

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

**της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2018»  
κωδ. ΟΠΣ 5000245**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:  
«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ»**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ**

**Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 668**

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

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:  
«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ»**

**ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Απόφαση υπ' αριθμόν 3605/3.5.2019 (ΑΔΑ: ΨΛΑΞ4691Φ0-Χ3Χ)**

**Μέλη Ομάδας**

**Συντονιστής: Δρ. Δημήτριος Κυπαρίσσης**

**Συντάκτρια/Συντάκτες:**

**Δρ. Νίκος Κιτωνάκης**

**Δρ. Φωτεινή Κομσέλη**

**Καθ. Ιωάννης Μπουρής**

**Δρ. Κωνσταντίνος Παπαδημητρίου**

**Δρ. Μάνος Παυλάκης**

[2]



**Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

## Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού .....	7
1. Στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός .....	10
1.1 Έννοια και σημασία του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.....	12
1.1.1 Στρατηγική Διοίκηση, Σχεδιασμός, Προγραμματισμός.....	12
1.1.2 Διαδικασία Σχεδίασης-Εφαρμογής/εκτέλεσης .....	17
1.1.3 Στάδια ανάπτυξης Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού .....	24
1.1.4 Σχέση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.....	29
1.1.5 Αξιολόγηση.....	50
1.1.6 Αλλαγή, αναθεώρηση, επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδίου .....	51
1.1.7 Ενδεχομενική Ανάλυση : Εξωγενείς απρόβλεπτοι Παράγοντες .....	52
1.1.8 Ο ρόλος της ηγεσίας του φορέα στο στρατηγικό σχεδιασμό.....	52
1.1.9 Διαμόρφωση Στρατηγικής μιας Δημόσιας Οργάνωσης.....	52
1.1.10 Εφαρμογή Στρατηγικής μιας Δημόσιας Οργάνωσης .....	57
1.1.11 Όργανα στρατηγικού/επιχειρησιακού σχεδιασμού και στερεότυπα. 63	
1.1.12 Στρατηγική Διοίκηση και Ελληνική Πραγματικότητα .....	65
2. Διοίκηση έργου, έλεγχος, εποπτεία και διαχείριση κινδύνου .....	79
2.1. Διοίκηση Έργου .....	81
2.1.1.Ορισμός και Χαρακτηριστικά Έργου .....	81
2.1.2. Ρόλος, καθήκοντα και προφίλ (δεξιότητες) του διοικητή έργου (project manager).....	82
2.1.3. Τα στάδια του έργου (Burke R., 2014) .....	86
2.1.4. Χρονοπρογραμματισμός Έργου .....	88
2.1.5 Διαχείριση και κατανομή πόρων .....	98
2.2 Διαχείριση κινδύνου, έλεγχος και εποπτεία .....	103
2.2.1. Εισαγωγή στην έννοια του κινδύνου .....	103

[3]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

2.2.2. Διαχείριση κινδύνων .....	106
3. Ηγεσία και διαχείριση της αλλαγής.....	120
3.1 Ηγεσία.....	120
3.1.1 Ηγεσία και Management .....	121
3.1.2 Η έννοια της ηγεσίας.....	122
3.1.3 Προσεγγίσεις Ηγεσίας.....	123
3.2 Διαχείριση της Αλλαγής.....	130
3.2.1 Η αντίσταση στην αλλαγή .....	132
3.2.2 Η εισαγωγή της αλλαγής.....	133
3.2.3 Λόγοι αποτυχίας της εισαγωγής της αλλαγής .....	135
4. Παρακίνηση / Αξιολόγηση προσωπικού.....	138
4.1 Παρακίνηση .....	140
4.1.1. Ιδιοσυγκρασία, οργανωσιακές στάσεις και συμπεριφορές .....	140
4.1.2. Έννοια και θεωρίες της παρακίνησης.....	144
4.1.3. Τεχνικές παρακίνησης.....	154
4.2. Η αξιολόγηση στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση .....	158
5. Διαχείριση συγκρούσεων/ Επικοινωνία /Πειθώ .....	171
5.1 Διαχείριση Συγκρούσεων .....	171
5.1.1 Αιτίες Συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο .....	172
5.1.2 Στάδια Επίλυσης Συγκρούσεων .....	174
5.1.3 Στρατηγικές Επίλυσης Συγκρούσεων .....	176
5.1.4 Ανταγωνισμός ή Συνεργασία .....	178
5.2 Επικοινωνία .....	181
5.2.1 Διαδικασία της επικοινωνίας .....	182
5.2.2 Κατευθύνσεις και μορφές επικοινωνίας .....	184
5.2.3 Εμπόδια στην επικοινωνία .....	186
5.2.4 Βελτιώνοντας την επικοινωνία .....	189

[4]



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο Ανάπτυξης  
και Επένδυσης



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

6. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης .....	194
6.1 Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) .....	195
6.2. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της Δημόσιας Διοίκησης .....	201
6.3 Η Δομή του Κ.Π.Α.....	203
6.4 Η εφαρμογή του Κ.Π.Α. ....	209
6.5 Ποιότητα και Κακοδιοίκηση .....	214
7. Σχεδιασμός εφαρμογής της δομημένης συνέντευξης.....	222
7.1 Θεσμικό πλαίσιο σχετικά με το σύστημα επιλογής προϊσταμένων σε θέση ευθύνης στην ελληνική δημόσια διοίκηση .....	224
7.2 Ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή προϊσταμένων σε θέση ευθύνης....	229
7.3 Περί συνεντεύξεων επιλογής .....	231
7.3.1 Σημασία της συνέντευξης επιλογής .....	231
7.3.2 Συνέντευξη ως αμφίδρομη επικοινωνία και βάσει ανάλυσης θέσης εργασίας (job analysis – job description).....	234
7.3.3 Δομημένες και μη δομημένες συνεντεύξεις .....	236
7.3.4 Η μεθοδολογία STAR.....	238
7.4 Η δομημένη συνέντευξη επιλογής βάσει του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου	240
7.4.1 Βασικές αρχές της δομημένης συνέντευξης και στάδια .....	241
7.4.2 Θεματικές ενότητες δομημένης συνέντευξης .....	246
7.4.3 Μοριοδότηση της συνέντευξης.....	255
7.4.4 Συνθήκες διεξαγωγής συνέντευξης .....	256
7.5 Συμβουλευτική Συνέντευξη.....	258
7.5.1 Θεσμικό πλαίσιο.....	258
7.5.2 Τι είναι συμβουλευτική συνέντευξη; .....	259
7.5.3 Συμπεριφορές που δεν βοηθούν στην προσωπική ανέλιξη των υπαλλήλων	

[5]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

.....	260
7.5.4 Συμπεριφορές που βοηθούν στην προσωπική εξέλιξη και την αποτελεσματικότητα της μονάδας .....	262
7.5.5 Η τεχνική των ερωτήσεων στην συμβουλευτική συζήτηση/συνέντευξη ..	264

[6]



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΠΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΙΣΧΥΕΙ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

## Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος «Εκπαίδευση Προϊσταμένων Διευθύνσεων» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι/ες επιμορφούμενοι/ες στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια των συγγραφέων οι οποίοι και κατέχουν 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.

Η συντάκτρια και οι συντάκτες των ενοτήτων (αλφαβητικά σε κάθε ενότητα) του παρόντος έργου είναι:

**Θεματική ενότητα/κεφάλαιο 1:** Ιωάννης Μπουρής, Καθηγητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής & Δρ. Κωνσταντίνος Παπαδημητρίου, Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Μεταναστευτικής Πολιτικής, Διδάκτωρ Πολιτικής και Διοικητικής Επιστήμης Νομικής Σχολής ΕΚΠΑ, τέως Διευθυντής της ΕΣΔΔΑ.

**Θεματική ενότητα/κεφάλαιο 2:** Δρ. Νικόλαος Κιτωνάκης, Διδάκτωρ Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης Σχολής Νομικών, Οικονομικών & Πολιτικών Επιστημών ΕΚΠΑ, Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας του Τομέα Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση του ΙΝ.ΕΠ./Ε.Κ.Δ.Δ.Α. & Ιωάννης Μπουρής, Καθηγητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

[7]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

**Θεματική ενότητα/κεφάλαιο 3:** Δρ. Φωτεινή Κομσέλη, Διδάκτωρ Πολιτικής Επιστήμης Πανεπιστημίου PARIS X NANTERRE, Σύμβουλος Επιστημονικού έργου ΙΝΕΠ, Σύμβουλος Καθηγήτρια ΕΑΠ/Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, πρώην Αναπληρώτρια Γενική Γραμματέας ΕΚΔΔΑ, πρώην Διευθύντρια ΙΝΕΠ και ΕΣΔΔΑ & Δρ. Εμμανουήλ Παυλάκης, Διδάκτωρ Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΕΑΠ, Σύμβουλος Καθηγητής στο ΕΑΠ/Εκπαιδευτική Ηγεσία – Εκπαίδευση Ενηλίκων.

**Θεματική ενότητα/κεφάλαιο 4:** Δρ. Νικόλαος Κιτωνάκης, Διδάκτωρ Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης Σχολής Νομικών, Οικονομικών & Πολιτικών Επιστημών ΕΚΠΑ, Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας του Τομέα Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση του ΙΝ.ΕΠ./Ε.Κ.Δ.Δ.Α. & Δρ. Κωνσταντίνος Παπαδημητρίου, Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Μεταναστευτικής Πολιτικής, Διδάκτωρ Πολιτικής και Διοικητικής Επιστήμης Νομικής Σχολής ΕΚΠΑ, τέως Διευθυντής της ΕΣΔΔΑ.

**Θεματική ενότητα/κεφάλαιο 5:** Δρ. Φωτεινή Κομσέλη, Διδάκτωρ Πολιτικής Επιστήμης Πανεπιστημίου PARIS X NANTERRE, Σύμβουλος Επιστημονικού έργου ΙΝΕΠ, Σύμβουλος Καθηγήτρια ΕΑΠ/Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, πρώην Αναπληρώτρια Γενική Γραμματέας ΕΚΔΔΑ, πρώην Διευθύντρια ΙΝΕΠ και ΕΣΔΔΑ & Δρ. Εμμανουήλ Παυλάκης, Διδάκτωρ Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΕΑΠ, Σύμβουλος Καθηγητής στο ΕΑΠ/Εκπαιδευτική Ηγεσία – Εκπαίδευση Ενηλίκων.

**Θεματική ενότητα/κεφάλαιο 6:** Ιωάννης Μπουρής, Καθηγητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής & Δρ. Κωνσταντίνος Παπαδημητρίου, Γενικός Γραμματέας του Υπουργείου Μεταναστευτικής Πολιτικής, Διδάκτωρ Πολιτικής και Διοικητικής Επιστήμης Νομικής Σχολής ΕΚΠΑ, τέως Διευθυντής της ΕΣΔΔΑ.

**Θεματική ενότητα/κεφάλαιο 7:** Δρ. Φωτεινή Κομσέλη, Διδάκτωρ Πολιτικής Επιστήμης Πανεπιστημίου PARIS X NANTERRE, Σύμβουλος Επιστημονικού έργου ΙΝΕΠ, Σύμβουλος Καθηγήτρια ΕΑΠ/Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, πρώην Αναπληρώτρια Γενική Γραμματέας ΕΚΔΔΑ, πρώην Διευθύντρια ΙΝΕΠ και ΕΣΔΔΑ.

[8]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



[9]



Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

## 1. Στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός

### Σκοπός της ενότητας

Σκοπός της πρώτης ενότητας είναι να μπορεί ο επιμορφωνόμενος να κατανοεί την τεράστια/καθοριστική σημασία της στρατηγικής διοίκησης (strategic management), δηλαδή της ύπαρξης σχεδιασμού μιας επιθυμητής μελλοντικής πορείας, πάνω σε στέρεες βάσεις έγκυρων δεδομένων, πειστικών τεκμηρίων και μεθοδικών υπολογισμών, τόσο για τις δημόσιες όσο και για τις ιδιωτικές οργανώσεις. Πέραν της συνειδητοποίησης της βαρύτητας, επιδιώκεται η εξοικείωση με τις βασικές γνώσεις και τα εργαλεία που καθιστούν τη στρατηγική διοίκηση απτή πραγματικότητα, απαραίτητη στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

### Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της μελέτης της παρούσας διδακτικής ενότητας αναμένεται να:

- Διακρίνετε τα βασικά βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού /προγραμματισμού, έτσι ώστε να μπορείτε να προτείνετε ένα όραμα, να ορίσετε σκοπούς και να προσδιορίσετε στόχους και όλα αυτά αρθρωμένα σε επιθυμητούς χρόνους.
- Σχεδιάζετε ένα στρατηγικό πλάνο λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις δυνάμεις όσο και τις αδυναμίες οργάνωσής σας, σε συνδυασμό με τις διαγραφόμενες απειλές και ευκαιρίες.
- Υποστηρίζετε μια κουλτούρα με κυρίαρχα στοιχεία, τη συνολική θέαση των καταστάσεων, την ανάγκη αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας με πολύπλοκη σκέψη, την έμφαση στις διασυνδέσεις και την αλληλεξάρτηση.
- Συνειδητοποιείτε την υστέρηση της ελληνικής πραγματικότητας τόσο σε στρατηγική σκέψη όσο και σε αντίστοιχη δραστηριότητα και να είσατε ψυχολογικά και γνωστικά έτοιμοι να αναλάβετε δράση, για την κάλυψη του χάσματος.

[10]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

## Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στο θέμα του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού. Τα θέματα που θα αναλυθούν είναι: α) Η εξοικείωση με τις βασικές έννοιες της στρατηγικής διοίκησης και η κατάδειξη της σημασίας τους για τις σύγχρονες Διοικήσεις, β) Η εξοικείωση με τις μεθόδους και τα εργαλεία υλοποίησης των αρχών/κανόνων της στρατηγικής διοίκησης καθώς και η ανάδειξη πιθανών προβλημάτων προς αποφυγήν και γ) Η προβληματική εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στην ελληνική πραγματικότητα και οι σύγχρονες προσπάθειες προώθησής της.

[11]



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΠΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

## 1.1 Έννοια και σημασία του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού

### 1.1.1 Στρατηγική Διοίκηση, Σχεδιασμός, Προγραμματισμός

Ξεκινώντας από τα απλά έργα που αναλαμβάνουν να φέρουν σε πέρας οι άνθρωποι και προχωρώντας από τα απλά στα πιο σύνθετα, μπορούμε να μιλάμε για επιμέλεια, όταν το έργο είναι απλό, για διαχείριση, όταν το έργο περιλαμβάνει κάποιες πράξεις διαφορετικές μεταξύ τους, για να φτάσουμε στη διοίκηση, όταν έχουμε να κάνουμε με σύνθετα ζητήματα, πράξεις και ανθρώπους.

**Ως ΔΙΟΙΚΗΣΗ** συνεπώς ορίζεται το σύνολο ενεργειών που περιλαμβάνουν σχεδιασμό, διεύθυνση ανθρώπων, διαχείριση μέσων και πόρων, λήψη αποφάσεων, που όλες μαζί συντονισμένα συντείνουν στην επίτευξη ορισμένων σκοπών.

Από τη διοίκηση ως λειτουργία διακρίνεται η Διοίκηση ως κρατική εξουσία, δηλαδή η **ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**, η οποία ορίζεται ως το σύνολο των διοικητικών αρχών, υπηρεσιών και οργάνων που είναι ενταγμένα στην εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας, με σκοπό την πραγμάτωση της κυβερνητικής πολιτικής. Διαφέρει από την Κυβέρνηση, δηλαδή το υπεύθυνο κρατικό όργανο που χαράζει τις γενικές κατευθύνσεις της κρατικής δράσης. Το έργο-αποστολή της, το πραγματώνει με τα δικά της όργανα, τα διοικητικά όργανα, τα οποία ασκούν δημόσια εξουσία και διακρίνονται από τα νομοθετικά και δικαστικά όργανα.

Από τον παραπάνω ορισμό της ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ως λειτουργίας συνάγεται ότι την έννοια αυτήν τη συνθέτουν πέντε διαφορετικές υπο-λειτουργίες ή συνιστώσες:

- Ο Σχεδιασμός-Προγραμματισμός (planning)
- Η Οργάνωση (organising)

[12]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

- Η Στελέχωση (staffing)
- Η Διεύθυνση-Ηγεσία (directing)
- Ο Έλεγχος-Αξιολόγηση (controlling)

#### ΑΣΚΗΣΗ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ

Στη συνέχεια εξετάζεται η πρώτη υπο-λειτουργία/συνιστώσα της διοίκησης, ο σχεδιασμός/προγραμματισμός. Προτού μελετήστε, ωστόσο το κείμενο παρακάτω, προσπαθήστε να σκεφτείτε τι σημαίνουν για εσάς οι έννοιες: σχεδιασμός, προγραμματισμός και στρατηγική.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ως **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ** ορίζεται η σύνθετη διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις με τις οποίες καθορίζεται η επιθυμητή πορεία/συμπεριφορά μιας οργάνωσης προς το μέλλον και συγκεκριμένα, ορίζονται οι επιθυμητοί σκοποί/στόχοι, καθώς και ο τρόπος επίτευξής τους (στρατηγική) με την κατάλληλη χρήση των διατιθέμενων μέσων και πόρων. Ο Σχεδιασμός είναι διαδικασία καθότι απαρτίζεται από σειρά ενεργειών που έχουν μεταξύ τους λογική και χρονική αλληλουχία.

Ο Σχεδιασμός είναι σύνθετη διαδικασία καθότι απαιτεί πληροφορίες για σωρεία ειδικών θεμάτων και επεξεργασία/σύνθεσή τους, προκειμένου να εξαχθούν νέα, χρήσιμα δεδομένα που αξιοποιούνται στη λήψη των αποφάσεων. Η εξασφάλιση

[13]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

αξιόπιστων πληροφοριών σε βαθμό ικανοποιητικό, καθώς και η γνώση κατάλληλων τρόπων/μεθόδων/εργαλείων επεξεργασίας τους είναι παράμετροι καθοριστικής σημασίας καθώς η τεκμηρίωση των αποφάσεων βασίζεται σε αυτές (Παπούλιας, 2002· Μακρυδημήτρης, 2003· Παπαδάκης 2018).

Ο Σχεδιασμός που καταλήγει σε αποφάσεις η υλοποίηση των οποίων εγγράφεται στον χρόνο καθίσταται πλέον **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ**. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο P.Drucker: «ο προγραμματισμός είναι ό,τι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο, καθώς το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε χθες». Υπάρχουν τρεις αρχές που διέπουν τον Προγραμματισμό (Μπουραντάς, 2002):

- **Η αρχή της χρονικής δέσμευσης**, της συμφωνίας δηλαδή των υπευθύνων για τα χρονικά όρια υλοποίησης των δράσεων/στόχων, καθώς «προγραμματίζω» καταρχάς σημαίνει ότι «θέτω χρονικές προθεσμίες».
- **Η αρχή της ελαστικότητας**, της ύπαρξης δηλαδή και της ενδεχόμενης χρήσης εναλλακτικών λύσεων, ώστε να καλύπτονται οι ανακύπτουσες νέες ανάγκες και να προσαρμόζεται η οργάνωση στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- **Η αρχή της διόρθωσης**, που σηματοδοτεί τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων αναπροσαρμογής δεδομένων και σχεδίων που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες υλοποίησης των δράσεων και επίτευξης των στόχων.

Ως **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ** γενικά εννοούμε τον σύνθετο τρόπο σκέψης-ενέργειας με τον οποίο επιτυγχάνουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η λέξη προέρχεται μεν από την ελληνική «στρατηγός» που είναι εκείνος που άγει (=οδηγεί) τον στρατό στη μάχη/νίκη, ωστόσο αναφέρεται στο κυριότερο έργο του στρατηγού, δηλαδή «το στρατήγημα», το σχέδιο με το οποίο αυτός θα πετύχει τη νίκη, που είναι πάντα σύλληψη της νόησης, της σκέψης. Σήμερα, ως ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ορίζεται η τάξη των μακροπρόθεσμων σκοπών μιας οργάνωσης και ταυτόχρονα, των

[14]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

τρόπων/μεθόδων/μέσων που θα οδηγήσουν την οργάνωση σε αυτούς. Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας Στρατηγικής είναι (Παπαδάκης, 2018):

- Η προσαρμογή σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Η εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της συγκεκριμένης αξιοποίησης των πόρων που διαθέτει η οργάνωση.
- Ο καθορισμός της κατεύθυνσης της οργάνωσης και του εύρους των δραστηριοτήτων της μακροπρόθεσμα (άνω των 5 ετών).
- Η ανταπόκριση στις ανάγκες/αιτήματα του περιβάλλοντος και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων/παικτών/δρώντων.

Γενικότερα, το σύστημα της Στρατηγικής Διοίκησης βασίζεται (και συνιστά έκφραση) στον ορθολογισμό (λογικές έννοιες-κατασκευές, σχέση αιτίου-αιτιατού κ.λπ.) και στην συνακόλουθη αυστηρή/απαιτητική τεκμηρίωση (Δεκλερής, 1989· Μακρυδημήτρης, 2003· Παπαδάκης, 2018· Παπούλιας 2002· ΟΟΣΑ 2012). Μέσω της διαδικασίας (ορθολογικής) ανάλυσης τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, τη διατύπωση μέσα από (ορθολογική) συνθετική σκέψη εναλλακτικών προτάσεων και προπάντων, την αξιολόγησή τους μέσα από διαδικασίες εκτίμησης/σύγκρισης/τεκμηρίωσης/κρίσης, την υλοποίηση με ορθολογικούς όρους (σχέση επιδιωκόμενου σκοπού- διατιθέμενων πόρων/μέσων), την παρακολούθηση και επανεκτίμηση μέσα από διαδικασίες κριτικής, πραγματοποιείται ολόκληρη η διαδικασία του ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.

Οφείλουμε εδώ να επισημάνουμε ότι, ολόκληρο το παραπάνω σχήμα ορθολογικής λειτουργίας/εξέλιξης μιας διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, συνθέτει το μοντέλο που διαθέτει τεχνική αρτιότητα, συνιστά ένα άρτιο εργαλείο, οπότε μιλάμε για εργαλειακή ορθολογικότητα. Δεν φτάνει όμως μόνο αυτό. Η Ιστορία των ανθρώπινων πολιτισμών έχει αναδείξει τη βαρύτητα των Αξιών, δηλαδή των άυλων

[15]



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΠΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

αγαθών μεγάλης σημασίας που αναζητούν εναγωνίως οι ανθρώπινες ομάδες, όπως π.χ. της Δικαιοσύνης (ανώτατη Αξία για τους αρχαίους Έλληνες), της Ελευθερίας, της Ισότητας, της Αλληλεγγύης κ.ά. Κατά συνέπεια, διακριτό μεν αλλά σαφώς αλληλοεπηρεαζόμενο με τα άλλα μέρη/επίπεδα του συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, είναι το Αξιακό (μοντέλο St. Gallen), το οποίο επικαθορίζει σε μεγάλο βαθμό τα υπόλοιπα (στρατηγικό και επιχειρησιακό).

Η τεράστια σημασία του Αξιακού επιπέδου καταδείχθηκε ιδιαίτερα κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου η εργαλειακή ορθολογικότητα έφτασε στο δραματικό απόγειό της, με τα διάφορα εγκλήματα των στρατευμάτων κατοχής και ιδίως με τα στρατόπεδα συγκέντρωσης των ναζί στη Γερμανία. Όταν οι Γερμανοί διοικητές, λογοδοτώντας για τις ωμότητες που είχαν διαπράξει στα Καλάβρυτα, το Δίστομο, την Κρήτη κ.ά., έλεγαν ότι εκτελούσαν διαταγές, στην ουσία παραδέχονταν/αναδείκνυαν τη λειτουργία τους ως (άβουλων) εργαλείων στο πλαίσιο μιας αποκλειστικά εργαλειακής ορθολογικότητας, χωρίς δηλαδή Αξιακές αναφορές, οι οποίες και μόνο διακρίνουν τον άνθρωπο ως έλλογο ον, διαφορετικό από τα υπόλοιπα του πλανήτη γη (Μακρυδημήτρης, 2003· Μπουραντάς, 2002).

Έχοντας πλέον ως αφετηρία τις Αξίες (αξιακό επίπεδο), μπορούμε να διακρίνουμε άλλα δύο (ή τρία) επίπεδα ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ, αυτό του στρατηγικού (μακροπρόθεσμου) και αυτό του επιχειρησιακού ή λειτουργικού ή τακτικού (βραχυπρόθεσμου). Ορισμένοι συγγραφείς παρεμβάλλουν και άλλο ένα, ενδιάμεσο επίπεδο που σχετίζεται με μεσοπρόθεσμους στόχους, ωστόσο κάτι τέτοιο, στην ελληνική ιδίως πραγματικότητα μάλλον δημιουργεί σύγχυση παρά διευκολύνει (Αλεξόπουλος & Παπαδημητρίου, 2006· Χριστοπούλου, 2008).

Κατά τον ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ λαμβάνονται οι αποφάσεις μείζονος σημασίας, με τις οποίες προσδιορίζονται το όραμα, η αποστολή, οι μακροπρόθεσμες

[16]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



επιδιώξεις (σκοποί), οι στρατηγικές για την πραγματοποίησή τους και η κατανομή των διατιθέμενων πόρων, μιας οργάνωσης. Κατά τον ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ (ορθότερα) ή ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ λαμβάνονται οι αποφάσεις για τις δράσεις που είναι απαραίτητο να αναληφθούν και για τα μέτρα που απαιτείται να ληφθούν, σε στενό χρονικό ορίζοντα (συνήθως ενός έτους) προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί κατά τον Στρατηγικό σχεδιασμό.

Όπως γίνεται φανερό από τα παραπάνω, ο στρατηγικός υπερέχει σε βαρύτητα και προηγείται σε χρόνο του επιχειρησιακού σχεδιασμού, ο οποίος στην ουσία υλοποιεί τον πρώτο. Ωστόσο στην πραγματικότητα, τα δύο επίπεδα συχνά διαπλέκονται και προφανώς αλληλοεπηρεάζονται, καθότι αυστηρές διαχωριστικές γραμμές υφίστανται μόνο στα θεωρητικά σχήματα και όχι στη ρέουσα καθημερινή πραγματικότητα.

### **1.1.2 Διαδικασία Σχεδίασης-Εφαρμογής/εκτέλεσης**

Κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού/προγραμματισμού λαμβάνονται οι αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα, αυτές δηλαδή που προσδιορίζουν τη σχέση της οργάνωσης με το περιβάλλον της και ως εκ τούτου, σε αυτές αντανakλάται η ιδιαίτερη φυσιογνωμία της (Μπουραντάς, 2002).

Η οργάνωση συλλαμβάνει το όραμα που εμπνέει την ύπαρξή της, διαμορφώνει την αποστολή της, καθορίζει τους μακροπρόθεσμους σκοπούς-στόχους της, επιλέγει τις μεθόδους δράσης της, προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά του απαιτούμενου προσωπικού της και κατανέμει τους πόρους που έχει στη διάθεσή της. Ο χρονικός προγραμματισμός εδώ είναι μακροχρόνιος, από 3-5 χρόνια κατ' ελάχιστο μέχρι πολύ περισσότερο. Χαρακτηριστικά σημειώνουμε πως, η ΕΕ έχει ξεκινήσει από πέρυσι να σχεδιάζει για την περίοδο μετά την έξοδο της Βρετανίας, 2021-2027.

[17]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ο **στρατηγικός σχεδιασμός** απαιτεί την εξεύρεση απαντήσεων σε τρία καίρια ερωτήματα: Α) Που βρισκόμαστε σήμερα. Β) Που θέλουμε να είμαστε σε πέντε χρόνια και Γ) Πώς θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε (Μπουραντάς, 2002). Σημαντικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού/προγραμματισμού είναι η επινόηση (=λειτουργία του νου, στοχασμός) της κατάλληλης στρατηγικής, με την εφαρμογή της οποίας μπορούν να επιτευχθούν οι επιθυμητοί σκοποί. Η γνώση ήδη πετυχημένων τρόπων ενέργειας (=γνωστοί δρόμοι) εκ μέρους των σχεδιαστών καθώς και η εμπειρία με την οποία αυτή αποκτάται, παίζει εδώ σημαντικό ρόλο, ωστόσο τα τελευταία τριάντα χρόνια, φαίνεται πως καθοριστικό ρόλο παίζει η δυνατότητα των σχεδιαστών να επινοούν νέους δρόμους ή νέες μεθόδους ενέργειας, να διακρίνονται δηλαδή από δημιουργικότητα. Τα στρατηγικά σχέδια επιβάλλεται να είναι και κοντά στην πραγματικότητα («ρεαλιστικά») αλλά να διαθέτουν και έναν αέρα προωθητικής φαντασίας. Σημειώνουμε εδώ ότι η εύκολη επιλογή της πορείας πάνω σε ήδη γνωστούς δρόμους και μάλιστα όταν αυτό γίνεται κατ' επανάληψη, δεν συνιστά επινόηση στρατηγικής αλλά μάλλον εκδήλωση πνευματικής αγκύλωσης και ατολμίας (Παπούλιας, 2002· Τσούκας, 2004).

Για να έχουν τα στρατηγικά σχέδια τα χαρακτηριστικά που σημειώσαμε, απαιτείται να υπάρχουν αξιόπιστες πληροφορίες για το περιβάλλον, να υπάρχει προσανατολισμός προς το μέλλον και να γίνονται σοβαρές προσπάθειες για την πρόβλεψή του ή και για την επιρροή/διαμόρφωσή του και προπάντων, να αξιοποιείται τόσο η θεωρητική γνώση όσο και η πρακτική εμπειρία των στελεχών που συμπράττουν στη διαδικασία (Μίτροφ, 2000· Drucker, 2000β· Δεκλερής 2005).

Όσον αφορά στην προσπάθεια πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων και ακόμα περισσότερο, την προσπάθεια διαμόρφωσής τους, υπάρχουν σήμερα αρκετές ενδιαφέρουσες μέθοδοι που συνδυάζουν δεδομένα πολλών επιστημών (πολιτικής,

[18]



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΠΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

διοικητικής, οικονομικής, ψυχολογίας, μαθηματικών, στατιστικής κ.λπ.), όπως ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming), η μέθοδος των Δελφών, η προβολή τάσεων, τα παίγνια κ.ά. (Παπούλιας, 2002· Δεκλερής, 1989).

Ο **τακτικός-επιχειρησιακός-λειτουργικός προγραμματισμός** εκτυλίσσεται σε πολύ βραχύτερο χρονικό ορίζοντα (ενός έτους συνήθως) και περιλαμβάνει το σύνολο των προγραμμάτων/σχεδίων δράσης που υλοποιούν τις στρατηγικές επιδιώξεις (Αλεξόπουλος & Παπαδημητρίου, 2006). Σε αυτόν, λαμβάνονται αποφάσεις για όσα πρέπει να γίνουν και για τους πόρους/μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων (ενδεχομένως και μεσοπρόθεσμων) στόχων.

Πρώτο βασικό στοιχείο του επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι η **στοχοθεσία**, η διαδικασία δηλαδή με την οποία οι τεθειμένοι κατά τη στρατηγικό σχεδιασμό σκοποί εξειδικεύονται σε στόχους. Αυτό γίνεται με τη λογική του επιμερισμού ή του όλου και των μερών του, δηλαδή της σύνδεσης των επιχειρησιακών στόχων με τους στρατηγικούς σκοπούς, έτσι ώστε η επίτευξη όλων των πρώτων να οδηγεί με βεβαιότητα στην επίτευξη και των δεύτερων, κάτι που σημαίνει ότι οι πρώτοι συνιστούν εξειδίκευση των δεύτερων και προκύπτουν από την λογική ανάλυση/επιμερισμό αυτών.

Σημαντικό στοιχείο του επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι η επινόηση (=λειτουργία του νου, στοχασμός) των τρόπων, των ενεργειών, των πράξεων κ.λπ. που μπορούν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αίσθηση της πραγματικότητας των σχεδιαστών καθώς και η εμπειρία με την οποία αυτή αποκτάται, παίζει εδώ καταλυτικό ρόλο. Τα επιχειρησιακά σχέδια επιβάλλεται να είναι όσο πιο κοντά στην πραγματικότητα γίνεται («ρεαλιστικά») και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν υπάρχουν αξιόπιστες πληροφορίες για το περιβάλλον, αν γίνονται σοβαρές εκτιμήσεις για το μέλλον (=προβλέψεις) και προπάντων, αν

[19]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

αξιοποιείται τόσο η θεωρητική γνώση όσο και πρακτική εμπειρία των στελεχών. Άλλο βασικό στοιχείο είναι ο **προϋπολογισμός**, η οικονομική δηλαδή εκτίμηση/αποτύπωση των στόχων, των ενεργειών και των μέσων.

**Ως Όραμα της οργάνωσης** νοείται το όνειρο που έχουμε γι' αυτήν, πώς θα θέλαμε να είναι σε κάποια μελλοντική στιγμή, η ιδεατή της κατάσταση. Συνδυάζονται εδώ ιδανικά, πεποιθήσεις και προσδοκίες που αφορούν τον σκοπό και τις αξίες της οργάνωσης. Όπως πολύ παραστατικά έχει επισημανθεί, το όραμα συνιστά το άστρο, που είναι ψηλά στον ουρανό και καθοδηγεί τους ναυτικούς που βρίσκονται στην ανταριασμένη θάλασσα προς μία επιθυμητή πορεία. Στις Δημόσιες Οργανώσεις, το όραμα έχει πάντα στοιχεία από τις γενικές επιδιώξεις των κρατών, όπως νόμιμη λειτουργία με αποτελεσματικότητα προς όφελος της κοινωνίας, οικονομική-κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη κ.λπ.

Ως (εξωτερικό) **περιβάλλον της οργάνωσης** νοείται οτιδήποτε κείται εκτός αυτής. Άλλες οργανώσεις παρεμφερείς (π.χ. υπουργεία ή περιφέρειες ή δήμοι) ή διαφορετικές (π.χ. ιδιωτικές εταιρίες ή ΜΚΟ ή διεθνείς οργανισμοί ή πολιτικά κόμματα), ομάδες πίεσης ή ευκαιριακές συσσωματώσεις ενδιαφερομένων, συνθήκες οικονομικής κρίσης ή ανάπτυξης, τεχνολογικές επινοήσεις, περιβαλλοντικές καταστροφές και απειλές, θύλακες ανομίας κ.λπ., συνθέτουν μια πολυπαραγοντική/πολύπλοκη κατάσταση την οποία η οργάνωση οφείλει να ανιχνεύει και στη συνέχεια, να προσαρμόζει ανάλογα τη δράση της. Από την τεράστια γκάμα των προκλήσεων, το ενδιαφέρον αναγκαστικά περιορίζεται σε εκείνες που επηρεάζουν ιδιαίτερα την πορεία της Οργάνωσης είτε αμέσως είτε εμμέσως. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές διαστάσεις που οπωσδήποτε χρειάζεται να μελετώνται και να εκτιμώνται είναι η οικονομική, η κοινωνική-δημογραφική, η πολιτική-θεσμική, η τεχνολογική, η πολιτιστική και η διεθνής.

[20]



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΠΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ως **Πόροι της οργάνωσης** νοούνται όλα τα μέσα/όπλα/εργαλεία που διαθέτει μια οργάνωση προκειμένου να φέρει σε πέρας την αποστολή της, είτε αναφερόμαστε σε ανθρώπινο δυναμικό (πρώτα και κύρια) είτε σε υλικούς πόρους (κτίρια, εγκαταστάσεις, μηχανήματα κ.λπ.) είτε σε άυλους (πληροφορίες που συγκεντρώνει και επεξεργάζεται, μετα-πληροφορίες, σύμβολα/αξίες, οργανωτική της διάρθρωση, επικρατούσα κουλτούρα κ.λπ.).

Ως **Αποστολή της** οργάνωσης νοείται ο λόγος ύπαρξής της, το «τέλος» της, ο κύριος σκοπός της. Η αποστολή καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το όραμα του οποίου συνήθως, συνιστά την γραπτή-ρεαλιστική αποτύπωση. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνεται, ενώ το όραμα αποτελεί τον αστέρα που προσανατολίζει/καθοδηγεί τους ναυτικούς, η αποστολή συνιστά το λιμάνι στο οποίο επιθυμούμε να φτάσουμε και το οποίο υποστασιοποιεί/ενσαρκώνει τη γήινη αποτύπωση του οράματος/αστέρα. Μια πετυχημένη δήλωση αποστολής απαιτείται να περιλαμβάνει τον κύριο σκοπό ύπαρξης της οργάνωσης, να καθορίζει τις σχέσεις της με το περιβάλλον και να μπορεί να γίνεται σημείο αναφοράς των επιμέρους πολιτικών της. Στις Δημόσιες Οργανώσεις, η δήλωση αποστολής χρειάζεται να περιλαμβάνει το μερίδιο εξουσίας που έχει επωμισθεί η συγκεκριμένη Οργάνωση, μια συμπύκνωση δηλαδή των αρμοδιοτήτων της και τον ρόλο της εντός του ευρύτερου κυβερνητικού υπερσυστήματος.

Ως **Σκοποί/Στόχοι** νοούνται οι βασικές επιδιώξεις που αναλαμβάνονται τόσο χρονικά όσο και στα διάφορα επίπεδα της Οργάνωσης, των οποίων η εκπλήρωση μέσω ενεργειών-δράσεων-πράξεων συντελεί στην υλοποίηση της Στρατηγικής της. Στις Δημόσιες Οργανώσεις, όπου τα επίπεδα ιεραρχίας είναι δεδομένα (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, Υπάλληλοι) οι Στόχοι συμφωνούνται και κατανέμονται σύμφωνα με τους ορισμούς του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου (νόμοι 3230/2004 και 4369/2016). Κρίσιμη ορολογική διαφοροποίηση: Οι **Σκοποί** είναι

[21]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

αφηρημένοι, αόριστοι και χρονικά χαλαροί, ενώ οι **Στόχοι** είναι εξειδικευμένοι, προσδιορισμένοι, μετρήσιμοι με χρονική αυστηρότητα. Παραδείγματα: «Η μεγάλη ανάπτυξη της βαριάς βιομηχανίας κατά τα προσεχή έτη» είναι σκοπός, ενώ «η ανάπτυξη κατά 20% της βαριάς βιομηχανίας τα δύο επόμενα χρόνια» είναι στόχος.

Ως **στρατηγικοί σκοποί/στόχοι** νοούνται οι σημαντικοί-κομβικοί στόχοι που τίθεται από τα ανώτερα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας μιας οργάνωσης και συνιστούν τις βασικές επιδιώξεις της, εκείνες από τις οποίες εξαρτάται η συνέχεια της ομαλής πορείας της, ενδεχομένως και αυτής της ύπαρξής της.

Ως **Στρατηγικά Ζητήματα**, τα εγγενή, ενδοδιοικητικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της οργάνωσης σε συνδυασμό με τις Ευκαιρίες και τις Απειλές που διαμορφώνονται στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της. Αυτά είναι τόσο σημαντικά που μπορούν να επηρεάσουν ουσιαστικά τη λειτουργία της οργάνωσης.

**Δείκτης Μέτρησης:** το ενδεικτικό μέτρο που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του επιπέδου αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κ.λπ.) μιας Δημόσιας Οργάνωσης.

**Τιμή-Στόχος:** επίπεδο αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κ.λπ.) που πρέπει να επιτευχθεί.

**Στρατηγικό Πρόγραμμα:** σύνολο ενεργειών που σχεδιάζονται σε επίπεδο ηγεσίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης και με χρονικό ορίζοντα, συνήθως, τρία (3) έως πέντε (5) έτη.

**Επιχειρησιακό Πρόγραμμα:** σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή του Στρατηγικού Προγράμματος. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων μιας Δημόσιας Οργάνωσης, είναι πολύ πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα Στρατηγικά και έχουν χρονικό ορίζοντα ένα (1) έως τρία (3) έτη.

[22]



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΙΣΧΥΕΙ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ο **Σχεδιασμός/Προγραμματισμός** ως ορθολογικά προσδιορισμένη διαδικασία (Αλεξόπουλος, Παπαδημητρίου 2006), ακολουθεί συγκεκριμένα διαδοχικά βήματα/στάδια:

- Καταρχάς η οργάνωση προχωρά στην πλήρη **αποτύπωση** της υφιστάμενης κατάστασης, συντάσσοντας χάρτη («χαρτογράφηση»). Διευκρινίζονται δηλαδή, οι αξίες και οι προσδοκίες των μελών της οργάνωσης (ή της ηγετικής της ομάδας), αποσαφηνίζεται το όραμά της καθώς και οι πόροι που διαθέτει.
- Η οργάνωση δια των αρμοδίων (ανωτάτων) οργάνων της, με βάση το όραμα και τους πόρους, καθορίζει τους επιθυμητούς στρατηγικούς σκοπούς της.
- Με δεδομένους του στρατηγικούς σκοπούς της, στη συνέχεια προχωρά σε ποιοτική ανάλυση των δεδομένων του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος, αξιοποιώντας την τεχνική που είναι γνωστή ως ανάλυση S.W.O.T (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Σύμφωνα με αυτήν, καταγράφονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία ως εσωτερικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης που της προσδίδουν δυνατότητες ή ενέχουν προβληματικές στάσεις αντίστοιχα καθώς και οι **ευκαιρίες** και οι **απειλές** που αναφύονται από το εξωτερικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο λειτουργεί η οργάνωση. Εκτιμώντας συνδυαστικά τόσο τις δυνάμεις/αδυναμίες όσο και τις ευκαιρίες/απειλές υπό το πλαίσιο και στην κατεύθυνση των στρατηγικών σκοπών, **διαμορφώνεται/επιλέγεται η στρατηγική** που μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των επιθυμητών/εφικτών στόχων, οι οποίοι και προσδιορίζονται (Παπούλιας, 2002· Παπαδάκης, 2018).
- Με δεδομένους τους επιθυμητούς σκοπούς και τη στρατηγική, ακολουθεί η εκπόνηση σχεδίων για την επιτυχή **εφαρμογή/υλοποίηση** της στρατηγικής. Συντάσσονται έτσι επιχειρησιακά σχέδια και προσδιορίζονται επιχειρησιακοί στόχοι.

[23]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

- Με δεδομένους τους στόχους, **εκτιμάται το κόστος** των απαιτούμενων δαπανών, ο προϋπολογισμός, δηλαδή των αναγκαίων ενεργειών και στην περίπτωση ανεπάρκειας οικονομικών πόρων, προβλέπεται ο τρόπος απόκτησής τους.
- Προσδιορίζεται ο τρόπος και η συχνότητα των ελέγχων και γενικότερα η διαδικασία **της παρακολούθησης και της αξιολόγησης**, όπου θα πρέπει να εκτιμώνται διεξοδικά οι εκροές, να συγκρίνονται με τους επιθυμητούς στόχους και να επισημαίνονται εγκαίρως τυχόν αποκλίσεις και αστοχίες των δραστηριοτήτων, ώστε αυτές να αποκαθίστανται και να αποφεύγονται οι παρενέργειες. Σε αυτή τη φάση χρειάζεται να ορίζονται οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες ώστε να μπορεί να γίνεται επαρκώς η αξιολόγηση και η τυχόν προσπάθεια διόρθωσης να πραγματοποιείται με τη διόρθωση των αιτιών που προκαλούν τις αστοχίες. Εδώ, επανασυνδέεται ουσιαστικά η λειτουργία του Ελέγχου (5<sup>η</sup> συνιστώσα της Διοίκησης) με αυτήν του σχεδιασμού/προγραμματισμού (1<sup>η</sup> συνιστώσα της Διοίκησης).

### **1.1.3 Στάδια ανάπτυξης Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού**

#### **Έννοια και σημασία του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού**

Στην Δημόσια Διοίκηση, το όποιο οργανωτικό σχήμα αυτής ήτοι: α) Δημόσια Υπηρεσία β) Δημόσιος Οργανισμός γ) Δημόσια Επιχείρηση αξιοποιεί για την αναπτυξιακή του πορεία μεθοδολογικές αρχές, πρότυπα και προσεγγίσεις που καθορίζουν το πλαίσιο των στρατηγικών του σχεδίων σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο που υπάρχει σε μια επικράτεια.

