Public Sector Performance Commission (2011) *SAES Competency Framework*.

Shanghi, S. (2007) *The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, 2nd edition, Thousand Oaks, California 91320.

Τσολακίδου Σ, Γκέγκας Α, Τερζή Κ, Κασσωτάκη-Ψαρουδάκη Π, Παυλάκης Ε.(2016) Ανάπτυξη Βασικών Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα και Καταγραφή των Αντίστοιχων Εκπαιδευτικών Διαδρομών, Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αδημοσίευτη μελέτη (Αρ. Πρωτ. Απόφασης 1227/29-2-2016).

US Office of Personnel Management (2012) *Guide to Senior Executive Service Qualifications*.

US Office of Personnel Management (2012a) *Executive Development Best Practice Guide*.

Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

Andrews, Rhys & Boyne, George & Law, Jennifer & Walker, Richard (2012), "Strategic Management and Public Service Performance", Palgrave Macmillan

Bartol, K. & Martin D. (1998) "Management", Irwin McGraw-Hill

Bryson, John (2004) “Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations”, Jossey-Bass

Burlton, Roger (2001), “Business Process Management: Profiting From Process”, Sams

Callahan, Kathe (2007) “Elements of Effective Governance: Measurement, Accountability and Participation”, Taylor & Francis

Davenport, Thomas (1993), “Process Innovation: Reengineering work through information technology”, Harvard Business School Press

Galliers, Robert (1998), "IT and Organizational Transformation", Wiley

Hammer, Michael (1990), “Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review, July-August, pp 104-112

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999) “Exploring Corporate Strategy”, Prentice Hall Europe

Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA.: Harvard Business School Press

Kaplan, Robert S.; Norton, D. P. (1 October 2000). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press

Niven, Paul (2003) “Balanced Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies”, John Wiley & Sons

Niven, Paul (2006) “Balanced Scorecard Step by Step”, John Wiley & Sons

Poister, Theodore (2003) “Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations”, Jossey-Bass

Wehrich, H. (1982), “The TOWS matrix- A Tool for Situational Analysis”, Long Range Planning, Vol 15, Issue 2, p. 65

Γκέγκας, Αθανάσιος (2014) “Στρατηγική Διοίκηση Δημοσίων Οργανώσεων”, ΕΣΔΔΑ

ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.202660/13-9-2006 εγκύκλιος ΥΠΕΣ “Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων /μετρήσεων (ν. 3230/2004)”

ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005 εγκύκλιος ΥΠΕΣ “Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν.3230/2004)-Μεθοδολογία Στοχοθεσίας”

ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007 εγκύκλιος ΥΠΕΣ “Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν.3230/2004)”

ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.7323/5-4-2006 εγκύκλιος ΥΠΕΣ “Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης”

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. (2015) “Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης”, Εθνικό Τυπογραφείο

Βιβλιογραφία 6^ο Κεφαλαίου

Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2007). *Changing organisational culture*. London: Palgrave

Austin, M. and Claassen, J (2008). Impact of Organisational change on organisational culture: Implications for introducing evidence-based practice. *Journal of evidenced based social work*, 5(1/2), pp. 321-359

Balogun J, Jarzabkowski P, Vaara E (2011) Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. *Journal of International Business Studies*, 42(6), pp. 765–786

Balogun, J., Bartunek, J.M. and Boram, D. (2015). Senior managers' sensemaking and responses to strategic change, *Organizational Science*, 26(4), pp. 96-979

Boje D, Oswick C, Ford J (2004) Introduction to special topic forum: Language and organization: The doing of discourse. *Academy Management Review*, 29(4), pp. 571–577.

Brunsson, N. (2006), Administrative reform as routines, *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), pp.243-252.

Bryson, J. M. (2014). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, K. and Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. New York: Jossey Bass

Cartwright, S and Cooper, C.L (1995). Organisational marriage: 'hard' versus 'soft' issues. *Personnel Review*, 24(3), pp. 3242

Cook, C.W. & Hunsaker, P.L. (2001). *Management and Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Companies Inc.

Dawson, P (2003). *Understanding Organisational Change*. London: Sage

Denis, J.L, Langley, A, Canzale, L. (1996). Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization Studies*, 17(4), pp. 673-69

Driscoll A. and J. Morris (2001), Stepping out: Rhetorical Devices and Culture Change Management in the UK Civil Service, *Public Administration*, 79(4), pp. 803 – 824.

Evans, M. (ed.) (2004). *Policy Transfer in Global Perspective*, London: Ashgate

Floyd, S and Wooldridge, W (1996). *The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass

Ford J, Ford L, D'Amelio A (2008) Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 362–377.

Hampden-Turner, C. (1992). *Creating corporate culture*. Reading, MA: Addison-Wesley

Hardy C, Palmer I, Phillips N (2000). Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 53(9), pp. 1227–1248

Jarzabkowski, P. and Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), pp. 1255–1288

Judge, W (2011). *Focusing on Organisational Change*. The Saylor Foundation

Judge, W and Elenkov, D (2005). Organisational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment. *Journal of Business Research*, 58, pp. 894-901

Kanter, R. (1983). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.

Kanter, R.M., Stein, B.A. and Jick, T.D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York, NY: Free Press.

Khademian, A. K. (2002). *Working with culture: How the job gets done*. Washington, DC: CQ Press.

Kotter, J.P. (1996). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 59-67.

Kotter, J.P. (1998). *Winning at change. Leader to Leader*, 10, pp. 27-33.