Κάθε Οργανωτικό Σχήμα εκπονεί ή πρέπει να εκπονεί στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα και με συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους. Σε κάθε περίπτωση ο φορέας: α) καθορίζει τις προϋποθέσεις ανάπτυξης, β)

[24]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



προσδιορίζει τις ηθικές, πνευματικές, πολιτιστικές και άλλες αξίες στις οποίες στηρίζεται, γ) διατυπώνει ένα καθοδηγητικό όραμα και δ) ορίζει την αποστολή του. Μέσα στο πλαίσιο της απαιτούμενης αυτογνωσίας ο φορέας: α) καταγράφει την υφιστάμενη κατάσταση, β) μελετά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της λειτουργίας του και γ) διατυπώνει τους στρατηγικούς στόχους στους οποίους θα στηριχθεί η ανάπτυξή του.

Η Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004) ερείδεται σε δύο πυλώνες α) τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και β) τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό, που ως μεθοδολογικές προσεγγίσεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός λειτουργικά και χρονικά έπεται (ως ακολουθούσα δράση) του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Ως Σχεδιασμός ορίζεται η διεργασία καθορισμού και ιεράρχησης Σκοπών και Στόχων. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός εστιάζεται στην ανάλυση και αξιολόγηση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων για τον καθορισμό της κατευθυντήριας πορείας του φορέα σε μεσομακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Από την άλλη πλευρά ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός ως αναλυτική λεπτομερειακή προσέγγιση με την αξιοποίηση εξειδικευμένων τεχνικών και εργαλείων εστιάζεται στην παρακολούθηση και την υλοποίηση της στρατηγικής. Με άλλα λόγια, εξειδικεύονται οι σκοποί σε επιχειρησιακούς στόχους και προσδιορίζονται οι διαδικασίες, οι δράσεις, οι πράξεις, τα έργα. Για την επίτευξη των στόχων καταρτίζονται χρονοδιαγράμματα Gantt για κάθε έργο, συντάσσεται ο προϋπολογισμός της κάθε δράσης και προσδιορίζονται οι τεχνικές ελέγχου και αξιολόγησης.

#### **Θεσμικό πλαίσιο**

**α.** 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α', 11.2.2004),

**β** ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 (Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων),

[25]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

γ ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 (Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης)

δ ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 (Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επιμέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων) εγκυκλίους του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.).

### **Δομική Ανάλυση Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.**

Οι κύριοι σπόνδυλοι που απαρτίζουν τον Στρατηγικό & Επιχειρησιακό Σχεδιασμό και παρουσιάζονται αναλυτικά στις επόμενες παραγράφους, είναι οι ακόλουθοι:

- α. Διαμόρφωση Στρατηγικής
  - αα. Διαμόρφωση Οράματος
  - ββ. Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής.
  - γγ. Ανάλυση SWOT (Ενδοδιοικητική Ανάλυση - Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος)
  - δδ. Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών
- β. Εφαρμογή Στρατηγικής
  - αα. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων
  - ββ. Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων (χάρτης στρατηγικών αλληλοεπιδράσεων)
  - γγ. Στοχοθεσία-Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών
  - δδ. Μετρήσεις Αποδοτικότητας
- γ. Παρακολούθηση - Ανατροφοδότηση

[26]



Ε.Π.  
ΜΕΤΑΠΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

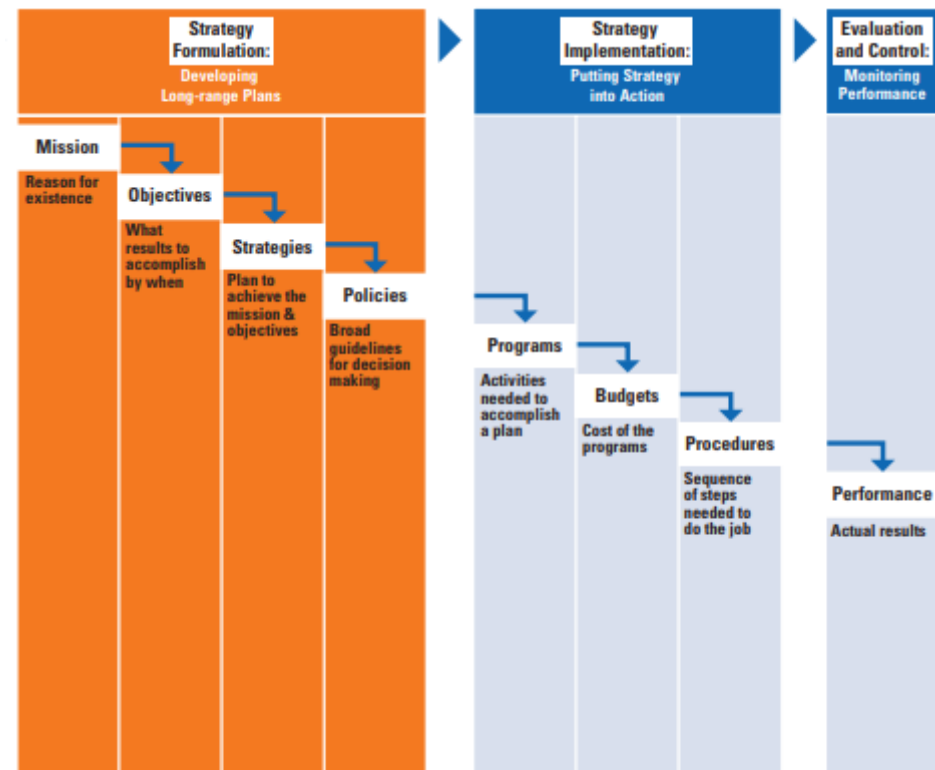
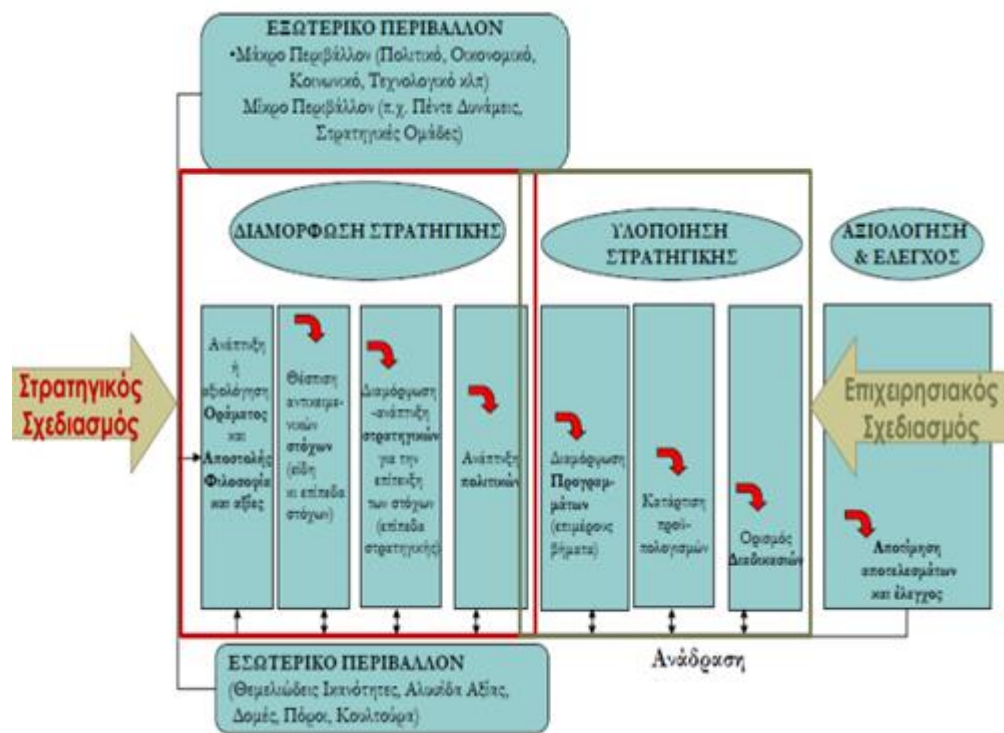


Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



**Σχήμα 1.1:** Στάδια Ανάπτυξης Στρατηγικού & Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

[27]



Πηγή: Wheelen & Hunger,(2011) Strategic Management and Business Policy & Δρ

Καρφάκη Ελ. Βασικές έννοιες επιχειρησιακού σχεδιασμού

Σχήμα 1.2: Διασυνδεδετική αλληλουχία Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

[28]



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο Ανάπτυξης  
και Επενδύσεων

Ε.Π.  
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ  
KONEX

ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

#### **1.1.4 Σχέση Στρατηγικού Σχεδιασμού, Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Επιχειρησιακών Προγραμμάτων**

Το σύνολο των διοικητικών δράσεων που σχεδιάζονται σε στρατηγικό επίπεδο για την διαμόρφωση του Στρατηγικού Σχεδίου το οποίο θα αποτελέσει την προαπαιτούμενη λειτουργία για την κατάρτιση του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και την περαιτέρω εξειδίκευσή του σε επιχειρησιακά προγράμματα είναι :

##### **Στρατηγικός Σχεδιασμός**

α. Καθορισμός πλαισίου προϋποθέσεων στρατηγικού σχεδιασμού (planning assumptions)  
Προκειμένου να συνταχθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να προταθεί προηγουμένως ο καθορισμός των βασικών προϋποθέσεων / παραδοχών (assumptions) στις οποίες θα στηριχθεί ο συνολικός σχεδιασμός για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, π.χ. μέχρι το 2025. Όταν δεν καθορίζονται προϋποθέσεις στρατηγικού σχεδιασμού, τα σχέδια των φορέων μπορεί να είναι ασαφή.

Παραδείγματα παραδοχών σε ένα Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (ΑΕΙ):

- το ΑΕΙ θα πρέπει να εξυπηρετεί τις ανάγκες της Εθνικής Οικονομίας, αλλά και εκείνες της ευρύτερης περιοχής στην οποία θα είναι εγκατεστημένο,
- το ΑΕΙ θα πρέπει να είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε η ποιότητα της προσφερόμενης εκπαίδευσης και έρευνας να είναι στο υψηλότερο δυνατό σημείο,
- το ΑΕΙ θα πρέπει να είναι σύγχρονο και ελκυστικό Δημόσιο Πανεπιστήμιο, **με αναπτυξιακό όραμα, δημοκρατικό, εξωστρεφές, αξιοκρατικό, δημιουργικό, ευέλικτο και αποτελεσματικό** ακαδημαϊκό, ερευνητικό και κοινωνικό προφίλ.

Είναι προφανές ότι οι προϋποθέσεις σχεδιασμού αναθεωρούνται κάθε φορά που αλλάζουν οι συνθήκες, καθώς και όταν αναθεωρείται το στρατηγικό σχέδιο του φορέα, κατά προτίμηση σε ετήσια βάση.

[29]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πολλές φορές είναι εκπληκτικό πόσο γρήγορα θα πρέπει να τροποποιηθούν ορισμένες παραδοχές εξαιτίας ευρύτερων ή ειδικών αλλαγών που συμβαίνουν.

## β. Διακήρυξη αξιών (Values) του Οργανωτικού Σχήματος

Το σύστημα αξιών του φορέα

Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να περιλαμβάνει μια διακήρυξη των αξιών που θεωρούνται σημαντικές, θα δείχνουν την κατεύθυνση του στρατηγικού σχεδίου και το πιο σημαντικό από όλα γιατί θα πρέπει να ακολουθηθεί αυτή η κατεύθυνση.

Συνεπώς, είναι σημαντικό να διευκρινισθούν και να επιβεβαιωθούν οι αξίες στην αρχή της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού.

Ανεξάρτητα από τις μελλοντικές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ορισμένες αξίες θα παραμείνουν ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό του τρόπου με τον οποίο ο φορέας αντιλαμβάνεται τη θέση του και λειτουργεί.

Το σύστημα αξιών που ο φορέας πρεσβεύει αποτελεί το θεμέλιο επί του οποίου οικοδομείται η στρατηγική, οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης.

Περιγράφεται το εννοιολογικό πρότυπο των Ιδρυματικών αξιών και των ωφελειών που προκύπτουν για τον πελάτη/πολίτη πέραν των δηλωτικών και φανερών στοιχείων (data) που διατυπώνονται στις οικονομικές καταστάσεις π.χ. Παραγόμενη αξία (earned value), Π/Υ, τακτικά αποθεματικά κ.λπ.

Παραδείγματα δηλώσεων των εταιρικών 'αξιών' (το 'μανιφέστο' αξιών ) παρατίθενται παρακάτω:

### Δήλωση 'Αξίας' #1

«...Πιστεύουμε ότι οι άνθρωποι θα δίνουν όλο και μεγαλύτερη προσοχή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο μέλλον. Εμείς στηρίζουμε αυτή την άποψη και την υπηρετούμε με αφοσίωση και επιμονή προσφέροντας πάντα καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες και τεχνολογικά προηγμένες λύσεις σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη .....

[30]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

## Δήλωση Αξίας #2

«...ως θεμελιώδη επιδίωξη έχουμε την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων & υπηρεσιών σε συνδυασμό με άριστη εξυπηρέτηση, μέσω του άρτια εκπαιδευμένου επιστημονικού και διοικητικού μας προσωπικού, σε όλα τα πεδία που δραστηριοποιούμαστε.»

## Δήλωση Αξίων #N

- σεβασμός προς τον άνθρωπο και τις ανάγκες του
- δημιουργία αξίας για τους εργαζόμενους και την κοινωνία
- εξυπηρέτηση των αναγκών των ενδιαφερομένων μελών μας
- παροχή ενός ασφαλούς, ευχάριστου και ανταποδοτικού περιβάλλοντος εργασίας
- συνεχής βελτίωση
- προαγωγή της γνώσης και της καινοτομίας
- σεβασμός στο περιβάλλον και δέσμευση για βιώσιμη ανάπτυξη
- επιδίωξη μας ο φορέας να καταστεί ένας ενεργός και υπεύθυνος εταιρικός κοινωνικός πολίτης, που να σέβεται τις τοπικές κοινότητες και την κοινωνία στο σύνολό της
- ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές και εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης
- ειλικρινής και ανοικτή επικοινωνία
- αξιοπιστία και αξιοπρέπεια στις πάσης φύσεως σχέσεις της εταιρείας

Οι αξίες είναι κανόνες δεοντολογίας με αποδέκτες τα μέλη του φορέα, αλλά και το κοινωνικό σύνολο. Δείχνουν ποιες αξίες θεωρούν τα μέλη του φορέα ότι είναι τα πολύτιμα χαρακτηριστικά του. Δείχνουν τι είναι «ορθό» ή τι είναι «λανθασμένο», τι είναι «καλό», «σημαντικό», «πολύτιμο» ή τι είναι «κακό» ή «ασήμαντο».

Οι αξίες προσδιορίζουν το σωστό και το καλό που επιδιώκει να επιτύχει ένας φορέας, καθορίζουν τις κατευθυντήριες αρχές για το τι κάνει και γιατί και χρησιμοποιούνται ως μέτρο καθορισμού τού τι θα όφειλε ένας φορέας να κάνει.

## γ. Διατύπωση του καθοδηγητικού οράματος (Vision)

[31]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το καθοδηγητικό όραμα είναι μια ιδεατή κατάσταση και αντανακλά τη θέση που θέλουμε να έχει ο φορέας στο μέλλον. Αντανακλά τους οργανωτικούς στόχους που επιδιώκει να επιτύχει με βάση ένα σύνολο αποδεκτών αξιών. Είναι μια έκφραση φιλοδοξίας που μπορεί να καθοδηγήσει το στρατηγικό σχεδιασμό με βάση τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που υπάρχουν. Θα πρέπει να αναθεωρείται και πιθανόν να αλλάζει όταν μορφοποιούνται οι άξονες της στρατηγικής μας.

Το όραμα θα στηρίζεται:

- αα. σε αντίστοιχα οράματα που προτείνουν τα μέλη του φορέα
- ββ. στο ευρωπαϊκό κεκτημένο και
- γγ. στην υφιστάμενη κατάσταση και στις διεθνείς τάσεις

Τα στρατηγικά σχέδια αρχίζουν συνήθως με το όραμα. Είναι προφανές ότι το καθοδηγητικό όραμα δεν αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Είναι μάλλον μια ιδέα για το πώς ο φορέας θα έπρεπε να είναι ή να γίνει στο μέλλον.

Είναι μια έκφραση φιλοδοξίας που θα πρέπει να καθοδηγήσει τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Εάν παραδείγματος χάριν το όραμα ενός Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος είναι :

- να γίνει ένα από τα πρωτοποριακά ανώτατα τεχνολογικά ιδρύματα της Ευρώπης ή
- να θεωρούνται οι πτυχιούχοι του ως οι καταλληλότεροι για την άσκηση των επαγγελματιών τους ή
- να συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη και στην άνοδο του επιπέδου της ποιότητας ζωής στην ευρύτερη περιοχή του
- να είναι δεκτικό στις εκπαιδευτικές αλλαγές που υιοθέτησαν τα Ιδρύματα των εκπαιδευτικά προηγμένων χωρών ή
- να αναπτύξει μια κουλτούρα ποιότητας στην εκπαίδευση, στην έρευνα και στην παροχή υπηρεσιών, κ.λπ.,

τότε, το στρατηγικό σχέδιο του Ιδρύματος θα πρέπει να διαρθρωθεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι στρατηγικοί του στόχοι να αποβλέπουν στην επίτευξη του συγκεκριμένου οράματος.

[32]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



#### δ. Η αποστολή (mission) του Φορέα

Με την αποστολή καθορίζονται οι ρόλοι, τα καθήκοντα και οι ευθύνες κάθε φορέα με βάση το καθοδηγητικό του όραμα και το χρονικό ορίζοντα του στρατηγικού του σχεδίου. Η αποστολή θα πρέπει να ενσωματώνει τις πιο σημαντικές αξίες του φορέα, να είναι φιλόδοξη και εμπνευσμένη, να εκφράζεται όσο το δυνατόν πιο λακωνικά και περιεκτικά, αλλά να καλύπτει επίσης τους λόγους ύπαρξης κάθε φορέα.

Η αποστολή εφοδιάζει τη διοίκηση, τις υπηρεσίες και τα μέλη του φορέα με μια αντίληψη και μια ερμηνεία τόσο του φορέα, όσο και των στόχων του.

Μερικοί προσπαθούν να φτιάξουν ένα slogan για την αποστολή. Εντούτοις, τα περισσότερα slogans παρέχουν πολύ λίγες πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες που επιδιώκεται να εκφραστούν με την αποστολή για την επίτευξη των στόχων του φορέα.

Η αποστολή θα στηρίζεται επίσης:

- στην υφιστάμενη νομοθετημένη αποστολή
- στα στρατηγικά σχέδια
- στα διεθνή δεδομένα και τις διεθνείς τάσεις

Η μορφοποίηση της αποστολής θα πρέπει να γίνεται με την έναρξη της διαδικασίας κατάρτισης του στρατηγικού σχεδίου κάθε φορέα. Η αποστολή χρησιμεύει ως οδηγός στη διαδικασία κατάρτισης του στρατηγικού σχεδιασμού, πλην όμως μπορεί και να τροποποιηθεί όταν ολοκληρώνεται η ανάλυση SWOT και η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου.

**Η αποστολή περιγράφει το Ιδρυματικό προφίλ όπως αυτό δραστηριοποιείται στην αγορά-αρένα.**

Για παράδειγμα, διαφορετικό πράγμα είναι να διατυπώνεται η αποστολή μιας εκπαιδευτικής μονάδας ως 'πάροχος εκπαιδευτικών προϊόντων και υπηρεσιών' και διαφορετικό είναι να διατυπώνεται ως 'πάροχος αξιόπιστων ποιοτικά τεχνολογικά

[33]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

αναβαθμισμένων και επικαιροποιημένων προγραμμάτων σπουδών τόσο στους φοιτητές όσο και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η μονάδα ανάλυσης είναι ο φοιτητής η κοινωνία ως σύνολο και όχι το πρόγραμμα σπουδών, η έρευνα, η βιβλιοθήκη, οι ημερίδες τα σεμινάρια κ.ο.κ.. Στην αποστολή θα πρέπει να εμπεριέχεται ρητή δήλωση αξίας του εκπαιδευτικού προϊόντος ή της υπηρεσίας που το Ίδρυμα προσφέρει στον πολίτη.

Μετά την ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδιασμού, η αποστολή του φορέα μπορεί να τροποποιηθεί και να εξελιχθεί προοδευτικά προκειμένου να διαδραματίσει ο φορέας έναν μεγαλύτερο ή διαφορετικό ρόλο μέσα στα πλαίσια του οράματός του. Με την αναθεώρηση του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να αναθεωρηθεί και η αποστολή του φορέα.

#### ε. Καταγραφή υφιστάμενης κατάστασης

Σύντομη, συνολική και συγχρόνως κριτική παρουσίαση (με βάση το όραμα, την αποστολή και τα διεθνή δεδομένα) βασικών δεδομένων σε τομείς, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε φορέα, όπως:

- Υλικοτεχνική υποδομή
- Ανθρώπινοι πόροι
- Εκπαίδευση
- Έρευνα
- Παροχή Υπηρεσιών
- Οργάνωση και Διοίκηση
- Σύνδεση με το περιβάλλον
- Ποιότητα
- Σχέσεις με Κράτος
- Ακαδημαϊκή συγκρότηση
- Οικονομικά

[34]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

στ. Ανάλυση SWOT (Δυνατά και αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και εμπόδια)

Η ανάλυση SWOT θα αναφέρεται σε βασικούς τομείς, όπως αυτοί στους οποίους θα καταγραφεί η υφιστάμενη κατάσταση, και θα εδράζεται:

- σε αναλύσεις SWOT που αναφέρονται στα στρατηγικά σχέδια. Θα γίνει αναφορά σε δυνατά (strengths) σημεία, σε αδύνατα (weaknesses) σημεία, σε ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats)/εμπόδια (barriers) που παρατηρούνται στην πλειονότητα των φορέων.
- στην υφιστάμενη κατάσταση του φορέα
- στο όραμα και την αποστολή
- σε διεθνή συγκριτικά δεδομένα

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία σχετίζονται περισσότερο με το εσωτερικό περιβάλλον και αναφέρονται στις αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν στις υπηρεσίες του φορέα. Πιο συγκεκριμένα, στοιχεία όπως η ηγεσία, η οικονομική υποστήριξη του φορέα προς τις υπηρεσίες του, η στελέχωση και η δέσμευση του φορέα θα πρέπει να αποτιμηθούν στην ενότητα αυτή ως κατηγορίες δυνατών και αδύνατων σημείων προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του.

Αντίθετα, οι ευκαιρίες και οι απειλές σχετίζονται περισσότερο με το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον των φορέων. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται στοιχεία, όπως οι νομοθετικές ρυθμίσεις, η Κρατική χρηματοδότηση ή άλλες εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης, η επίδραση των νέων τεχνολογιών, κ.λπ. Η αποτίμηση αυτών των στοιχείων βασίζεται πολλές φορές σε ορισμένες παραδοχές, καθώς και σε γενικά στοιχεία.

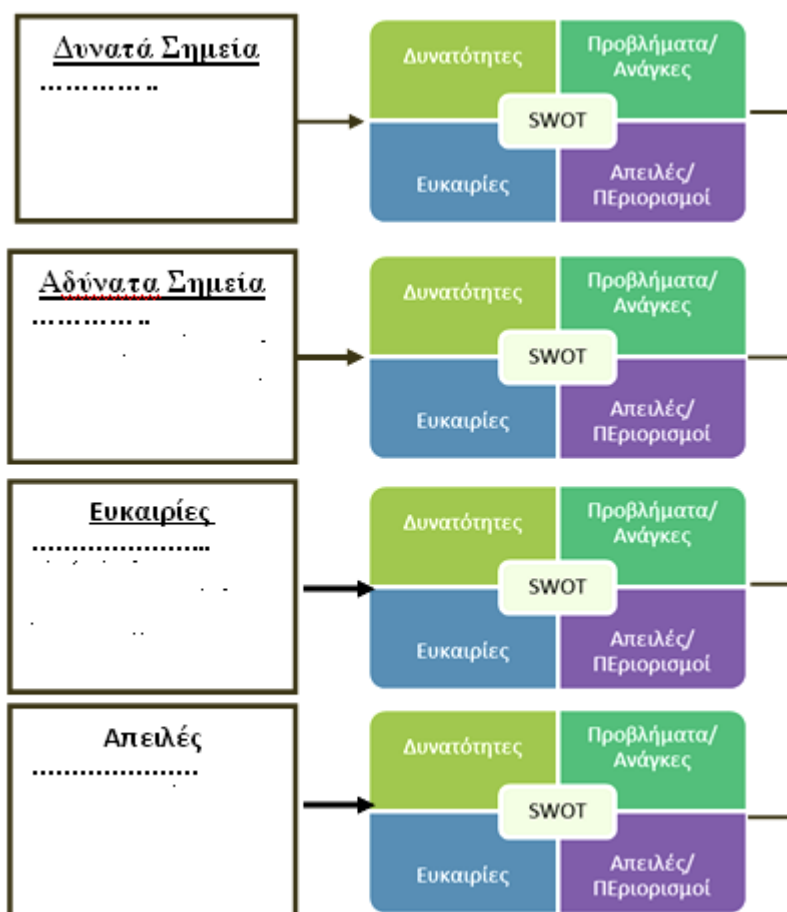
Η λεπτομερής κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για την επίτευξη επιζητούμενων σημαντικών αλλαγών. Η ανάλυση SWOT είναι πιο αποτελεσματική εφόσον διενεργείται από μια ή περισσότερες ομάδες που θα αντιπροσωπεύουν τα κύρια μέλη του φορέα. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η διαδικασία

[35]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

σχεδιασμού μπορεί στην πραγματικότητα να αποτελέσει το πρώτο στάδιο μιας πολύ σημαντικής διαδικασίας με την ανάπτυξη ενός πλειοψηφικού ρεύματος ή ενός κοινού οράματος που θα καθοδηγήσει το στρατηγικό σχεδιασμό προς τις επιζητούμενες αλλαγές.



**Σχήμα 1.3 :** Ανάλυση S.W.O.T.

ζ. Προσδιορισμός στρατηγικών στόχων (goals or major objectives)

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ολοκληρώνεται με τις στρατηγικές (strategies) ή τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους (long term goals) που θα πρέπει να ακολουθηθούν ή και με τις διοικητικές προκλήσεις (management challenges) που θα πρέπει να αντιμετωπισθούν. Η στοχοθέτηση είναι μια από τις πλέον σημαντικές δραστηριότητες της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Όπως στο όραμα και στην

[36]

αποστολή, οι βασικοί στόχοι προσδιορίζουν το στρατηγικό σχέδιο. Ειδικότερα, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ενός φορέα θα πρέπει να καταλήγει σε έναν περιορισμένο αριθμό σημαντικών και καθορισμένων στόχων που θα επιδιωχθεί να υλοποιηθούν με κάποιον μετρήσιμο τρόπο κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδίου. Η επιτυχία ή η αποτυχία στην επίτευξη των στόχων θα βρίσκεται συνεχώς στο προσκήνιο.

Με βάση την ανάλυση SWOT θα προσδιορισθούν οι στρατηγικοί στόχοι σε βασικούς τομείς και θα καταταγούν σε επίπεδα προτεραιότητας και εφικτότητας με προτάσεις χρόνου υλοποίησης αφού ληφθούν υπόψη οι ευρωπαϊκές και διεθνείς συνθήκες και προοπτικές. Οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να έχουν τη μέγιστη δυνατή υποστήριξη από τα μέλη του φορέα και θα χρησιμοποιηθούν για να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις, προκειμένου να εκμεταλλευθούμε τις ευκαιρίες και να υπερνικήσουμε τις απειλές και τα εμπόδια.

### **Επιχειρησιακός Σχεδιασμός: Υλοποίηση & Εφαρμογή της Στρατηγικής**

Οι στρατηγικοί στόχοι θα χρησιμοποιηθούν για τα σχέδια βελτίωσης και ανάπτυξης (organisational improvement plans) του φορέα ή για τα σχέδια εφαρμογής και υλοποίησης της στρατηγικής (implementation plans). Πιο συγκεκριμένα, για την μορφοποίηση αυτών των σχεδίων θα απαιτηθεί να αναφερθούν για κάθε στρατηγικό στόχο τα ακόλουθα:

- α. Δραστηριότητες (activities) που θα αναληφθούν, πορεία (tactical steps) που θα ακολουθηθεί και μέσα (means) που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθεί ο στρατηγικός στόχος και να εκμεταλλευθούμε τις ευκαιρίες.
- β. Ειδικοί ανασταλτικοί ή απαγορευτικοί ή περιοριστικοί παράγοντες και τυχόν δεσμεύσεις που πρέπει να αντιμετωπισθούν, κατά περίπτωση.
- γ. Τρόποι αντιμετώπισης των παραπάνω παραγόντων
- δ. Τρόποι μέτρησης της επίτευξης των στόχων ή των βελτιώσεων

Με βάση τα προαναφερόμενα διαμορφώνεται η εξής τυπολογία (typology): σκοποί (goals), επιχειρησιακοί στόχοι (objectives) και δράσεις (initiatives):

[37]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

**α. Τελικοί Σκοποί (Goals):** η πραγματοποίηση των οποίων ικανοποιεί πλήρως τον φορέα – το όραμα, την αποστολή του

(π.χ. τελικός σκοπός π.χ. του ΑΕΙ Δυτικής Αττικής θα αποτελούσε:

- η κατοχύρωσή του στην ευρύτερη περιοχή, ως το κέντρο ακαδημαϊκής και ερευνητικής αναφοράς όλης της Δυτικής Αττικής ή
- το να καταστεί συνώνυμο της ποιοτικής και αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης και έρευνας και η πρώτη επιλογή της κοινωνίας για τη λήψη αντίστοιχων υπηρεσιών.

### **β. Επιχειρησιακοί Στόχοι (Objectives) :**

α) σχετικά με τον τελικό σκοπό αποτελούν τα μέσα βελτιωτικών επιδιώξεων (π.χ. άξονες προτεραιοτήτων, μέτρα βελτίωσης) προς πραγμάτωση του

(π.χ. βελτίωση της ποιότητας των σπουδών, ενίσχυση του διεθνούς χαρακτήρα και της διεθνούς παρουσίας των ΑΕΙ, σύνδεση των ΑΕΙ με την αναπτυξιακή διαδικασία και την αγορά εργασίας.

β) σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση, αποτελούν τις δράσεις, τις πράξεις, τα έργα και τις επενδύσεις για την επίτευξη του τελικού σκοπού

**γ. Δράσεις (initiatives)** συνιστούν μελλοντική μεν αλλά διάδοχο της σημερινής κατάστασης πραγμάτων, κατάσταση, μέσω των οποίων θα υλοποιηθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι και επαγωγικά οι σκοποί και τα οράματα του φορέα

Στην πράξη ομιλούντες περί Στρατηγικού Σχεδίου εννοούμε τη διαμόρφωση πυραμιδικής Ιεραρχίας Σκοπών- Στόχων-Δράσεων όπως και ο N.A Simon αναφέρει.... περί αλυσίδας σκοπών και μέσων πυραμοειδούς διαρθρώσεως (March & Simon, 2003). Η θέση των σκοπών, των στόχων και των δράσεων στην πυραμίδα αποτελεί την προβληματική του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Το πρόβλημα είναι διττό καθ όν λόγο η ανθρώπινη σκέψη

[38]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

είναι διττή : Απαγωγικά τίθενται οι Σκοποί και μετατρέπονται σε Στόχους και Επαγωγικά τίθενται οι Στόχοι που αναγωγικά μετασχηματίζονται σε Σκοπούς. Άλλωστε οι προγονοί μας για τον λόγο αυτό είχαν δύο λέξεις : 'το γνῶναι' και 'το ειδέναι'

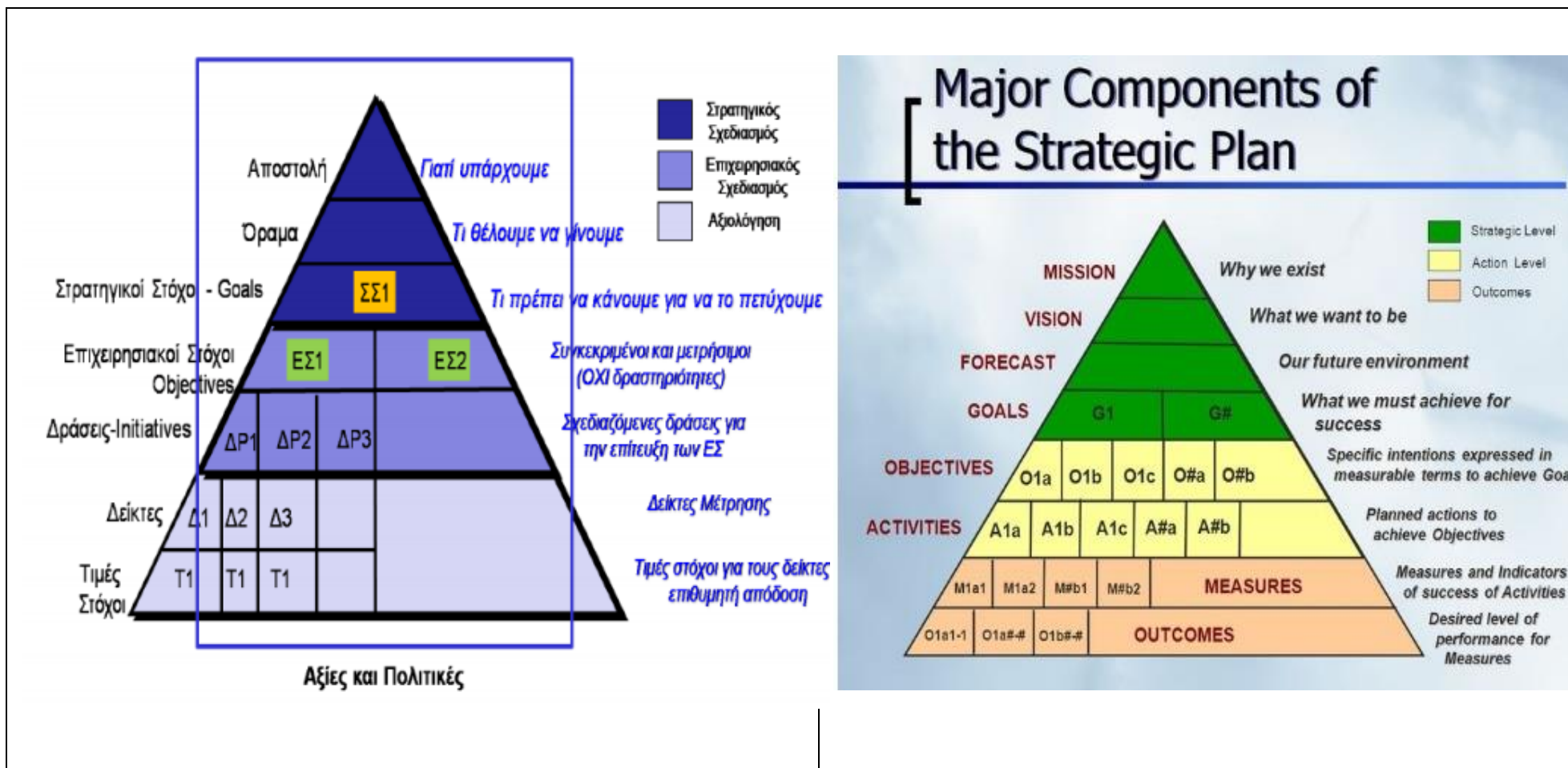
[39]



Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΠΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ**  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σχήμα 1.4. Τυπολογία Σκοπών Στόχων Δράσεων (Πηγή : <https://infographicnow.com/business/management/management-strategic-planning-charitynet-usa/>)

[40]



Οι Επιχειρησιακοί Στόχοι πρέπει να είναι Σαφείς, Μετρήσιμοι, Πραγματικοί, Ρεαλιστικοί και Χρονικά προσδιορισμένοι. Γενικότητες του τύπου 'οι καλύτεροι πάροχοι υπηρεσιών επαγγελματικής εκπαίδευσης στην αγορά εργασίας' ή 'πρωτοπόροι παγκοσμίως στον Πίνακα Κατάταξης Πανεπιστημίων του έγκριτου φορέα **Times Higher Education του Elsevier - THE University Impact Rankings** ή 'μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πολίτη' δεν αποτελούν Επιχειρησιακούς Στόχους αλλά εννοιολογικές προσεγγίσεις των επιχειρησιακών επιδιώξεων. Συνεπώς, οι Επιχειρησιακοί Στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι όπως βελτίωση της επίδοσης σε σχέση με:

- την Παρουσία (Presence Rank) από 5% το 2018 σε 15% το 2020
- την Απήχηση – Ορατότητα (Impact Rank) από 50% το 2018 σε 60% το 2020
- το Ανοιχτό Επιστημονικό Περιεχόμενο (Openness Rank) από 10% το 2018 σε 15% το 2020
- την Αριστεία (Excellence Rank) από 35% το 2018 σε 45% το 2020

Όταν υπάρχουν κρίσιμες επιχειρησιακές επιδιώξεις που εκφράζουν το κύριο Ιδρυματικό σκοπό όπως 'Ιδρυματική εικόνα', 'βαθμός ικανοποίησης του πολίτη', 'Ιδρυματική αναγνωσιμότητα' κ.λπ. θα πρέπει ποσοτικά οι έννοιες αυτές να μετρηθούν αν όχι με απλούς δείκτες αλλά σαφώς με σύνθετους δείκτες όπως είναι οι κλίμακες τύπου Thurstone, Likert, Σημασιολογικοί Διαφοροποιητές (Semantic Differential Scales) Guttman scales σκαλογράμματα (Babbie, 2004:150-177).

Οι Επιχειρησιακοί Στόχοι για να είναι μετρήσιμοι πρέπει ο φορέας να εγγυάται την συγκέντρωση, ανάλυση και αξιοποίηση έγκυρων πληροφοριών για την αποτελεσματική μέτρηση των επιχειρησιακών λειτουργιών και δραστηριοτήτων του μέσω δεικτών παρακολούθησης. Για παράδειγμα σε ένα ΑΕΙ οι δείκτες παρακολούθησης σε άμεση σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους περιλαμβάνουν τουλάχιστον:

- στοιχεία προόδου των φοιτητών και ποσοστά επιτυχίας τους
- στοιχεία για την απασχολησιμότητα των πτυχιούχων
- πληροφορίες για τον βαθμό ικανοποίησης των φοιτητών από το πρόγραμμα

[41]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

σπουδών

- στοιχεία σχετικά με την επίτευξη των στόχων του Τμήματος
- ποσοστά αξιοποίησης εκπαιδευτικών υποδομών κ.ά.

Η σχέση Επιχειρησιακών Στόχων και δεικτών παρακολούθησης αποτυπώνεται αποσπασματικά στον Πίνακα 1.1.

[42]



Ε.Π.  
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ  
ΤΟΜΕΑ**  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

**Πίνακας 1.1. :** Σχέση Επιχειρησιακών Στόχων και δεικτών παρακολούθησης

Κωδικός Στόχου	Βαρύτητα	Στόχος	Κωδικός Παρ. Επιτ.	Παράγοντες Επιτυχίας	Τιμή	Δείκτες και σχετικές συναρτήσεις	Πηγή Πρωτογενών Δεδομένων
3.1.1	20%	Ανταπόκριση του Προγράμματος Προπτυχιακών Σπουδών στους στόχους του Τμήματος και στις απαιτήσεις της κοινωνίας	3.1.1.1	Υπάρχουν διαδικασίες ελέγχου της ανταπόκρισης αυτής; Πόσο αποτελεσματικά εφαρμόζονται;	ΌΧΙ	Διχοτομικό - Ποιοτικό (ΝΑΙ-ΌΧΙ)	
			3.1.1.2	Υπάρχουν διαδικασίες αξιολόγησης και αναθεώρησης του Προγράμματος Σπουδών; Πόσο αποτελεσματικά εφαρμόζονται;		Διχοτομικό - Ποιοτικό	
			.	....		....	
			...	...		....	

[43]



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό  
και Επενδυτικό Ταμείο

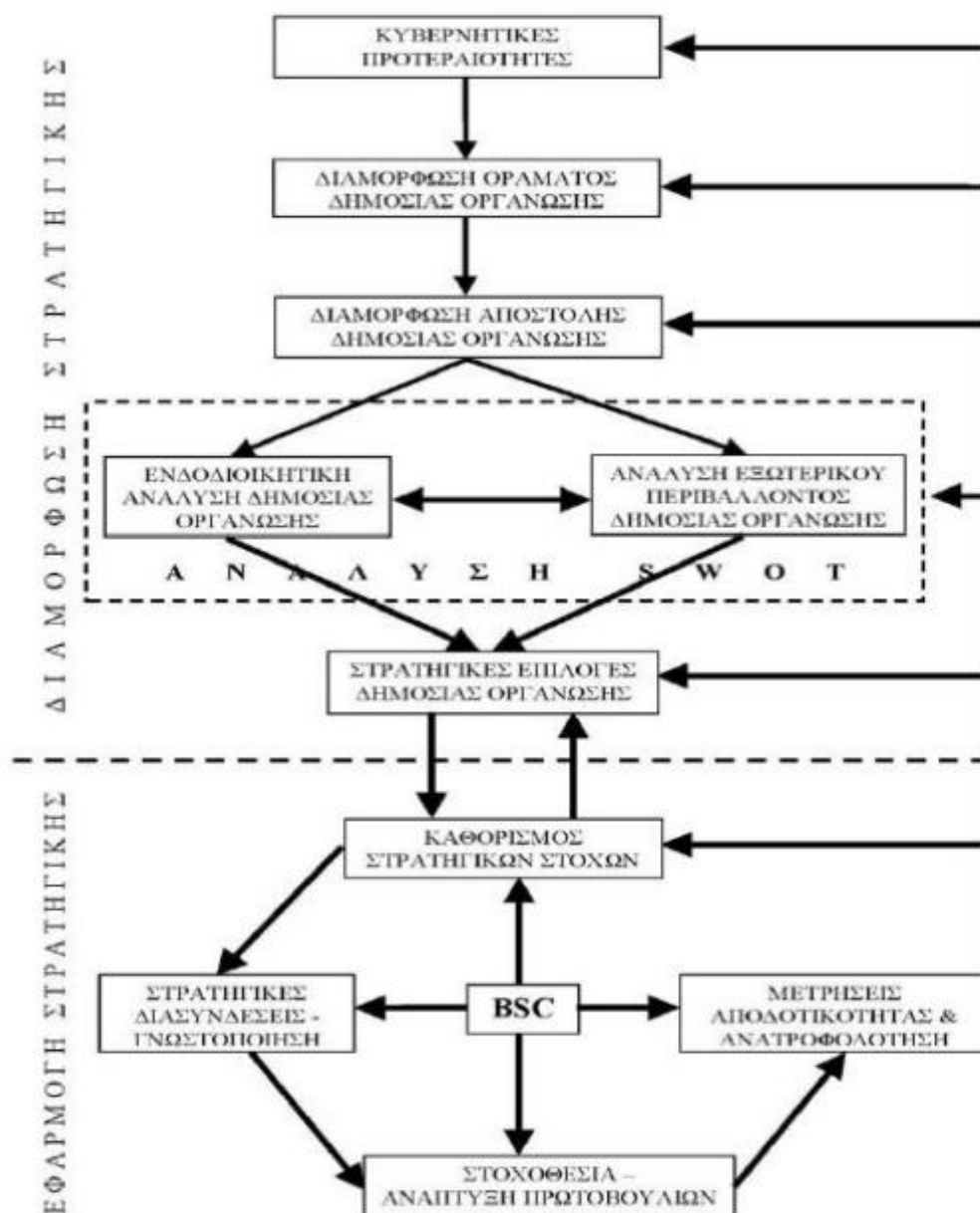


Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

3.1.3	20%	Ποιότητα Εξεταστικού Συστήματος	3.1.3.1	Εφαρμόζονται, και σε ποια έκταση, πολλαπλοί (σε είδος και χρόνο) τρόποι αξιολόγησης των φοιτητών; Ποιοι συγκεκριμένα;		Διχοτομικό – ποιοτικά	Απογραφικό Δελτίο Εξαμηνιαίου Μαθήματος (Πεδίο II.5.1)
			3.1.3.2	Πώς διασφαλίζεται η διαφάνεια της διαδικασίας αξιολόγησης των φοιτητών;		Ποιοτικό	Απογραφικό Δελτίο Εξαμηνιαίου Μαθήματος (Πεδίο II.5.2)
			3.1.3.3	Υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης της εξεταστικής διαδικασίας και ποια είναι αυτή;	ΌΧΙ	Διχοτομικό - ποιοτικό	
			....	...		.....	
			...	...		....	

(ΠΗΓΗ: Συνέδριο «Διασφάλιση και Διοίκηση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση Διοίκηση & Καλές Πρακτικές Θεσ/νική 20-21-9-2012)

## Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης



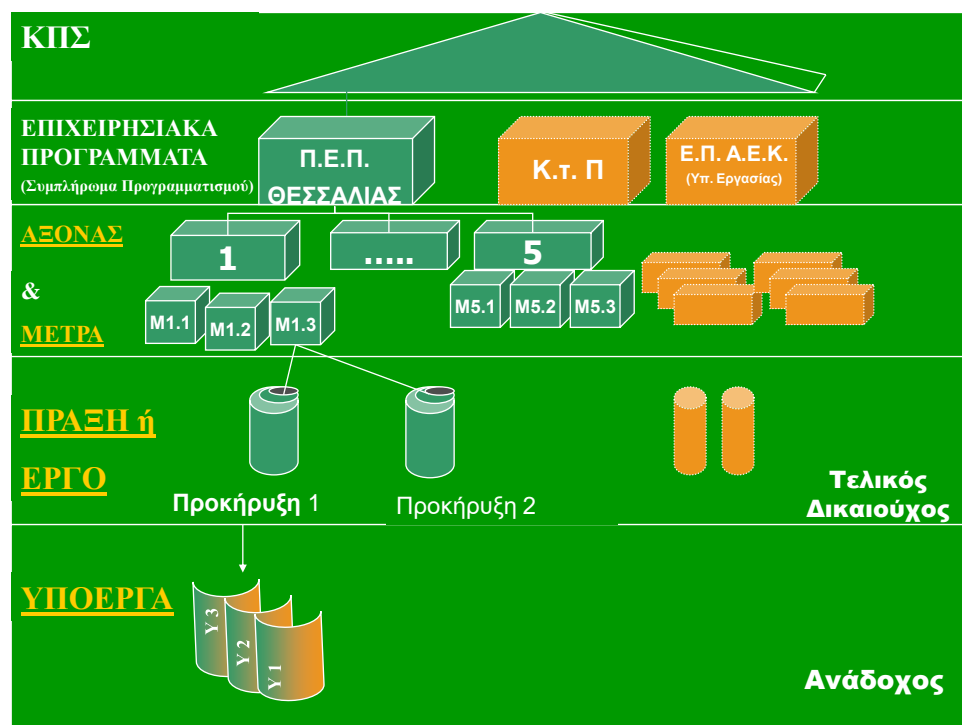
**Σχήμα 1.5.** Διαμόρφωση και Εφαρμογή Στρατηγικής  
(Πηγή: Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ/ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-2007)

## Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) : Δομή

Το Ε.Π. περιλαμβάνει συγκεκριμένους μετρήσιμους επιχειρησιακούς στόχους που σχετίζονται μεταξύ τους και ορίζονται στο Επιχειρησιακό Σχεδιασμό. Περιλαμβάνει σύνολο αξόνων παρεμβάσεων, μέτρων για την βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης πράξεων και έργων (projects) σε σχέση με τους πόρους (resources), τον χρόνο ολοκλήρωσης των έργων και τις προδιαγραφές όπως αυτές ορίζονται στο Επιχειρησιακό Σχέδιο.

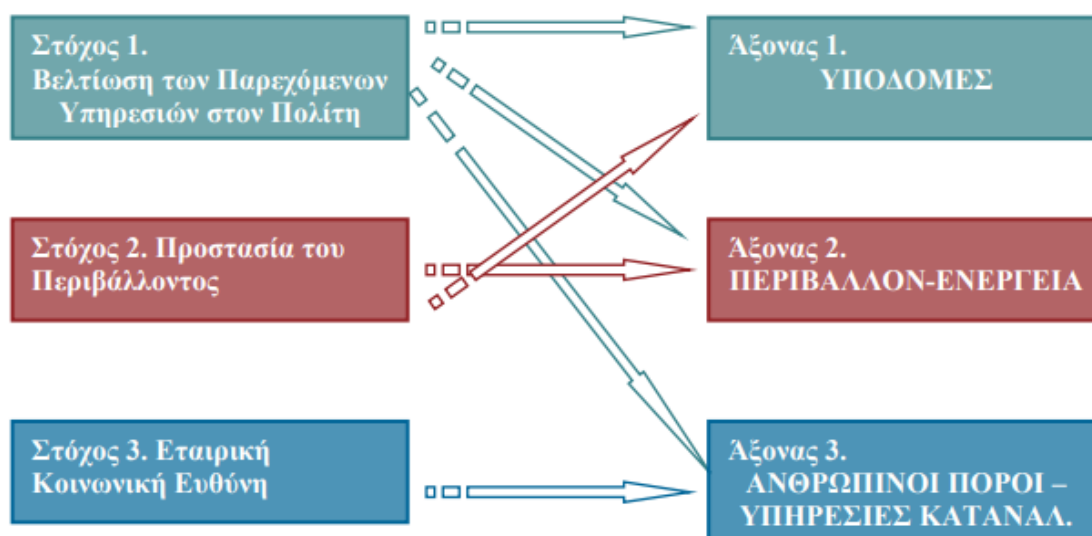
### Δομή Επιχειρησιακού Προγράμματος

- α. **Άξονες προτεραιότητας** [επιμέρους μέτρα (παρεμβάσεις-δράσεις) οργανωμένες ανά άξονα ανάπτυξης δομημένες κατά προτεραιότητες βάσει κριτηρίων]
- β. **Μέτρα** (επιμέρους πράξεις ή έργα projects οργανωμένα ανά μέτρο υλοποίησης)
- γ. **Πράξεις** ή έργα (υποέργα με συγκεκριμένο χρόνο υλοποίησης, Π/Υ, και νόρμες/προδιαγραφές/accords= συμφωνίες μερών)



**Σχήμα 1.6 :** Δομή Επιχειρησιακού Προγράμματος (**Πηγή :** Τα στοιχεία προέρχονται από την ΜΟΔ ΑΕ) **Εφαρμογή :** Τα στοιχεία προέρχονται από την ΔΕΥΑΜΒ

α Οι άξονες προτεραιοτήτων, αντανακλούν τον Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Προγραμματισμό



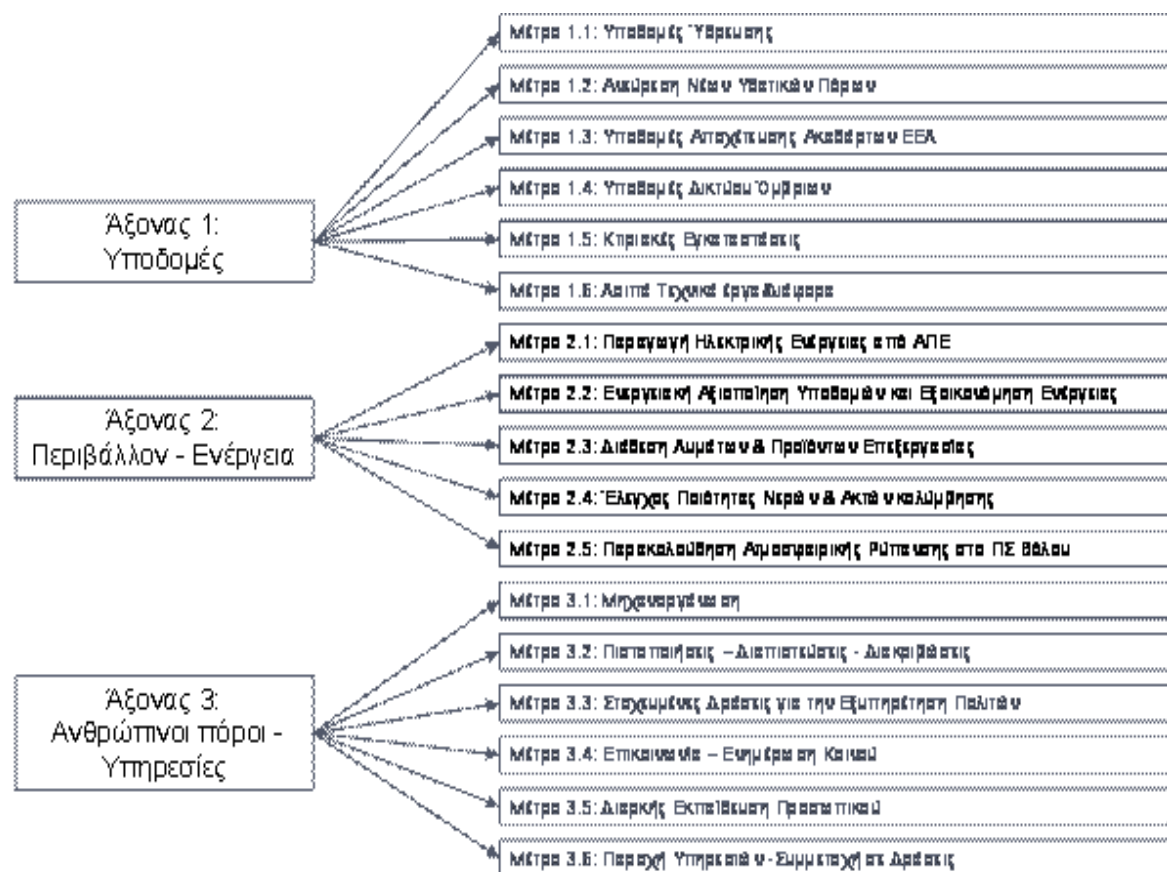
**Σχήμα 1.7 :** Σχέση Στόχων και δραστηριοτήτων ανά άξονα δράσης

Οι άξονες του παραπάνω σχήματος καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων της ΔΕΥΑΜΒ που ομαδοποιούνται σε :

- αα. Υποδομές (παρεμβάσεις βελτίωσης μέσω των Υποδομών)
- ββ. Περιβάλλον-Ενέργεια
- γγ. Ανθρώπινοι Πόροι Υπηρεσίες Καταναλ.

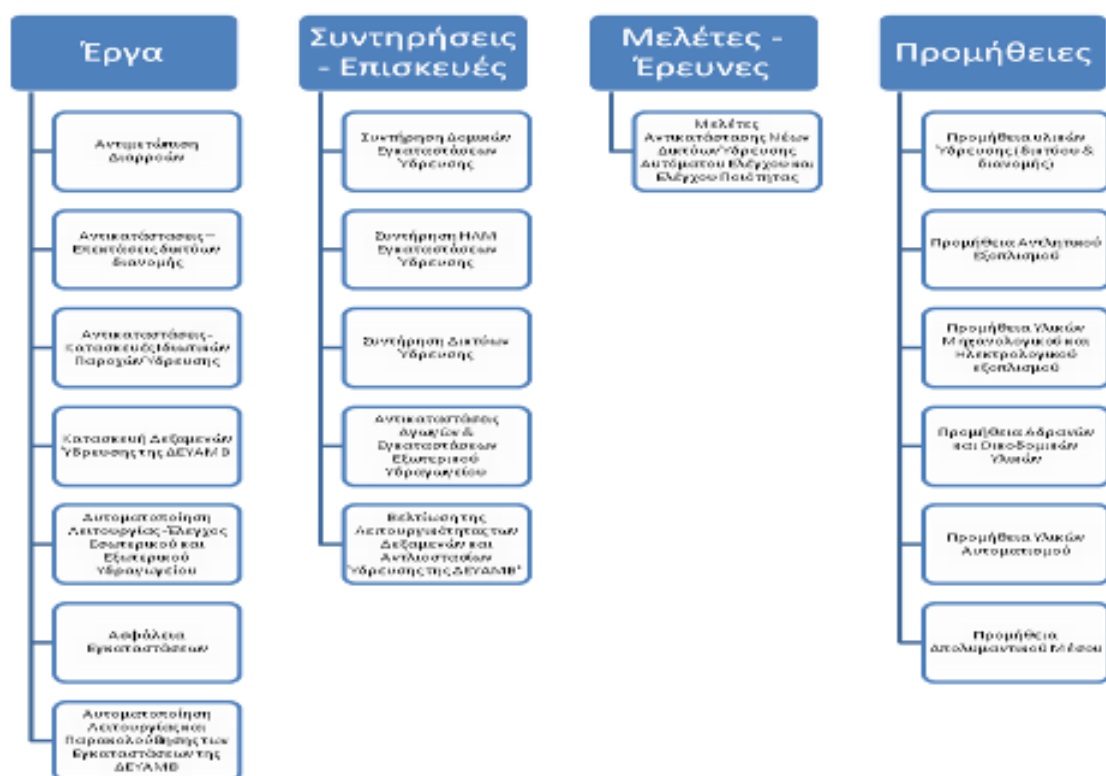
και με τη σειρά τους εξειδικεύονται σε «Μέτρα» και ομάδες δράσεων που διακρίνονται σε:

- αα. Έργα ☐
- ββ. Συντηρήσεις Επισκευές
- γγ. Μελέτες – Έρευνες
- δδ. Προμήθειες – Μισθώσεις



Σχήμα 1.8 :Σχέση Μέτρων ανά άξονα δράσης





**Σχήμα 1.9 :**Σχέση Πράξεων ανά Μέτρο (π.χ. Μέτρο 1.1)

α/α	ΑΞΙΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠ ΔΕΥΑΜΒ	α/α	ΜΕΤΡΑ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ ΔΕΥΑΜΒ	ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΔΕΥΑΜΒ		
				•Βελτίωση Των Παρεχόμενων Υπηρεσιών Στον Πολίτη	•Προστασία του Περιβάλλοντος	•Εταφική Κοινωνική Ευθύνη
1.	Υποδομές	1.1.	Ορθολογική διαχείριση των Υδατικών Πόρων, για την ικανοποίηση των Υδρευτικών Αναγκών του Δ.Βόλου	✓	✓	
		1.2	Υποδομές Ύδρευσης	✓	✓	
		1.3.	Υποδομές Δικτύων Αποχέτευσης - ΕΕΛ	✓	✓	
		1.4.	Κτιριακές Εγκαταστάσεις	✓		
		1.5.	Λοιπά Τεχνικά έργα- Διάφορα	✓	✓	

**Σχήμα 1.10 :** Συνάφεια Γενικών Στόχων και Αξόνων-Μέτρων Δράσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος της ΔΕΥΑΜΒ (απόσπασμα πίνακα )

### 1.1.5 Αξιολόγηση

Ένα στρατηγικό σχέδιο θα έχει πολύ περιορισμένη επίδραση ή σημασία αν η επίτευξη των στόχων δεν μπορεί να μετρηθεί, να αποτιμηθεί και να αξιολογηθεί. Αυτό δεν σημαίνει ότι κάθε μέτρηση θα πρέπει να είναι ποσοτική, αλλά ότι οι μετρήσεις και οι μηχανισμοί αναφοράς θα πρέπει να έχουν αξιοπιστία, δηλαδή να θεωρούνται χρήσιμοι και εύλογοι εντός και εκτός του φορέα. Η διαδικασία αξιολόγησης ακολουθεί τις δικές της ειδικές τεχνικές και είναι τόσο σημαντική, όσο και το ίδιο το στρατηγικό σχέδιο. Αποτελέσματα που δεν μπορούν να μετρηθούν, θα πρέπει να εξειδικευθούν περισσότερο.

Ως παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι ο στόχος να γίνουν όλοι οι φοιτητές

π.χ. του ΑΕΙ Δυτικής Αττικής «καλοί και ενεργοί πολίτες» είναι άμορφος, ενώ ο στόχος «να εμπλακούν οι φοιτητές των επιστημονικών πεδίων που θεραπεύει το ΑΕΙ Δ.Α. σε συναφείς δραστηριότητες της τοπικής αυτοδιοίκησης στο πλαίσιο της πρακτικής τους άσκησης» μπορεί να μετρηθεί. Συνεπώς, για τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων θα λαμβάνονται υπόψη ως προαπαιτούμενο οι μηχανισμοί αξιολόγησης.

#### ***1.1.6 Αλλαγή, αναθεώρηση, επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδίου***

Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να θεωρείται ως ένα ενεργό και αναπτυσσόμενο ντοκουμέντο, που παρέχει μια σαφή γνώση για την κατεύθυνση του φορέα μέσα σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Εκτός από τις αξίες, που θεωρούνται μόνιμες, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι ένα σύνολο από αμετάβλητες αρχές και μπορεί να εξυπηρετήσει τον φορέα μόνον εάν αντανακλά ένα γενικό consensus, τη σύμφωνη γνώμη των μελών του, καθώς και τις πραγματικές συνθήκες και περιστάσεις ως προς το χρόνο και το χώρο.

Μια περιοδική αναθεώρηση και επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού του παρέχει νόημα και ζωντάνια. Συνήθως, η αναθεώρηση γίνεται κυκλικά κάθε 3-5 χρόνια. Οι ετήσιες αναθεωρήσεις θα πρέπει να έχουν περιορισμένη εμβέλεια από το φόβο μήπως η διαδικασία της αναθεώρησης γίνει πολύ γραφειοκρατική και περιορισθεί σε βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα. Οι αναθεωρήσεις θα πρέπει να βασίζονται σε μια αξιολόγηση της απόδοσης του τρέχοντος στρατηγικού σχεδίου να ανταποκριθεί στους στόχους που έχουν τεθεί. Η διαδικασία αυτή είναι ένας κρίσιμος κύκλος μέσα στον κύκλο της αναθεώρησης (cycle within the cycle). Τα επιτεύγματα του παρελθόντος χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν τις απαιτούμενες αλλαγές.

Συνεπώς, η αξιολόγηση είναι η βασική διαδικασία που καθοδηγεί την τακτική αναθεώρηση του στρατηγικού σχεδίου και διασφαλίζει την απαιτούμενη υπευθυνότητα.

### **1.1.7 Ενδεχομενική Ανάλυση : Εξωγενείς απρόβλεπτοι Παράγοντες**

Το στρατηγικό σχέδιο πρέπει να βασίζεται στις πραγματικές συνθήκες που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον του φορέα. Στόχοι που έχουν καταστεί ανέφικτοι από εξωτερικά γεγονότα θα πρέπει να αλλάξουν. Ένα στρατηγικό σχέδιο είναι ένας οδηγός, αλλά δεν μπορεί να ελέγξει όλους τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τον φορέα και τις προσδοκίες του. Έτσι, ενώ οι αξίες του φορέα μπορεί να μην αλλάζουν, οι προϋποθέσεις και παραδοχές (assumptions) του στρατηγικού σχεδίου θα πρέπει να επανεξετάζονται ανάλογα με τις περιστάσεις.

### **1.1.8 Ο ρόλος της ηγεσίας του φορέα στο στρατηγικό σχεδιασμό**

Θα πρέπει να τονισθεί με ιδιαίτερη έμφαση ο καταλυτικός ρόλος της ηγεσίας του φορέα στο στρατηγικό σχεδιασμό και στην υλοποίηση των στόχων του στρατηγικού σχεδίου. Συνοπτικά, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η ηγεσία θα πρέπει να προωθεί και να προασπίζεται τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού από την αρχική σύλληψη μέχρι την πλήρη υλοποίηση, την αξιολόγηση και την αναθεώρηση. Να κατανοεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του φορέα. Να εξασφαλίζει υποστήριξη και επιδοκιμασία σε κάθε επίπεδο. Να καλλιεργεί το διάλογο και τις συμμετοχικές διαδικασίες. Να δημιουργεί συμμαχίες. Να αποφεύγει ή να καταστέλλει θέματα που αφορούν διαμάχες, συγκρούσεις, αμφισβητήσεις και ανταγωνισμούς. Να διαχειρίζεται κρίσεις και τέλος να επιβάλλει κανόνες και κανονισμούς, περιλαμβανομένων και των κανόνων δεοντολογίας.

### **1.1.9 Διαμόρφωση Στρατηγικής μιας Δημόσιας Οργάνωσης**

Όπως είναι φανερό, το κρίσιμο σημείο σε μια διαδικασία σχεδιασμού είναι η επινόηση/διαμόρφωση της ακολουθητέας Στρατηγικής. Στο πλαίσιο μιας τέτοιας διαδικασίας, η πολιτική ηγεσία ενός Υπουργείου (ή το οικείο όργανο διοίκησης), αναλαμβάνει τη μετατροπή του οράματος της Δημόσιας Οργάνωσης –όπως αυτό προσδιορίζεται στα βασικά θεσμικά κείμενα ή έχει προσδιοριστεί σε προηγούμενο στάδιο- σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μακροπρόθεσμα την επιτυχημένη

εφαρμογή δημόσιων πολιτικών σύμφωνα με τις προτεραιότητες που έχουν οριστεί από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Για τη μετατροπή αυτή χρησιμοποιείται η τεχνική της ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό –σε πρώτη φάση- των **Στρατηγικών Προβληματισμών** της Δημόσιας Οργάνωσης για να ακολουθήσει –σε δεύτερη φάση- η ανάπτυξη, με βάση τους Στρατηγικούς Προβληματισμούς, της **Στρατηγικής** που ανταποκρίνεται καλύτερα στις επικρατούσες συνθήκες. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ενδοδιοικητικά **Δυνατά** και **Αδύνατα Σημεία** μιας Δημόσιας Οργάνωσης απέναντι στις **Ευκαιρίες** και στις **Απειλές** που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της συγκεκριμένης Δημόσιας Οργάνωσης (Παπούλιας, 2002· Παπαδάκης, 2018) αποβλέποντας:

- Στον προσδιορισμό των κύριων **Στρατηγικών Προβληματισμών** που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει και
- Στη διαμόρφωση των κατάλληλων **Στρατηγικών Επιλογών** που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των ως άνω **Στρατηγικών Προβληματισμών**.

Στο πλαίσιο της ανάλυσης S.W.O.T. ορίζονται τα κάτωθι:

- **Δυνατό Σημείο** θεωρείται ένα **εσωτερικό** χαρακτηριστικό που ενδέχεται να αποβεί καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης και εκπλήρωσης της Αποστολής της.
- **Αδύνατο Σημείο** είναι ένα **εσωτερικό** χαρακτηριστικό που καθιστά τη Δημόσια Οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση δημόσιων πολιτικών του τομέα αρμοδιότητάς της.
- **Ευκαιρία** είναι η **εξωτερική** (περιβαλλοντική) συνθήκη που προσφέρει σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές σε ό,τι αφορά τον τρόπο παροχής δημοσίων υπηρεσιών εκ μέρους της Δημόσιας Οργάνωσης.
- **Απειλή** θεωρείται η **εξωτερική** περίσταση που δημιουργεί σοβαρό ενδεχόμενο υπονόμευσης της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.

Στην πρώτη φάση εφαρμογής της ανάλυσης S.W.O.T., προσδιορίζονται τα **Δυνατά Σημεία**

και τα **Αδύνατα Σημεία** της Δημόσιας Οργάνωσης, όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση του **εσωτερικού** περιβάλλοντος της εν λόγω Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια<sup>1</sup>:

- Ηγεσία
- Σαφήνεια Οράματος/Αποστολής
- Αξίες
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Χρηματοδότηση
- Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης
- Οργανωτική Δομή της Δημόσιας Οργάνωσης
- Υλικοτεχνική Υποδομή
- Διατιθέμενοι Πόροι
- Διαδικασίες
- Εσωτερικοί Δίαυλοι Επικοινωνίας
- Συνεργασίες-Δίκτυα με ομάδες συμφερόντων

Εν συνεχεία, προσδιορίζονται οι **Ευκαιρίες** και οι **Απειλές** ως συνάρτηση παραγόντων που διαμορφώνουν το **εξωτερικό** περιβάλλον της Δημόσιας Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια<sup>2</sup>:

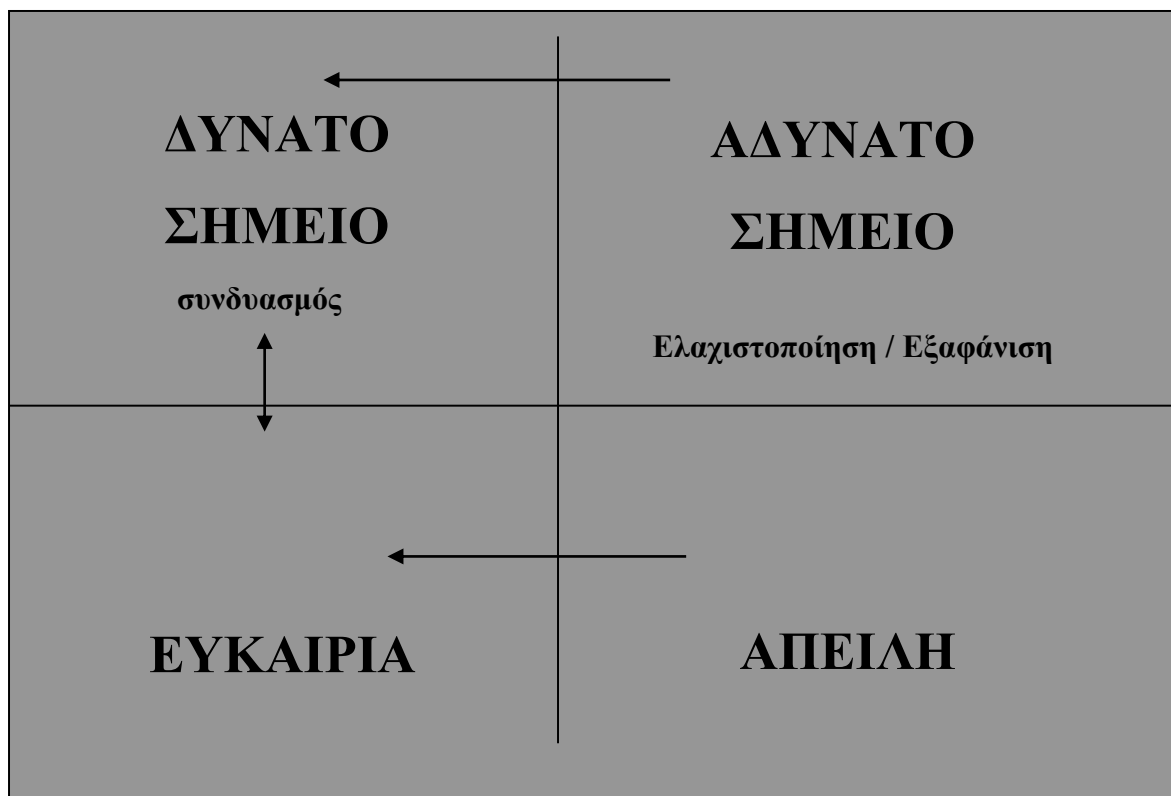
- Χρηματοδοτικά Προγράμματα
- Παγκοσμιοποιημένη Οικονομία
- Τεχνολογικές Εξελίξεις
- Απαιτήσεις-Ανάγκες πολιτών-χρηστών-ωφελομένων
- Δημογραφικές Μεταβολές
- Κοινωνικές Συνθήκες-Τάσεις
- Νομικό Πλαίσιο
- Πολιτικές Συγκυρίες-Πολιτική Βούληση

---

<sup>1</sup> Βλ. εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 για την εφαρμογή του Ν.3230/2004.

<sup>2</sup> Βλ. εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 για την εφαρμογή του Ν.3230/2004.

Με την ολοκλήρωση της ανάλυσης, κάθε ένα εκ των **Δυνατών Σημείων**, **Αδύνατων Σημείων**, **Ευκαιριών** και **Απειλών** που έχουν εντοπισθεί αξιολογείται, έτσι ώστε -με γνώμονα τις προτεραιότητες κάθε Δημόσιας Οργάνωσης- να επισημανθούν τα πλέον σημαντικά εξ αυτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι κυριότεροι **Στρατηγικοί Προβληματισμοί** που άπτονται της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης και γίνεται ομαδοποιημένη καταγραφή τους, ώστε να παρουσιάζεται ξεκάθαρα η εικόνα τους.



Μετά τον εντοπισμό των κυριότερων **Στρατηγικών Προβληματισμών** για τη Δημόσια Οργάνωση, προσδιορίζονται οι βασικοί άξονες-κατηγορίες **Στρατηγικών Επιλογών** αυτής, ως συνδυασμός των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση S.W.O.T.

Πιο αναλυτικά, οι βασικές **Στρατηγικές Επιλογές** μιας Δημόσιας Οργάνωσης, όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, μπορούν να διακριθούν σε τρεις (3) κατηγορίες:

- **Συνδυασμό** Δυνατών Σημείων και Ευκαιριών.
- **Μετατροπή** Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες.

- **Ελαχιστοποίηση/Αποφυγή** των περιπτώσεων που η μετατροπή Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες δεν είναι εφικτή.

Με αφετηρία τους ως άνω κατευθυντήριους άξονες, οι βασικές **Στρατηγικές Επιλογές** μιας Δημόσιας Οργάνωσης συγκεκριμενοποιούνται ως ακολούθως:

**1.Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Ευκαιριών:** χρησιμοποίηση των **Δυνατών Σημείων** της Δημόσιας Οργάνωσης προς εκμετάλλευση κάποιας **Ευκαιρίας** μέσω διαμορφούμενων *συνδυασμών/συνεργειών*

**2.Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Απειλών:** χρησιμοποίηση των **Δυνατών Σημείων** της Δημόσιας Οργάνωσης με στόχο τον *περιορισμό/εξάλειψη* κάποιας **Απειλής**

**3.Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Ευκαιριών:** *μετατροπή-βελτίωση* **Αδύνατων Σημείων** μέσα από την αξιοποίηση κάποιας **Ευκαιρίας**

**4.Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Απειλών:** *περιορισμός/εξάλειψη* **Αδύνατων Σημείων** υπό το πρίσμα ρεαλιστικών **Απειλών**

Σχηματικά, οι προαναφερθείσες Στρατηγικές Επιλογές μπορούν να καταγραφούν παραστατικά στον ακόλουθο πίνακα:

**Δυνατά Σημεία**

**Αδύνατα Σημεία**

**Ευκαιρίες**

**Απειλές**

1. Τι μπορούμε να κάνουμε για να αξιοποιήσουμε-ενδυναμώσουμε το ... Δυνατό Σημείο;
2. Τι μπορούμε να κάνουμε για να βελτιώσουμε-αντιπαρέλθουμε το ... Αδύνατο Σημείο;



3. Τι μπορούμε να κάνουμε για να εκμεταλλευθούμε την ... Ευκαιρία;
4. Τι μπορούμε να κάνουμε για να ελαχιστοποιήσουμε-εξαφανίσουμε τον ... Κίνδυνο;

Αφού ολοκληρώσει όλα τα παραπάνω, η Οργάνωση έχει διαμορφώσει τη Στρατηγική της και περνά στο επόμενο στάδιο/βήμα που είναι η προετοιμασία εφαρμογής της Στρατηγικής.

#### **1.1.10 Εφαρμογή Στρατηγικής μιας Δημόσιας Οργάνωσης**

Ο μετασχηματισμός της στρατηγικής σε επιχειρησιακό πρόγραμμα ή «η μετάφραση της στρατηγικής σε δράση», γίνεται μεταξύ άλλων και με την τεχνική της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων («balanced scorecard», Norton-Kaplan 2008). Η συγκεκριμένη τεχνική/μέθοδος/εργαλείο αποτελεί ένα σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης που είναι προσανατολισμένο στα επιθυμητά αποτελέσματα, με βασικό του χαρακτηριστικό τη διασύνδεση των μακροπρόθεσμων και των βραχυπρόθεσμων δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης με το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική της, μέσω του καθορισμού μετρήσιμων και συμφωνημένων στόχων.

Η τεχνική Balanced Scorecard είναι αναπτυγμένη στη βάση μέτρησης της απόδοσης μιας οργάνωσης υπό τέσσερις οπτικές γωνίες: Α. Πολίτες, Β. Εσωτερικές Διαδικασίες, Γ. Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση και Δ. Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι. Η προσέγγιση αυτή συνιστά ένα ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού της στρατηγικής σε επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης γιατί φαίνεται πως διασφαλίζει την αποδοτική υλοποίηση αυτής.

Η εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής περιλαμβάνει τρία (3) στάδια:

- **Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης**
- **Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία**
- **Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων**

Πιο αναλυτικά:

1. **Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης:** Είναι μια σαφής, ξεκάθαρη και λεπτομερής (με χρήση και ποσοτικών όρων όπου αυτό είναι δυνατόν)

περιγραφή του τι προσπαθεί να επιτύχει και πως θα έχει εξελιχθεί η Δημόσια Οργάνωση σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο στο μέλλον (συνήθως με χρονικό ορίζοντα 3-5+ έτη). Η Δήλωση Προορισμού περιγράφει τη μελλοντική μορφή της Δημόσιας Οργάνωσης σε τέσσερις (4) κατηγορίες που ταυτίζονται με τις οπτικές γωνίες που σημειώθηκαν προηγουμένως: **Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση** και **Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι**.

Τονίζεται εδώ ότι η διατύπωση Δήλωσης Προορισμού διασφαλίζει την ορθολογική λήψη αποφάσεων σε ό,τι αφορά τις δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης αφού προϋποθέτει, ως συστατικό στοιχείο της, την ύπαρξη συναίνεσης και κοινής θεώρησης τουλάχιστον σε επίπεδο στρατηγικών προθέσεων.

**2. Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία:** Κάνουμε επιλογή των πιο σημαντικών-κομβικών δραστηριοτήτων (και των συνδεόμενων με αυτές αποτελεσμάτων), η εστίαση στη βραχυπρόθεσμη εφαρμογή των οποίων εξασφαλίζει ότι η Δημόσια Οργάνωση επιτυγχάνει τους μεσο-μακροπρόθεσμους στόχους της, όπως αυτοί προσδιορίστηκαν στη Δήλωση Προορισμού. Οι Στρατηγικοί Στόχοι που επιλέγονται, κατανέμονται σε τέσσερις (4) Οπτικές Γωνίες: **Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση** και **Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι**.

Οι Στρατηγικοί Στόχοι απαντούν στην ερώτηση τι θέλουμε να πετύχουμε σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω. Αποτελούν τον κατευθυντήριο άξονα για την εξειδίκευση της στρατηγικής της Δημόσιας Οργάνωσης και μέσο για την πλήρη ανάπτυξη των δεικτών μέτρησης απόδοσης. Οι Στρατηγικοί Στόχοι αποτελούν το σημείο αναφοράς βάσει του οποίου αναπτύσσονται και επικεντρώνονται, ανάλογα με το τι πρέπει να επιτευχθεί, οι κύριες δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης, εκφράζοντας, ταυτόχρονα, τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών ή δράσεων. Οι Στρατηγικοί Στόχοι πρέπει να ορίζονται με τρόπο που να επιτρέπει την περαιτέρω εξειδίκευσή τους σε υλοποιήσιμες και αξιολογήσιμες στρατηγικές, ώστε να καταδεικνύεται κατ' αυτόν τον τρόπο και ο βαθμός επίτευξής τους.

**3. Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης - Καθορισμός Τιμών Στόχευσης:** Εδώ αναγνωρίζονται και επινοούνται Δείκτες Μέτρησης που παρέχουν τη δυνατότητα στο όργανο διοίκησης

να παρακολουθεί την πρόοδο της Δημόσιας Οργάνωσης σε σχέση με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

4. **Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών:** Η εφαρμογή Προγραμμάτων -με συγκεκριμένη εναρκτήρια και καταληκτική ημερομηνία- που προσδιορίζουν τις δράσεις που είναι απαραίτητες προκειμένου να υλοποιηθούν οι Στόχοι που έχουν τεθεί από τη Δημόσια Οργάνωση.

5. **Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση:** Η διαδικασία που παρέχει στην ηγεσία (ή στο όργανο διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης) όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το εφικτό ή μη των υπό εφαρμογή στρατηγικών καθώς και τη δυνατότητα επανακαθορισμού και αναθεώρησης αυτών ανάλογα με τις προκύπτουσες ανάγκες.

Επισημαίνεται ότι η ανωτέρω περιγραφή αναφέρεται στην ανάπτυξη της μεθόδου Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων για το σύνολο της Δημόσιας Οργάνωσης. Ωστόσο, η πολυεπίπεδη διάρθρωση των Δημοσίων Οργανώσεων επιβάλλει ανάλογες μεθοδολογικές προσεγγίσεις σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων και Ατόμων-Υπαλλήλων, στο πλαίσιο της εφαρμογής της ισχύουσας νομοθεσίας.

Αναλυτικά, σε ό,τι αφορά τις ως άνω οπτικές γωνίες:

### 1. Πολίτες

Η πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ του πολίτη και της Δημόσιας Οργάνωσης αποτελεί συστατικό στοιχείο της οπτικής αυτής και μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερις (4) διαφορετικές διαστάσεις. Κάθε διάσταση απεικονίζει κι ένα διαφορετικό ρόλο του πολίτη στη σχέση του με τη Δημόσια Οργάνωση:

- Ο Πολίτης ως χρήστης-δικαιούχος υπηρεσιών («πελάτης»): Δίνεται έμφαση στην *ανταπόκριση* της Δημόσιας Οργάνωσης στις προσδοκίες των πολιτών και στην παροχή της βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών
- Ο Πολίτης ως Ιδιοκτήτης: Δίνεται έμφαση στην *λογοδοσία* των Δημοσίων Οργανώσεων προς τον φορολογούμενο πολίτη στο πλαίσιο της δέσμευσής τους για την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και της βέλτιστης χρήσης του δημοσίου χρήματος.

- Ο Πολίτης ως Υποκείμενο Δικαίου: Δίνεται έμφαση στην προστασία του πολίτη ως υποκειμένου δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, μέσω της ανάπτυξης δημόσιων πολιτικών πρόληψης και ενημέρωσης, με ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο της εφαρμογής τους και την ανατροφοδότηση που προκύπτει.
- Ο Πολίτης ως Συνεργάτης: Δίνεται έμφαση στην ενεργό συμμετοχή του πολίτη - είτε σε ατομικό επίπεδο είτε ως μέλος οργανωμένων ομάδων (π.χ. ΜΚΟ) - στην άσκηση των πολιτικών που αναπτύσσει η Δημόσια Οργάνωση.

Για κάθε έναν εκ των ανωτέρω ρόλων του πολίτη, η Δημόσια Οργάνωση ορίζει Στρατηγικούς Στόχους εμπνεόμενους από το όραμά της. Οι ορισθέντες στόχοι δεν πρέπει να είναι μονοδιάστατοι (ο Πολίτης ως χρήστης υπηρεσιών) αλλά να εκτείνονται ισορροπημένα σε όλες τις πλευρές που χαρακτηρίζουν τη σχέση του Πολίτη με τη Δημόσια Οργάνωση και αναλύθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο.

## **2. Εσωτερικές Διαδικασίες**

Μετά τον καθορισμό των στόχων σε σχέση με την Οπτική Γωνία 1 για τους Πολίτες, η Δημόσια Οργάνωση εντοπίζει τις εσωτερικές εκείνες διαδικασίες που πρέπει να βελτιστοποιήσει προκειμένου να παρέχει στο κοινωνικό σύνολο τις προσδοκώμενες υπηρεσίες-αποτελέσματα.

Επισημαίνεται ότι οι στόχοι που καθορίζονται σε σχέση με τις εσωτερικές διαδικασίες, είναι δυνατό να οργανωθούν σε τέσσερις (4) ομάδες, με βάση τις τέσσερις (4) διαστάσεις-ρόλους του Πολίτη που αναγνωρίστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η εστίαση σε εκείνες τις διαδικασίες που είναι κρίσιμες για την παραγωγή αποτελεσμάτων σε κάθε μία εκ των ανωτέρω διαστάσεων της ιδιότητας του Πολίτη.

## **3. Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι**

Επισημαίνεται ότι στη Δημόσια Διοίκηση, οι οικονομικοί πόροι μπορούν να γίνουν αντιληπτοί είτε ως μοχλοί στήριξης της επιτυχούς λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης είτε, αντίθετα, ως περιορισμοί στο πλαίσιο των οποίων η Δημόσια Οργάνωση καλείται να

αναπτύξει πολιτικές.

#### **4. Μάθηση – Συνεχής Βελτίωση**

Η εν λόγω θεώρηση αναφέρεται στη δυνατότητα μιας Δημόσιας Οργάνωσης να εξελίσσεται και να βελτιώνεται συνεχώς, κυρίως μέσω ανατροφοδότησης και ανάπτυξης καινοτομιών. Αντιπροσωπεύει τα *άυλα* κεφάλαια της Δημόσιας Οργάνωσης και περιλαμβάνει Στρατηγικούς Στόχους που αναφέρονται σε:

- Ανθρώπινο Κεφάλαιο, κυρίως σε ό,τι σχετίζεται με θέματα εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης των στελεχών της Δημόσιας Οργάνωσης
- Πληροφορίες & Γνώση, όπως αυτές “σωρεύονται” μέσα από τη άσκηση δημόσιων πολιτικών και την εν γένει λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης (θεσμική μνήμη) και αποτελούν αντικείμενο επεξεργασίας και περαιτέρω αξιοποίησης (Διοίκηση Γνώσης).
- Οργανωσιακό Κεφάλαιο, ως έκφραση των πρακτικών και των διαδικασιών που η Δημόσια Οργάνωση υιοθετεί και που αναφέρονται στην εκτέλεση καθημερινών διοικητικών λειτουργιών.

#### **Παράγοντες Αποτυχίας της τεχνικής Balanced Scorecard**

Από τη μελέτη προηγούμενων εφαρμογών της τεχνικής Balanced Scorecard σε Δημόσιες Οργανώσεις άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης<sup>3</sup>, προέκυψαν τα ακόλουθα σημεία που συνιστούν εν δυνάμει παράγοντες αποτυχίας:

1. Η άκριτη εφαρμογή του μοντέλου των τεσσάρων (4) Οπτικών Γωνιών όπως παρουσιάστηκε αρχικά από τους δημιουργούς του R. Kaplan & D. Norton ακόμα και στις περιπτώσεις εκείνες που υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για διαφοροποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου σε ιδιαίτερες περιπτώσεις Δημοσίων Οργανώσεων.
2. Η παράβλεψη των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των Οπτικών Γωνιών ως αποτέλεσμα της διαδικασίας δημιουργίας Δεικτών Μέτρησης ξεχωριστά για κάθε μία εξ' αυτών.

---

<sup>3</sup> Βλ. εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 για την εφαρμογή του Ν.3230/2004.

3. Ο καθορισμός υπερβολικά μεγάλου αριθμού Δεικτών Μέτρησης ως αποτέλεσμα της αντιστροφής της ιεραρχικής ροής –«από τη βάση προς την κορυφή» (bottom up) αντί «από την κορυφή προς τη βάση» (top down)- στον τρόπο προσδιορισμού τους.
4. Υποτίμηση της δυσκολίας και της πολυπλοκότητας που παρουσιάζει η ανάπτυξη με επιτυχή τρόπο ενός Balanced Scorecard με αποτέλεσμα ανεπαρκείς πόρους ή έλλειψη ανταπόκρισης των ανώτερων διοικητικών επιπέδων.
5. Δυσκολία αντίληψης των συνεπειών από την απροσδόκητη διαφοροποίηση κάποιας από τις πολλαπλά αλληλεπιδρούσες μεταβλητές που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων, λόγω ανεπαρκούς καθορισμού Δεικτών Μέτρησης.

Επισημαίνεται ότι το πρότυπο της τεχνικής Balanced Scorecard που αναλύθηκε, δεν είναι περιοριστικό σε ό,τι αφορά τις παραμέτρους που συνυπολογίζει για να εξασφαλίσει την ισορροπημένη αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες κ.λπ.), τα επίπεδα διοίκησης στα οποία μπορεί να εφαρμοστεί (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή Τμήματα) ή το βέλτιστο αριθμό Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας. Η κάθε Δημόσια Οργάνωση, αξιολογώντας τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις της, μπορεί να διαφοροποιήσει τις Οπτικές Γωνίες που αναλύθηκαν παραπάνω τόσο ως προς τον αριθμό όσο και ως προς το περιεχόμενό τους. Κατ' ανάλογο τρόπο, μπορεί να εκτιμήσει την ποσότητα και την κατανομή των Δεικτών Μέτρησης που θεωρεί ως απαραίτητους για την πληρέστερη ενημέρωση σε σχέση με τις δράσεις της αλλά και τη σκοπιμότητα (ή μη) της εφαρμογής της τεχνικής σε κάποιες από τις Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή Τμήματα που απαρτίζουν τη Δημόσια Οργάνωση.

Τονίζεται ωστόσο, ότι -σύμφωνα με όσα αναδεικνύονται από τη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική<sup>4</sup> - ως πλέον αξιόπιστη λειτουργικά θεωρείται η εφαρμογή του εμπειρικού κανόνα «4 έως 5»: τέσσερις (4) έως πέντε (5) Οπτικές Γωνίες με τέσσερις (4) έως πέντε (5) Δείκτες Μέτρησης για κάθε μια εξ αυτών, συνολικά, δηλαδή, είκοσι (20) με είκοσι πέντε (25) Δείκτες Μέτρησης για κάθε Balanced Scorecard, αριθμός που διασφαλίζει την ευχερή διαχείριση της

---

<sup>4</sup> Βλ. εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 για την εφαρμογή του Ν.3230/2004.