Levy, A (1986). Second order planned change: Definition and conceptualization. *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 5-20

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row

Maitlis S, and Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1) pp. 57–125

Melchor, O.H (2008). Managing change in OECD Governments: An introductory framework, *OECD Working papers on Public Governance*, No 12 OECD publishing

Michel, A (2014) The mutual constitution of persons and organizations: An ontological perspective on organizational change. *Organizational Science*, 25(4), pp. 1082–1110

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: The Free Press.

Morgan, G. (1997). *Images of Organisation*. London: Thousand Oaks, Sage

OECD (2005), *Modernising Government: the way forward*, OECD, Paris.

Pearlmutter, S. (1998). Self-efficacy and organizational change leadership. *Administration in Social Work*, 22(3), pp. 23-38.

Peters, G. B. (1997). Policy Transfer between Governments: The Case of Administrative Reforms, *West European Politics*, 20(4), pp. 71-88.

Randall, J. (2004). *Managing change-Changing Managers*. London: Routledge

Rhodes, R.A.W. (1999). *Understanding Governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*, Buckingham: Open University Press

Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. 2nd Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Senge, P. (1996). The leaders new work: Building learning organisations. In Starkey, K (ed.) *How organisations learn*. London: Thomson Business Press

Smircich, L. (1998). Concepts of culture and organisational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-58

Sonenshein S (2010) We're changing or are we?: Untangling the role of progressive, regressive and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3). pp. 477–512

Sonenshein S, and Dholakia, U. (2012). Explaining employee engagement with strategic change implementation: A meaning-making approach. *Organization Science*, 23(1), pp. 1–20

Terzi, K (2003). *Mergers, customer service and integration: A case in insurance*. PhD Thesis, United Kingdom: University of Bath.

Ulrich, D., Zenger, J., and Smallwood, N (1999). *Results-based leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing

Ελληνόγλωσση

Γκέγκας, Α. (2012). *Προς ένα νέο μοντέλο ηγεσίας. Ο ηγέτης των βιώσιμων επιλογών*. Μεταπτυχιακή εργασία, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο

Κατσαρός, Κ, Κιτωνάκης, Ν, Πλυμάκης, Ι και Τερζή, Κ. (2015). *Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωτικής Αλλαγής*. Αθήνα: ΙΝ.ΕΠ/Ε.Κ.Δ.Δ.Α

Βιβλιογραφία 7^ο Κεφαλαίου

Μπουραντάς, Δημήτριος (2001) “Μάνατζμεντ”, Μπένου Γ.

Μπουραντάς, Δημήτριος (2005) “Ηγεσία”, Κριτική

Κουτούζης, Μ. (1999) “Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Ε.Α.Π.

Laloux, Frederick (2014) “Reinventing Organizations”, Nelson Parker

Filley, Alan (1975) “Interpersonal Conflict Resolution”, Scott Foresman

Thomas, K.W. (1976) “Conflict and Conflict Management”, Handbook in industrial and organizational psychology, Rand McNally, pp. 889-935

Menon, A. Bharadwaj, S.G. and Howell, R. (1996) “The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intra organisational relationship”, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 24, Issue 4, 299-313

Rahim, M. A. (2002) “Toward A Theory of Managing Organizational Conflict”, The International Journal of Conflict Management, Volume 13, Issue 3, 206-235

Jameson, J.K. (1999) “Toward a comprehensive model for the assessment and management of intra-organizational conflict: Developing the framework.”, International Journal of Conflict Volume 10, Issue 3, 268-294

Maslow, A.H. (1943) “A Theory of Human Motivation”, Psychological Review #50, 370-396

Herzberg, Frederick (1968), “One More Time: How Do You Motivate Employees?”, Harvard Business Review, Volume 46, Issue 1, 53-62

Βιβλιογραφία 8^ο Κεφαλαίου

Australian Public Service Commission (2007) *Tackling Wicked Problems. A Public Policy Perspective*, Commonwealth of Australia.

Bouckaert, G. and Pollitt C. (2015). *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press

Curry, D. (2014). Trends for the future of public sector reform: A critical review of future-looking research in public administration. www.cocops.eu

Eikenberry, A. (2009). The Present and (Normative) future of Public Administration and implications for ASPA. *Public Administration Review*, Nov./Dec. pp. 1060-1067

Goldsmith, S and Eggers, W. (2004) *Governing by Network. The new shape of the public sector*. Washington D.C: Brookings Institution Press

Kettl, D. F. (2000). *The global public management revolution*. Washington, D.C.: Brookings Institution

McGuire, M. (2009). Managing Networks: Propositions on what managers do and why they do it. *Public Administration Review*, 62(5), pp. 599-609

Peters, G. (2004). *The future of governing*. Kansas: Kansas University press

Salamon, L. M. (2000). The new governance and the tools of the public action - an introduction. *Fordham urban law journal*, 28(5), pp. 1610-1674

Stoker, G. (2006). *Governance*. Oxford: Oxford University Press

US Office of Personnel Management (2012). *Guide to senior executive service qualifications*.

Χρήσιμες Ιστοσελίδες

4^ο Κεφάλαιο

<http://www.apsc.gov.au/publications-and-media/current-publications/building-capability>

<http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc-cpp/hrm-grh/comptcs-eng.htm>

<http://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/learning-apprentissage/pdps-ppfp/klc-ccl/index-eng.asp>

<http://www2.gov.bc.ca/gov/content/careers-myhr/job-seekers/about-competencies>

<https://publicsector.wa.gov.au/workforce/development/human-resource-practitioners/human-resources-capability-framework>

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/>

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/>

8^ο Κεφάλαιο

<http://iog.ca/defining-governance/>

www.cocops.eu