πληροφόρησης που προέρχεται από τα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης.

#### ***1.1.11 Όργανα στρατηγικού/επιχειρησιακού σχεδιασμού και στερεότυπα.***

Εδώ και πάνω από δύο αιώνες, ως κρίσιμος παράγοντας της διαδικασίας Σχεδιασμού/Προγραμματισμού εντός των Δημοσίων Οργανώσεων έχει αναδειχθεί η υπηρεσία η οποία τον αναλαμβάνει. Και αυτό γιατί καταρχάς η διαδικασία αυτή αναλαμβανόταν από ειδικά όργανα που εργάζονταν περί την ανώτατη ηγεσία, έχαιραν υψηλού κύρους και συνιστούσαν κλειστές προνομιούχες ομάδες. Τα όργανα αυτά, ξεκινώντας από στρατιωτικές οργανώσεις, ονομάζονταν επιτελεία και συνακόλουθα η εργασία τους επιτελική, η οποία διακρινόταν αυστηρά από εκείνη της «εκτέλεσης», δηλαδή της πραγματοποίησης των σχεδίων που συντάσσονταν στα επιτελεία.

Με τον καιρό και με δεδομένες τις κοινωνικές σχέσεις των 19ου-20ου αιώνων, η λογική αυτή (έντονος στοχασμός και σκέψη στα επιτελεία, έντονη δράση και περιορισμένη σκέψη στις υπηρεσιακές μονάδες εκτέλεσης) χαρακτήρισε και τις διαφορετικές αρμοδιότητες, στις οποίες μετέφερε και την αντίστοιχη αξιολογική διάκριση. Πιο σοβαρές, σπουδαίες, με κύρος οι πρώτες, πιο υποτιμημένες, χωρίς κύρος αλλά με σίγουρη εμπλοκή στην τριβή της καθημερινότητας οι δεύτερες. Στη Δημόσια Διοίκηση μάλιστα, η οποία, όπως και οι Στρατοί, διακρίνεται από ιεραρχία, κανόνες, επαγγελματισμό, εσωστρέφεια, ιδιαίτερη κουλτούρα, η υιοθέτηση της διάκρισης ήταν πλήρης, καθότι και διευκόλυνε αλλά και αναπαρήγαγε τις υφιστάμενες σχέσεις εξουσίας (ανώτεροι-κατώτεροι).

Η κυριαρχία του μοντέλου αυτού καταδεικνύεται σε όλο το φάσμα της κοινωνικοπολιτικής δραστηριότητας του 19<sup>ου</sup> και μέρους του 20<sup>ου</sup> αιώνων, όπου έχουμε απόφαση για τους ανώτερους και εκτέλεση για τους κατώτερους (Παπαδημητρίου, 2018). Στο κρατικό-πολιτικό επίπεδο, απόφαση της πολιτικής ηγεσίας και εκτέλεση εκ μέρους των οργάνων της Διοίκησης, εξ ου και η συναφής διάκριση σε νομοθετική και εκτελεστική εξουσία. Η λογική αυτή, φαίνεται ακόμα και από την χρησιμοποιούμενη ορολογία η οποία και την εκφράζει. Έτσι, οι διάφοροι πολιτικοί λαμβάνουν αποφάσεις (decisions) ενώ τα διοικητικά όργανα, για

να εκτελέσουν τις πρώτες, εκδίδουν (διοικητικές) πράξεις (actions, actes).

Τόσο η νεότερη διοικητική σκέψη (Chevallier, 1993· Παπούλιας 2002· Μακρυδημήτρης, 2003· Μπουραντάς, 2002) όσο και προπάντων η σχολή της συστημικής ανάλυσης (Exton, 1972· Δεκλερής, 1989) άσκησαν δριμύτατη όσο και πειστική κριτική στην «μηχανιστική» θεώρηση της «εκτέλεσης». Έτσι, εδώ και καιρό γίνεται δεκτό ότι κατά κανόνα η διάκριση αυτή δεν υφίσταται, ότι το σχήμα αυτό δεν λειτουργεί ως εργαλείο καθότι δεν αρκεί για να ερμηνεύσει σύνθετες πραγματικότητες.

Στο δεύτερο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα, το σχήμα σκέψης του στοχαζόμενου και καθοδηγούντος επιτελείου με το άβουλο και καθοδηγούμενο σώμα των εκτελεστών, είχε ξεπεραστεί πλήρως και προφανώς, στον βαθμό που η ανθρώπινη γνώση επεκτείνεται προς όλους τους τομείς της ύπαρξης, ανεπιστρεπτί. Όπως αναδείχθηκε πλήρως μέσα από τις εμπειρίες των στρατιωτικών, το διοικητικό έργο δεν μπορεί να διακριθεί απόλυτα σε έργο σκέψης και έργο πραγμάτωσης<sup>5</sup>. Ούτε εκείνοι που καταρτίζουν σχέδια μπορούν να είναι επιτυχημένοι άνευ γνώσης των πραγματικών όρων υλοποίησης ενός έργου ούτε εκείνοι που αναλαμβάνουν την υλοποίηση ενός σχεδίου το επιχειρούν χωρίς να σκέφτονται ολόκληρη σειρά παραμέτρων ή απροσδόκητων συμβάντων που μεταβάλουν τη θεωρητική κατάστρωση των πραγμάτων και απαιτούν σκέψη και μάλιστα, ιδιαίτερα λεπτή και ακονισμένη (Μόργκαν, 2000· Δεκλερής, 2005· Μακρυδημήτρης, 2003· Μπουραντάς, 2002· Κέφης, 2005<sup>α</sup>· Τσούκας, 2004· Παπαδάκης, 2018 κ.α.).

Στο αποκορύφωμα του σχετικού προβληματισμού, στην καμπή του αιώνα, ο Γκ. Μόργκαν ανέδειξε με πειστικό τρόπο τη σημασία της ολογραφικής οργάνωσης, εκείνης δηλαδή που διαθέτει τέτοιο μείγμα στοχαστικών και επιχειρησιακών δυνατοτήτων που κάθε μέρος της να ενσωματώνει τέτοια ικανότητα ώστε να μπορεί να αναπαραγάγει την συνολική λειτουργία της (2000:135-153).

---

<sup>5</sup> Ακόμα και οι οπαδοί της συστημικής μεθοδολογίας, ενώ διακρίνουν αυστηρά τις δύο φάσεις για λόγους αναλυτικούς, τονίζουν ωστόσο ότι στην πραγματικότητα αυτές αλληλοδιαπλέκονται και αλληλοτροφοδοτούνται.



### **1.1.12 Στρατηγική Διοίκηση και Ελληνική Πραγματικότητα**

Στα τέλη του προηγούμενου αιώνα και ενώ η ΟΝΕ είχε ξεκινήσει την πορεία της, μέσα σε ένα πλαίσιο επιδίωξης βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας και σύγκλισης των επιδόσεων των Διοικήσεων των κρατών μελών, αποφασίστηκε κατά την άτυπη σύνοδο των Υπουργών Εσωτερικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο Φεϊρά της Πορτογαλίας (Ιούνιος 2000) η προώθηση μεταρρυθμίσεων για την καταπολέμηση της διαφθοράς, της κακοδιοίκησης και της κακονομίας, της μείωσης των γραφειοκρατικών βαρών και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων προς τους πολίτες υπηρεσιών. Η συμφωνία εκείνη, την εποχή που βρισκόταν σε εξέλιξη η ΟΝΕ, δηλαδή η προσπάθεια για την οικονομική σύγκλιση, έγινε γνωστή ως συμφωνία για την (παράλληλη) **διοικητική σύγκλιση**.

Μέσα σε αυτό το απαιτητικό, ευρωπαϊκό περιβάλλον, τόσο η Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ) όσο και γενικότερα το λεγόμενο Μάνατζμεντ απόδοσης, θεωρήθηκαν τα κατάλληλα εργαλεία, για να αναβαθμίσουν τη διοικητική ικανότητα των κρατών-μελών προς μία στρατηγική κατεύθυνση. Αφού υπενθυμίσουμε ότι στρατηγική λειτουργία μιας οργάνωσης σημαίνει θέση και επιδίωξη σκοπών-στόχων σε μακροχρόνια κατεύθυνση, άρα διαδικασίες ανάλυσης και εκτίμησης περιβάλλοντος, επεξεργασίας εναλλακτικών προτάσεων και επιλογής σκοπών και τρόπων δράσης, προγραμματισμό, παρακολούθηση και έλεγχο, επισημαίνουμε ότι, κρίσιμο στοιχείο της ΔμΣ (αλλά λογικά δεύτερο, μετά την επιλογή σκοπών-στόχων) είναι η πραγματοποίηση μετρήσεων με επινόηση κατάλληλων δεικτών.

Στη χώρας μας, παρά τις βαρύγδουπες εξαγγελίες για την προώθηση μιας συνολικής μεταρρύθμισης στη Διοίκηση (πρόγραμμα Πολιτεία ν 2880/2001), παρά την εμφάνιση ενός νομοσχεδίου για μια ευρύτερη αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και την ανάπτυξη έντονης σχετικής συζήτησης, εντέλει, πολύ διακριτικά ψηφίστηκε, την τελευταία ημέρα λειτουργίας της Βουλής (ακολούθησαν οι εκλογές της 7 Μαρτίου 2004), ο νόμος 3230/04<sup>6</sup>. Με αυτόν καθιερωνόταν αφενός η ΔμΣ και αφετέρου η μέτρηση της αποδοτικότητας στις βασικές δημόσιες υπηρεσίες. Αναλυτικότερα, η ΔμΣ, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον νόμο, που σε αυτό το θέμα ακολουθεί την περιγραφή της θεωρίας,

---

<sup>6</sup> ΦΕΚ Α 44/11-2-2004 Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις

διέρχεται τα ακόλουθα στάδια:

- α) Προσδιορισμός των οργανωτικών σκοπών και στρατηγικών επιδιώξεων της οργάνωσης από τα ανώτερα στελέχη της, που περιλαμβάνει τη διασαφήνιση του χαρακτήρα της
- β) Συγκεκριμενοποίηση επιδιώξεων σε πρακτικούς-επιχειρησιακούς στόχους για κάθε οργανωτική μονάδα-υπομονάδα και διατύπωσή τους σε πρόγραμμα δράσης. Ειδικότερα κατά την θεωρία θα έπρεπε να γίνεται κατανομή – επιμερισμός του οργανωτικού έργου, να εξειδικεύεται το προσωπικό σε αντίστοιχα καθήκοντα, να προσδιορίζονται εναλλακτικοί τρόποι δράσης, να περιγράφονται οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων και να καθορίζονται οι απαιτούμενοι πόροι, να προσδιορίζεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής και τα τελικά κριτήρια μέτρησης και αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης των τελικών αποτελεσμάτων (Μακρυδημήτρης, 1989).
- γ) Εξειδίκευση/συγκεκριμενοποίηση και διαφοροποίηση των στόχων, καταγραφή κρίσιμων δραστηριοτήτων και προσδιορισμός των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας<sup>7</sup>, ύστερα από αμοιβαία συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Ο εργαζόμενος διαδραματίζει ενεργό ρόλο και κατά την παρακολούθηση του χρονικού προγραμματισμού αλλά και την υλοποίηση και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων.
- δ) ο προϊστάμενος μετά τη συμφωνία παρακολουθεί και συνεπικουρεί την προσπάθεια υλοποίησης των στόχων του υφισταμένου
- ε) ο τελευταίος λειτουργεί με καθεστώς σχετικής αυτονομίας με ευρεία αποσυγκέντρωση ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Ειδικότερα, αναλαμβάνει την υλοποίηση προγραμμάτων δράσης, προβαίνει στις τυχόν διορθώσεις και σε μια καταρχήν αξιολόγηση του έργου εν όψει των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν
- στ) διεξάγονται περιοδικοί έλεγχοι της απόδοσης από τον προϊστάμενο σε συνεργασία με τον υφιστάμενο”, οι οποίοι αφορούν στην επισήμανση των αποκλίσεων μεταξύ πραγματικών και επιθυμητών αποτελεσμάτων, τη διόρθωσή τους και την περαιτέρω ανάπτυξη των στόχων και δυνατοτήτων των υφισταμένων”.

---

<sup>7</sup> Με γνώμονα την γνωστή ρήση των Osborne-Gaebler (1993) «αν δεν μετρήσεις, δεν μπορείς να διοικήσεις»

Από το 2004 συνεπώς, όλες οι δημόσιες υπηρεσίες της Κεντρικής Διοίκησης (ΚΔ), της Περιφερειακής Διοίκησης (ΠΔ) των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων (ΝΑ) και των μεγάλων δήμων οφείλουν να λειτουργούν επιδιώκοντας στόχους και μετρώντας την επιτυχία τους με δείκτες. Πιο συγκεκριμένα, ο νόμος ορίζει ότι όλες οι υπηρεσίες της ΚΔ και της ΠΔ, ως τις 20 Δεκεμβρίου κάθε χρόνο, οφείλουν να έχουν ολοκληρώσει τη διαδικασία καθορισμού στόχων (άρθρο 3 παρ.3). Υιοθετώντας το θεωρητικό υπόδειγμα που σημειώσαμε, η διαδικασία αυτή περιγράφεται αφενός ως διαδικασία που ξεκινάει από πάνω προς τα κάτω και αφετέρου ως συναινετική, αφού απαιτεί την συζήτηση-συνεννόηση προϊσταμένων και υφισταμένων στον προσδιορισμό στόχων (άρθρο 3).

Οι πολιτικοί προϊστάμενοι (υπουργοί, υφυπουργοί, γενικοί και ειδικοί γραμματείς) έχουν την υποχρέωση να ορίσουν τους στρατηγικούς σκοπούς-στόχους, οι οποίοι στη συνέχεια εξειδικεύονται, με συναινετικό τρόπο, από τους διοικητικούς προϊσταμένους (γενικούς διευθυντές, διευθυντές, τμηματάρχες) και φτάνουν τελικά μέχρι τον ξεχωριστό υπάλληλο (ατομικοί στόχοι). Η αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων ορίζεται ότι πρέπει να γίνεται τακτικά, το λιγότερο κάθε τρεις μήνες και επιτυγχάνεται με την καθιέρωση συγκεκριμένων δεικτών, είτε γενικών (άρθρο 5 παρ. 2) είτε εξειδικευμένων που προσδιορίζονται από κάθε υπηρεσία σύμφωνα με τις ανάγκες της (άρθρο 5 παρ.3). Το σύστημα αξιολόγησης ολοκληρώνεται με τη σύνταξη ετήσιας έκθεσης πεπραγμένων η οποία απευθύνεται προς τον πρωθυπουργό και στο Κοινοβούλιο (άρθρο 9 παρ.1). Περαιτέρω στο νόμο ορίζεται και η δυνατότητα σύνδεσης της απόδοσης μιας υπηρεσίας με την απόδοση του προσωπικού της και βέβαια, η αξιολόγηση αυτού στη βάση των επιτευχθέντων (ή μη) στόχων (αρ. 3 π 4 ν.3230/2004).

Από την ανάγνωσή του και μόνο, καθίσταται προφανής η σπουδαιότητα του νόμου αυτού για την μεταρρύθμιση της Διοίκησης. Με την εφαρμογή του, πολύ γρήγορα θα προέκυπταν αντικειμενικότερα δεδομένα περί της διοικητικής λειτουργίας, τα οποία στη συνέχεια θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για να γίνουν απαραίτητες διορθώσεις, τόσο σε επίπεδο δομών όσο και σε επίπεδο διαδικασιών. Επιπλέον, η συσσώρευση επαρκών δεδομένων θα επέτρεπε αφενός τη συνολική αξιολόγηση του συστήματος στη βάση της

λογικής κόστους-ωφέλειας και αφετέρου τη λογοδοσία προς την κοινωνία που καταβάλλει το κόστος και λαμβάνει (στο βαθμό που υπάρχει) την ωφέλεια. Αλλά και πέρα από τα διαδικαστικού τύπου πλεονεκτήματα, το σημαντικότερο γεγονός θα εγγραφόταν στην κυρίαρχη, εντός των υπηρεσιών, διοικητική κουλτούρα. Η τελευταία από κουλτούρα στασιμότητας, συντήρησης καλώς και κακώς κειμένων και διαιώνισης μοτίβων ανορθολογικής δράσης, θα πιεζόταν να μετατραπεί σε κουλτούρα μέτρησης, ανάδειξης αποτελεσμάτων και αποδόσεων και εντέλει θετικότητας και δημιουργίας.

Ωστόσο, η πραγματικότητα ανέδειξε τα ποικίλα προβλήματα που συνοδεύουν και ναρκοθετούν εξαρχής κάθε προσπάθεια μεταρρύθμισης. Η πρώτη, ενημερωτική εγκύκλιος, εκδόθηκε από το αρμόδιο Υπουργείο, τον Ιούνιο 2004 αλλά μετά, ακολούθησε πλήρης απραξία επί 18 σχεδόν μήνες. Ωστόσο, χωρίς αναλυτικές οδηγίες για τα τόσο καινούρια και απροσπέλαστα από πολλούς υπαλλήλους δεδομένα, ουδείς διανοήθηκε να ξεκινήσει την υλοποίηση του νόμου, που κατά τους ορισμούς του, έπρεπε να αρχίσει το Φθινόπωρο 2004. Η επόμενη εγκύκλιος, πιο αναλυτική αυτήν την φορά, εκδόθηκε τον Δεκέμβριο 2005<sup>8</sup>, όταν για δεύτερη χρονιά, ουδεμία υπηρεσία κινήθηκε σε προσπάθεια εφαρμογής του. Ακολούθησε νέα (3η) εγκύκλιος τον Απρίλιο και νέα (4η) τον Σεπτέμβριο 2006<sup>9</sup>. Και πάλι όμως, καμία υπηρεσία δεν τόλμησε, παρότι στο μεταξύ, είχαν συσταθεί σε πολλά υπουργεία και περιφέρειες οι απαιτούμενες οργανωτικές μονάδες (διευθύνσεις ή τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας). Σε αυτήν την (στάσιμη) κατάσταση, προφανώς συνέβαλε καταλυτικά το γεγονός της ανάθεσης των θέσεων ευθύνης στις μονάδες αυτές, σε υπαλλήλους με άγνοια των σχετικών θεμάτων και στα πρόθυρα της σύνταξης. Αντιμετωπίζοντας αυτά τα δεδομένα, το Υπουργείο εξέδωσε τον Μάρτιο 2007 νέα, σεβαστού μεγέθους εγκύκλιο<sup>10</sup>, στην οποία ουσιαστικά δεν έδινε οδηγίες αλλά έκανε μάθημα περί Στρατηγικής Διοίκησης, αφού είχε γίνει κατανοητή η απουσία σχετικής γνώσης! Παρά την καινοτόμο πρακτική, η κατάσταση δεν μεταβλήθηκε

---

<sup>8</sup> Βλ. εγκύκλιο ΥΠΕΣΔΔΑ, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005

<sup>9</sup> Βλ. σχετικά Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.09.2006 για τη σύνταξη και υποβολή εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (ν.3230/2004)

<sup>10</sup> Βλ. εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 για την εφαρμογή του Ν.3230/2004

και έτσι, τον Ιανουάριο 2008 εκδόθηκε νέα εγκύκλιος<sup>11</sup>, στην οποία τασσόταν αφενός προθεσμία (μέχρι 15-3-2008) και γινόταν αναφορά (για πρώτη φορά) για ενδεχόμενες πειθαρχικές διώξεις, για τους αδρανείς.

Και όταν όμως υπήρξαν οι οργανωτικές προϋποθέσεις (εγκύκλιοι-βιβλία για το πως καθορίζονται οι στόχοι και προσδιορίζονται οι δείκτες, τοποθέτηση στις μονάδες ΠΑΠ αποφοίτων ΕΣΔΔ εκπαιδευμένων στη ΔμΣ) φάνηκε πόσο δεν υπήρχε η απαραίτητη πολιτική βούληση. Σε κανένα υπουργείο (!) ούτε καν στο Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης<sup>12</sup>, οι πολιτικοί προϊστάμενοι δεν μπόρεσαν να καθορίσουν στρατηγικούς σκοπούς, προκειμένου μετά να δρομολογηθεί η περαιτέρω διαδικασία. (Παπαδημητρίου, 2014) Το αρμόδιο υπουργείο, διαβλέποντας την πλήρη αποτυχία του συστήματος, επέτρεψε, τον προσδιορισμό δεικτών χωρίς να έχουν πρώτα καθοριστεί στόχοι. Η ενέργεια αυτή ήταν αφενός παράνομη (ο νόμος δεν επέτρεπε κάτι τέτοιο) και αφετέρου ανέτρεπε πλήρως την ορθολογική σειρά, όπως την προσδιορίζει η σχετική θεωρία (Μακρυδημήτρης, 1989· Μπουραντάς, 2002· Κέφης, 2005).

Έτσι, μετά την αποδοχή εκπνώσεων και προπάντων, μετά την ασκηθείσα (περιορισμένη πάντως στα λόγια) πίεση, εκδόθηκαν πολλές αποφάσεις καθιέρωσης δεικτών<sup>13</sup>. Για να το πετύχουν αυτό, πολλοί υπόχρεοι φορείς ανέθεσαν σε διάφορες ιδιωτικές εταιρίες συμβούλων 17 μελέτες, συνολικού κόστους 1.050.000 ευρώ<sup>14</sup>. Οι μελέτες συντάχθηκαν, παραδόθηκαν και παραλήφθηκαν από τις υπηρεσίες όλες, ωστόσο δεν εφαρμόστηκε καμία! Το ενδιαφέρον ωστόσο είναι ότι την ίδια εποχή, στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, οι σπουδαστές στο πλαίσιο της σχετικής εκπαίδευσής τους συνέτασσαν

---

<sup>11</sup> Βλ. εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ για τον καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.01.2008

<sup>12</sup> Μοναδική, τιμητική εξαίρεση το τότε υφιστάμενο υπουργείο Μακεδονίας-Θράκης, του οποίου όμως οι σκοποί ήταν τόσο γενικόλογοι που πολύ λίγο μπορούσαν να προσδιοριστούν περαιτέρω.

<sup>13</sup> Βλ. 153168/27-11-2008 Απόφαση Υπουργείου Παιδείας (16 σελίδες δείκτες), 114062/388/26-11-2008 Απόφαση Υπουργείου Πολιτισμού (1 σελίδα), 83196/38/5-12-2008 Απόφαση ΣΕΠΕ, 2815/16-3-2009 Απόφαση ΥΜΑΘ, Απόφαση ΕΚΔΔΑ κλπ

<sup>14</sup> Βλ. Έκθεση αξιολόγησης χρηματοδοτήσεων Προγράμματος Πολιτεία 2004-2007, Υπουργείο Εσωτερικών

ανάλογες μελέτες<sup>15</sup>, οι οποίες όμως, έμεναν στα ράφια της Σχολής και δεν βρήκαν ποτέ το δρόμο της αξιοποίησης, κάτι που υποδεικνύει την ανυπαρξία βούλησης πραγματικής εφαρμογής. Γενικότερα, παρά την αναζωογόνηση του θέματος στη θεωρία (ΔΕΕ 2007· Ραμματά, 2006) και την ευρεία κυκλοφορία αποφάσεων με δείκτες, η πραγματική υλοποίησή τους παραμένει ακόμα και σήμερα ζητούμενο, καθόσον κανένα υπουργείο χωριστά δεν έχει παρουσιάσει έκθεση πεπραγμένων και βέβαια, ούτε το αρμόδιο υπουργείο έχει καταθέσει έκθεση προς τον Πρωθυπουργό. Η τελευταία παράλειψη δημιουργεί το επιπλέον ερώτημα, για την στάση του (εκάστοτε) Πρωθυπουργού επί αυτών.

Το κύριο αίτιο της μη εφαρμογής βρίσκεται σε όλους τους καταλόγους των προβλημάτων της ελληνικής Διοίκησης και δεν είναι άλλο από την **άρνηση του πολιτικού υποσυστήματος (που επικάθεται στο διοικητικό και το καθορίζει ασφυκτικά...) να μεταβάλλει τους τρόπους της εξουσιαστικής του κυριαρχίας**. Συγκεκριμένα, **δεν θέλησε να εξορθολογιστεί έστω και κατ' ελάχιστο...** (ΚΘΜ 2005). Η κατηγορηματικότητα της απάντησης προκύπτει εύκολα από την πληθώρα των τεκμηρίων. Έτσι, καταρχήν η παράλειψη σύμπασας της πολιτικής ηγεσίας να ορίσει στρατηγικούς σκοπούς επί επτά έτη, ώστε να εκκινήσει η υλοποίηση του νόμου, είναι από μόνη της πειστικό επιχείρημα. Η παράλειψη άσκησης πίεσης επ' αυτού, είτε από την κορυφή (Πρωθυπουργός) είτε από τον (πολιτικά πανίσχυρο) Υπουργό Εσωτερικών (πρώτο μετά τον πρωθυπουργό), συμπληρώνουν την εικόνα ενδυναμώνοντας το επιχείρημα. Επιπλέον, η παράλειψη αναζήτησης από τους διαδοχικούς Πρωθυπουργούς της ετήσιας συνολικής έκθεσης πεπραγμένων, που κατά τον νόμο, οφείλει να του παρουσιάζει ο αρμόδιος για τη συνολική εφαρμογή, Υπουργός Εσωτερικών, κάνουν το επιχείρημα ατράνταχτο.

Στο παραπάνω κυρίως, μπορούν να προστεθούν ακόμα τρία αίτια υποδεέστερης όμως βαρύτητας:

- 1) Μαζί με την απουσία στήριξης της ανώτατης πολιτικής ηγεσίας η συνακόλουθη

---

<sup>15</sup> Όπου καταγράφονται και οι δικαιολογίες αληθινές ή προσχηματικές, που πρόβαλαν πολλές υπηρεσίες προκειμένου να μην υλοποιήσουν τις μελέτες των εταιριών. Ήταν του τύπου «ακατανόητη...», «πολύ δύσκολα αυτά για μας...» κλπ

απουσία δραστήριας προώθησης από τα διοικητικά στελέχη που συνήθως δεν γνώριζαν ή χειρότερα, δεν γνώριζαν και φοβούνταν ταυτόχρονα (Αθανασόπουλος 1983) ... Επ' αυτού όμως, μπορούμε να συμπληρώσουμε ότι με δεδομένο τον τρόπο ανάδειξης σε θέσεις ευθύνης, μέσω των (δοτών και πολιτικά επηρεαζόμενων Υπηρεσιακών Συμβουλίων), η ευθύνη και επ' αυτού αναλογεί πάλι στην πολιτική ηγεσία, στο βαθμό που δεν επέλεξε (σε πλείστες περιπτώσεις έγιναν αναθέσεις) τους κατάλληλους.

- 2) Έγινε εύκολα αποδεκτή η έκπτωση από το θεωρητικό υπόδειγμα (υιοθέτηση δεικτών χωρίς προηγούμενη στοχοθεσία) και η επακολουθήσασα προσχηματική, παρουσίαση δεικτών, οι οποίοι (φαινόταν) ότι δεν επρόκειτο να εφαρμοστούν ποτέ... Όσο για τη παρασχεθείσα (κατά το τέταρτο έτος υποτιθέμενης υλοποίησης) δυνατότητα πιλοτικής εφαρμογής (εγκύκλιος Ιανουαρίου 2008) παρά την μη νομοθετική πρόβλεψη, δεν χρειάζεται πολύ σκέψη για να πει κανείς ότι ή θα έπρεπε να προβλεπόταν αρχικά ή να μην παρεχόταν καθόλου, γιατί επέτεινε την διάχυτη εντύπωση περί μη πραγματικής υλοποίησης.
- 3) Η ύπαρξη ορισμένων προβληματικών σημείων στον νόμο. Το σημαντικότερο από αυτά, που πάντως αναμένεται να εμφανιστεί με την πρώτη εφαρμογή, έχει να κάνει με το πεδίο όπου θα γίνουν οι μετρήσεις. Με τον ν.3230/2004, αντικείμενο μέτρησης είναι οι υφιστάμενες οργανώσεις και η (όποια) εργασία αυτές παράγουν. Δεν είναι δηλαδή οι δημόσιες πολιτικές που υλοποιούν ή ορθότερα, οφείλουν να υλοποιούν οι οργανώσεις καθότι στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα ούτε σχεδιάζονται ούτε υλοποιούνται δημόσιες πολιτικές αλλά κυριαρχεί μια διαχειριστική λογική απλής εφαρμογής της «κείμενης νομοθεσίας». Ένα δεύτερο ζήτημα τίθεται σχετικά με τη νομική φύση της απόφασης στοχοθεσίας, αν δηλαδή πρόκειται περί κανονιστικής ή όχι απόφασης. Σε τέτοια περίπτωση πάντως, ως κανονιστική θα είναι προφανώς και εκτελεστή (άρα προσβλητή με αίτηση ακύρωσης στα Διοικητικά Δικαστήρια). Ένα ακόμα ζήτημα τίθεται από την άνευ άλλου τινός, δυνατότητα αναπροσαρμογής στόχων, καθότι αυτό μπορεί να σημαίνει την διαρκή απομάκρυνση κάποιων στόχων, υπό το πρόσχημα της μη εφικτότητας και εντέλει, ούτε της επίτευξης των στόχων ούτε

της βελτίωσης της υπηρεσίας. Τα παραπάνω τρία προβληματικά σημεία δεν είναι πάντως αρκετά για να δικαιολογήσουν την επί δωδεκαετία φαγούρα της (πολιτικής ηγεσίας της) Διοίκησης να υλοποιήσει τις καίριες επιταγές του συγκεκριμένου νόμου.

Κατά τα χρόνια που ακολούθησαν και χαρακτηρίζονται ως «μνημονιακά» (2010-2016) λόγω της οξύτατης δημοσιονομικής/οικονομικής/πολιτικής κρίσης, παρά την ανάπτυξη της ρητορικής περί «μεταρρυθμίσεων», η συνολική κατάσταση γενικά δεν βελτιώθηκε. Κάποιες ελάχιστες αποσπασματικές πρωτοβουλίες και μόνο στην ΚΔ, πολλά επιχειρησιακά σχέδια, ιδίως μετά το 2014 στους δήμους και στις αυτοδιοικούμενες περιφέρειες (ΠΑ), τα οποία όμως, φαίνεται πως ήταν στην πλειονότητά τους, αποτέλεσμα αγοράς και όχι ανάλογης κινητοποίησης των φορέων. Η συνολική αποτίμηση της προσπάθειας μιας σχεδόν δεκαετίας έγινε εν τέλει από τον ΟΟΣΑ, στη εμβριθή μελέτη που εκπόνησε ως «ανεξάρτητος φορέας» μεταξύ του ελληνικού κράτους και των δανειστών του. Στη μελέτη αυτή (ανακοινώθηκε τέλη του 2011 αλλά εκδόθηκε στα ελληνικά το 2012) καταγράφεται πολύ χαρακτηριστικά, αφενός ότι «οι μεταρρυθμίσεις στην κεντρική διοίκηση απέτυχαν παταγωδώς να διασφαλίσουν ισχυρή, συνεκτική στρατηγική και τάση προς αποτελεσματική δημόσια διακυβέρνηση» (2012:32) και αφετέρου ότι «ο σχεδιασμός πολιτικής με τη χρήση τεκμηρίωσης δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί, κάτι που αντανακλά την κουλτούρα νομικού φορμαλισμού, όπως επίσης την απουσία βασικών δεδομένων και την έλλειψη εμπειρίας στη χρήση της τεκμηρίωσης για την ανάπτυξη δημόσιων πολιτικών» (2012:39).

Το 2016, με όπλο τον ν.4369/2016 (Α'33/2016) που σημειωτέον, ψηφίστηκε έπειτα από εκτεταμένη διαδικασία διαβούλευσης κατά τον Χειμώνα 2015-2016, ανανεώθηκε η απαίτηση για στρατηγική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Ο νόμος αφενός απαιτεί την εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, προκειμένου να πραγματοποιείται ορθά η διαδικασία Αξιολόγησης (άρθρο 22) και αφετέρου παραπέμπει εμφανώς στη φιλοσοφία του ταλαιπωρημένου νόμου 3230/2004 (άρθρο), του οποίου ελπίζουμε κάποια στιγμή να δούμε την ακριβή εφαρμογή (Παπαδημητρίου, 2014).



## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Ακαδημία Αθηνών, (1998): *Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21ου αιώνα* (υπό την εποπτεία του Γ. Βλάχου). Αθήνα.

Αλεξόπουλος, Ν.Α.& Παπαδημητρίου, Κ. (2006): *Κράτος και Δημόσια Διοίκηση, σημειώσεις παραδόσεων σε ΕΣΔΔ*. Ταύρος: ΕΚΔΔΑ.

Ball, A. Guy Peters, B. (2001). *Σύγχρονη πολιτική και διακυβέρνηση*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Γεωργόπουλος, Ν. (2002). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένος

Δεκλερής, Μ. (1986). *Συστημική θεωρία*. Αθήνα-Κομοτηνή: Α.Ν. Σάκκουλας

Δεκλερής, Μ. (1989). *Διοίκηση συστημάτων*. Αθήνα: Α.Ν. Σάκκουλας

Δεκλερής, Μ. (2005). *Εισαγωγή στη βιώσιμη πολιτεία*. Αθήνα: Βιώσιμος Κόσμος.

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΔΕΕ 2003). *Η μεταρρύθμιση του Κράτους*. Δελφοί.

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας (ΔΕΕ 2007). *Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία*. Αργυριάδης Δ., Ντινάκη Φ., Λιβεράκος Π., Μαντέ Σ., Φαλάρας Ε., Δουλαδέρης Ν., Καββαθάς Τρ. και άλλοι.

Dror, Y. (2008) *Η ικανότητα της Διακυβέρνησης*. Αθήνα: Ι.Σιδέρης.

Drucker, P. (2000α). *Η μετακαπιταλιστική κοινωνία*, Gutemberg.

Drucker, P. (2000β). *Προκλήσεις του Μάνατζμεντ για τον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Leader Books.

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔ 1993). *Διοικητικός εκσυγχρονισμός*. Αθήνα.

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (1996). *10 χρόνια, απολογισμός και προοπτικές*. Αθήνα.

Επιτροπάκη, Ολ. & Κυριακόπουλος, Κ.& Ζάρκος, Σ. (επιμ. 2011). *Το μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης*. Αθήνα: Καστανιώτης.

Ζαβλανός, Μ. (1988). *Οργάνωση και Διοίκηση Α+Β*. Αθήνα; Ελλην.

Ζευγαρίδης, Σπ. (1973). *Θεωρία της Οργανώσεως. Η δομή των Οργανώσεων*. Αθήνα:

- Παπαζήσης.
- Ζευγαρίδης, Σπ. (1978). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Ζευγαρίδης, Σπ. (1979). *Μαθήματα Management*. Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2003) *Μάνατζμεντ-αποτελεσματική διοίκηση*. Αθήνα.
- Karlan, R. & Norton, D. (2008). *Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Καρκατσούλης, Π. (2004). *Το κράτος σε μετάβαση*. Αθήνα: Ι.Σιδέρης.
- Καρκατσούλης, Π. (2006). “Σημειώσεις για το μάθημα Κράτος και Δημόσια Διοίκηση”, ΕΚΔΔΑ.
- Κέντρο Θεσμικών Μεταρρυθμίσεων (2005). *Η εμπλοκή των μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κέφης, Β. (2005α). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.
- Κέφης, Β. (2005β) *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Κριτική.
- Κόντης, Θ. (2001). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Κτιστάκη, Σ. (2009). *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση 1-3*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μακρυδημήτρης, Αντ. (1996). *Η Διοίκηση σε κρίση*. Λιβάνης.
- Μακρυδημήτρης, Αντ. (1999α). *Διοίκηση και κοινωνία*. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Μακρυδημήτρης, Αντ. (1999β). *Ο μεγάλος ασθενής*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μακρυδημήτρης, Αντ. (2003). *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*. Αθήνα: Καστανιώτης.
- Μακρυδημήτρης, Αντ. (2007). *Δημόσια Διοίκηση, στοιχεία διοικητικής οργάνωσης* Αθήνα: Σάκουλας.
- Μίτροφ, Ι. (2000). *Έξυπνη σκέψη για δύσκολους καιρούς*. Αθήνα: Καστανιώτης.
- Μουστάκης, Β. (2012). *Διοικητική Τεχνολογία*, Χανιά: Δίσιγμα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ.Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν.(2003): *“Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Μπουρσανίδης, Χ. & Παπαδημητρίου, Κ. & Πασσάς, Π. (2010): *Δημόσιο Μάνατζμεντ και*

- Μάνατζμεντ απόδοσης. Σημειώσεις παραδόσεων σε ΕΣΔΔ. Ταύρος: ΕΚΔΔΑ.*
- March, J. & Simon, H. (2003). *Οργανώσεις*, Αθήνα: Κριτική.
- ΟΟΣΑ, (2012). *Επιθεώρηση της Κεντρικής Διοίκησης*. Παρίσι.
- Παπαδάκης, Β. (2018). *Επίκαιρα θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Μπένος.
- Παπαδημητρίου, Θ. Κ. (2010) *Δομές και εργαλεία σύγχρονου μάνατζμεντ, σημειώσεις παραδόσεων ΕΣΔΔ. Ταύρος: ΕΚΔΔΑ.*
- Παπαδημητρίου, Θ. Κ. (2014). *Επτά χρόνια φαγούρα για την εφαρμογή του νόμου 3230/2004 (Διοίκηση με Στόχους και μετρήσεις απόδοσης) στην ελληνική διοίκηση*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα ΑΕ.,
- Παπαδημητρίου, Θ. Κ. (2018) *Η Κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ Κεντρικής Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, από οργανωτική, διοικητική και πολιτική σκοπιά*. Αθήνα: Ι.Σιδέρης.
- Παπούλιας, Δ. (2002). *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*. Καστανιώτης.
- Παπούλιας, Δ. (2007β). *Διοικητικός εκσυγχρονισμός. Προς τον δέκτο του 21ου αιώνα*. Αθήνα: ΙΤΑ.
- Παπούλιας, Δ. & Τσούκας Χ. (1998). *Κατευθύνσεις για τη μεταρρύθμιση του Κράτους*. Αθήνα: Καστανιώτης.
- Σπανού, Κ. (2001). *Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Σπανού, Κ. (2005). *Η πραγματικότητα των δικαιωμάτων*, Αθήνα: Σαββάλας.
- Τσέκος, Θ. (2007). *Ποιότητα υπηρεσιών και Δημόσιο Marketing. Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου*. Αθήνα: Σάκκουλα.
- Τσούκας, Χ. (2004). *Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος*. Αθήνα: Καστανιώτης
- Τσούκας, Χ. & Θεοχαράκης-Μυλωνόπουλος (2004). *Σύγχρονες τάσεις στο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Καστανιώτης.
- Fayol, H. (2010). *Γενικές Αρχές Διοικήσεως στις Επιχειρήσεις*. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα

#### *Ξενόγλωσση βιβλιογραφία*

- Barnard, (1960). *The functions of the Executive*. Cambridge MA.: Harvard Press.
- Birkland, T. A. (2005). *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts and Models of Public Policy Making* Armonk N.Y.: M.E.Sharpe.

- Bogasson, P. (2000). *Public Policy and Local Governance: Institutions in Postmodern Society*. Northampton, Mass: Edward Elgar.
- Braun, D. & Busch A. (1999). *Public Policy and Political Ideas*. Cheltenham/Aldershot: Edward Elgar.
- Braun, D. (2000). *Public Policy and Federalism*. London: Aldershot/Ashgate.
- Braybrook, D. & Lindblom, Ch. E. (1970). *A Strategy of Decision : Policy Evaluation as a Social Process*. N.Y.: Free Press.
- Chandler, A.D (1988). *Public Policy making for Local Government*. London: Croom Helm.
- Colebath, K.H. (1998). *Policy*. Buckingham: Open University Press.
- Downs, A. (1998). *Political Theory and Public Choice*. Cheltenham UK: Northampton, MA Edward Elgar.
- Dror, Y. (1986). *Policy Making Under Adversity*. New Brunswick: Transaction Books.
- Dunn, W. N. (2003). *Public Policy Analysis: An Introduction*. Harlow: Prentice Hall.
- Featherstone, (2006). *Politics and Policy in Greece*. London & N.Y.: Routledge
- Fishman EthanBarber B.R. (1991). *Public Policy and the Public Good*. N.Y. Greenwood Press.
- Friedman, J. (1996). *The Rational Choice Controversy*. New Haven: Yale University Press.
- Gerston, L.N. (2004). *Public Policy Making: Process and Principles*. Armonk N.Y.: M.E. Sharpe
- Heritier, A. (1999). *Policymaking and Diversity in Europe: Escaping Deadlock*. Cambridge University Press.
- Kingdom, J.W. (2001). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Longman.
- Kruschke, R.E. & Jackson, M.B. (1996). *The Public Policy Dictionary*. Oxford: AbcClio Press.
- Levy, R. (2000). *Implementing European Union Public Policy*. Northampton, MA: Edward Elgar Pub.
- Lindblom, C. E. (1980). *The Policy Making Process*. Englewood Cliffs N.J.Prentice Hall.
- Majone, G.J. (1989). *Evidence, Argument and Persuasion in the Policy Process*. New Haven: Yale University Press.
- Nagel, S.S.(2000). *Creativity and Public Policy*. Aldershot: Ashgate.
- Parsons, W.T. (1995). *Public Policy:An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*. Cheltenham, Aldershot: Edward Elgar

- Peters, B.G. (2006). *American Public Policy, Promise and Performance*. Macmillan Education.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work*. Princeton: Princeton University Press.
- Rose, R. & Davies P. (1994). *Inheritance in Public Policy*. New Haven: Yale University Press.
- Rondinelli, D. & Cheema, S. (2003). *Reinventing Government for Twenty First Century*. Kumarian press.
- Sabatier, P. (2007). *Theories of the Policy process*. Westview.
- Vickers, G. (1995). *The Art of Judgement: A Study of Policy Making*. London: Sage.
- Wallace, W. (2000). *Policymaking in the European Union*. Oxford University Press.
- Wildavski, A. (1992) *The New Politics of the Budgetary Process*. N.Y. HarperCollins.

#### *Βασικές ιστοσελίδες*

- [www.ydmed.gr](http://www.ydmed.gr)
- [www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)
- [www.dee.gr](http://www.dee.gr) με σειρά άρθρων για την οργάνωση και λειτουργία της ελληνικής Διοίκησης

#### *Άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά, ανακοινώσεις σε συνέδρια & δημοσίευτες μελέτες*

- Γρηγοριάδου, Σ. (2010). Στρατηγικός σχεδιασμός στην ελληνική Διοίκηση, τελική εργασία σε ΕΣΔΔ, βιβλιοθήκη ΕΚΔΔΑ.
- Κοκκάλα, Ε. Ε. (2006). Οι δείκτες επίδοσης και το σύστημα balanced scorecard. τελική εργασία σε ΕΣΔΔ, βιβλιοθήκη ΕΚΔΔΑ.
- Bouris, J. (2013). Developing an integrated model on distinguishing candidates for the board of trustee through AHP methodology στο Quantitative & Qualitative methodologies in the economic & administrative sciences 2nd International Conference, TEI of Athens 2324 Μαΐου 2013, p,p. 101109 ISBN 9789609873949
- Bouris, J. (2009). Utilizing consensus models in decision making: a process for design and development of public administration reform system: methodology, assessment, conclusions and proposals” στο Quantitative & Qualitative methodologies in the economic & administrative sciences" 2nd International Conference, TEI of Athens

252627 Μαΐου 2009 p.p. 3743 ISBN 9789609873901

- Μπουρής, Ι. (2004). Τα Δικτυώματα PERTCPM & GRET ως Μεθοδολογικά Πρότυπα Ανάλυσης Κοινωνικών Συστημάτων'. *Review of Economic Sciences*, vol. 5, σελ. 99126 [JEL,DATABASE JEL]
- Μπουρής, Ι. (2003). Το Εύρος Ελέγχου ως Λυδία Λίθος της Οργανωτικής Διαστρωμάτωσης: Το Πρότυπο της Πεπερασμένης Γραμμής Αναμονής (The span of Control as Lydia Stone for Organizational Structure : Finite Waiting Line Model). στο ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧ. & ΤΙΣ ΕΜΠΟΡ. ΕΠΙΧ/ΣΕΙΣ *1st International Conference* 2627 Μαΐου 2003, σελ. 364377 TEI of Athens
- Μπουρής, Ι. (2002). Επιλογή Στελεχών Διοίκησης με βάση το Πρότυπο της Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας στο ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ, ΡΟΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ 16ο ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ της Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών σε συνεργασία με το Παν/μιο Πελοποννήσου Τρίπολη στο διάστημα 31 Οκτ. 2 Νοε. 2002.Μπουρής, Ι. (2009). Αξιοποίηση Συναινετικών Προτύπων Λήψης Αποφάσεων στη Σχεδίαση και Ανάπτυξη Συστήματος Διοικητικής Μεταρρύθμισης: Μεθοδολογία, αξιολόγηση, συμπεράσματα και προτάσεις. Ανάκτηση από <http://users.teiath.gr/jbouris/JBOURIS.pdf>.
- Ραμματά, Μ. (2006). Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο του Νέου Δημόσιου Management», περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 39, Αθήνα: Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε..
- Χριστοπούλου, Σ. (2008). Δημόσια Πολιτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η προσπάθεια μέτρησης της απόδοσης και καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους. τελική εργασία σε ΕΣΔΔ, βιβλιοθήκη ΕΚΔΔΑ.
- Χονδρολέου, Γ. (2004). Δίκτυα πολιτικών: Από το παραδοσιακό σύστημα κυβέρνησης στη σύγχρονη διακυβέρνηση. Χρησιμότητα για την ανάλυση δημόσιας πολιτικής στην Ελλάδα. ΕΔΕ 10. Σάκκουλα.

## **2. Διοίκηση έργου, έλεγχος, εποπτεία και διαχείριση κινδύνου**

### **Σκοπός της ενότητας**

Η παρούσα ενότητα έχει σκοπό να σας εξοικειώσει με την έννοια και τις βασικές διαστάσεις της διοίκησης έργου (project management) και της διαχείρισης κινδύνων (risk management). Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει αναφορά στα στάδια και τις προϋποθέσεις επιτυχίας ενός έργου, στο ρόλο, τα καθήκοντα και το προφίλ του διοικητή έργου και στη μεθοδολογία χρονοπρογραμματισμού, διαχείρισης και κατανομής πόρων. Επίσης, θα αναλυθεί η έννοια και η μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων και η σημασία της για την εύρυθμη λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού.

### **Προσδοκώμενα αποτελέσματα**

Με την ολοκλήρωση της μελέτης της παρούσας διδακτικής ενότητας θα είστε σε θέση να:

- Ορίσετε την έννοια του έργου και να προσδιορίσετε τα χαρακτηριστικά της
- Προσδιορίσετε τις προϋποθέσεις για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου
- Προσδιορίσετε το ρόλο, τα καθήκοντα και το προφίλ του διοικητή έργου
- Περιγράψετε τα στάδια ενός έργου
- Σχεδιάσετε τον χρονοπρογραμματισμό ενός έργου, τη διαχείριση και κατανομή των πόρων και τον προϋπολογισμό του
- Ορίσετε την έννοια του κινδύνου και να προσδιορίσετε τα χαρακτηριστικά της
- Προσδιορίσετε τα βήματα της διαχείρισης κινδύνων
- Αντιληφθείτε τη στρατηγική σημασία της διαχείρισης κινδύνων ως προϋπόθεσης για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού

### **Εισαγωγή**

Η αξιοποίηση των αρχών και της μεθοδολογίας διαχείρισης έργων μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην προσπάθεια για ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Δημοσίου. Έχοντας προσφέρει πολύτιμα εργαλεία διοίκησης και μοντέλα (π.χ. διάγραμμα Gantt, μοντέλο χρονοπρογραμματισμού δραστηριοτήτων PERT), το επιστημονικό πεδίο της διοίκησης έργου αποτελεί σημαντικό εφόδιο για κάθε προϊστάμενο/η που καλείται να ασκήσει διοίκηση και να σχεδιάσει, υλοποιήσει ή

παρακολουθήσει την πραγματοποίηση ενός έργου.

Κρίσιμη διάσταση που ασφαλώς συνδέεται με τη διοίκηση έργου αλλά αφορά γενικότερα την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, είναι η διαχείριση κινδύνων. Σε ένα περιβάλλον αυξημένης αβεβαιότητας και μεταβλητότητας, ο προσδιορισμός των πηγών επικινδυνότητας και βεβαίως η λήψη μέτρων για τον έλεγχο των δυνητικών της επιπτώσεων αναδεικνύονται σε κορυφαίες σημασίας προτεραιότητες για τη διοίκηση.



## 2.1. Διοίκηση Έργου

### 2.1.1. Ορισμός και Χαρακτηριστικά Έργου

Μια προσωρινή (όχι μόνιμη) προσπάθεια που αναλαμβάνεται για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας». --'Η --

Ένα σύνολο λειτουργικά συνδεδεμένων δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη προκαθορισμένου στόχου --'Η --

Μια ακολουθία συντονισμένων ενεργειών και δραστηριοτήτων για την επίτευξη ενός στόχου, κάτω από συγκεκριμένους χρονικούς, οικονομικούς, τεχνικούς ή άλλους περιορισμούς, συνεπώς, **Έργο (project)** είναι ένα σύνολο λειτουργικά συνδεδεμένων δραστηριοτήτων που έχει συγκεκριμένη αρχή και τέλος (χρόνος), συγκεκριμένο αποτέλεσμα (εύρος) σε ένα δηλωμένο επίπεδο ποιότητας (απόδοση) και έναν προϋπολογισμό (κόστος).

Με τον όρο «Διοίκηση ή Διαχείριση Έργου» (Project Management), νοείται: η διαδικασία οργάνωσης και διαχείρισης της προσωρινής προσπάθειας για τη δημιουργία του προϊόντος / υπηρεσίας του έργου (του παραδοτέου όπως καθιερώθηκε να λέγεται). Διαφέρει από άλλα είδη management στο ότι δεν έχει μόνιμους πόρους έχει συγκεκριμένο κύκλο ζωής και μέσα στον συγκεκριμένο κύκλο ζωής του θα πρέπει να γίνουν οι σωστές κατανομές πόρων σε δραστηριότητες ώστε να παραχθούν συγκεκριμένα παραδοτέα προϊόντα ή/και υπηρεσίες όπως αυτά προσδιορίζονται από τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό. Η Διαχείριση Έργων μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλές διαφορετικές περιοχές όπως:

- Τεχνολογία Πληροφορικής
- Κατασκευαστικός Τομέας
- Οικονομία
- Αθλητικά
- Προγραμματισμός Εκδηλώσεων κ.λπ.

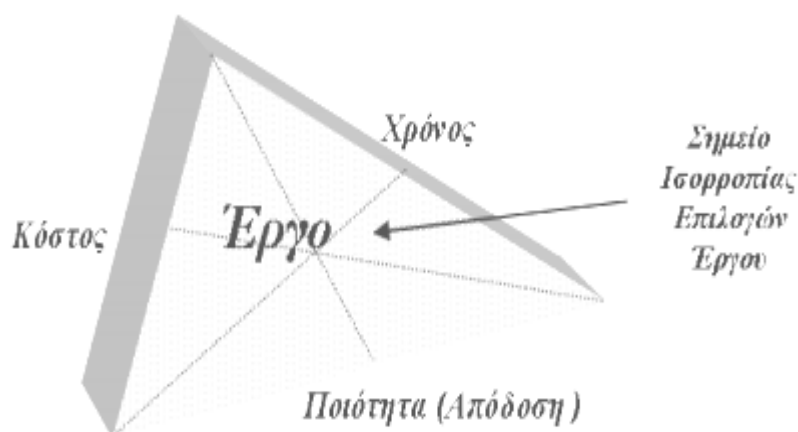
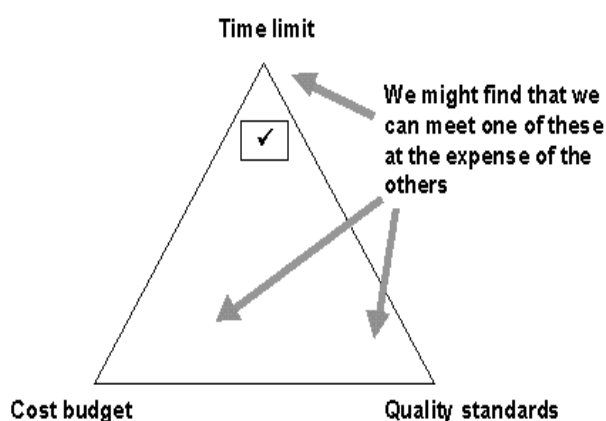
...αλλά και σε προσωπικό επίπεδο, σε έργα της καθημερινής μας ζωής.

### Κρίσιμα Σημεία στον εννοιολογικό προσδιορισμό του Έργου (project)

- α συγκεκριμένο επιχειρησιακό στόχο : το παραδοτέο προϊόν ή υπηρεσία
- β αλληλουχία δραστηριοτήτων που απολήγουν στην επίτευξη του στόχου
- γ ορισμένη χρονική διάρκεια : α) ημερομηνία έναρξης του έργου β) ημερομηνία λήξης του έργου και γ) διάρκεια ολοκλήρωσης του έργου
- δ Πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές, υλικά)
- ε Όριο Π/Υ (Προϋπολογιστικό κόστος)
- στ. Προδιαγραφές νόρμες accords

Περιορισμοί : Χρόνος-Π/Υ-Προδιαγραφές

Ουσιώδης παρατήρηση: Ισχύει η αρχή της υποκατάστασης. Δηλαδή μπορούμε να ικανοποιήσουμε ένα από τους τρεις περιορισμούς: χρόνου, κόστους, προδιαγραφών σε βάρος όμως των υπολοίπων. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι εάν υπάρξει ανάγκη χρονικής επιτάχυνσης του έργου, αυτό θα γίνει σε βάρος του Π/Υ ή /και των προδιαγραφών του



**Σχήμα 2.1 :Το βασικό τρίγωνο: Χρόνος\_ Π/Υ\_ Προδιαγραφές**

(Πηγή: [https://newtech-pub.com/wp-content/uploads/2013/10/kef-diax.ergou\\_.pdf](https://newtech-pub.com/wp-content/uploads/2013/10/kef-diax.ergou_.pdf))

#### 2.1.2. Ρόλος, καθήκοντα και προφίλ (δεξιότητες) του διοικητή έργου (project manager)

## Ρόλος

### ΑΣΚΗΣΗ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ

Ποιους ρόλους φαντάζεστε ότι μπορεί να έχει ένας Project Manager; Καταγράψτε τις σκέψεις σας και συγκρίνετέ τις με το κείμενο που ακολουθεί.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ο project manager, ως έχων τη συλλογική ευθύνη του έργου, από τη σύλληψη ως την ολοκλήρωσή του αναλαμβάνει ταυτόχρονα πολλούς διαφορετικούς ρόλους (Meredith & Mantel, 2006) που απαιτεί το κάθε έργο ξεχωριστά. Ειδικότερα, απαιτείται να είναι:

#### α. Ολιστικός-Ενιαία 'Συστημική' αντίληψη του έργου

Ολοκληρωμένη, σφαιρική, ενοποιητική σύλληψη και κατανόηση του έργου ως ενιαίου συνόλου ανθρώπων και πραγμάτων. Έχει μία ολοκληρωμένη εικόνα του έργου και του πως αυτό ενσωματώνεται στη λειτουργία του οργανισμού

#### β. Διαμεσολαβητής, Επικοινωνιών (communicator)

Επικοινωνεί με τη διοίκηση, τα μέλη της ομάδας έργου και με τους άλλους φορείς του έργου. Αναλαμβάνει όλες τις εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια του έργου.

#### γ. Ηγέτης (leader)

Καθοδηγεί-εμπνέει την ομάδα έργου και παρέχει τα κίνητρα και τις οδηγίες που απαιτούνται ώστε αυτή να λειτουργεί αποτελεσματικά

#### δ. Λήπτης αποφάσεων (decision maker)

Παίρνει αποφάσεις σχετικά με την κατανομή πόρων, το κόστος, αλλαγές στο πρόγραμμα, στην κατεύθυνση και τα χαρακτηριστικά του έργου

Παράγωγος ρόλος του λήπτη αποφάσεων είναι ο ρόλος του 'Διαχειριστή Πόρων', ως διασφαλίζων όλους τους απαραίτητους πόρους, τα υλικά και τις εγκαταστάσεις που απαιτούνται για το έργο ανά πάσα στιγμή.

#### ε. Δημιουργός κλίματος

Αναπτύσσει ένα κλίμα υποστήριξης που επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να έχουν καλή απόδοση και να αποφεύγονται αρνητικές μορφές προστριβών-συγκρούσεων

#### στ. Οργανωτής

Καλείται να αφιερώσει αρκετό χρόνο και γνώσεις προκειμένου να συνεργαστεί αποδοτικά με την ομάδα του έργου, με σκοπό το βέλτιστο τελικό αποτέλεσμα του οράματος, των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (**Key Success Factors**), του καθορισμού της ποσότητας και ποιότητας των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των προτεραιοτήτων.

#### ζ. Συντονιστής

Διασφαλίζει τη σωστή συνεργασία μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων φορέων (stake holders) του έργου για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων.

### **Καθήκοντα**

α. Καθοδηγεί την ομάδα έργου στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων της

β. Διαχειρίζεται τις συγκρούσεις και αμβλύνει τις αντιθέσεις,

γ. Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη και εισηγείται θέματα συναφή με τη σχεδίαση, εκτέλεση και παράδοση του έργου

δ. Είναι υπεύθυνος για την κατάρτιση του Π/Υ του έργου, των χρονικών οροσήμων, των παραδοτέων με τις συμβατικές προδιαγραφές

ε. Εισηγείται την κατανομή των πόρων (προσωπικού και πραγμάτων) στις δραστηριότητες του έργου

στ. Αξιοποιεί δημιουργικά τις δυνατότητες όλου του προσωπικού μέσα στο πλαίσιο των διακριτών ρόλων και αρμοδιοτήτων του.

ζ. Καταρτίζει : α) τα Χρονοδιαγράμματα GANTT β) τα δίκτυα αλληλεξαρτήσεων (networks- AoA και AoN) γ) τα διαγράμματα P.E.R.T. του έργου

η. Προσδιορίζει την Παραγόμενη Αξία (Earned Value) του έργου και τις αποκλίσεις της

Πραγματοποιηθείσας αξίας (Actual Value) σε σχέση με την Προγραμματισθείσα (Planned value)

θ. Συντάσσει τις αξιολογικές εκθέσεις απόδοσης προσωπικού και δομών του έργου

ι. Ελέγχει μέσα από επιτόπιες παρατηρήσεις (inspections), διαδοχικές εκθέσεις εσωτερικού έλεγχου (interim reviews), επαληθεύσεις (testing) τήρησης προδιαγραφών των προμηθειών, τα παραδοτέα του έργου και επιμελείται μέτρα άμβλυνσης των αποκλίσεων

ια. Φροντίζει για την τήρηση των κανόνων ασφαλείας και υγιεινής, όπως αυτοί καθορίζονται από τις ισχύουσες διατάξεις.

### **Προδιαγραφές (δεξιότητες)**

α. Ηγετικές δυνατότητες (leadership )

β. Επικοινωνιακή δυνατότητα (communication)

γ. Επιτηδειότητα στην επίλυση συγκρούσεων (conflict resolution)

δ. Τεχνική εξειδίκευση (technical expertise)

ε. Ικανότητες σχεδιασμού /προγραμματισμού (planning skills)

στ. Οργανωτικές ικανότητες (organisational skills )

ζ. Επιχειρηματικό πνεύμα (entrepreneurial skills)

η. Διοικητικές ικανότητες (administrative skills)

θ. Ικανότητες εξασφάλισης υποστήριξης από την Κεντρική Διοίκηση (management supports kills)

ι Ικανότητες κατανομής πόρων (resource allocation skills)

ια. Ενδυνάμωση των ενδιαφερομένων μέρων ως προς το να αποδεχτούν και να υποστηρίξουν το έργο (μετασχηματικός ηγέτης που παρακινεί και εμπνέει)

ιβ. Εκτίμηση, προγραμματισμό, συντονισμό και έλεγχο του απαιτούμενου κόστους, χρόνου και μέσων παραγωγής

ιγ. Εκπαίδευση-Κατάρτιση (επάνω στη δουλειά=on\_the\_job\_training) του Ανθρώπινου Δυναμικού εμπλεκόμενου στο έργο

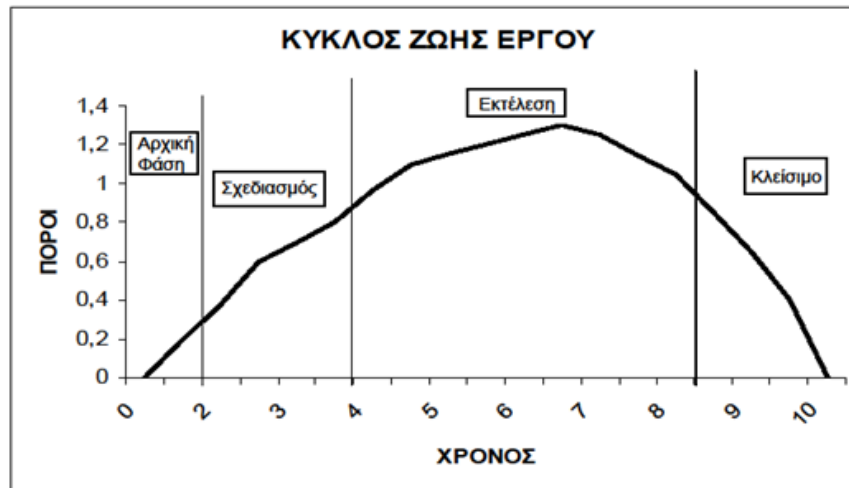
ιδ. Διαμεσολάβηση στη διοίκηση του φορέα

ιε. Διαχείριση των αλλαγών

ιστ. Διαχείριση διαπραγματεύσεων (συναλλακτικός ηγέτης)

### 2.1.3. Τα στάδια του έργου (Burke R., 2014)

α. Ο Κύκλος Ζωής του Έργου



Σχήμα 2.2. Αντιπροσωπευτικός κύκλος ζωής έργου

αα Φάση I: Αρχική Φάση : Εννοιολόγηση

i Αποσαφήνιση του στόχου

ii Εννοιολογική επεξεργασία

iii Εννοιολογική αξιολόγηση

iv Εξέταση της ιδέας και των στόχων του έργου στο πλαίσιο του επιχειρησιακού σχεδιασμού;

v Προκαταρκτική μελέτη σκοπιμότητας (τεχνική οικονομική) του έργου

vi Απόφαση για υλοποίηση έργου

vii Επιλογή Manager & ομάδας έργου

ββ Φάση II : Σχεδιασμός

i Σχεδιασμός του προϊόντος ή υπηρεσίας (εύρος προϊόντος χαρακτηριστικά του προϊόντος)

ii Δομική Ανάλυση του έργου σε υποέργα

iii Χρονικός προγραμματισμός του έργου (GANTT, PERT, CPM)

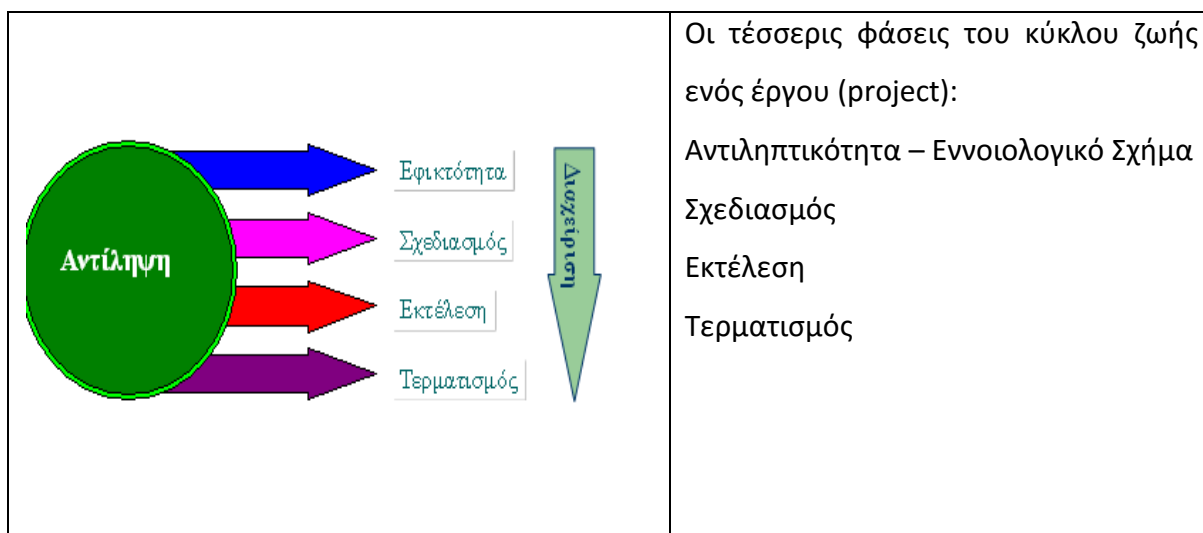
- iv Καθορισμός προϋπολογιστικού κόστους
- v Προσδιορισμός περιοχών κινδύνου (Διαγράμματα Προσδιορισμού Σημείων Ελέγχου – Control\_Point\_Identification\_Charts)
- vi Τα παραδοτέα : προσδιορισμός χρονικών οροσήμων (milestones)
- vii Τα εναλλακτικά σενάρια
- viii Τα κριτήρια επιδόσεων
- ix Αξιολόγηση εναλλακτικών σεναρίων δράσης
- x Πρόκριση και επιλογή του καλύτερου σεναρίου δράσης βάση κριτηρίων

γγ Φάση III : Εκτέλεση Υλοποίηση : Από το σχέδιο στη δράση

- i Διαχείριση/ συντονισμός των πόρων για την υλοποίηση του έργου
- ii Παραγωγή παραδοτέων έργου
- iii Συνεχή ανάδραση και εντοπισμό αποκλίσεων μεταξύ των προγραμματισθέντων και πραγματοποιηθέντων
- iv Ενέργειες για συνεχή ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων
- v Πραγματοποίηση ελέγχων ικανοποίησης των προκαθορισμένων απαιτήσεων επίδοσης του έργου
- vi Επίλυση προβλημάτων
- vii Ανάπτυξη τεχνικών εγχειριδίων τεκμηρίωσης του έργου
- viii Λειτουργία του έργου

δδ Φάση VI : Ο επίλογος : Κλείσιμο Τερματισμός

- i Αξιολόγηση της τεχνικής, οικονομικής και κοινωνικής απόδοσης του έργου
- ii Παροχή πληροφοριών ανάδρασης στην ομάδα του έργου σχετικά με πιθανά λάθη, προβλήματα, παραλείψεις
- iii Ανάλυση προβλημάτων και των τρόπων με τους οποίους αντιμετωπίστηκαν. Προτάσεις βελτίωσης
- iv Συστάσεις για ανάπτυξη και τη διαχείριση μελλοντικών έργων
- v Παράδοση των πόρων Αποδέσμευση ομάδας Έργου



**Σχήμα 2.3 Κύκλος Ζωής Έργου**

#### **2.1.4. Χρονοπρογραμματισμός Έργου**

##### **αα Ο προγραμματισμός της διοικητικής δράσης**

Η έννοια του όρου «Προγραμματισμός» είναι γενικά αόριστη (Μπουρής Ι., (2004), μια και η λέξη αυτή χρησιμοποιείται για να εκφράσει πολλά διαφορετικά πράγματα (π.χ. προγραμματισμός ανάπτυξης, οικονομικός προγραμματισμός, προγραμματισμός εξελικτικής ροής του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης, κ.λπ.). Ο προγραμματισμός της διοικητικής δράσης, όπως αναλύεται στο κείμενο αυτό, έχει περιεχόμενο πολύ συγκεκριμένο εννοιολογικά : να μελετήσει και να διατάξει λειτουργικά και χρονικά τις δραστηριότητες που συνθέτουν την κοινωνική δράση του συστήματος. Οι δραστηριότητες αυτές, ευρίσκονται σε σχέση είτε σειριακής είτε συντρέχουσας εξάρτησης και είναι αναγκαίες, για την εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων της εταιρικής ή/και της κοινωνικής οργάνωσης (θεωρούμενης ως σύστημα).

Στην οργανωτική θεωρεία, (Shtub A., Bard J., Globerson S., 2005) ο χρονοπρογραμματισμός συστημάτων εστιάζεται : α) στον προγραμματισμό, υλοποίηση και παρακολούθηση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΠ) που εντάσσονται στο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (Κ.Π.Σ.) β) στον προγραμματισμό Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων -Συνολικής Διαχείρισης Εταιρικών Πόρων γνωστά ως E.R.P. γ) στην



διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, δ) στην μετεγκατάσταση της έδρας μιας παραγωγικής μονάδας ε) στον προγραμματισμό, υλοποίηση, έλεγχο και αναθεώρηση τεχνικών έργων (από την σύνταξη τεχνικών δελτίων έργων-υποέργων μέχρι τα εξαμηνιαία και τριμηνιαία δελτία παρακολούθησής τους) στ) στον προγραμματισμό της έρευνας και της τεχνολογικής ανάπτυξης (ΕΤΑ) ζ) στον προγραμματισμό και υλοποίηση μιας νέας παραγωγικής διαδικασίας/ λειτουργίας (process design) ή νέου προϊόντος/υπηρεσίας (product design) η) στον προγραμματισμό προτύπων δράσης για τον έλεγχο και διαχείριση κρίσεων (crisis management) θ ) στην κατάρτιση οργανισμών υπουργείων, ΔΕΚΟ κ.ά. σε ότι αφορά τη δομή (structure) και τη στελέχωση (staffing) τους. Στον ΠΙΝΑΚΑ 2.1 καταγράφονται οι τομείς εφαρμογής του Χρονοπρογραμματισμού (time scheduling) με τα αντίστοιχα ποσοστά κατανομής τους.

**Πίνακας 2.1:** Τομείς Εφαρμογής του Χρονοπρογραμματισμού (time scheduling)

<b>ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ PERT/CPM:</b>	
<b>(στον) ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ, ΕΛΕΓΧΟ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ</b>	<b>31%</b>
<b>(στον) ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ΕΤΑ)</b>	<b>25%</b>
<b>(στον) ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ (E.R.P.)</b>	<b>12%</b>
<b>(στην) ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ-ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (Supply Chain Management)</b>	<b>12%</b>
<b>(στις) ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ</b>	<b>12%</b>
<b>(στον) ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ &amp; ΔΟΜΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ-B.P.R.</b>	<b>8%</b>

### **ββ Εννοιολογικές οριοθετήσεις**

Πριν προχωρήσουμε στο θέμα της κατασκευής Χρονοδιαγράμματος που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο σύστημα θα ορίσουμε τις έννοιες: α) της δραστηριότητας, β) του δικτυώματος και γ) της όδευσης που αποτελούν τα δομικά στοιχεία της ανάλυσης μας.

Ως δραστηριότητα- task, θεωρούμε συγκεκριμένη ενέργεια, ή πράξη που απαιτεί ανάλωση πόρων-resources (ανθρώπινο δυναμικό, υλικά, μηχανολογικό εξοπλισμό, χρηματικό διαθέσιμο). Για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του συστήματος απαιτείται χρόνος και αξιοποίηση πόρων. Σε κάθε ανάθεση πόρων που κατανέμονται σε δέσμες

αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων αντιστοιχεί και μια ελάχιστη δυνατή χρονική διάρκεια υλοποίησης. Η προβληματική μας εστιάζεται στο πως θα επιτευχθεί ο σωστός συντονισμός για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων του συστήματος στον ελάχιστο χρόνο με τους περιορισμούς που επιβάλλουν τα πρότυπα ποιότητας και ο κοινωνικός προϋπολογισμός του συστήματος.

Συνεπώς σε κάθε κοινωνικό προϋπολογισμό αντιστοιχεί ένα κοινωνικό κόστος, μια χρονική διάρκεια υλοποίησης και μια δέσμη προτύπων ποιότητας. Ως εκ τούτου προκύπτει η προβληματική της εκλογής εκείνου του τριωνύμου "κόστους/διάρκειας/ποιότητας" που αρμόζει καλύτερα στην περίπτωση του συγκεκριμένου συστήματος. Ο προσανατολισμός μας εστιάζεται στην αριστοποίηση των κοινωνικών αναλώσεων, της χρονικής διάρκειας του κύκλου ζωής και της ποιότητας. Η συνισταμένη τους δίνει την βέλτιστη λύση στην σχεδίαση του συγκεκριμένου συστήματος.

Ως δικτύωμα (network) νοούμε δέσμη αλληλεξαρτημένων δραστηριοτήτων και γεγονότων που τελούν σε σχέση αλληλουχίας μέσων-σκοπών. Το δικτύωμα απεικονίζεται είτε ως σύνολο προσανατολισμένων βελών και κύκλων οπότε πρόκειται για απεικόνιση τύπου "κατά βέλη προσανατολισμένα γραφήματα" A-o-A = Activity on Arrow (Σχήμα 2.5), είτε ως σύνολο κόμβων οπότε πρόκειται για απεικόνιση τύπου "κατά κόμβους προσανατολισμένα γραφήματα" A-o-N = Activity\_on\_Node.

Ως Όδευση σε ένα γράφημα ορίζουμε την διαδοχή τόξων όπου ο αρχικός κόμβος κάθε τόξου αυτής της διαδοχής είναι ο τελικός κόμβος του προηγούμενου τόξου. Η κρίσιμη όδευση (critical path) είναι η όδευση (= το σύνολο δραστηριοτήτων με έναρξη την αρχή του κύκλου ζωής του συστήματος και πέρας τη απόληξή του) με την μεγαλύτερη αναμενόμενη χρονική διάρκεια.

Εννοιολογούμενη ως προσέγγιση (approach) η δικτυωτή ανάλυση συντίθεται από το μεθοδολογικό πρότυπο αξιολόγησης και αναθεώρησης προγράμματος γνωστό με το

ακρωνύμιο P.E.R.T.- Programme Evaluation Review Technique.

Με βάση το πρότυπο αυτό: α) εκτιμάται ο χρόνος περάτωσης των δραστηριοτήτων που συνθέτουν το σύστημα και κατ' επέκταση ο συνολικός χρόνος ολοκλήρωσης του όλου κύκλου ζωής του συστήματος β) συντάσσεται η χρονική κατανομή του προϋπολογισμού του έργου με το αντίστοιχο προβλεπόμενο χρηματοδοτικό του σχήμα γ) αναπτύσσεται ο μηχανισμός των εναλλακτικών σεναρίων δράσης με βάση την τεχνική "τι θα συμβεί ....εάν.... what ...if..." και δ) αξιολογείται το σύστημα μέσω ενός μηχανισμού διαρκούς παρακολούθησης και ανασχεδιασμού των δραστηριοτήτων του.

**γγ Σχεδιασμός και ανάπτυξη των προτύπων :**

**i GANTT**

**ii P.E.R.T.**

**iii C.P.M..**

Η ανάπτυξη και ο σχεδιασμός των προτύπων GANTT, PERT και CPM κατά την επικρατούσα πρακτική στο χώρο της σχεδίασης συστημάτων, εκτυλίσσεται στις εξής τρεις σειριακές φάσεις:

ΦΑΣΗ 1: Δομική Ανάλυση του Συστήματος (Work Break\_down Structure-WBS) στις επιμέρους δραστηριότητες που το συνθέτουν. Η εκτέλεση του συνόλου των δραστηριοτήτων που συνθέτουν το σύστημα ισοδυναμεί με την περάτωση της υλοποίησης του ίδιου του συστήματος. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο αριθμός των δραστηριοτήτων στις οποίες θα αναλύσουμε το σύστημα είναι συνάρτηση του βαθμού λεπτομέρειας που επιδιώκουμε. Για παράδειγμα, αν πρόκειται για το κατασκευαστικό έργο ενός πολεοδομικού συστήματος, τα επιμέρους διακριτά τμήματα που το συνθέτουν θα μπορούσαν να θεωρηθούν α) τα θεμέλια β) ο σκελετός γ) οι εργασίες τοιχοποιίας δ)" οι σοβάδες" ε) οι ηλεκτρομηχανολογικές εργασίες κλπ. Στην περίπτωση σχεδιασμού ενός ερευνητικού προγράμματος για την εφαρμογή νέας θεραπευτικής αγωγής τα επιμέρους δομικά του στάδια είναι: α) προκαταρκτική έρευνα μέσα από συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια β) έρευνα ενδελεχούς κριτικής ανάλυσης και αξιολόγησης

(προσδιορισμός σχέσεων αλληλουχίας μεταξύ δραστηριοτήτων, δεσμών προτύπων ποιότητας) γ) πιλοτική έρευνα για των προσδιορισμό του βαθμού της αντίδρασης, της αποδοχής και της κοινωνικής συγκατάθεσης και δ) οριστική εφαρμογή και παράδοση του συστήματος στο κοινωνικό σύνολο.

ΦΑΣΗ 2: Χρονική αλληλουχία των επιμέρους δραστηριοτήτων σε σχέση με την μέθοδο εκτέλεσής αυτών. Το στάδιο της ανάλυσης διαδέχεται ο καθορισμός της χρονικής αλληλεξάρτησης των δραστηριοτήτων που το συνθέτουν. Καθορίζονται, ποιές εργασίες πρέπει οπωσδήποτε να έχουν τελειώσει για να είναι δυνατή η έναρξη της εκτέλεσης μίας άλλης δραστηριότητας. Ένα βασικό πλεονέκτημα που επιβάλλει η δικτυωτή ανάλυση (net work analysis) είναι η αναγκαιότητα περιγραφής του συστήματος στις επιμέρους του δραστηριότητες αφενός και της αποσαφηνίσεως της χρονικής ιεραρχίας αυτών των δραστηριοτήτων αφετέρου. Αυτή η αναγκαιότητα προσφέρει στους υπευθύνους την δυνατότητα περαιτέρω αποσαφήνισης της χρονικής αλληλεξάρτησης των εργασιών της κοινωνικής δράσης του συστήματος.

ΦΑΣΗ 3: Σχεδιασμός του δικτυώματος. Με την περάτωση των φάσεων 1 και 2, απολήγουμε στην γραφική απεικόνιση της χρονικής αλληλεξάρτησης των δραστηριοτήτων που συνθέτουν το σύστημα. Συνεπώς για το σχεδιασμό ενός δικτυώματος, πρέπει να προηγηθεί η ανάλυση του συστήματος στις επιμέρους δραστηριότητες που το συνθέτουν και η ξεκάθαρη διατύπωση της χρονικής και λειτουργικής ιεραρχίας αυτών των δραστηριοτήτων μέσω του διαγράμματος GANTT.

#### **δδ Μεθοδολογία εφαρμογής**

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε την εφαρμογή του Χρονοπρογραμματισμού στην "κοινωνία" των "ανοικτών" συστημάτων. Η εφαρμογή αφορά το πρότυπο GANTT, PERT /CPM στο σχεδιασμό κοινωνικού προγράμματος δράσης για τη δημιουργία Διαγνωστικού Ιατρικού Κέντρου σε περιοχή με αυξανόμενη οικιστική και πληθυσμιακή ανάπτυξη και με χαμηλή κάλυψη ιατρικής περίθαλψης. Η δημιουργία του νέου Διαγνωστικού Ιατρικού Κέντρου απαιτεί μίσθωση ακινήτου και διεξαγωγή δομικών και ηλεκτρομηχανολογικών

εργασιών έτσι ώστε να καταστεί λειτουργικό για την κάλυψη των κοινωνικών και ιατρικών αναγκών. Το όλο πρόγραμμα δράσης δομείται σε 11 δραστηριότητες με τις αντίστοιχες χρονικές τους διάρκειες και τις λειτουργικές σχέσεις αλληλουχίας μεταξύ τους.

Στο μεθοδολογικό πρότυπο PERT, ο χρόνος περάτωσης της κάθε δραστηριότητας εκφράζεται με βάση τρεις εκδοχές :

- α) τον Αισιόδοξο Δυνατό Χρόνο ( $t_a$ )-τον ελάχιστο χρόνο, στην περίπτωση που καμία δυσχέρεια δεν θα παρουσιασθεί και τα πάντα θα εξελιχθούν ομαλώς,
- β) τον Απαισιόδοξο Δυνατό Χρόνο ( $t_b$ ) -ο μέγιστος χρόνος στην περίπτωση που όλες οι πιθανές δυσχέρειες ήθελαν να ασκήσουν τις μέγιστες επιβραδύνσεις στην ολοκλήρωση του έργου,
- γ) τον Πιθανότερο Χρόνο ( $t_m$ ) -εκτιμάται με βάση την εμπειρία του παρελθόντος των προβλέψεων σε ό,τι αφορά στις ευνοϊκές και δυσμενείς προοπτικές για το υπό σχεδίαση σύστημα.

Με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 2.2. εισάγεται η πιθανοτική θεώρηση ως προς τους χρόνους περάτωσης των δραστηριοτήτων που συνθέτουν το σύστημα αφενός και ως προς τον αναμενόμενο χρόνο ολοκλήρωσης της δράσης του συστήματος αφετέρου.

**Πίνακας 2.2 :** Κατάλογος Δραστηριοτήτων Έργου με πιθανοτική θεώρηση χρόνων περάτωσης

Κωδ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΠΕΤΑΙ ΤΗΣ :	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (εβδομάδες) ta,tm,tb
1-2	Επιλογή Διοικητικού & Ιατρικού Προσωπικού	-----	11,8,13
1-4	Έρευνα & Επιλογή του τόπου εγκατάστασης	-----	7,12,15
2-3	Προσδιορισμός Προδιαγραφών Ιατρικού & Η-Μ εξοπλισμού	1-2	5,10,15
4-5	Σύνταξη χωροταξικού σχεδίου του νέου Ιατρικού Κέντρου	1-4	8,9,16
4-6	Σενάρια "οδικής" & "εναέριας" πρόσβασης ασθενών-επείγοντα Περιστατικά- στο site του ιατρικού κέντρου	1-4	14,25,30
2-8	Επιλογή παραϊατρικού και βοηθητικού προσωπικού	1-2	6,9,18
3-6	Προμήθεια και παραλαβή του ιατρικού & Η-Μ εξοπλισμού	2-3	25,36,41
5-6	Δομικές εργασίες διαμόρφωσης χώρου	4-5	35,40,45
2-7	Ανάπτυξη Πληροφοριακού συστήματος MIS	1-2	10,13,28
6-8	Εγκατάσταση Η-Μ εξοπλισμού και δικτύου Η/Υ	4-6 & 3-6 & 5-6	1,2,15
8-9	Εκπαίδευση και ενημέρωση του παραϊατρικού προσωπικού	2-8 & 2-7 & 6-8	5,6,7

Με βάση τις δραστηριότητες του Πίνακα 2.2 δημιουργείται το "κατά βέλη προσανατολισμένο" γράφημα" (A-o-A= Activity on Arrow). με κρίσιμες δραστηριότητες αυτές που απαρτίζουν την κρίσιμη διαδρομή-critical path (Πίνακα 2.3).

**Πίνακας 2.3 : Κρίσιμες Δραστηριότητες(C.P.M.)**

1-4	Έρευνα & Επιλογή του τόπου εγκατάστασης
4-5	Σύνταξη χωροταξικού σχεδίου του νέου Ιατρικού Κέντρου
5-6	Δομικές εργασίες διαμόρφωσης χώρου
6-8	Εγκατάσταση Η-Μ εξοπλισμού και δικτύου Η/Υ
8-9	Εκπαίδευση και ενημέρωση του παραϊατρικού προσωπικού

#### **Παράμετροι του συστήματος**

<b>ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟΣΧΡΟΝΟΣΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣΤΟΥΕΡΓΟΥTe:</b>	<b>69 ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ</b>
<b>ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝΣΤΗΝΚΡΙΣΙΜΗΔΙΑΔΡΟΜΗ:</b>	<b>13,47</b>
<b>ΤΥΠΙΚΗΑΠΟΚΛΙΣΗ (s.d.) :</b>	<b>3.67</b>
<b>Κρίσιμη Διαδρομή</b>	<b>{1-4} {4-5} {5-6} {6-8} {8-9}</b>
<b>ΣΥΜΒΑΤΙΚΟΣΧΡΟΝΟΣΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣΤΗΣΔΡΑΣΗΣTs:</b>	<b>72</b>
<b>Z= (ts-te)/s.d. =(72-69)/3,448</b>	<b>0,78</b>

Η πιθανότητα ολοκλήρωσης της δράσης του συστήματος στο πλαίσιο του συμβατικού χρόνου Ts (ο κανονιστικός χρόνος έτσι όπως προκύπτει από την σύμβαση) των 72 εβδομάδων ανέρχεται σε 78%.

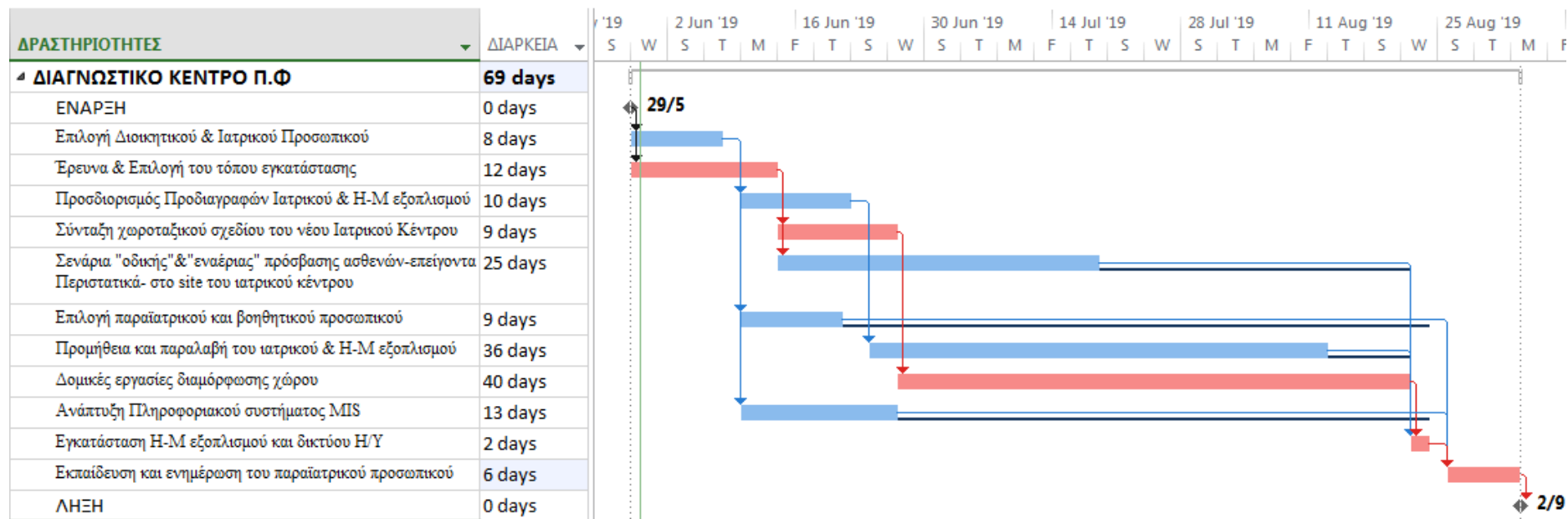
Με βάση τις παραμέτρους του δικτυώματος PERT [ $P\{Te \leq Ts\} = P\{z = (ts-te)/s.d.\}$ ] η πιθανότητα ολοκλήρωσης της δράσης μπορεί να ανέλθει στο 90% αν αυξηθεί ο συμβατικός χρόνος από 72 εβδομάδες στις 75 κ.ο.κ.

Η όλη προσπάθεια υπολογισμού της πιθανοτικής θεώρησης των χρόνων ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων του συστήματος στοχεύει στο να καλύψει απρόβλεπτες αποκλίσεις

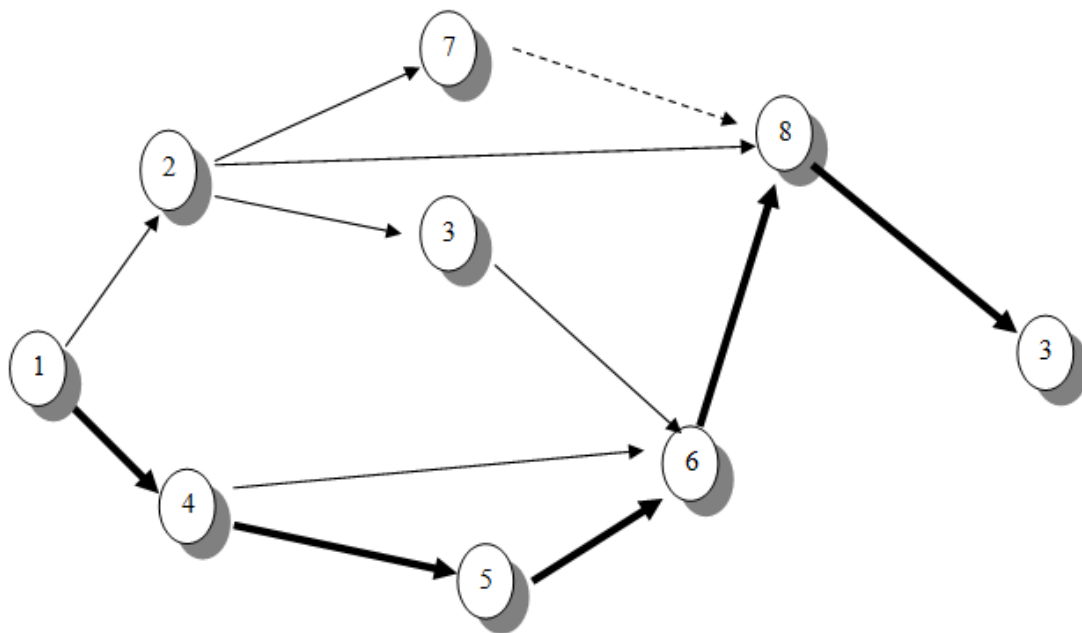
στους χρόνους εκτέλεσης και αποτελεί ένα βήμα προς την προσαρμογή του προγράμματος στην πραγματικότητα. Και τούτο, διότι είναι πιθανό να γίνει η εκτέλεση μιας δραστηριότητας με παρέκκλιση από τους αρχικά προϋπολογισθέντες χρόνους.

Το χρονοδιάγραμμα του έργου με τις χρονικές διάρκειες και τις προϋποθέσεις έναρξης της κάθε δραστηριότητας που το συνθέτουν αποτυπώνεται στο διάγραμμα GANTT (Σχήμα 2.4), ενώ η χρονική κατανομή του Προϋπολογισμού (Σχήμα 2.6) και του Χρηματοδοτικού Σχήματος ανά δέσμη δραστηριοτήτων ή διακριτών τμημάτων του έργου ή ανά κατηγορία επιλέξιμων δαπανών σκιαγραφείται στις καμπύλες του αθροιστικού κόστους ή καμπύλες σχήματος λατινικού **S** (Σχήμα 2.7). Με τις καμπύλες **S** παρακολουθείται χρηματοδοτικά το σύστημα κατά πόσο ακολουθεί την διαδικασία της κατανομής των πόρων του προγράμματος στις δραστηριότητές του.





Σχήμα 2.4 : Το Χρονοδιάγραμμα GANTT του Έργου



**Σχήμα 2.5:** Το δικτύωμα PERT του έργου

### 2.1.5 Διαχείριση και κατανομή πόρων

Κατανομή πόρων σε δραστηριότητες του έργου και εκτίμηση του Αρχικού Π/Υ

Στα Σχήματα 2.6 και 2.7<sup>16</sup> απεικονίζεται η καμπύλη των χρηματικών αναλώσεων του συστήματος, γνωστή στην βιβλιογραφία ως καμπύλη του αθροιστικού κόστους ή καμπύλες σχήματος λατινικού S,<sup>17</sup> που αποτυπώνουν τα εναλλακτικά σενάρια κατανομής των πόρων (ανθρώπων, πραγμάτων) του συστήματος (π.χ. σενάριο του Ενωρίτερου Χρόνου Έναρξης (Ε.Χ.Ε.) ή/και του Βραδύτερου Χρόνου Έναρξης (Β.Χ.Ε.) των δραστηριοτήτων του συστήματος).

Με τις καμπύλες S παρακολουθείται χρηματοδοτικά, κατά πόσο η διοίκηση της οργάνωσης ακολουθεί την διαδικασία της κατανομής των πόρων του συστήματος στις

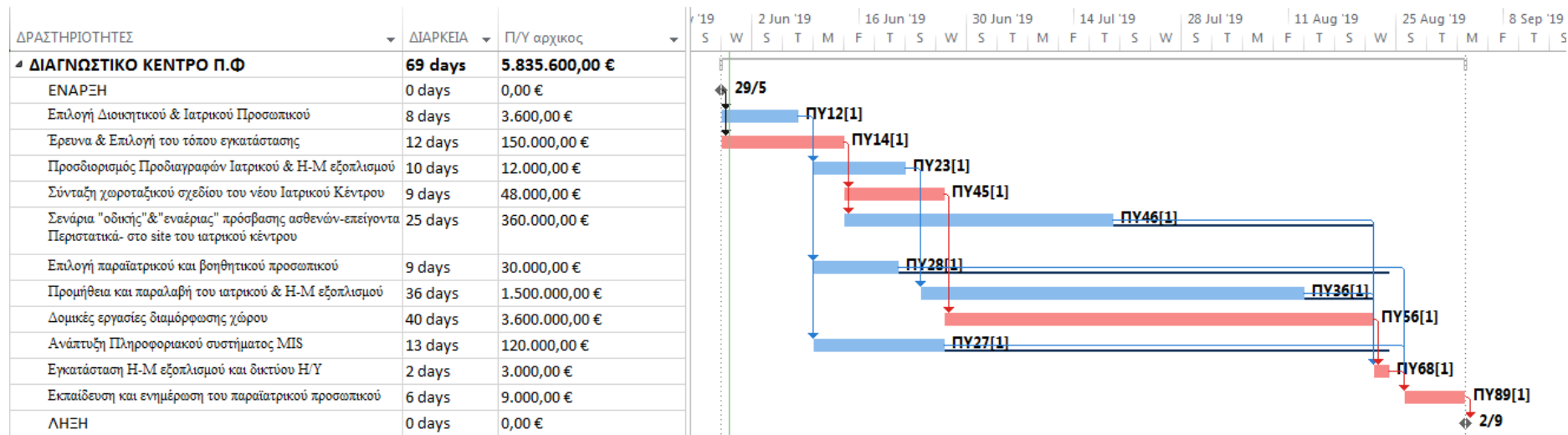
<sup>16</sup> Ο υπολογισμός και η σχεδίαση των χρηματοροών και χρονοπρογραμμάτων με βάση εναλλακτικά σενάρια δράσης έγινε μέσω του λογισμικού Microsoft Project 2016. Ως συντελεστές βαρύτητας στους τρεις χρόνους υλοποίησης **ta;tm;tb** για την κάθε δραστηριότητα χρησιμοποιήθηκαν οι 1,4,1 αντίστοιχα

<sup>17</sup> Βλ. Littlefield, T.K. et.al, (2000) "Pert Duration Times", *Interfaces*, v.21#6. επίσης Βλ. Shtub A., Bard J., Globerson S. (2005) : "Project management – Processes, Methodologies and Economics". Pearson Publications

δραστηριότητες του. Στην κατάστρωση του πίνακα αυτού βοηθά το διάγραμμα Gantt <sup>18</sup> που είναι πολύ εύκολο να καταστρωθεί μετά την επίλυση του δικτύου, μια και είναι γνωστές οι ημερομηνίες έναρξης όλων των δραστηριοτήτων. Με την κατανομή του κονδυλίου που αντιστοιχεί σε κάθε δραστηριότητα στις ημέρες εκτέλεσης της εργασίας, προκύπτει ότι σε κάθε ημέρα εκτέλεσης της συγκεκριμένης δραστηριότητας εκταμιεύεται μια χρηματική ανάλωση. Το άθροισμα των χρηματικών αναλώσεων όλων των δραστηριοτήτων κάθε ημέρας είναι η χρηματορροή της ημέρας, δηλαδή το ποσό με το οποίο πρέπει να χρηματοδοτηθεί το σύστημα για την ημέρα αυτή.

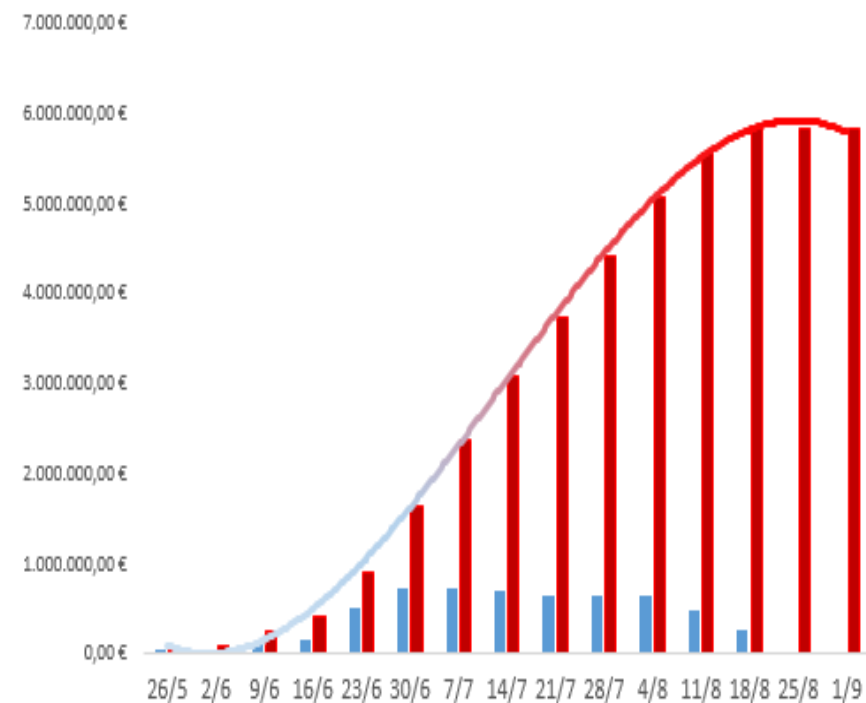
---

<sup>18</sup> Gantt είναι το ράβδο διάγραμμα που απεικονίζει την εξέλιξη των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων του project σε συνάρτηση με τον χρόνο



Σχήμα 2.6 :Κατανομή Πόρων στις Δραστηριότητες του Έργου

Επιλογή Διοικητικού & Ιατρικού Προσωπικού	3.600,00 €
Έρευνα & Επιλογή του τόπου εγκατάστασης	150.000,00 €
Προσδιορισμός Προδιαγραφών Ιατρικού & H-M εξοπλισμού	12.000,00 €
Σύνταξη χωροταξικού σχεδίου του νέου Ιατρικού Κέντρου	48.000,00 €
Σενάρια "οδικής"&"εναέριας" πρόσβασης ασθενών-επείγοντα Περιστατικά- στο site του ιατρικού κέντρου	360.000,00 €
Επιλογή παραϊατρικού και βοηθητικού προσωπικού	30.000,00 €
Προμήθεια και παραλαβή του ιατρικού & H-M εξοπλισμού	1.500.000,00 €
Δομικές εργασίες διαμόρφωσης χώρου	3.600.000,00 €
Ανάπτυξη Πληροφοριακού συστήματος MIS	120.000,00 €
Εγκατάσταση H-M εξοπλισμού και δικτύου Η/Υ	3.000,00 €
Εκπαίδευση και ενημέρωση του παραϊατρικού προσωπικού	9.000,00 €



**Σχήμα 2.7:** Η χρηματικές αναλώσεις του συστήματος : Η καμπύλη του αθροιστικού Κόστους S

Ο πίνακας χρηματορροών δεν είναι ανάγκη να καταστρωθεί ανά ημέρα, αλλά, με τον ίδιο τρόπο, ανά εβδομάδα ή ανά μήνα. Προφανώς η έννοια της χρηματορροής (χρηματικές εισροές/εκροές) του project έχει πολλές θεωρήσεις-views. Μία θεώρηση-view- είναι αυτή του κατασκευαστή του συστήματος, όπου το κόστος των εκάστοτε δραστηριοτήτων λαμβάνεται ως έξοδο και οι εισπράξεις από τον χρηματοδότη του συστήματος ως έσοδο. Μία άλλη θεώρηση είναι αυτή του χρηματοδότη του έργου και κυρίως όταν πρόκειται για αυτοχρηματοδοτούμενα project όπου οι συγκεκριμένες χρηματορροές αφορούν οικονομική επιβάρυνση του αναδόχου ή του χορηγού και γενικά του χρηματοδότη του συστήματος. Εδώ η έννοια της χρηματορροής είναι ταυτόσημη με την έννοια του συμβατικού προϋπολογιστικού κόστους του project, η οποία είναι θέμα συμφωνίας των αντισυμβαλλομένων μερών.

Καταλήγοντας διαπιστώνουμε ότι η χρησιμότητα του πίνακα χρηματορροών εστιάζεται :

- α) στην επίτευξη αποτελεσματικών συμφωνιών μεταξύ των αντισυμβαλλομένων μερών σε ότι αφορά στις πηγές-χρηματοεισροές και χρήσεις-χρηματοεκροές του έργου και β)
- στη μείωση του κόστους χρήματος κυρίως από τις έγκαιρες-timely χρηματικές αναλήψεις είτε για προκαταβολές είτε για χρηματοδοτήσεις των επιμέρους δραστηριοτήτων του συστήματος χωρίς να κωλύεται η πορεία υλοποίησής του.

### **Επίμετρο**

Τα δικτυώματα PERT και CPM αποτελούν τα μεθοδολογικά πρότυπα που αποτυπώνουν τον χρονοπρογραμματισμό των επιμέρους δραστηριοτήτων ενός " ανοικτού" συστήματος ex ante, έτσι ώστε να πυροδοτούνται έγκαιρα τα προληπτικά μέτρα για την επιτυχή υλοποίηση των κοινωνικών στόχων. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο χρονοπρογραμματισμός δεν είναι στατική διαδικασία υπολογισμού χρόνων σχεδιασμού δικτύου δραστηριοτήτων. Είναι μια δυναμική διεργασία προσαρμογής και ελαστικότητας του υπό σχεδίαση συστήματος κάτω από το πρίσμα των ενδο/εξω επιχειρησιακών αλλαγών.

Στο πλαίσιο της δυναμικής των περιβαλλοντολογικών μεταβολών και των οργανωτικών αλλαγών, διαμορφώνει και αναπτύσσουν δέσμες πολιτικών, που προγραμματίζουν, ελέγχουν και ανασχεδιάζουν τις δέσμες των δραστηριοτήτων που συνθέτουν την

πολυπλοκότητα των "ανοικτών " κοινωνικών συστημάτων. Με το σκεπτικό αυτό ο χρονοπρογραμματισμός έργων ουδέποτε δύναται να ενσωματώνει δέσμες αποφάσεων, πράξεων, ενεργειών, με ανελαστική έννοια και φορμαλιστική ή "ντετερμινιστική" αντίληψη. Συνεπώς, η αξία χρήσης ή χρησιμότητας των προτύπων που περιγράψαμε ως μέσα υποστήριξης αποφάσεων ή πράξεων εξαρτάται τόσο από την νοοτροπία της διοίκησης να ασκεί "αυτοκριτική", όσο και από τον βαθμό της "αυτογνωσίας" των ενδημικών της προβλημάτων. Επομένως, ο χρονοπρογραμματισμός αποτελεί "οιονεί αυτοκριτική" της αποτελεσματικότητας και της ολοκλήρωσης του συστήματος. Η ικανότητα του να διερευνά τις "παθογόνες" πλευρές του συστήματος έτσι ώστε να γίνονται οι "σωστές κινήσεις στο σωστό χρόνο" είναι τόση υψηλή, όσο υψηλό είναι και το "γνώθι σαυτόν" της διοίκησης απέναντι στα προβλήματα της.

## **2.2 Διαχείριση κινδύνου, έλεγχος και εποπτεία**

### **2.2.1. Εισαγωγή στην έννοια του κινδύνου**

Κάθε οργανισμός ανεξαρτήτως της φύσης ή του σκοπού του, καλείται να αντιμετωπίσει διαφόρων ειδών ενδεχόμενα επικινδυνότητας που μπορεί να απειλήσουν την εύρυθμη λειτουργία του ή να υπονομεύσουν την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που αναλαμβάνει. Η ενασχόληση με πιθανούς κινδύνους και η προσπάθεια για την αποτελεσματική τους διαχείριση αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα των όσων αναλαμβάνουν διοικητικές θέσεις και ανεξαρτήτως του αντικειμένου ή των λοιπών αρμοδιοτήτων τους. Ειδικά στο Δημόσιο, τα τελευταία χρόνια η διαχείριση κινδύνων έχει αναδειχθεί σε ένα από τα πλέον κρίσιμα ζητούμενα τόσο στο πλαίσιο της προσπάθειας για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης όσο και λόγω της αύξησης της πολυπλοκότητας του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών που τους εκθέτει σε περισσότερους και πιο σύνθετους κινδύνους. Προφανές παράδειγμα είναι οι φυσικές καταστροφές που μπορεί να οδηγήσουν σε ανθρώπινες απώλειες ή να στοιχήσουν μεγάλες υλικές ζημιές. Το Δημόσιο καλείται να διαχειριστεί τέτοιου είδους καταστροφές, οι οποίες μάλιστα αναμένεται να παρουσιάσουν μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης τα επόμενα χρόνια λόγω της κλιματικής αλλαγής.

Η έννοια του κινδύνου (hazard) συνδέεται με την αβεβαιότητα (uncertainty) που αποτελεί χαρακτηριστικό των συστημάτων και δη εκείνων με υψηλό βαθμό συνθετότητας, αλλά και τη μεταβλητότητα (volatility) των δύσκολα εκτιμήσιμων παραμέτρων που μπορεί να προκαλέσουν απροσδόκητα αποτελέσματα. Για τους Aven & Renn (2009), «ο κίνδυνος αναφέρεται στην αβεβαιότητα (uncertainty) και τη δριμύτητα (severity) γεγονότων ή συνεπειών μίας δράσης σχετικά με κάτι που του αποδίδεται αξία». Σύμφωνα με το Χατζόπουλο (2007), «κίνδυνος νοείται η οικονομική απώλεια που ενδέχεται να προκύψει είτε από κάποιο (α) φυσικό κίνδυνο (θάνατο, ασθένεια, ναυάγιο, πυρκαγιά, θεομηνία κ.ο.κ.) είτε από (β) ανθρώπινη πράξη (π.χ. τροχαίο ατύχημα κ.ο.κ.) είτε (γ) στο πλαίσιο άσκησης οικονομικής δραστηριότητας (π.χ. επιχειρηματικά, επενδυτικά, συναλλακτικά ρίσκα)». Με πιο απλά λόγια, ο κίνδυνος θα μπορούσε να οριστεί ως «το αποτέλεσμα της αβεβαιότητας επί των προσδοκώμενων στόχων» (Risk Management, ISO, 2009).

Σύμφωνα και με τους ως άνω ορισμούς, ο κίνδυνος συνδέεται με ένα μη επιθυμητό γεγονός (σφάλμα, ζημία, απώλεια, βλάβη, ελάττωμα κ.λπ.) που μπορεί να ανακύψει και του οποίου η επίπτωση (consequence) συνιστά κάποιου είδους απειλή. Ο κίνδυνος μπορεί να αφορά σε ένα γεγονός με μεγάλες καταστροφικές συνέπειες, όπως η κατάρρευση ενός κτηρίου ή ο εκτροχιασμός μίας αμαξοστοιχίας, αλλά και σε γεγονός με μικρής έκτασης ζημία, όπως η κατά λάθος διαγραφή ενός αρχείου στον υπολογιστή ή μία βλάβη σε έναν ανελκυστήρα που τον θέτει εκτός λειτουργίας για κάποιες ώρες. Σε κάθε περίπτωση πάντως ο κίνδυνος αποστερεί κάποιον από τη δυνατότητα αποτελεσματικής επίτευξης των στόχων του, επιβαρύνοντας τις δαπάνες του ή περιορίζοντας το δυνητικά θετικό του αποτέλεσμα. Χρήσιμη είναι εδώ η διάκριση μεταξύ κινδύνου και επικινδυνότητας: ο κίνδυνος –όπως ήδη αναφέρθηκε- είναι μία κατάσταση που υπό ορισμένες συνθήκες μπορεί να οδηγήσει σε ζημία, ενώ επικινδυνότητα (risk) είναι ο συνδυασμός της πιθανότητας ή συχνότητας εμφάνισης ενός κινδύνου (probability) και της σοβαρότητας των επιπτώσεών του (magnitude). Οι δύο αυτές διαστάσεις της επικινδυνότητας (πιθανότητα & σοβαρότητα) θα αναλυθούν σε επόμενα κεφάλαια.



**Πίνακας 2.4:** Ορολογία για τη διαχείριση κινδύνων

Όρος	Επεξήγηση
Κίνδυνος (hazard)	Μία ιδιότητα ή κατάσταση η οποία υπό ορισμένες συνθήκες μπορεί να οδηγήσει σε βλάβη.
Επιπτώσεις (consequences)	Οι αρνητικές επιπτώσεις που προκαλούνται από μία πηγή κινδύνου.
Πιθανότητα πρόκλησης επιπτώσεων (probability of consequences)	Η πιθανότητα πρόκλησης των επιπτώσεων σε περίπτωση επέλευσης του κινδύνου.
Σοβαρότητα των επιπτώσεων (magnitude of consequences)	Ο βαθμός έντασης / δριμύτητας των επιπτώσεων σε περίπτωση επέλευσης του κινδύνου.

Η ενασχόληση με τον κίνδυνο και τη διαχείρισή του αποτελεί κομμάτι της ευρύτερης συζήτησης για την ανθεκτικότητα (resilience) των οργανισμών, την ποιότητα, και τη βελτιστοποίηση της επιχειρησιακής απόδοσης και ως εκ τούτου αφορά πολλαπλώς τη Δημόσια Διοίκηση (Aven, 2016· Cohen, 2015· Drennan & McConnell, 2007· McPhee, 2005). Σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο διαχείρισης κινδύνου που έχει υιοθετηθεί από τον FERMA (Federation of European Risk Management Associations), η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης κινδύνου στο Δημόσιο (FERMA, 2002):

- ενθαρρύνει την υιοθέτηση προληπτικών μέτρων στην άσκηση διοίκησης,
- ενισχύει την προσπάθεια των δημόσιων οργανισμών να επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους,
- εμπεδώνει τη σημασία του προσδιορισμού και της διαχείρισης κινδύνων στους δημόσιους οργανισμούς,
- υποστηρίζει και βελτιώνει την ανίχνευση των απειλών στις οποίες είναι εκτεθειμένοι οι δημόσιοι οργανισμοί,
- διευκολύνει τη συμμόρφωση των δημόσιων οργανισμών με το θεσμικό πλαίσιο και την αποτύπωση της οικονομικής κατάστασής τους,
- ενισχύει την εταιρική διακυβέρνηση και την εμπιστοσύνη των εμπλεκόμενων (stakeholders) στους δημόσιους οργανισμούς,
- συμβάλει στη δημιουργία καλύτερων μηχανισμών ελέγχου που βελτιώνει τους

- όρους κατανομής και χρήσης των πόρων στους δημόσιους οργανισμούς,
- βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημόσιων οργανισμών,
  - μειώνει την απώλεια πόρων και επομένως εξοικονομεί δαπάνες,
  - καλλιεργεί τη μαθησιακή ικανότητα των δημόσιων οργανισμών.

Στο παραπάνω πλαίσιο, το IRMI (International Risk Management Institute) προχώρησε στη διατύπωση γενικών αρχών που θα πρέπει να διέπουν τη διαχείριση του κινδύνου στο Δημόσιο, όπου μεταξύ άλλων επισημαίνεται πως το πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων ενός δημόσιου οργανισμού θα πρέπει να προσαρμόζεται στους εν γένει σκοπούς του και να επικαιροποιείται με μεγάλη τακτικότητα, ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί να αναλαμβάνει μόνο τους κινδύνους των οποίων τις επιπτώσεις μπορεί να αντιμετωπίσει οικονομικά, ενώ θα πρέπει πάντοτε να λαμβάνεται υπόψη η πιθανότητα επέλευσης απροσδόκητων γεγονότων (IRMI, 2004).

Εντούτοις πολλές φορές στο Δημόσιο δεν αποδίδεται η πρέπουσα σημασία στο ζήτημα της διαχείρισης κινδύνων. Για τους Braig et al. (2011) η ως άνω αστοχία αποδίδεται σε παράγοντες όπως η συχνή αλλαγή των διευθυντικών στελεχών στη Δημόσια Διοίκηση, η ελλιπή γνώση της διαχείρισης κινδύνων, η ανεπάρκεια διοικητικών ικανοτήτων, η απουσία δεικτών μέτρησης του κινδύνου, οι περίπλοκες διαδικασίες και η έλλειψη κουλτούρας διαχείρισης. Ειδικά στην περίπτωση του ελληνικού Δημοσίου και παρά την πρόοδο που σημειώνεται, θα πρέπει να αναληφθούν πρωτοβουλίες και συγκεκριμένες δράσεις ώστε η διαχείριση κινδύνων να συστηματοποιηθεί και να αποτελεί υποχρέωση και βασικό μέλημα κατά την άσκηση διοίκησης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

### **2.2.2. Διαχείριση κινδύνων**

Διαχείριση κινδύνων (risk management)<sup>19</sup> καλείται η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης

---

<sup>19</sup> Στην ελληνική βιβλιογραφία διαπιστώνεται διχογνωμία αναφορικά με την απόδοση στα ελληνικά του όρου “risk management”. Δεδομένης της διάκρισης μεταξύ κινδύνου (hazard) και επικινδυνότητας (risk), ίσως ορθότερος θα ήταν ο όρος «διαχείριση επικινδυνότητας», υπό την έννοια μάλιστα ότι δεν μπορούμε να μιλάμε για διαχείριση της κατάστασης καθ’ αυτής που προκαλεί τον κίνδυνο (π.χ. του σεισμού), αλλά για θωράκιση έναντι των επιπτώσεών της

και ελέγχου των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού με σκοπό την αναγνώριση, εκτίμηση, πρόληψη και αντιμετώπιση της επικινδυνότητας για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεών της. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, είναι αδύνατο να εξαλειφθούν οι κίνδυνοι και να θωρακιστεί απολύτως ένας οργανισμός έναντι αυτών, καθώς πάντα υπάρχει η πιθανότητα επέλευσής τους λόγω της επίδρασης εξωτερικών παραγόντων, λόγω ελλείμματος πληροφόρησης ή λόγω ανθρώπινης αμέλειας. Εντούτοις, η συστηματική προσπάθεια για διαχείριση των κινδύνων αναδεικνύεται σε ιδιαιτέρως σημαντική διαδικασία για έναν οργανισμό καθώς:

- βοηθά στην αποφυγή προβλέψιμων κινδύνων μέσω της ανάληψης προληπτικών μέτρων,
- αποτελεί οδηγό για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, προστατεύοντας από εσφαλμένες ενέργειες ή ενέργειες υψηλής επικινδυνότητας και
- μειώνει τις απώλειες και τις ζημιές από απρόβλεπτα γεγονότα, στο βαθμό που αναγνωρίζει έγκαιρα τις επαπειλούμενες επιπτώσεις τους.

Η διαχείριση κινδύνων καλείται να απαντήσει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα:

- Τι μπορεί να μας προκαλέσει αρνητική επίπτωση;
- Τι μπορούμε να κάνουμε για να το αποτρέψουμε;
- Τι θα κάνουμε εάν και εφόσον συμβεί;

Η προσπάθεια για συστηματική αντιμετώπιση των ως άνω ερωτημάτων, έχει οδηγήσει τα τελευταία χρόνια σε ολοκληρωμένα συστήματα προσέγγισης της διαχείρισης κινδύνων που διακρίνουν συγκεκριμένα βήματα και υποδεικνύουν πληθώρα εργαλείων (από ποσοτικές μετρήσεις και ανάλυση δεδομένων μέχρι στοχαστικά μοντέλα). Στην πιο γενική της μορφή, η διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

---

κατόπιν αξιολόγησης της πιθανότητας και των επιπτώσεών της. Εντούτοις, ο όρος «διαχείριση κινδύνων» φαίνεται πως έχει εμπεδωθεί σε αρκετούς κλάδους της επιστήμης, περιλαμβανομένης της ασφαλιστικής επιστήμης και των χρηματοοικονομικών και επομένως κρίθηκε προτιμότερη και εδώ η χρήση του, έναντι της χρήσης του όρου «διαχείριση επικινδυνότητας» για την αποφυγή μεγαλύτερης σύγχυσης.

**Πίνακας 2.5:** Βήματα διαχείρισης κινδύνων

<b>Βήματα διαχείρισης κινδύνων</b>	<b>Εστίαση</b>
A. Προσδιορισμός (Definition)	Ποιο είναι το πλαίσιο; Ποιες είναι οι πηγές κινδύνου; Ποιες διαστάσεις του οργανισμού μπορούν να απειληθούν;
B. Αναγνώριση (Identification)	Τι μπορεί να συμβεί; Τι δεν έχει τύχει ειδικής πρόνοιας / μέριμνας έως τώρα;
Γ. Ανάλυση (Analysis)	Πόσο πιθανή είναι η επέλευση; Ποιες και τι έντασης / δριμύτητας μπορεί να είναι οι πιθανές επιπτώσεις;
Δ. Αξιολόγηση (Assessment)	Ποιες είναι οι προτεραιότητες (αξιολόγηση του επείγοντος); Ποιοι οι συσχετισμοί;
Ε. Αντίδραση (Response)	Τι θα πρέπει να γίνει; Τι είδους πόροι απαιτούνται; Είναι διαθέσιμοι αυτοί οι πόροι;
ΣΤ. Παρακολούθηση (Monitoring)	Έγινε ακριβής αναγνώριση, ανάλυση και αξιολόγηση των κινδύνων; Εκτελέστηκαν σωστά τα όσα έπρεπε να γίνουν; Ο τρόπος αντίδρασης απέδωσε το επιθυμητό αποτέλεσμα;

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα ως άνω βήματα:

#### *A. Προσδιορισμός (Definition)*

Αφετηρία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων είναι ο προσδιορισμός του πλαισίου εντός του οποίου κινείται ο εκάστοτε οργανισμός ή η διοικητική μονάδα, των σκοπών (objectives), των στόχων (goals) και των θεμελιωδών χαρακτηριστικών τους (key

features). Η φύση και ο σκοπός ενός οργανισμού επηρεάζει αποφασιστικά το είδος, την πιθανότητα και τη σοβαρότητα των επιπτώσεων των κινδύνων που τον απειλούν. Για παράδειγμα ένα νοσοκομείο βρίσκεται κατά τεκμήριο περισσότερο εκτεθειμένο έναντι κινδύνων όπως η έξαρση της γρίπης, το ξέσπασμα μίας επιδημίας ή μίας ενδονοσοκομειακής λοίμωξης, αντίστοιχα ένας δήμος που γειτνιάζει με δασική περιοχή είναι περισσότερο εκτεθειμένος έναντι κινδύνων όπως η πυρκαγιά και ένας νησιωτικός δήμος περισσότερο εκτεθειμένος έναντι του κινδύνου των καιρικών φαινομένων που μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα στις μεταφορές ή και σε αποκλεισμό του κατά τη διάρκεια του χειμώνα.

Επομένως θα πρέπει πρωτίστως να προσδιοριστεί το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού ή της διοικητικής μονάδας και να περιγραφούν οι σκοποί του. Ως προς τούτο, χρήσιμη είναι η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού ή της διοικητικής μονάδας (π.χ. με χρήση εργαλείων όπως η SWOT analysis, οι συνεντεύξεις, η ομαδική παραγωγή ιδεών, η χαρτογράφηση διαδικασιών) με σκοπό την εις βάθος κατανόηση των προϋποθέσεων που πρέπει να πληρούνται για να εξασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία του και η επιτέλεση των σκοπών του. Σκοπός του πρώτου αυτού βήματος της διαδικασίας είναι ο προσδιορισμός των πηγών κινδύνου και των διαστάσεων του οργανισμού που είναι ευάλωτες στους κινδύνους αυτούς. Ειδικά στο Δημόσιο, κρίσιμη διάσταση αποτελεί το θεσμικό περιβάλλον που προσδιορίζει και οριοθετεί το πεδίο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού ή μίας διοικητικής μονάδας και επομένως επηρεάζει το είδος των κινδύνων στις οποίες εκτίθενται.

#### *B. Αναγνώριση (Identification)*

Αφού εξετασθεί το γενικό πλαίσιο, εν συνεχεία ο οργανισμός ή η διοικητική μονάδα θα πρέπει να προχωρήσουν στη σχολαστική αναγνώριση των συγκεκριμένων κινδύνων που τους αφορούν. Η καταγραφή των δυνητικών κινδύνων θα πρέπει να γίνεται με ακρίβεια και σχολαστικότητα, ώστε να αποφευχθεί κατά το δυνατό η περίπτωση της αγνόησης ή της παράλειψης κάποιου.

Θεωρήστε ως σημείο αναφοράς τη Μονάδα ή τη Διεύθυνση στην οποία υπηρετείτε. Τι είδους κίνδυνοι θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη λειτουργία της; Καταγράψτε τις ιδέες σας και στη συνέχεια προχωρήστε στη μελέτη του κειμένου αυτού.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμη η αναφορά σε βασικές κατηγορίες κινδύνων που σχετίζονται με τη Δημόσια Διοίκηση και θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο εξέτασης κατά τη φάση της αναγνώρισης. Βασικές κατηγορίες κινδύνων περιγράφονται ενδεικτικά στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 2.6:** Κατηγορίες κινδύνων που σχετίζονται με τη Δημόσια Διοίκηση

Κατηγορία κινδύνων	Παραδείγματα
(α) Κίνδυνοι λόγω περιορισμών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πιεστικοί χρόνοι επιτέλεσης μίας δράσης ή ενός έργου</li> <li>• Έλλειψη ή ανεπάρκεια πόρων (κεφαλαιακών, ανθρώπινων κ.λπ.)</li> <li>• Ανεπαρκές ή περιοριστικό νομοθετικό πλαίσιο</li> <li>• Έλλειψη ή ανεπάρκεια τεχνολογικών συστημάτων</li> </ul>
(β) Οργανωσιακοί κίνδυνοι:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανεπαρκείς ή ακατάλληλες διαδικασίες λήψης αποφάσεων</li> <li>• Ανεπάρκεια ή αποτυχία στοχοθεσίας</li> <li>• Ακαταλληλότητα οργανωσιακής δομής</li> <li>• Αποτυχία κατανομής πόρων και συντονισμού</li> <li>• Οργανωσιακή πολυπλοκότητα με σύνθετες συσχετίσεις που απαιτεί συντονισμό πολλών υπηρεσιακών μονάδων ή διαφορετικών φορέων, προϋποθέτει διαλειτουργικότητα συστημάτων ή περιλαμβάνει πολλά υποέργα</li> </ul>

(γ) Κίνδυνοι που σχετίζονται με το προσωπικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προβλήματα επικοινωνίας</li> <li>• Χαμηλός βαθμός παρακίνησης, εργασιακής δέσμευσης ή ικανοποίησης</li> <li>• Ανεπάρκεια γνώσεων ή αδυναμία ανταπόκρισης στις αρμοδιότητες</li> <li>• Ηθικοί κίνδυνοι (απάτη, διαφθορά κ.λπ.)</li> </ul>
(δ) Κίνδυνοι λόγω αλλαγών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυναμία έγκαιρης και αποτελεσματικής προσαρμογής (π.χ. σε αλλαγές στη νομοθεσία ή σε αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον)</li> <li>• Ισχυρή αντίσταση στην αλλαγή</li> </ul>
(ε) Συστημικοί κίνδυνοι και πολιτικός κίνδυνος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οικονομικές κρίσεις</li> <li>• Πόλεμος, εμφύλιες συρράξεις</li> <li>• Τρομοκρατικές ενέργειες</li> <li>• Πολιτική αστάθεια / ακυβερνησία</li> </ul>
(στ) Φυσικοί κίνδυνοι & κίνδυνοι που σχετίζονται με τη δημόσια υγεία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φωτιά</li> <li>• Σεισμός</li> <li>• Πλημμύρα</li> <li>• Πανδημία</li> <li>• Υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας</li> </ul>

Η αναγνώριση των κινδύνων μπορεί να γίνει είτε συνολικά (για όλο τον οργανισμό), είτε ανά διοικητική μονάδα (π.χ. κίνδυνοι για τη Δ/νση Προσωπικού, για τη Δ/νση Οικονομικού & Προμηθειών, για τη Δ/νση Πληροφορικής). Εναλλακτικά, θα μπορούσε να γίνει διάκριση μεταξύ κινδύνων εσωτερικού περιβάλλοντος (στρατηγικοί κίνδυνοι, λειτουργικοί, τεχνικοί, διοίκησης ανθρώπινων πόρων κ.λπ.) και εξωτερικού περιβάλλοντος (πολιτικοί, νομοθετικοί, κοινωνικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί κ.λπ.).

### Γ. Ανάλυση (Analysis)

Μετά την καταγραφή των κινδύνων, θα πρέπει να γίνει ανάλυση της επικινδυνότητάς τους βάσει δύο παραμέτρων που έχουν ήδη αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια: (α) της πιθανότητας (probability) επέλευσής τους και (β) της σοβαρότητας (magnitude) των επιπτώσεων που μπορεί να έχουν στον οργανισμό ή τη διοικητική μονάδα. Η ανάλυση αυτή στηρίζεται συνήθως σε ιστορικά στοιχεία και υπολογίζεται βάσει στατιστικών δεδομένων, αλλά μπορεί πολλές φορές να απαιτεί επίσης συνεκτίμηση ποιοτικών μεταβλητών (π.χ. γνώμες εμπειρογνομόνων). Για παράδειγμα, η εκτίμηση της

πιθανότητας ενός σεισμού ή ενός καταστροφικού καιρικού φαινομένου γίνεται βάσει των στατιστικών στοιχείων που υπάρχουν διαθέσιμα για την περιοχή και το σημείο που αναλύεται, ενώ η εκτίμηση του πολιτικού κινδύνου (π.χ. της πιθανότητας πρόωρων εκλογών) στηρίζεται κυρίως σε ανάλυση ποιοτικών δεδομένων (εκτιμήσεις ειδικών). Σε κάθε περίπτωση, σκοπός της εκτίμησης των δύο ως άνω διαστάσεων (πιθανότητας & σοβαρότητας) είναι η διευκόλυνση εκείνων που λαμβάνουν τις αποφάσεις ως προς την ιεράρχηση στη διαχείριση των κινδύνων. Στον πίνακα που ακολουθεί κατατάσσονται οι κίνδυνοι βάσει πιθανότητας και σοβαρότητας επιπτώσεων με κόκκινη σήμανση να αποδίδεται συνήθως στους κινδύνους που εμφανίζουν υψηλή επικινδυνότητα, πορτοκαλί σε εκείνους με μέτρια επικινδυνότητα και πράσινο σε εκείνους με χαμηλή επικινδυνότητα.

**Πίνακας 2.7:** Πίνακας εκτίμησης επικινδυνότητας

		Σοβαρότητα επιπτώσεων κινδύνου		
		Υψηλή	Μέτρια	Αμελητέα
Πιθανότητα επέλευσης κινδύνου	Υψηλή	Υψηλή	Υψηλή / Μέτρια	Μέτρια
	Μέτρια	Υψηλή / Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια / Χαμηλή
	Αμελητέα	Μέτρια	Μέτρια / Χαμηλή	Χαμηλή

#### Δ. Αξιολόγηση (Assessment)

Η αξιολόγηση της επικινδυνότητας αποτελεί κρίσιμης σημασίας βήμα, καθώς πλέον ο οργανισμός ή η διοικητική μονάδα καλείται να αποφασίσει σε ποιους κινδύνους θα αντιδράσει και ποιους θα επιλέξει να αγνοήσει. Πράγματι η ανάλυση οδηγεί σε συγκεκριμένη ιεράρχηση, υπό την έννοια ότι αποδίδει σε κάποιους κινδύνους υψηλή επικινδυνότητα και σε κάποιους μέτρια ή χαμηλή. Εντούτοις η επιλογή περί της ανάληψης δράσης ή μη, συνιστά διοικητική απόφαση και συναρτάται πολλών παραμέτρων όπως το είδος της ηγεσίας, η φύση και οι σκοποί του οργανισμού, η στάση έναντι του κινδύνου, η αίσθηση του επείγοντος, ο τρόπος λήψης διοικητικών αποφάσεων κ.λπ.



#### *E. Αντίδραση (Response)*

Αφού ολοκληρωθούν τα βήματα της ανάλυσης και της αξιολόγησης, θα πρέπει να ληφθεί η απόφαση περί του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός ή η διοικητική μονάδα θα αντιδράσει στον κίνδυνο. Οι τέσσερις εναλλακτικοί τρόποι αντίδρασης είναι οι εξής:

(α) Αποφυγή ή τερματισμός κινδύνου (terminating risk): αποφυγή του κινδύνου μέσω της μη ανάληψής του. Στην περίπτωση αυτή ο οργανισμός επιλέγει να μην αναλάβει ή να τερματίσει μία δράση που συνδέεται με μεγάλο κίνδυνο, προφανώς θέλοντας να απαλείψει εντελώς την ανάγκη αντιμετώπισης των συνεπειών του. Για παράδειγμα, η εγκατάσταση πυρηνικού εργοστασίου σε μια περιοχή με έντονη σεισμική ή ηφαιστειακή δραστηριότητα και παρά τα οικονομικά οφέλη που τυχόν προκύπτουν αναφορικά με την παραγωγή φθηνότερης ενέργειας, μπορεί να απορριφθεί ως εναλλακτική λόγω του αυξημένου κινδύνου ενός πυρηνικού ατυχήματος.

(β) Μεταφορά κινδύνου (transferring risk): ανάθεση του κινδύνου σε άλλα συμβαλλόμενα μέρη (π.χ. προμηθευτές, ασφαλιστές) έναντι τιμήματος. Στην περίπτωση αυτή ο οργανισμός επιλέγει να απαλλαγεί από τις αρνητικές επιπτώσεις ενός κινδύνου, τον κίνδυνο επέλευσης των οποίων αναλαμβάνει ένας τρίτος. Για παράδειγμα, η ασφαλιστική κάλυψη ενός κτηρίου που ανήκει σε δημόσιο οργανισμό έναντι του κινδύνου της φωτιάς ή του σεισμού, μεταφέρει το κόστος της αποκατάστασης / αποζημίωσης στην ασφαλιστική εταιρία, στην οποία ο δημόσιος οργανισμός καταβάλλει ασφάλιστρα.

(γ) Έλεγχος ή διαχείριση κινδύνου (treating risk): περιορισμός του κινδύνου μέσω της ανάληψης δράσεων που αποσκοπούν στη μείωση της πιθανότητας επέλευσής του ή στη μείωση των αρνητικών του επιπτώσεων. Στην περίπτωση αυτή ο οργανισμός προβαίνει σε μέτρα προστασίας που εξασφαλίζουν τον έλεγχο του κινδύνου και των συνεπειών του. Για παράδειγμα, η πρόβλεψη περισσότερων σημείων ελέγχου σε μία διαδικασία, εξασφαλίζει πως θα μειωθούν κατά τεκμήριο οι πιθανότητες λάθους.

(δ) Ανοχή κινδύνου (tolerating risk): αποδοχή του κινδύνου άνευ κάποιου μέτρου αυτοπροστασίας ή κάποιας πρόνοιας για τον περιορισμό της πιθανότητας επέλευσής του. Στην περίπτωση αυτή ο οργανισμός αποδέχεται πως θα υποστεί τον κίνδυνο και τις συνέπειές του, αλλά προφανώς εκτιμώντας πως το κόστος των τυχόν μέτρων για την αποφυγή του κινδύνου υπερβαίνει το όφελος που θα προκύψει από την πρόληψή του, επιλέγει να μην προχωρήσει σε μία από τις άλλες τρεις λύσεις (αποφυγή / μεταφορά / έλεγχος). Για παράδειγμα, η χρήση του ηλεκτρικού ρεύματος στα γραφεία ενός δημόσιου οργανισμού δεν καταμετράται ανά υπάλληλο, αλλά συνολικά σε επίπεδο κτηρίου. Εντούτοις κάποιοι υπάλληλοι μπορεί να ευθύνονται για κατασπατάληση του ρεύματος, αφήνοντας τα φώτα ανοιχτά και μετά την αποχώρησή τους από το γραφείο. Αυτός είναι ένας κίνδυνος που ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει να «αγνοήσει», εκτιμώντας π.χ. ότι το κόστος του να τοποθετήσει μετρητή σε κάθε γραφείο και να αναλύει τα σχετικά δεδομένα σε μηνιαία βάση, υπερβαίνει το όφελος που θα προέκυπτε σε όρους εξοικονόμησης ηλεκτρικού ρεύματος. Εάν βεβαίως εκτιμηθεί ότι η εξοικονόμηση θα ήταν σημαντική, τότε ο οργανισμός μπορεί να προχωρούσε σε κάποιο μέτρο διαχείρισης του κινδύνου (π.χ. αυτόματη διακοπή της ηλεκτροδότησης στα γραφεία μετά το τέλος των εργασιμων ωρών).

**Πίνακας 2.8:** Τρόποι διαχείρισης κινδύνου

<b>Τρόποι διαχείρισης κινδύνου</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Αποφυγή ή τερματισμός (terminate)	Αποφυγή ή τερματισμός δράσεων που ενέχουν κίνδυνο (π.χ. απαγόρευση της διέλευσης από μία γέφυρα που έχει υποστεί φθορές και υπάρχει η πιθανότητα να καταρρεύσει, απόφαση μη εγκατάστασης πυρηνικού εργοστασίου σε μία περιοχή με έντονη σεισμική ή ηφαιστειακή δραστηριότητα κ.λπ.)
Μεταφορά (transfer)	Ανάθεση σε έναν ασφαλιστικό οργανισμό (π.χ. ασφάλιση πυρός και σεισμού των κτηρίων που στεγάζουν δημόσια αρχεία)

Έλεγχος ή Απομείωση (treat)	Ανασχεδιασμός μίας διαδικασίας με πρόβλεψη περισσότερων σημείων ελέγχου (π.χ. υπαγωγή της διαδικασίας των προμηθειών σε μία σειρά από εγκρίσεις και βήματα που ενισχύουν τη διαφάνεια της διαδικασίας και περιορίζουν τον κίνδυνο διαφθοράς ή ανάπτυξης προτιμησηστικής σχέσης με κάποιον προμηθευτή)
Ανοχή (tolerate)	Αναγνώριση και αποδοχή κινδύνου (π.χ. αναγνώριση της πιθανότητας σπατάλης ηλεκτρικής ενέργειας στα γραφεία ενός οργανισμού, αλλά αποφυγή λήψης κάποιου μέτρου περιορισμού της σπατάλης, εάν το κόστος του μέτρου αυτού υπερβαίνει το δυνητικό όφελος)

#### (στ). Παρακολούθηση

Το τελευταίο, αλλά κρίσιμο βήμα στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων είναι η παρακολούθηση τού κατά πόσο η αντίδραση που αποφασίστηκε εφαρμόστηκε με τον κατάλληλο τρόπο και βεβαίως το εάν επέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η παρακολούθηση έχει ως στόχο τη διαρκή βελτίωση της διαδικασίας μέσω της ανατροφοδότησης και της εισήγησης διορθωτικών ενεργειών. Άλλωστε, η έκθεση σε κινδύνους χαρακτηρίζεται από δυναμικά μεταβαλλόμενα χαρακτηριστικά και επομένως η προσέγγιση δεν μπορεί να είναι στατική και τελεσίδικη.

#### ΑΣΚΗΣΗ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Έχοντας μελετήσει την παρούσα ενότητα, προσπαθήστε να καταγράψετε τους πιθανούς κινδύνους στη μονάδα της οποίας προΐσταστε. Μπορείτε να πάρετε ιδέες από την προηγούμενη άσκηση αναστοχασμού που κάνατε στην αρχή της ενότητας, αλλά εδώ προσπαθήστε να είστε όσο το δυνατόν πιο εξαντλητικοί γίνεται.

Κατηγορία κινδύνων	
(α) Κίνδυνοι λόγω περιορισμών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
(β) Οργανωσιακοί κίνδυνοι	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
(γ) Κίνδυνοι που σχετίζονται με το προσωπικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
(δ) Κίνδυνοι λόγω αλλαγών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
(ε) Συστημικοί κίνδυνοι και πολιτικός κίνδυνος	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
(στ) Φυσικοί κίνδυνοι & κίνδυνοι που σχετίζονται με τη δημόσια υγεία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

Εν συνεχεία, προσπαθήστε να τοποθετήσετε τους ως άνω κινδύνους στον πίνακα εκτίμησης επικινδυνότητας:

		Σοβαρότητα επιπτώσεων κινδύνου		
		Υψηλή	Μέτρια	Αμελητέα
Πιθανότητα επέλευσης κινδύνου	Υψηλή	Υψηλή	Υψηλή / Μέτρια	Μέτρια
	Μέτρια	Υψηλή / Μέτρια	Μέτρια	Μέτρια / Χαμηλή
	Αμελητέα	Μέτρια	Μέτρια / Χαμηλή	Χαμηλή

Ποιους κινδύνους χαρακτηρίσατε ως «υψηλής επικινδυνότητας»;

.....

.....

.....

.....

Έχει αναλάβει ο οργανισμός σας συγκεκριμένες δράσεις για τη διαχείριση αυτής της επικινδυνότητας και αν ναι, τι είδους δράσεις;

.....

.....

.....

.....

Αν όχι, ποιες δράσεις θεωρείτε ότι θα πρέπει να αναληφθούν;

.....

.....

.....

.....

.....

## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Aven, T. (2016). «Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation», *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13
- Aven, T. & Renn, O. (2009). «On risk defined as an event where the outcome is uncertain». *Journal of Risk Research*, 12, 1–11.
- Braig et al. (2011). *Strengthening risk management in the US public sector*, McKinsey Working Papers on Risk, 28
- Cohen, S.A. (2015). *Establishing a Risk Management Programme in the Public Sector*. The Institute of Internal Auditors, International Conference, Vancouver
- Drennan, L.T. & McConnell, A. (2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*, Routledge Masters in Public Management
- Shtub, A. & Bard J. & Globerson S. (2005) : “Project management – Processes, Methodologies and Economics”. Pearson Publications
- FERMA (2002). *A Risk Management Standard*. London.
- IRMI (2004). *Construction Risk Management*, Volume I, Dallas
- ISO (2009). *Risk Management – Principles and guidelines*, ISO 31000:2009
- McPhee I. (2005). *Risk and Risk Management in the Public Sector*, Public Sector Governance and Risk Forum
- Meredith J.R., Mantel S.J. (2006) : “Project Management – A Managerial Approach”. Wiley Publications
- Pinto J.K., Slevin D.P. (1987) : “Critical Success Factors in Effective Project Implementation”. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.34, pp. 22-27
- Weber S.C. (2005) : “Scheduling Construction Projects – Principles and Practices”. Pearson Publications

### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- Burke, R. (2014) *Διαχείριση Έργων-Project Management. Τεχνικές Σχεδιασμού και Ελέγχου*. Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουρής, Ι. (2004). *Τα Δικτυώματα PERT-CPM & GRET ως Μεθοδολογικά Πρότυπα Ανάλυσης Κοινωνικών Συστημάτων*. στο "Review of Economic Sciences", vol. 5,

- Μπουρής, Ι. (1989). Η Τεχνική της δικτυωτής Ανάλυσης στην Επιχειρησιακή Σχεδίαση και Προγραμματισμό στο Μ. Δεκλερής *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ*
- Πολύζου, Σ. (2018). *Διοίκηση και διαχείριση των έργων*, 3η εκδ. Εκδόσεις Κριτική.
- Χατζόπουλος, Φ.Π. (2007). *Ασφαλίσεις ζωής και υγείας*, Αθήνα: Εκδόσεις Συμμετρία

### 3. Ηγεσία και διαχείριση της αλλαγής

#### Σκοπός θεματικής ενότητας

Η ενότητα αυτή σκοπό έχει να εισάγει τους εκπαιδευόμενους στην έννοια της ηγεσίας και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν τις διαφορετικές προσεγγίσεις και μοντέλα ηγεσίας που χρησιμοποιούνται στον εργασιακό χώρο. Ταυτόχρονα, σκοπός της ενότητας είναι να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους, στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης, να αντιληφθούν τις επιδράσεις που δημιουργούνται από τις ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται στην κοινωνία μας τα τελευταία χρόνια με στόχο να ανταποκρίνονται στις συνεπακόλουθες προκλήσεις με επιτυχία.

#### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της μελέτης του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- αναγνωρίζουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας,
- επιλέγουν το κατάλληλο στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις συνθήκες,
- ερμηνεύουν κατάλληλα τις διαφορές ανάμεσα στον ηγέτη και τον manager,
- ανιχνεύουν τις βασικές αιτίες αντίστασης στην αλλαγή,
- αξιολογούν κατάλληλα τις επιδράσεις των συνεχών αλλαγών στον εργασιακό τομέα,
- διαχειρίζονται με ασφάλεια και επάρκεια δυσκολίες, προκλήσεις και κρίσεις που προκύπτουν από τις αλλαγές.

#### 3.1 Ηγεσία

ΑΣΚΗΣΗ / ΗΓΕΤΗΣ ή MANAGER;

Πριν ξεκινήσουμε τη συζήτηση για τους ηγέτες και τα χαρακτηριστικά τους προσπαθήστε να απαντήσετε στην εξής ερώτηση: Ένας καλός manager είναι και καλός ηγέτης; Τεκμηριώστε την απάντησή σας γράφοντας μια μικρή παράγραφο των 50 λέξεων περίπου. Την απάντηση στην ερώτηση θα την βρείτε διαβάζοντας τις επόμενες γραμμές.



### 3.1.1 Ηγεσία και Management

Τα τελευταία, κυρίως, χρόνια υποστηρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία της ηγεσίας, για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Στη βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα ορισμών της έννοιας, που την εξετάζουν τόσο «με όρους διαδικασιών όσο και προσωπικών ιδιοτήτων» (Μιχόπουλος, 1998), ενώ την ίδια στιγμή όλοι συγκλίνουν ως προς το στόχο της, που δεν είναι άλλος από την επιρροή της συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας. Θα λέγαμε, λοιπόν, ότι ηγεσία (ή καθοδήγηση) είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή / και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων. Αντίστοιχα, ο ηγέτης μιας ομάδας είναι το άτομο εκείνο που επιχειρεί να καθοδηγήσει την ομάδα. Η ηγεσία, επομένως, συνδέεται με:

- Επιρροή
- Αξίες
- Όραμα

Σύμφωνα με τα παραπάνω «ηγέτης είναι αυτός που ασκεί επιρροή (όχι εξουσία), εμπνέει, κινητοποιεί, οδηγεί και ενώνει τους ανθρώπους μέσω κοινού οράματος και αξιών, ώστε να δίνουν εθελοντικά, αυτοβούλως και πρόθυμα τον καλύτερό τους εαυτό...» (Μπουραντάς, 2005). Τι σχέση έχει όμως η ηγεσία με το management; Είναι ταυτόσημοι όροι; Η απάντηση στην ερώτηση αυτή είναι αρνητική. Οι δύο όροι δεν ταυτίζονται. Με απλά λόγια το management (διοίκηση) εστιάζεται στον ορθολογισμό, την αξιοποίηση των πόρων για την επίτευξη των στόχων, στοχεύει και αξιοποιεί τη λογική. Η ηγεσία εστιάζεται στην προοπτική, το όραμα και τις αξίες, στοχεύει και αξιοποιεί το συναίσθημα των εργαζομένων. Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται τα θέματα στα οποία εστιάζονται οι δύο διαδικασίες

Πίνακας 3.1: Ηγεσία ή Διοίκηση

ΗΓΕΣΙΑ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ
Διορατικότητα - Όραμα	Σχεδιασμός
Αξίες	Εφαρμογή – Υλοποίηση
Άνθρωποι	Συστήματα
Μετασχηματισμός	Διαχειριστικά ζητήματα – προβλήματα
Προοπτική	Λήψη αποφάσεων
	Ορθολογισμός
	Εσωτερική Λειτουργία

### 3.1.2 Η έννοια της ηγεσίας

Η βιωσιμότητα, η ανταγωνιστικότητα και εν τέλει η επιτυχία ενός Οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της Ηγεσίας που διαθέτει. Εννοιολογικά, η ηγεσία αναφέρεται 'τόσο ως μια διαδικασία, όσο και ως μια ιδιότητα. Ως διαδικασία, η ηγεσία περιλαμβάνει τη χρήση μη καταναγκαστικών επιρροών. Ως ιδιότητα, η ηγεσία είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών που αποδίδονται σε κάποιον, ο οποίος θεωρείται ότι χρησιμοποιεί την επιρροή με επιτυχία. Από πλευράς οργανισμού, η ηγεσία είναι πολύ σημαντική, γιατί έχει ισχυρή επιρροή στην ατομική και ομαδική συμπεριφορά' (Moorehead & Griffin, 1998). Συμπληρωματικά, ως ηγετική ικανότητα μπορεί να οριστεί 'η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά στις πράξεις των άλλων και να κατευθύνει, κατά τρόπο που εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη συνεργασία τους, στην επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης.' (Σκουλάς, 2010).

Οι διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση – διαχείριση (management) και στην ηγεσία (leadership) είναι πολλές και συχνά καθοριστικές για την εξέλιξη και την πορεία ενός τμήματος ή ενός ολόκληρου Οργανισμού. Ένας καλός ηγέτης δεν σημαίνει απαραίτητα ότι μπορεί να είναι καλός διαχειριστής (manager) και σίγουρα και το αντίστροφο. Οι βασικότερες διαφορές ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του manager και του ηγέτη παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 3.2:** Διαφορές Manager / Ηγέτης (Μπουραντάς, 2002)

Manager	Ηγέτης
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη – 'δοτή' δύναμη	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές, τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική – μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά
Κινείται σε προκαθορισμένα – τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo)	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Έχει βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έχει μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

### 3.1.3 Προσεγγίσεις Ηγεσίας

Είδαμε ποιο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα για έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά του; Τι είναι αυτό που καθορίζει την αποτελεσματική καθοδήγηση και τελικά τον αποτελεσματικό ηγέτη; Θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στην ερώτηση αυτή εξετάζοντας τις διάφορες προσεγγίσεις που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί, γιατί οι έννοιες της ηγεσίας και του ηγέτη έχουν διαμορφωθεί μέσα από τις προσεγγίσεις αυτές. Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιάσουμε τη γενετική θεωρία, τη θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, τις προσεγγίσεις της συμπεριφοράς και τέλος τις προσεγγίσεις "εξάρτησης" για την ηγεσία. Πριν ξεκινήσουμε όμως την παρουσίαση αυτή προσπαθήστε να απαντήσετε στην παρακάτω δραστηριότητα.

#### ΑΣΚΗΣΗ / ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ

Σκεφτείτε έναν άνθρωπο τον οποίο θεωρείτε "ηγέτη". Ποια θα λέγατε ότι είναι τα χαρακτηριστικά του. Γράψτε ένα κείμενο των 100 λέξεων και μετά το τέλος της ανάγνωσης της ενότητας αυτής, προσπαθήστε να διαπιστώσετε αν εντοπίσατε στον ηγέτη αυτόν τα κύρια χαρακτηριστικά που θα αναφέρουμε στην ενότητα αυτή.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### Πρώιμες προσεγγίσεις

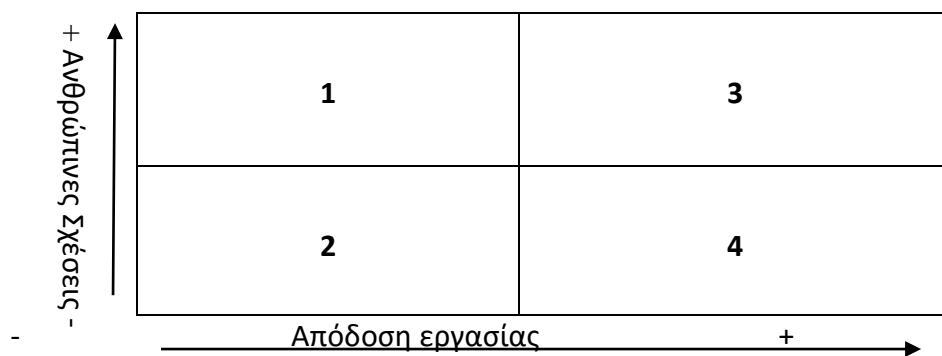
- Η γενετική θεωρία: είναι η πιο παλιά προσπάθεια προσέγγισης των χαρακτηριστικών του ηγέτη, η οποία βέβαια έχει αφήσει ορισμένα κατάλοιπα στη

σημερινή εποχή. Βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι ικανότητες του ηγέτη είναι κληρονομικές. Η ηγετική ικανότητα λοιπόν ήταν ένα κληρονομικό «χάρισμα». Είναι προφανές ότι αυτή η πρώιμη προσέγγιση δεν ήταν μια συστηματική και τεκμηριωμένη προσπάθεια, αλλά μάλλον η αποτύπωση των πεποιθήσεων για το συγκεκριμένο θέμα.

- *Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων:* Μια πιο συστηματική προσπάθεια έγινε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα με την απόπειρα παρατήρησης και καταγραφής των χαρακτηριστικών των διάφορων «ηγετών». Η βασική υπόθεση ήταν ότι υπάρχουν καθορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα (ηλικία, ύψος, κοινωνική θέση, ικανότητα στον προφορικό λόγο, μεγάλη αυτοπεποίθηση, φιλοδοξία, διαπροσωπικές ικανότητες, εμφάνιση κ.ά.) που διαχωρίζουν τους ηγέτες από τους "κοινούς" ανθρώπους, και τους επιτυχημένους από τους αποτυχημένους ηγέτες. Με απλά λόγια "ο ηγέτης έχει – όπως και στην προηγούμενη περίπτωση - *χάρισμα*", ωστόσο όχι κληρονομικό. Παρά το γεγονός ότι η προσέγγιση αυτή έγινε αρκετά δημοφιλής, οδήγησε σε μια σειρά από αντιφάσεις και προβλήματα. Έτσι η δημοτικότητά της περιορίστηκε.

### ***Οι προσεγγίσεις της συμπεριφοράς***

Οι περιορισμένες απαντήσεις που οι δύο προηγούμενες θεωρίες έδωσαν στο βασικό ερώτημα "Τι κάνει έναν άνθρωπο αποτελεσματικό ηγέτη" οδήγησαν τους ερευνητές σε πιο συστηματικές μελέτες γύρω από αυτό το θέμα με βασικό στόχο να αναγνωρισθούν συγκεκριμένες συμπεριφορές που χαρακτήριζαν τους αποτελεσματικούς ηγέτες και να ερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο αυτές επηρεάζουν την απόδοση, αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ανάλυση της συμπεριφοράς των ηγετών αυτών οδήγησε στον εντοπισμό δύο διαστάσεων της αποτελεσματικής ηγεσίας: (α) του ενδιαφέροντος για την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και (β) του ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους, την ανάπτυξή τους και τις σχέσεις τους. Οι δύο αυτές διαστάσεις δεν συνυπάρχουν στη συμπεριφορά ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Θα μπορούσαμε να παρουσιάσουμε τη σχέση των δύο αυτών διαστάσεων με το παρακάτω διάγραμμα.



**Σχήμα 3.1:** Οι δυο διαστάσεις της Ηγεσίας

Οι έρευνες στο Ohio State University (Stodgill, 1974) έδειξαν ότι η μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων αλλά και η ικανοποίησή τους ήταν συνδεδεμένες με ηγέτες που έδειχναν μεγάλη ευαισθητοποίηση για τους εργαζόμενους και ανέπτυσαν με επιτυχία *πλαίσια κατευθύνσεων*. Οι επιτυχημένοι ηγέτες δηλαδή, ήταν πολύ συχνά προσανατολισμένοι με την ίδια επιτυχία και στην εργασία και στους εργαζομένους. Στο παραπάνω σχεδιάγραμμα η περίπτωση αυτή είναι η περίπτωση (3).

### **Προσεγγίσεις εξάρτησης**

Οι προσεγγίσεις της συμπεριφοράς περιέγραψαν τις διάφορες ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες όπως είδαμε διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση, χωρίς όμως να τις εξηγούν. Δημιούργησαν όμως άλλα ερωτήματα. Η άποψη ότι "*κάτω από ορισμένες συνθήκες ο απολυταρχικός τρόπος ηγεσίας είναι περισσότερο αποτελεσματικός*", οδηγεί στην ερώτηση: Κάτω από ποιες συνθήκες συμβαίνει αυτό; (Yukl, 1992). Από τις διάφορες προσεγγίσεις εξάρτησης θα συζητήσουμε την **προσέγγιση της περιπτώσιακής ηγεσίας**. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει ότι:

- Δεν υπάρχει μοναδικός και βέλτιστος τρόπος για να επηρεάσεις τα άτομα σε ένα οργανισμό.
- Η μορφή και το στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει κάποιος εξαρτάται κυρίως από το επίπεδο ωριμότητας των ατόμων που αποτελούν την ομάδα που θα επηρεάσει και η συμπεριφορά του εν δυνάμει ηγέτη μπορεί να είναι προσανατολισμένη είτε στην επιτέλεση του καθήκοντος είτε στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Με τον όρο ωριμότητα εννοείται:

- i. α) η ικανότητα (γνώσεις, εμπειρία, δεξιότητες που ένα άτομο ή ομάδα ατόμων επιστρατεύει για την επιτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας) και
- ii. β) η προθυμία - δέσμευση (ο βαθμός που ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων έχει την αυτοπεποίθηση, τη δέσμευση και την παρώθηση να φέρουν σε πέρας ένα συγκεκριμένο καθήκον)

των ατόμων να αναλάβουν ευθύνες και να φέρουν σε πέρας την εργασία τους χωρίς να χρειάζονται καθοδήγηση. Έτσι μπορεί να έχουμε σε έναν οργανισμό:

Επίπεδο Ωριμότητας	Προτεινόμενη Συμπεριφορά
1. Άτομα με μεγάλες ικανότητες και ισχυρή δέσμευση επίτευξης στόχου	Παρατηρήσιμη συμπεριφορά χωρίς έντονα σημάδια ενδιαφέροντος για αποτέλεσμα ή τις σχέσεις. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων
2. Άτομα με μεγάλες ικανότητες και «κυμαινόμενη» δέσμευση επίτευξης στόχου	Υψηλό ενδιαφέρον για εργαζομένους και σχέσεις Σταδιακή εκχώρηση αρμοδιοτήτων – Ενίσχυση δέσμευσης - αυτοπεποίθησης
3. Άτομα με κάποιες ικανότητες και χαμηλή δέσμευση επίτευξης στόχου	Υψηλό ενδιαφέρον τόσο για το αποτέλεσμα όσο και τους ανθρώπους. Σταδιακή συμμετοχή σε λήψη αποφάσεων. Υποστήριξη, ανάπτυξη
4. Άτομα με χαμηλές ικανότητες, σχετική ανασφάλεια αλλά δέσμευση επίτευξης στόχου	Υψηλό ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα. Καθορισμός ρόλων, καθοδήγηση, παροχή οδηγιών

#### ΑΣΚΗΣΗ / ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σκεφτείτε τέσσερις εργαζόμενους στο τμήμα – υπηρεσία σας που έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά ωριμότητας. Ως προϊστάμενοι πώς επιχειρείτε να ηγηθείτε; Θα μπορούσατε να αξιοποιήσετε την παραπάνω προσέγγιση;

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....
.....

Πέρα από αυτές τις βασικές προσεγγίσεις της Ηγεσίας, ενδιαφέρον παρουσιάζουν ακόμα μία διάκριση ανάμεσα στον Μετασχηματιστικό και τον Χαρισματικό τύπο Ηγέτη. 'Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δημιουργεί ένα όραμα αλλαγής, παρακινεί τους οπαδούς/εργαζομένους να το κυνηγήσουν και ενσωματώνει την αλλαγή στον ιστό του Οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, ο χαρισματικός ηγέτης αποσπά την εμπιστοσύνη και την αποδοχή των αξιών και των στόχων του με τη δύναμη της παρουσίας και της προσωπικότητάς του. Οι σχέσεις με αυτόν τον ηγέτη και η αναγνώριση του σκοπού του περιλαμβάνουν την αυτοεκτίμηση των οπαδών' (Jewell, 1998).

### ***Σύγχρονες Προσεγγίσεις – Μετασχηματιστική Ηγεσία***

Η μετασχηματιστική ηγεσία συμπληρώνει τις προσεγγίσεις εξάρτησης. Διευρύνει το πεδίο και το περιεχόμενο της ηγεσίας οδηγώντας τον σύγχρονο οργανισμό που αντιμετωπίζει ρευστότητα και αβεβαιότητα στην ενεργητική αντιμετώπιση της αλλαγής, τον μετασχηματισμό των δομών και της κουλτούρας και τη δημιουργία οράματος. Αυτό επιτυγχάνεται με:

- Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence), με την οποία πετυχαίνει εμπιστοσύνη, σεβασμό των υφισταμένων και δημιουργεί τη βάση για την αποδοχή ριζικών αλλαγών.
- Παρακίνηση-Αισιοδοξία (Inspirational Motivation), κατά την οποία ο ηγέτης προβλέπει ένα καλύτερο, πιο ελκυστικό και πιο εφικτό μέλλον. Δηλαδή, δίνει νόημα και πρόκληση με τη δημιουργία του οράματος.
- Ενεργοποίηση νοητικών δυνατοτήτων (Intellectual stimulation) με σκοπό την καινοτομία και την δημιουργικότητα. Δηλαδή, δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες-προκλήσεις για παραγωγική και δημιουργική σκέψη.

- Εξατομίκευση (Individualized Consideration). Σε αυτή την περίπτωση, ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες για ανάπτυξη του κάθε ατόμου ξεχωριστά και δημιουργεί τις κατάλληλες μαθησιακές συνθήκες ούτως ώστε να μπορέσει το κάθε άτομο να συμβάλει στην επίτευξη του οράματος με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Μπορούμε να συμπεράνουμε πως η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει έμφαση στους ανθρώπους και τους στόχους μέσω της δημιουργίας του οράματος, αλλά εισάγει και τη διάσταση της αλλαγής στην ηγεσία.

### Ο Ηγέτης και το χάρισμα

Είναι αλήθεια ότι η πεποίθηση για την ύπαρξη χαρισματικών ηγετών συνεχίζει να υπάρχει, χωρίς βέβαια να τεκμηριώνεται από ανάλογα επιστημονικά δεδομένα. Απλά δέχεται την ύπαρξη του ηγέτη του οποίου η αποτελεσματικότητα οφείλεται, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, σε μια εξαιρετική ικανότητά του να εμπνέει ενθουσιασμό και αφοσίωση. Η πεποίθηση αυτή βασίζεται κατά κύριο λόγο σε προσωπικές εμπειρίες ή σε χαρακτηριστικά και κοινά αποδεκτά παραδείγματα "χαρισματικών ηγετών" μερικά από τα οποία αναφέραμε από την πρώτη κιόλας παράγραφο του κεφαλαίου αυτού. Μπορεί όμως η άποψη αυτή να τεκμηριωθεί με επιχειρήματα που δεν εξαντλούνται απλά στην προσωπική εμπειρία; Σύμφωνα με πιο πρόσφατες απόψεις, το φαινόμενο του χαρισματικού ηγέτη χαρακτηρίζεται από μια αλληλεπίδραση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του προσώπου αυτού που αποκαλείται "χαρισματικό" και στις ανάγκες, αξίες και πεποιθήσεις των "οπαδών" του. Ίσως όσα αναφέρθηκαν στην ενότητα για τη συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να δώσουν κάποια απάντηση για το χάρισμα.

**Πίνακας 3.2:** Κυρίαρχες προσεγγίσεις της Ηγεσίας (Jewell, 1998)

	<b>Leader based</b>	<b>Relationship based</b>	<b>Follower based</b>
<i>Τι είναι ηγεσία;</i>	Η κατάλληλη συμπεριφορά του έχοντα ρόλο ηγέτη	Εμπιστοσύνη, σεβασμός, και αμοιβαίες υποχρεώσεις	Δυνατότητα και κίνητρα διαχείρισης της προσωπικής επίδοσης
<i>Συμπεριφορά</i>	Ανάπτυξη και επικοινωνία οράματος, έμπνευση	Οικοδόμηση δυνατών σχέσεων, αμοιβαία μάθηση και αποδοχή	Εμφύχωση, συμβουλευτική, παράδοση ελέγχου
<i>Πλεονεκτήματα</i>	Ο ηγέτης αποτελεί	Αποδοχή διαφορετικών	Αξιοποίηση των



	σημείο συσπείρωσης όλου του οργανισμού, κοινή κατανόηση του σκοπού και των αξιών	αναγκών των υφισταμένων, δυνατότητα απόσπασης περισσότερης εργασίας	μέγιστων ικανοτήτων των υφισταμένων, 'απελευθέρωση' ηγετών για να ασχοληθούν με άλλα θέματα
<i>Μειονεκτήματα</i>	Υψηλή εξάρτηση στον ηγέτη, προβλήματα σε περιπτώσεις αλλαγής ηγέτη ή επιδίωξης ακατάλληλου σκοπού	Απαιτείται πολύς χρόνος, βασίζεται στη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων	Υψηλός βαθμός εξάρτησης από τις πρωτοβουλίες και δυνατότητες των υφισταμένων
<i>Περισσότερο αποτελεσματικό</i>	Σε δομημένες εργασίες, όταν είναι ισχυρός και αποδεκτός ο ηγέτης	Σε καταστάσεις που ευνοούν τον ηγέτη που βρίσκεται ανάμεσα σε δύο άκρα	Σε μη δομημένες εργασίες, όταν ο ηγέτης δεν θεωρείται ισχυρός και αποδεκτός

### Ηγεσία σε περίοδο κρίσης;

Ο καθηγητής του Harvard, Ron Heifetz, και οι συνεργάτες του διακρίνουν τις δυσκολίες στην άσκηση ηγεσίας σε περιόδους κρίσης και προτείνουν τις εξής ενέργειες:

1. **Ύποστήριξε την προσαρμογή.** Τα διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν σήμερα δύο συγκρουόμενες απαιτήσεις. Πρέπει να ενεργούν για να ανταποκριθούν στις σημερινές προκλήσεις και πρέπει να προσαρμόσουν το τι κάνουν και πώς για να ευημερήσουν στον κόσμο του αύριο. Πρέπει να αναπτύξουν τις «επόμενες πρακτικές», ενώ θα εφαρμόζουν άψογα τις σημερινές βέλτιστες πρακτικές.
2. **Αποδέξου την έλλειψη ισορροπίας.** Όταν λείπει το αίσθημα του επείγοντος είναι πολύ λιγότερες οι πιθανότητες να γίνουν οι δύσκολες αλλαγές. Αλλά και όταν οι άνθρωποι νοιώθουν υπερβολικά μεγάλη δυσφορία, ή αντιδρούν, ή φεύγουν ή παγώνουν. Η τέχνη της ηγεσίας στο σημερινό κόσμο χρειάζεται χειρισμό της αναπόφευκτης σύγκρουσης, του χάους και της σύγχυσης της αλλαγής, ώστε η δυσφορία να γίνεται παραγωγική και όχι καταστροφική.
3. **Δημιούργησε ηγεσία.** Η προσαρμοστικότητα μιας επιχείρησης δεν προέρχεται συνήθως από κάποια σαρωτική νέα πρωτοβουλία που την ονειρεύτηκαν στην έδρα της εταιρίας, αλλά από τη συσσώρευση μικρο-προσαρμογών που προήλθαν από ολόκληρη την εταιρία, από τα διάφορα μικρο-περιβάλλοντά της. Ακόμα και η μεγάλη επιτυχία είναι προϊόν πολλών πειραμάτων ένα από τα οποία οδηγεί στην πρόοδο.
4. **Φρόντισε τον εαυτό σου.**
  - Πρώτον πρέπει να επιτρέψεις στον εαυτό σου να είναι και αισιόδοξος και ρεαλιστής. Αυτό θα δημιουργήσει μια υγιή ένταση που δεν επιτρέπει στην αισιοδοξία να γίνει άρνηση και στον ρεαλισμό να εξελιχθεί σε κυνισμό.
  - Δεύτερον, να έχεις καταφύγια στα οποία να μπορείς να σκέπτεσαι τα γεγονότα και να παίρνεις αποστάσεις απ' αυτά. Καταφύγιο μπορεί να είναι ένας τόπος ή μια

*δραστηριότητα που να σου επιτρέπει να ξεφεύγεις και να ξανασταθμίσεις τις αντιδράσεις σου.*

- Τρίτον, ανοίξου σε έμπιστους φίλους σου στους οποίους μπορείς να μιλήσεις για τη δουλειά σου και να τους εξηγήσεις τους λόγους που σε οδηγούν στις πράξεις σου.*
- Τέταρτον, ανοίξου συναισθηματικά στη δουλειά σου. Μια σωστή επίδειξη συναισθημάτων μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματικό εργαλείο αλλαγής, κυρίως όταν γίνει με τη σωστή στάση. Η διατήρηση της ισορροπίας δείχνει στους άλλους ότι παρόλο που υπάρχει συναισθηματική φόρτιση, η κατάσταση μπορεί να ελεγχθεί.*
- Τέλος, μην χαθείς μέσα στον ρόλο σου. Αν η ζωή σου ορίζεται από μια μοναδική προσπάθεια, όσο σημαντική κι αν είναι η δουλειά σου για σένα και για τους άλλους, τότε είσαι ευάλωτος όταν τα πράγματα αλλάξουν. Επίσης στερείσαι άλλες ευκαιρίες για ολοκλήρωση (Heifetz, Grashow, & Linsk, 2009).*

### 3.2 Διαχείριση της Αλλαγής

Πολλές παρεμβάσεις σε έναν οργανισμό μπορεί να θεωρηθούν «αλλαγές». Γενικότερα οποιαδήποτε (μικρής ή μεγάλης έκτασης) μεταβολή, μετατροπή, τροποποίηση που υλοποιείται μέσα σε έναν οργανισμό, αποτελεί μια αλλαγή. Από αυτή τη διαπίστωση είναι φανερό ότι η αλλαγή σε έναν οργανισμό μπορεί να έχει πάρα πολλές διαστάσεις. Στην προσπάθεια για αποτελεσματική εισαγωγή και διαχείριση της αλλαγής τα στελέχη θα πρέπει να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά και τις διαστάσεις της επιχειρούμενης αλλαγής. Ας γίνουμε όμως λίγο πιο συγκεκριμένοι και ας προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε τις διαστάσεις αυτές.

Η πρώτη διάσταση αφορά **το εύρος** της αλλαγής. Αυτό μπορεί να είναι από μικρό και να αφορά μικρές τροποποιήσεις σε διαδικασίες, πρόσωπα, εγκαταστάσεις, μέχρι μεγάλο και να αφορά το σύνολο του οργανισμού τους προσανατολισμούς, την κουλτούρα, τους όρους λειτουργίας. Η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με τον **ρυθμό και τη διάρκεια**. Μια αλλαγή μπορεί να είναι με χρονικά προσδιορισμένη αρχή και τέλος αλλά μπορεί να είναι και συνεχής ή εξελισσόμενη.



**Σχήμα 3.2:** Οι διαστάσεις της Αλλαγής

Διαφορές υπάρχουν και ως προς **την προέλευση**, την πηγή της αλλαγής η οποία μπορεί να είναι οι εργαζόμενοι (bottom-up) ή τα ανώτερα στελέχη (top-down). Τέλος, ως προς την ακολουθούμενη **διαδικασία** οι αλλαγές μπορεί να είναι προγραμματισμένες ή να έχουν προκύψει από τις ανάγκες και τις συνθήκες. Αν προσπαθήσουμε να συστηματοποιήσουμε τα παραπάνω, μπορούμε να καταλήξουμε στο σχήμα παραπάνω, στο οποίο φαίνεται ότι υπάρχουν τέσσερα συνεχή μέσα στα οποία κινούνται οι αλλαγές.

Έτσι, μια αλλαγή δεν είναι απαραίτητο να προέρχεται από τους απλούς υπαλλήλους ή από τον γενικό διευθυντή. Μπορεί να προέρχεται από κάποια ενδιάμεσα επίπεδα της ιεραρχίας. Το ίδιο συμβαίνει και με τις υπόλοιπες διαστάσεις. Να σημειώσουμε στο σημείο αυτό ότι η κάθε μετασχηματισμός που νομιμοποιείται από θεσμικές ρυθμίσεις μεγάλης εμβέλειας, και συνεπάγεται αλλαγές με ενιαία λογική, συγκροτημένη στοχοθεσία, μπορεί να αποτελεί μεταρρύθμιση.

#### ΑΣΚΗΣΗ / ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σκεφτείτε μια αλλαγή η οποία υλοποιήθηκε ή υλοποιείται στην υπηρεσία σας και προσπαθήστε να την χαρακτηρίσετε – κατατάξετε με βάση τις παραπάνω διαστάσεις.

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....

### **3.2.1 Η αντίσταση στην αλλαγή**

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια φυσιολογική και θα έλεγε κανείς αναπόφευκτη αντίδραση από τους ανθρώπους. Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής δεν μπορεί παρά να λάβει υπόψη της αυτό το δεδομένο και να διαμορφώσει στρατηγικές που θα επιτρέψουν την σχετικά ομαλή εισαγωγή της. Σε γενικές γραμμές οι άνθρωποι όταν έρχονται αντιμέτωποι με την αλλαγή τείνουν να θέτουν κάποιες ερωτήσεις προσανατολισμού:

- Ποια ανάγκη ικανοποιεί – αντιμετωπίζει η προτεινόμενη αλλαγή;
- Τι σημαίνει για τον εργαζόμενο;
- Πως θα εφαρμοστεί;
- Τι πληροφόρηση υπάρχει;
- Ποιοι εμπλέκονται;

Με δεδομένο ότι οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές είναι υποκειμενικές, είναι φυσιολογικό να υπάρχει και υποκειμενική νοηματοδότηση της αλλαγής για τους εργαζόμενους. Με βάση αυτή την υποκειμενική νοηματοδότηση μπορούμε να συζητήσουμε την αντίσταση στην αλλαγή και να παρουσιάσουμε κωδικοποιημένους τους κυριότερους λόγους:

- Ασάφεια του λόγου εισαγωγής της αλλαγής και των στόχων
- Έλλειψη διαβούλευσης με όσους επηρεάζονται
- Απειλή τροποποίησης καθιερωμένων σχέσεων, κανόνων (συν)εργασίας
- Ανεπαρκής επικοινωνία διαδικασιών της αλλαγής (στόχοι, διαδικασίες, εμπλεκόμενοι)
- Ασάφεια ή ανεπάρκεια για τα οφέλη
- Απειλή για θέσεις εργασίας, κύρος, εξουσία

## ΑΣΚΗΣΗ / ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Έχοντας ως βάση συζήτησης την αλλαγή από την υπηρεσία σας στην παραπάνω άσκηση, εκτιμάτε ότι υπήρξαν αντιδράσεις – αντιστάσεις σε αυτήν; Μπορείτε να εντοπίσετε τις αιτίες; Σε ποιο βαθμό εντάσσονται σε κάποια από τις παραπάνω;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Οι σύγχρονοι οργανισμοί δεν επιχειρούν να αποφύγουν τα φαινόμενα αντίστασης αλλά να τα αξιοποιήσουν. Η αξιοποίηση αυτή σημαίνει ότι δίνεται πλέον έμφαση στην αναζήτηση και κατανόηση των αντιδράσεων προκειμένου να είναι αποτελεσματικότερη η εισαγωγή της αλλαγής (Aitken & Higgs 2010). Στο πλαίσιο αυτό, είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε ότι η αντίσταση μπορεί να είναι καλυμμένη – αφανής ή παθητική. Με βάση τη λογική της αξιοποίησης της αντίστασης για τη διαχείριση της αλλαγής, είναι σκόπιμος ο εντοπισμός αυτών των μορφών της αντίστασης, καθώς μπορεί να δώσουν στοιχεία και πληροφορίες χρήσιμες για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αλλαγής.

### **3.2.2 Η εισαγωγή της αλλαγής**

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές συμπληρωματικές μεταξύ τους προσεγγίσεις για την εισαγωγή της αλλαγής. Σε γενικές γραμμές όλες συμφωνούν ότι η εισαγωγή της αλλαγής είναι μια δυναμική διαδικασία η οποία ολοκληρώνεται σε επάλληλα στάδια. Ο όρος «δυναμική» σημαίνει ότι τα επιμέρους στάδια δεν είναι απόλυτα διακριτά στο χρόνο αλλά μπορεί να συνυπάρχουν σε μια δεδομένη στιγμή. Θα παρουσιάσουμε μία από

αυτές, η οποία φαίνεται να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των σύγχρονων οργανισμών. Σύμφωνα με την προσέγγιση του Senge και των συνεργατών του υπάρχουν τρία στάδια εισαγωγής με επιμέρους βήματα για κάθε ένα από αυτά:

1) Έναρξη

- Παραδοχή της ανάγκης για αλλαγή
- Απόφαση για αλλαγή
- Ανασκόπηση του περιβάλλοντος (SWOT analysis - Πόροι, Συνθήκες, Ευκαιρίες, Κίνδυνοι)

2) Εφαρμογή

- Προγραμματισμός – Σχέδια δράσης – Πιλοτική εφαρμογή
- Ανάθεση ευθυνών (οργάνωση)
- Ανάπτυξη δέσμευσης για αλλαγή – Παρακίνηση
- Έλεγχος διαδικασίας – Αντιμετώπιση προβλημάτων
- Ανατροφοδότηση

3) Θεσμοθέτηση – Η αλλαγή γίνεται μέρος της εσωτερικής πολιτικής

- Η έμφαση στην εσωτερίκευση της αλλαγής
- Απομάκρυνση ανταγωνιστικών ή αντιφατικών (με την αλλαγή) παραγόντων
- Ενημέρωση, διάχυση, δημιουργία «πυρήνων» εφαρμογής (Senge et al, 1999)

ΑΣΚΗΣΗ / ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ποια είναι τα τρία βασικά στάδια της εισαγωγής της αλλαγής σε έναν οργανισμό; Μπορείτε να αναφέρετε και τα επιμέρους βήματα που περιλαμβάνονται σε κάθε φάση; Προσπαθήστε να απαντήσετε στην άσκηση αυτή χωρίς να ανατρέξετε στην παραπάνω ενότητα. Αφού απαντήσετε επιβεβαιώστε την ορθότητα της απάντησής σας.

.....

.....

.....

.....

.....

### **3.2.3 Λόγοι αποτυχίας της εισαγωγής της αλλαγής**

Η διαδικασία που μόλις περιγράψαμε είναι μια ορθολογική διαδικασία, η οποία ενισχύει τις πιθανότητες αποτελεσματικής εισαγωγής της αλλαγής σε έναν οργανισμό. Συχνά όμως η εισαγωγή της αλλαγής αποτυγχάνει. Η γνώση των αιτιών αποτυχίας αποτελεί μια πολύ καλή βάση αντιμετώπισής τους εκ των προτέρων και βελτίωσης των όρων αποτελεσματικότητας της.

#### *15 Λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν οι αλλαγές*

1. Οι άνθρωποι νομίζουν ότι η ανακοίνωση της αλλαγής ταυτίζεται με την υλοποίησή της
2. Οι ανησυχίες των ανθρώπων είτε δεν εκφράζονται, είτε δεν αντιμετωπίζονται
3. Ζητείται από ανθρώπους να αλλάξουν χωρίς να επιδιώκεται η εμπλοκή τους στο σχεδιασμό της αλλαγής
4. Δεν είναι πάντα σαφής ο λόγος της αλλαγής
5. Δεν υπάρχει μια πειστική «συναρπαστική» εκδοχή για το μέλλον μετά την αλλαγή
6. Δεν αναγνωρίζονται ή δεν αξιοποιούνται εναλλακτικές επιλογές
7. Δεν υπάρχει αρχική πιλοτική εφαρμογή και έτσι δεν υπάρχει η απαραίτητη ανατροφοδότηση
8. Τα υπό-συστήματα του οργανισμού (αλλά και κάποιες δραστηριότητες) δεν «ευθυγραμμίζονται» με την αλλαγή
9. Η αλλαγή δεν λαμβάνει υπόψη της το υπερ-σύστημα στο οποίο ανήκει ο οργανισμός
10. Η ηγεσία χάνει τον στόχο της αλλαγής ή δεν ιεραρχεί τις διάφορες αλλαγές. «Death by 1000 initiatives».
11. Τα μέλη του οργανισμού δεν ενθαρρύνονται ή δεν διευκολύνονται να αναπτύξουν νέες δεξιότητες (Συντηρητικοί οργανισμοί)
12. Η ηγεσία για την αλλαγή είναι ανεπαρκής
13. Δεν υπάρχει έλεγχος, αξιολόγηση, μέτρηση, αναγνώριση
14. Δεν υπάρχουν ξεκάθαρα πεδία ευθύνης – εξουσίας – απόδοσης λόγου για την

εφαρμογή της αλλαγής

15. Δεν εκτιμάται η δύναμη της κουλτούρας η οποία μπορεί να αναιρέσει μια αλλαγή

ΑΣΚΗΣΗ / ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Μπορείτε να αναγνωρίσετε κάποιους από τους παραπάνω λόγους ή να βρείτε και άλλους σε αποτυχημένες αλλαγές στον δικό σας οργανισμό;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ολοκληρώνοντας είναι σημαντικό να αναφέρουμε την ανάγκη ύπαρξης «ηγεσίας» στον οργανισμό που θα βοηθήσει την εισαγωγή της αλλαγής. Αν το σκεφτείτε, όλα τα στοιχεία που αναλύσαμε παραπάνω παραπέμπουν τελικά στην έννοια της ηγεσίας, την οποία καλύπτουμε σε άλλη ενότητα. Η άσκηση, επομένως, του κατάλληλου μοντέλου ηγεσίας μπορεί να συμβάλει στη διαχείριση ή όχι των αλλαγών σε ένα οργανισμό.



## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Management*, Πάτρα: ΕΑΠ.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένος.

Νικολόπουλος, Α. (2009). *Μόνος εναντίον όλων: η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, Αθήνα: Πατάκης.

Σκουλάς, Ν. (2010). *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: το τρίπτυχο της επιτυχίας*, Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Aitken, P. & Higgs, M., (2010). *Developing Change Leaders: the principles and practices of change leadership development*, Oxford: Butterworth – Heinemann.

Ancona, D. & Kochan T.A., Scully M., Van Maanen J., & Westney D. E., (2009). *Managing for the Future: Organisational Behavior and Processes*, Mason, Ohio: South Western Cengage Learning (3<sup>rd</sup> ed).

Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.

Jewell, L. (1998). *Contemporary Industrial / Organizational Psychology* (3d edn.), USA: Brooks/Cole.

Moorhead G. & Griffin R. (1998). *Organizational Behavior*, USA: Houghton Mifflin Company.

Northhouse, P.G. (2010), *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, Sage.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press,.

Senge P. & Kleiner A. & Roberts Ch. & Ross R. & Roth G., & Smith B. (1999). *The Dance of Change*. New York: Doubleday.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations*. NJ: Prentice-Hall.

#### **4. Παρακίνηση / Αξιολόγηση προσωπικού**

##### **Σκοπός της ενότητας**

Η παρούσα ενότητα έχει σκοπό να παρουσιάσει τις έννοιες της παρακίνησης και της αξιολόγησης προσωπικού, οι οποίες συνιστούν κρίσιμες διαστάσεις στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Πιο συγκεκριμένα και πέραν των εννοιολογικών προσδιορισμών, παρατίθενται οι βασικές θεωρίες παρακίνησης, περιγράφονται μερικές από τις πλέον διαδεδομένες τεχνικές παρακίνησης, ενώ παρουσιάζεται και το πλαίσιο της αξιολόγησης με αναφορά στα όσα ισχύουν στην περίπτωση του ελληνικού Δημοσίου.

##### **Προσδοκώμενα αποτελέσματα**

Με την ολοκλήρωση της μελέτης της παρούσας διδακτικής ενότητας θα είστε σε θέση να:

- Ορίσετε την έννοια της παρακίνησης και να προσδιορίσετε τα χαρακτηριστικά της
- Συσχετίσετε την παρακίνηση με παράγοντες όπως η ιδιοσυγκρασία, οι οργανωσιακές στάσεις και συμπεριφορές
- Κατανοήσετε σε βάθος τους παράγοντες που επιδρούν στην παρακίνηση, μέσω της αναφοράς στις θεωρίες παρακίνησης
- Κατανοήσετε μία σειρά τεχνικών παρακίνησης που μπορεί να χρησιμοποιηθούν στη δουλειά σας
- Αντιληφθείτε τη σημασία της αξιολόγησης ως διάσταση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
- Αντιληφθείτε το πλαίσιο της αξιολόγησης στο ελληνικό Δημόσιο στη διαχρονική του εξέλιξη και στη μορφή που έχει λάβει σήμερα

##### **Εισαγωγή**

Η σημασία της παρακίνησης και της αξιολόγησης ως βασικών διαστάσεων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, επιβάλλει την εξοικείωση με τις δύο αυτές έννοιες σε όλους/ες εκείνους/ες που αναλαμβάνουν μία προϊσταμενική θέση. Η εξοικείωση με τις θεωρίες παρακίνησης και κυρίως η χρήση των τεχνικών παρακίνησης αποτελούν προϋπόθεση για την βέλτιστη αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, την ενίσχυση και τον εμπλουτισμό των κινήτρων για απόδοση και εντέλει την επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος. Από την άλλη, η αξιολόγηση και παρά τις (πολλές) αλλαγές που παρατηρούνται διαχρονικά στον τρόπο που αυτή ασκείται στο ελληνικό Δημόσιο,

αποτελεί επίσης αναπόσπαστο και εξαιρετικά χρήσιμο κομμάτι της διοίκησης προσωπικού, υπό την έννοια ότι μπορεί να συμβάλει στη διαρκή βελτίωση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων στην απόδοσή τους και ο προσδιορισμός των αναγκών ανάπτυξής τους συνιστούν όχι μόνο απαίτηση του θεσμικού πλαισίου, αλλά κυρίως ανάγκη για την ουσιαστική αξιοποίησή τους και τη συνεχή τους βελτίωση.

## 4.1 Παρακίνηση

### 4.1.1. *Ιδιοσυγκρασία, οργανωσιακές στάσεις και συμπεριφορές*

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μία σύνθετη και απαιτητική λειτουργία, καθώς προϋποθέτει ένα εύρος διοικητικών ικανοτήτων και κοινωνικών δεξιοτήτων από πλευράς του manager (βλ. σχετικές ενότητες περί Ηγεσίας). Οι ιδιαιτερότητες του/της κάθε εργαζόμενου/ης που άπτονται μεταξύ άλλων των αναγκών, των επιδιώξεων, των επιθυμιών και της ιδιοσυγκρασίας του/της αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους που επηρεάζουν την εργασιακή του/της συμπεριφορά και απόδοση. Στις επόμενες παραγράφους, γίνεται συνοπτική αναφορά στην προσωπικότητα και σε διαστάσεις όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η ταύτιση και η δέσμευση προκειμένου να γίνει κατανοητός ο διαφορετικός τρόπος με τον οποίο τα άτομα διαμορφώνουν τις στάσεις και συμπεριφορά τους στο εργασιακό τους περιβάλλον:

(α) Προσωπικότητα:

Σύμφωνα με τον Blythe (2008), προσωπικότητα είναι «η σύνθεση των προσωπικών χαρακτηριστικών που καθιστούν ένα άτομο μοναδικό και που καθοδηγούν τις αντιδράσεις και τις σχέσεις του με το εξωτερικό περιβάλλον». Οι Kotler και Keller (2009) ορίζουν την έννοια ως «ένα σύνολο διακριτών ανθρώπινων ψυχολογικών χαρακτηριστικών που οδηγούν σε σχετικά συνεπείς και διατηρήσιμες αντιδράσεις στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος». Στους περισσότερους σύγχρονους ορισμούς, ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρά το άτομο με το περιβάλλον του αναδεικνύεται σε κεντρική διάσταση της έννοιας, παράλληλα με την παράμετρο της συνέπειας στην εκδήλωση συγκεκριμένων συμπεριφορών. Η προσωπικότητα συντίθεται επί τη βάση σταθερών στοιχείων στον τρόπο συμπεριφοράς ενός ατόμου, τα οποία το διαφοροποιούν και αναδεικνύουν τη μοναδικότητά του. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι έμφυτα ή επίκτητα (βιώματα, εκπαίδευση κ.λπ.), ενώ δεν παραμένουν στατικά αλλά εμφανίζουν δυναμική μεταβολή υπό την επίδραση παραγόντων όπως η ηλικία, οι εμπειρίες, η βιολογική και συναισθηματική ωρίμανση κ.λπ.

Στο πεδίο της ψυχολογίας, έχουν διατυπωθεί πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις για

την ανάλυση της προσωπικότητας. Από την ψυχαναλυτική θεωρία του Freud που εστιάζει σε ενστικτώδεις παραμέτρους και αναδεικνύει τη σημασία του υποσυνείδητου και των πρώτων βιωμάτων του ατόμου ως τις συμπεριφορικές θεωρίες που δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην κοινωνική αλληλεπίδραση και την παρατήρηση της συμπεριφοράς ή τις κοινωνικο-γνωσιακές θεωρίες που εστιάζουν στη μάθηση ως κρίσιμη διάσταση για τη διαμόρφωση της προσωπικότητας, το εύρος των προσεγγίσεων είναι πράγματι μεγάλο. Μεταξύ άλλων, έχουν προταθεί διαστάσεις όπως:

- η έδρα ελέγχου (locus of control) που δείχνει κατά πόσο ένα άτομο θεωρεί ότι έχει τον έλεγχο των γεγονότων της ζωής του (internal locus of control) ή υποτάσσεται σε μη ελέγξιμες εξωγενείς δυνάμεις του περιβάλλοντος (external locus of control),
- η στάση ως προς τον κίνδυνο που δείχνει κατά πόσο ένα άτομο έλκεται ή απωθείται από την ανάληψη κινδύνων και επομένως προς ποια κατεύθυνση κινείται όταν καλείται να λάβει αποφάσεις σε συνθήκες αβεβαιότητας,
- η στάση απέναντι στην αλλαγή (βλ. σχετική ενότητα) που δείχνει κατά πόσο ένα άτομο εμφανίζεται ιδιοσυγκρασιακά αρνητικό ή θετικό έναντι ενδεχόμενης ανατροπής της υφιστάμενης κατάστασης και προβάλλει ή όχι αντιστάσεις στην αλλαγή,
- ο βαθμός συνειδητότητας (consciousness) και συνέπειας (consistency) ως προς την οργάνωση του εαυτού και τη συμμόρφωση με κανόνες ή νόρμες συμπεριφοράς,
- ο βαθμός εξωστρέφειας / εσωστρέφειας που αφορά την ένταση με την οποία αποζητά το άτομο την αλληλεπίδρασή του με άλλους και την κοινωνική του εμπλαίσθηση,
- ο βαθμός νευρωτισμού (neurotism) που εστιάζει στη συναισθηματική σταθερότητα, ήτοι το εύρος των αποκλίσεων προς ακραία εκδήλωση συναισθημάτων όπως ο φόβος, η οργή, ο ενθουσιασμός, η λύπη κ.λπ.

Σύμφωνα με το δημοφιλές τυπολόγιο του Carl Jung, η προσωπικότητα ενός ατόμου μπορεί να ταξινομηθεί σε τέσσερις τύπους βάσει των αναγκών που προτάσσει και του βαθμού έντασης με τον οποίο τις βιώνουν. Οι δύο συνεχείς (continuum) παράμετροι

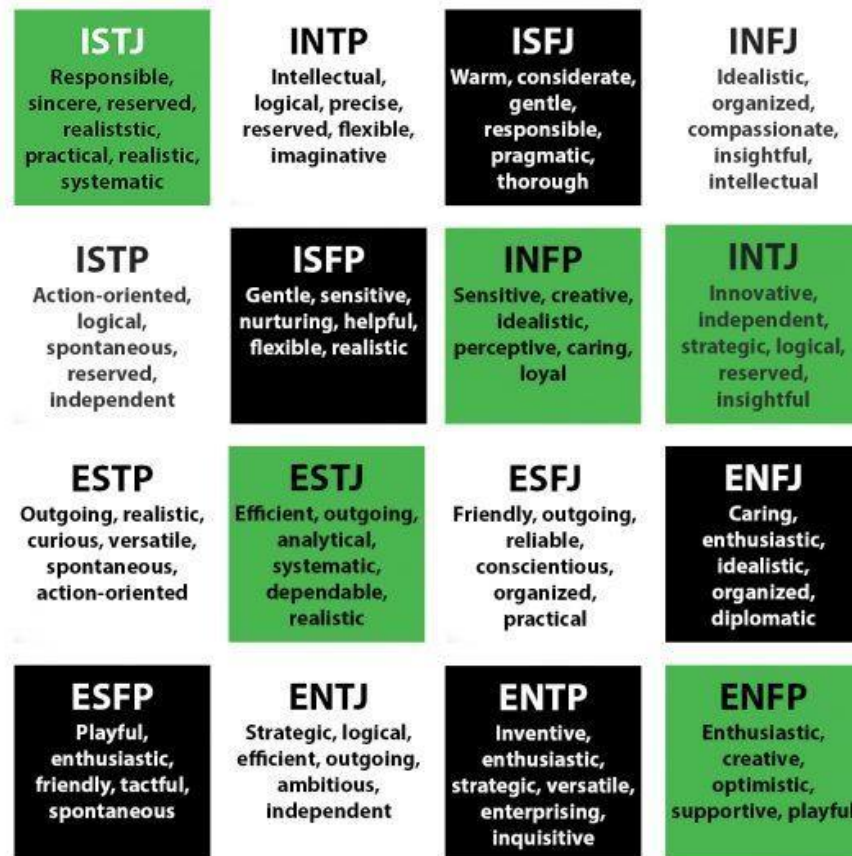
είναι η εκφραστικότητα, ήτοι ο βαθμός που το άτομο εκδηλώνει τη συμπεριφορά του και η κυριαρχικότητα, ήτοι ο βαθμός που το άτομο εμφανίζεται κυριαρχικό έναντι των άλλων και προσπαθεί να τους επιβληθεί.



**Σχήμα 4.1:** Τύποι προσωπικότητας κατά Jung

Ιδιαίτερα διαδεδομένο είναι και το μοντέλο Myers-Briggs, που διακρίνει δεκαέξι διαφορετικούς τύπους προσωπικοτήτων βάσει των προτιμήσεων, αξιών, αναγκών και ικανοτήτων τους, του τρόπου αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας με τους άλλους, των στοιχείων που τα παρακινούν σε δράση και της οπτική με την οποία αντιλαμβάνονται τον κόσμο. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, τα άτομα ταξινομούνται σε:

- εξωστρεφή ή εσωστρεφή (extraverted [E] ή introverted [I])
- αισθητηριακά ή διαισθητικά (sensing [S] ή intuitive [N])
- λογικά ή αισθηματικά (thinking [T] ή feeling [F])
- κριτικά ή αντιληπτικά (judging [J] ή perceiving [P])



**Σχήμα 4.2:** Τύποι προσωπικότητας σύμφωνα με το μοντέλο Myers-Briggs (1985)

(Πηγή: Myers I B, & McCaulley M H (1985) *Manual A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Palo Alto Consulting Psychologists Press)

(β) Διαστάσεις οργανωσιακής συμπεριφοράς

Η ανάλυση της προσωπικότητας ενός ατόμου μπορεί πράγματι να αποδειχθεί χρήσιμη τόσο για την ερμηνεία των στάσεων και συμπεριφορών του, όσο και για τη διαμόρφωση αντίληψης περί του καταλληλότερου τρόπου προσέγγισής του εντός του εργασιακού πλαισίου. Εντούτοις στη σχετική συζήτηση, θα πρέπει να προστεθούν και άλλες παράμετροι που αφορούν τον τρόπο που αντιλαμβάνεται και αλληλεπιδρά ο/η εργαζόμενος/η σε σχέση με την εργασία του/της. Στη διεθνή βιβλιογραφία, οι τρεις διαστάσεις που συνήθως αναδεικνύονται είναι:

- η εργασιακή ταύτιση: πρόκειται για το ψυχολογικό δέσιμο μεταξύ του/της εργαζομένου/ης και της εργασίας του/της και αφορά στο κατά πόσο ο/η εργαζόμενος/η αυτοπροσδιορίζεται με βάση τον οργανισμό ή το αντικείμενο εργασίας. Για κάποιους/ες εργαζόμενους/ες ο οργανισμός στον οποίο

απασχολούνται αποτελεί βασικό κομμάτι της ταυτότητας και της αυτοεικόνας, επομένως του αποδίδεται μεγάλη σημασία και βαρύτητα. Αντίθετα, για άλλους/ες ο οργανισμός στον οποίον απασχολούνται έχει μόνο ευκαιριακή σημασία, χωρίς να προσδιορίζει την ταυτότητα του ατόμου.

- η οργανωσιακή δέσμευση: πρόκειται για την αφοσίωση που επιδεικνύει ένας/μία εργαζόμενος/η στον οργανισμό στον οποίο απασχολείται. Ο βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης μπορεί να προσδιορίζει την ένταση της προσπάθειας που καταβάλει το άτομο για την απόδοσή του, αλλά και την ισχυρή του επιθυμία να παραμείνει στον οργανισμό. Χαμηλός βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη απόδοση ή να δημιουργήσει τάσεις φυγής (π.χ. μετάταξης ή απόσπασης σε άλλο φορέα).
- η εργασιακή ικανοποίηση: παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι (α) το αντικείμενο της εργασίας, (β) η κοινωνική συνιστώσα (δηλαδή το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι το κοινωνικό πλαίσιο της εργασίας τους και το κοινωνικό status της θέσης τους), (γ) η αμοιβή. Σύμφωνα με πολλές έρευνες εμφανίζεται ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν υψηλή ικανοποίηση από την εργασία τους εμφανίζουν χαμηλότερη τάση για κινητικότητα ή αποχή από τα καθήκοντά τους.

#### **4.1.2. Έννοια και θεωρίες της παρακίνησης**

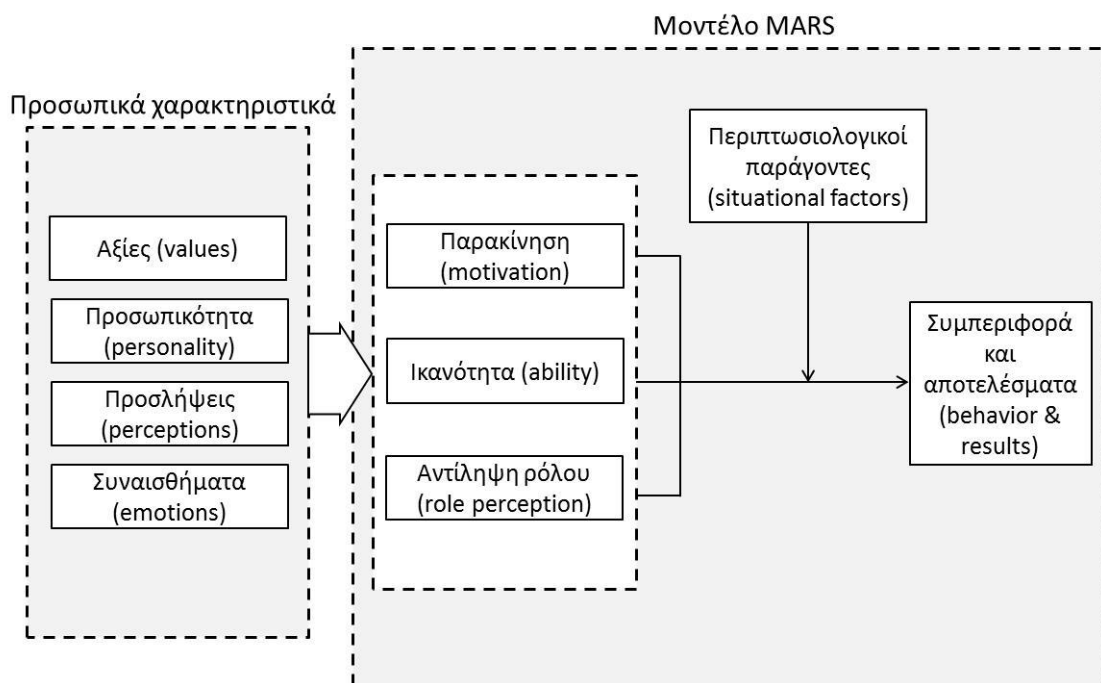
Η προσωπικότητα και οι παράμετροι που συνδέονται με την οργανωσιακή συμπεριφορά επηρεάζουν πράγματι την εργασιακή απόδοση, αλλά θα πρέπει να συνεκτιμηθούν και άλλες διαστάσεις. Σύμφωνα με το μοντέλο MARS περί ατομικής συμπεριφοράς και αποτελεσμάτων, η απόδοση συναρτάται τριών διαστάσεων: της παρακίνησης, της ικανότητας και της αντίληψης ρόλου, οι οποίες ορίζονται ως εξής (McShane & Von Gillow, 2015):

- Παρακίνηση (Motivation) είναι η επίδραση που ασκείται επί ενός ατόμου και η οποία επηρεάζει την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή της δράσης που αναλαμβάνει εθελοντικά.
- Ικανότητα (Ability) είναι το σύνολο των φυσικών και επίκτητων δεξιοτήτων του



ατόμου που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση μίας εργασίας.

- Αντίληψη ρόλου (Role Perception) είναι η κατανόηση των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί σε ένα άτομο, της σημασίας τους και των απαιτούμενων συμπεριφορών για την καταλληλότερη εκπλήρωσή τους.



**Σχήμα 4.3:** Μοντέλο MARS

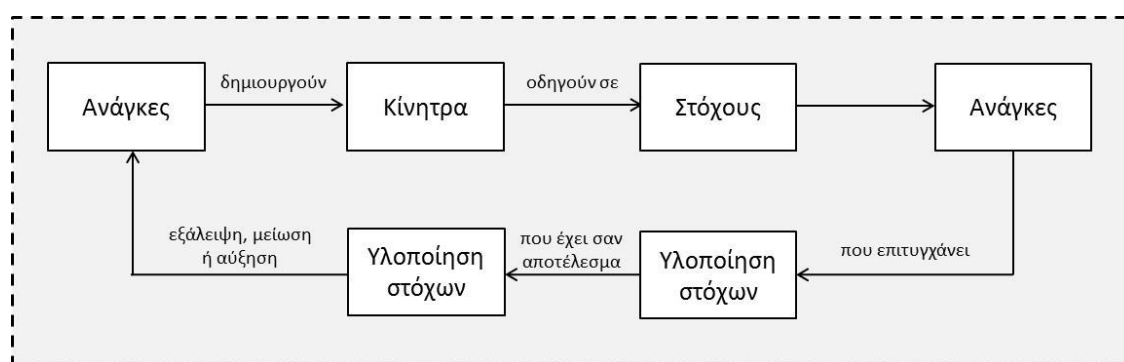
Εάν κάποια από τις τρεις διαστάσεις του άνω μοντέλου υστερεί, τότε η εργασιακή απόδοση είναι χαμηλότερη. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με όρεξη για δουλειά (παρακίνηση) και σαφή κατανόηση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων του (αντίληψη ρόλου) δεν θα αποδώσει τα προσδοκώμενα εάν στερείται των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την ανταπόκριση στις αρμοδιότητες του (ικανότητα). Βεβαίως στην ως άνω σχέση επενεργούν και περιπτωσιολογικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά το αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, ακόμα και εάν ο ίδιος υπάλληλος αποκτήσει την ικανότητα που του έλειπε, το αποτέλεσμα απόδοσης θα παραμείνει χαμηλό εάν δεν του έχουν εξασφαλισθεί οι απαραίτητοι πόροι (π.χ. ηλεκτρονικός υπολογιστής) για να επιτελέσει την εργασία του (Laschinger et al, 2011).

Η διάσταση της παρακίνησης έχει απασχολήσει εκτενώς τη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς –όπως φαίνεται και από το μοντέλο MARS- επηρεάζει την εργασιακή απόδοση. Η

παρακίνηση ορίζεται συνήθως εννοιολογικά ως εκείνη η διεργασία που ευθύνεται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός στόχου (Robbins & Judge, 2011), όπου

- ένταση (intensity) είναι η προσπάθεια που καταβάλλει κανείς για την επίτευξη του στόχου
- κατεύθυνση (direction) είναι η διοχέτευση της προσπάθειας προς το στόχο, και
- επιμονή (persistence) είναι η διατήρηση της προσπάθειας στο χρόνο.

Σύμφωνα με τους Zhang και Bartol (2010), η παρακίνηση μπορεί να αυξήσει την επιθυμία βελτίωσης της απόδοσης, γεγονός που επιβεβαιώνεται από πολλές εμπειρικές έρευνες (ενδεικτικά βλ. Cerasoli et al, (2014) Rogstadius et al, (2011). Ως εκ τούτου, η σχετική συζήτηση έχει απασχολήσει επί μακρόν τη διοικητική επιστήμη, καθώς η παρακίνηση ως μείζονος σημασίας παράμετρος για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης, εύλογα αποτελεί βασικό ζητούμενο στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Στις επόμενες παραγράφους περιγράφονται συνοπτικά μερικές από τις κυριότερες θεωρίες παρακίνησης. Οι κλασικές θεωρίες εστιάζουν κυρίως στις ανάγκες και τα κίνητρα που καθοδηγούν ένα άτομο στην ανάληψη δράσης, ενώ οι σύγχρονες μετατοπίζουν το κέντρο βάρους των ερμηνευτικών τους προσεγγίσεων στους στόχους και τις σχέσεις που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης. Στο ακόλουθο σχήμα, παρουσιάζεται μία αρκετά ολοκληρωμένη εκδοχή της διαδικασίας της παρακίνησης.



**Σχήμα 4.4:** Η διαδικασία της παρακίνησης

(Πηγή: Μπουραντάς Δ. (1992), *Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία & Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδ. Team)

(α) Κλασικές θεωρίες παρακίνησης

### **Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow**

Σύμφωνα με το διάσημο μοντέλο του περί της ιεράρχησης των αναγκών, ο Abraham Maslow υποστήριξε πως η ανθρώπινη συμπεριφορά οδηγείται από πέντε κατηγορίες αναγκών: τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης.



**Σχήμα 4.5:** Η πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow

Η ιεράρχηση των πέντε αυτών κατηγοριών γίνεται με βάση τη σημαντικότητά τους για την επιβίωση και την αίσθηση του επείγοντος που χαρακτηρίζει μία εκάστη εξ αυτών. Έτσι, στη βάση της πυραμίδας των αναγκών, ο Maslow τοποθέτησε τις φυσιολογικές ανάγκες (οξυγόνο, τροφή, νερό κ.λπ.) που είναι οι πλέον πιεστικές και θα πρέπει να ικανοποιηθούν οπωσδήποτε –τουλάχιστον σε ένα βαθμό- προκειμένου ο άνθρωπος να προχωρήσει στην επόμενη κατηγορία που είναι οι ανάγκες ασφάλειας (κατοικία, προφύλαξη από καιρικά φαινόμενα κ.λπ.). Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες (σύναψη φιλικών σχέσεων, συμμετοχή σε ομάδες κ.λπ.) και οι ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης (κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμός κ.λπ.). Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι

ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης που αφορούν όνειρα, προσδοκίες ή προσωπικά επιτεύγματα και απορρέουν από την εγγενή τάση για δημιουργικότητα, προσφορά ή βελτίωση του εαυτού.

Η συνεχής προσπάθεια για ικανοποίηση των ποικίλων αναγκών λειτουργεί παρακινητικά για τον άνθρωπο, ο οποίος επιθυμεί συνεχώς περισσότερα. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης κάποιων αναγκών, τόσο μειώνεται η παρακίνηση που τις αφορά υπό την έννοια ότι μειώνεται ή παύει το ενδιαφέρον και η προσπάθεια που καταβάλλεται προς αυτές. Η κατά Maslow ιεράρχηση παραμένει χρήσιμη για την κατανόηση του εύρους και της συνθετότητας των αναγκών, αλλά έχει συχνά κατηγορηθεί ως υπερβολικά σχηματική και απλουστευτική. Πράγματι οι άνθρωποι δεν κινούνται από τη μία κατηγορία αναγκών προς την επόμενη, αλλά μπορεί να επιδιώκουν ταυτόχρονα την ικανοποίηση αναγκών που βρίσκονται σε διαφορετικές κατηγορίες.

Επίσης, πολλές ανάγκες δεν εμπίπτουν σε μία και μόνο κατηγορία, αλλά μπορεί να αφορούν περισσότερες. Για παράδειγμα, η ανάγκη απόκτησης ενός σπιτιού μπορεί να καλύπτει ανάγκη ασφάλειας ή/και κοινωνική ανάγκη αν το σπίτι αυτό χρησιμοποιείται για τη φιλοξενία φίλων ή/και ανάγκη αναγνώρισης αν το σπίτι αυτό βρίσκεται σε μία ακριβή περιοχή που προσδίδει κύρος στον ιδιοκτήτη κ.λπ. Γενικά πάντως και παρά την κριτική, η συσχέτιση της παρακίνησης με τις ανθρώπινες ανάγκες αποτελεί μία από τις πλέον κλασικές προσεγγίσεις στο χώρο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η οποία σε διάφορες μορφές επανέρχεται μέχρι σήμερα στη σχετική συζήτηση.

### ***Θεωρία X και Y του McGregor***

Σύμφωνα με τον McGregor, οι διοικητικές αποφάσεις βασίζονται σε υποθέσεις που κάνουν εκείνοι/ες που ασκούν διοίκηση σχετικά με τη φύση του ατόμου, τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς του. Τις υποθέσεις αυτές, τις διέκρινε σε δύο κατηγορίες που τις ονόμασε X και Y. Η θεωρία X υποθέτει ότι ο άνθρωπος από τη φύση του αποστρέφεται την εργασία και επιθυμεί να την αποφύγει, δεν επιθυμεί να αναλαμβάνει ευθύνες, να καταβάλει προσπάθειες για την επίτευξη στόχων ή να επιλύει μόνος του προβλήματα. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να εργάζεται υπό αυστηρή εποπτεία, να

απειλείται με κυρώσεις στην περίπτωση μη συμμόρφωσής του με τους κανόνες και να καθοδηγείται διαρκώς από τους/τις προϊσταμένους/ες. Με άλλα λόγια, η παρακίνηση συνδέεται με το φόβο, τον έλεγχο και την απειλή, ενώ χρήσιμες είναι μόνο οι υλικές ανταμοιβές.

Αντίθετα, η θεωρία Υ υποθέτει ότι ο άνθρωπος από τη φύση του έλκεται από την εργασία, επιθυμεί να καταβάλει προσπάθειες για την επίτευξη στόχων και είναι ικανός να επιλύει από μόνος του με αποτελεσματικότητα τα προβλήματα. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να του δίδεται η δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και να διαμορφώνει στόχους. Στην περίπτωση αυτή, η παρακίνηση συνδέεται με την επιθυμία για δημιουργικότητα και προσφορά, με την προοπτική της αυτοπραγμάτωσης μέσα από τα εργασιακά επιτεύγματα, και με την προσδοκία άυλων ανταμοιβών.

Η διχοτομική προσέγγιση του McGregor και παρά την κάπως απλουστευτική της λογική, βοηθά στην κατανόηση της σημασίας των υποθέσεων που κάνουν οι διοικούντες περί της συμπεριφοράς των διοικούμενων. Σε κάθε περίπτωση, η χρήση του καρότου (κίνητρα) και του μαστίγιου (απειλές) αποτελεί ένα κεντρικό δίπολο στη συζήτηση περί παρακίνησης, το οποίο επανέρχεται σε πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις μέχρι σήμερα.

### ***Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg***

Διενεργώντας ποιοτική έρευνα σε εργαζόμενους, ο Frederick Herzberg επιχείρησε να εντοπίσει παράγοντες που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην ικανοποίηση που λαμβάνει κάποιος από την εργασία του. Οι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά και μπορεί να προκαλέσουν δυσαρέσκεια, ο Herzberg τους ονομάζει «παράγοντες υγιεινής» (hygienes) και είναι οι εξής:

- Απολαβές και εργασιακή ασφάλεια
- Πολιτική της επιχείρησης, κανονισμοί και τρόπος διοίκησής της
- Επίπεδο και ποιότητα της εποπτείας - επίβλεψης
- Εργασιακές συνθήκες
- Διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊστάμενο/η και συναδέλφους)

Οι ως άνω παράγοντες δεν παρακινούν τους εργαζόμενους, αλλά μπορεί να μειώσουν ή ανασχέσουν το συναίσθημα της δυσαρέσκειας. Με άλλα λόγια, αποτελούν μεν προϋπόθεση για να επιτελούνται στο ελάχιστο οι απαιτήσεις της εργασίας, όμως δεν αυξάνουν την παρακίνηση. Αντίθετα, οι παράγοντες παρακίνησης (motivators) που συμβάλουν στην αύξηση της ικανοποίησης και επομένως καλλιεργούν στους εργαζόμενους τη διάθεση ή τη θέληση να αποδώσουν περισσότερο, είναι οι εξής:

- Επιτεύγματα
- Αναγνώριση
- Φύση της εργασίας
- Ανέλιξη
- Πρόκληση της εργασίας (αντικείμενο)

Οι παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής δεν είναι αντιθετικοί ή διαζευκτικοί, αλλά μάλλον λειτουργούν συμπληρωματικά. Επομένως θα πρέπει να λαμβάνονται όλοι υπόψη προκειμένου να εξασφαλίζεται ο μέγιστος δυνατός βαθμός ικανοποίησης των εργαζόμενων και να προσφέρονται τα κίνητρα για την αύξηση της απόδοσής τους. Ως προς τούτο, ο Herzberg προχώρησε στη διατύπωση επτά αρχών εμπλουτισμού της εργασίας με στόχο την ενίσχυση των παραγόντων παρακίνησης (βλ. πίνακα 4.1).

**Πίνακας 4.1:** Αρχές εμπλουτισμού εργασίας σύμφωνα με τον Herzberg

<b>Αρχές εμπλουτισμού εργασίας</b>	<b>Παράγοντες παρακίνησης</b>
Περιορισμός εποπτικών μηχανισμών, χωρίς όμως εκπτώσεις στη δυνατότητα επιβεβαιωτικών ελέγχων	Ευθύνη, ολοκλήρωση
Αύξηση υποχρεώσεων του ατόμου για ενίσχυση του βαθμού ανταπόκρισης στην εργασία του	Ευθύνη, αναγνώριση
Ανάθεση ολοκληρωμένης εργασίας και όχι αποκομμένου τμήματος μίας κατακερματισμένης εργασίας	Ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση
Παραχώρηση μεγαλύτερης εξουσίας στο άτομο	Ευθύνη, ολοκλήρωση,

και αυτονομίας δράσεων	αναγνώριση
Παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την εργασία	Αναγνώριση
Ανάθεση καθηκόντων μεγαλύτερης ποικιλίας και δυσκολίας	Ανάπτυξη, απόκτηση γνώσεων / καλλιέργεια δεξιοτήτων
Ανάθεση καθηκόντων μεγαλύτερης εξειδίκευσης	Ευθύνη, ανάπτυξη, απόκτηση γνώσεων / καλλιέργεια δεξιοτήτων, ανέλιξη

### **Θεωρία των αναγκών του McClelland**

Σύμφωνα με τον McClelland, το άτομο παρακινείται από τρεις θεμελιώδεις ανάγκες: (α) την ανάγκη για επίτευξη (need for achievement) που οδηγεί το άτομο στην αναζήτηση της επιτυχίας, (β) την ανάγκη για εξουσία (need for power) που οδηγεί το άτομο στην αναζήτηση τρόπων επιρροής και ελέγχου και (γ) την ανάγκη για αποδοχή (need for affiliation) που οδηγεί το άτομο στην αναζήτηση επικοινωνίας και δόμησης σχέσεων. Ανεξαρτήτως της ανάγκης ή του μίγματος αναγκών που προσπαθεί να ικανοποιήσει ένα άτομο, η παρακίνηση συνδέεται με την προσπάθειά του να επιτύχει τους στόχους του που λειτουργούν ως πρόκληση και ενεργοποιούν την εσωτερική του παρόρμηση προς δράση. Ως προς τούτο, το άτομο φέρει τρία χαρακτηριστικά:

- Επιθυμία να θέτει τους δικούς του στόχους: το άτομο δεν αρέσκεται στην εκτέλεση στόχων που έχουν προσδιοριστεί από άλλους, εκτός αν είναι συμμετέχοι στη διαδικασία της στοχοθεσίας.
- Επιθυμία να θέτει δύσκολους αλλά εφικτούς στόχους: το άτομο δεν αρέσκεται σε πολύ εύκολες καταστάσεις (που δεν συνιστούν πρόκληση), αλλά ούτε από πολύ ριψοκίνδυνες καταστάσεις που ενέχουν υψηλές πιθανότητες αποτυχίας.
- Επιθυμία για ανατροφοδότηση: το άτομο επιδιώκει να μαθαίνει το βαθμό στον οποίο επέτυχε το στόχο, αντιμετωπίζοντας την κρίση ως μαθησιακή ευκαιρία.

Επομένως και σύμφωνα με τα παραπάνω, προϋποθέσεις για την παρακίνηση, δηλαδή την ενδυνάμωση της πηγαίας ανάγκης για πραγμάτωση στόχων, είναι τα άτομα να:

- Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και τον προσδιορισμό των στόχων

- Ασκούνται στην ανάληψη ευθύνης
- Θέτουν σαφείς, λογικούς και εφικτούς στόχους
- Λαμβάνουν άμεση και ουσιαστική ανατροφοδότηση για την επίδοσή τους

(β) Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

### **Θεωρία των προσδοκιών του Vroom**

Εστιάζοντας στη σχέση μεταξύ προσδοκιών και παρακίνησης, ο Victor Vroom (1964) επιχείρησε να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μια οδό δράσης. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Vroom, η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μια ενέργεια συναρτάται τριών παραγόντων:

- α. της αξίας που προσδίδει το άτομο σε κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της δράσης,
- β. της αντίληψής του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη δράση να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και
- γ. της προσδοκίας του ότι εάν καταβάλλει ικανή προσπάθεια, θα επιτελέσει επιτυχώς τη δράση.

Βάσει των παραπάνω, η παρακίνηση στο χώρο εργασίας συνδέεται με τις εξής σχέσεις:

- Σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης (Expectancy): Ο/η εργαζόμενος/η πρέπει να θεωρεί ότι η αυξημένη προσπάθειά του/της θα οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα απόδοσης.
- Σχέση μεταξύ προσπάθειας και αναγνώρισής της (Instrumentality): Ο/η εργαζόμενος/η πρέπει να θεωρεί ότι η αυξημένη απόδοσή του/της θα τύχει αναγνώρισης, η οποία θα οδηγήσει και σε αύξηση των ανταμοιβών που θα λάβει.
- Σχέση μεταξύ ανταμοιβών και ελκυστικότητάς τους (Valence): Ο/η εργαζόμενος/η πρέπει να θεωρεί ότι οι αυξημένες ανταμοιβές που θα λάβει θα ταυτίζονται με τις επιθυμίες του/της.

Οι ως άνω σχέσεις λαμβάνουν τη μορφή της ακόλουθης εξίσωσης:

$$M = E \times I \times V \text{ (Motivation = Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence)}$$



Σύμφωνα με την εξίσωση, οι άνθρωποι παρακινούνται (α) όταν θεωρούν ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει σε απόδοση, (β) εκτιμούν ότι υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ απόδοσης και επίτευξης αποτελέσματος και (γ) αξιολογούν αυτό το αποτέλεσμα ως σημαντικό και ελκυστικό για τους ίδιους. Η αύξηση των τριών παραγόντων (E, I, V) – ιδανικά και των τριών ταυτόχρονα- συντελεί στην αύξηση της παρακίνησης.

### **Θεωρία της στοχοθέτησης**

Η σημασία των στόχων ως παραμέτρου παρακίνησης έχει απασχολήσει επί μακρόν τη σχετική βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τον Locke, για να λειτουργήσει παρακινητικά ένας στόχος, θα πρέπει να ισχύουν οι εξής προϋποθέσεις:

υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ της δυσκολίας και της σαφήνειας ενός στόχου με την απόδοση των εργαζομένων. Επομένως, οι πιο δύσκολοι (προκλητικοί) και σαφώς προσδιορισμένοι (αντιληπτοί) στόχοι μπορούν να παρακινήσουν περισσότερο τους ανθρώπους. Εντούτοις,:

- Ο στόχος πρέπει να είναι συγκεκριμένος, σαφώς προσδιορισμένος και ξεκάθαρος (clarity).
- Ο στόχος πρέπει να εκλαμβάνεται ως δύσκολος, αλλά επιτεύξιμος (challenging). Ένας υπερβολικά δύσκολος ή υπερβολικά εύκολος στόχος δεν λειτουργεί παρακινητικά, καθώς στην πρώτη περίπτωση είναι αποθαρρυντικός και στη δεύτερη, δεν δημιουργεί την αίσθηση της πρόκλησης.
- Ο στόχος πρέπει να συνδέεται με δέσμευση (commitment), η οποία καλλιεργείται με τη συνέπεια και την αφοσίωση.
- Ο στόχος πρέπει να συνοδεύεται από ανατροφοδότηση (feedback), ώστε να δίδεται στο άτομο η δυνατότητα να ελέγχει την επίδοσή του βάσει κριτηρίων αξιολόγησης.
- Ο στόχος δεν θα πρέπει να είναι υπερβολικά πολύπλοκος (complexity), ώστε να καθίσταται δυνατή η κατανόησή του και η οργάνωση της προσπάθειας που απαιτείται για την επίτευξή του.

### **Θεωρία της ισότητας - δικαιοσύνης**

Σύμφωνα με τον John Stacey Adams, οι εργαζόμενοι/ες επιθυμούν δικαιοσύνη στις

σχέσεις συναλλαγής που αναπτύσσουν με άλλους/ες εργαζόμενους/ες ή στο πλαίσιο οργανισμών. Η αντίληψη που διαμορφώνουν περί δικαιοσύνης βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις τους:

- Οι εργαζόμενοι/ες σταθμίζουν τι καταθέτουν σε μια συγκεκριμένη δουλειά (εισροή) σε σχέση με αυτό που αποκομίζουν από αυτή (αποτέλεσμα).
- Οι εργαζόμενοι/ες συγκρίνουν το λόγο αποτελέσματος-εισροής με αυτόν άλλων εργαζομένων και αν η σχέση είναι πιο επωφελής, παρακινούνται περισσότερο.

Επομένως, οι εργαζόμενοι/ες συγκρίνουν τις παρακάτω αναλογίες:

$$\frac{\text{Συνεισφορές του ατόμου}}{\text{Απολαβές του ατόμου}} > \text{ή} < \frac{\text{Συνεισφορές άλλων ατόμων}}{\text{Απολαβές άλλων ατόμων}}$$

Όταν το άτομο έχει την πεποίθηση ότι δεν υπάρχει ισότητα, τότε το αίσθημα της αδικίας και της ψυχολογικής έντασης που αυτή δημιουργεί, λειτουργούν ως αντικίνητρα για την απόδοσή του. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να μειώσει την παραγωγικότητά του, να επιχειρήσει μία αναδιαπραγμάτευση, να αλλάξει το πεδίο αναφοράς του (σε μία προσπάθεια δικαιολόγησης της ανισότητας), να εκφράσει δυσαρέσκεια, να καταφύγει στην απάθεια και την εργασιακή αποξένωση ή να αποχωρήσει (π.χ. με εργασιακή μετακίνηση, παραίτηση κ.λπ.). Σύμφωνα με την ως άνω θεωρία, σκοπός της Διοίκησης θα πρέπει να είναι η μείωση του συναισθήματος της αδικίας ώστε να περιορισθούν ή να αποφευχθούν οι αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.

#### **4.1.3. Τεχνικές παρακίνησης**

Η πλέον προφανής τεχνική παρακίνησης στο χώρο της εργασίας είναι η παροχή υλικών ανταμοιβών, συνήθως στη λογική της διασύνδεσης κινήτρων οικονομικού χαρακτήρα με το επίπεδο της απόδοσης. Μάλιστα, στην περίπτωση εργαζομένων που δεν προσδοκούν στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών τους στο χώρο εργασίας τους, οι υλικές

ανταμοιβές είθισται να θεωρούνται η πλέον ενδεδειγμένη επιλογή παρακίνησης. Εντούτοις, στο ελληνικό Δημόσιο και παρά τις απόπειρες που έχουν κατά καιρούς επιχειρηθεί για τη διαμόρφωση συστημάτων που να συνδέουν οικονομικές ανταμοιβές και απόδοση (π.χ. με καθιέρωση «επιδομάτων παραγωγικότητας»), μετά το 2009 και λόγω της οικονομικής κρίσης τα στενά δημοσιονομικά περιθώρια περιόρισαν ή και εξάλειψαν τη δυνατότητα παροχής οικονομικών κινήτρων. Ακριβώς λόγω των ως άνω περιορισμών, η σημασία των λοιπών τεχνικών παρακίνησης είναι ιδιαίτερος μεγάλη κατά την άσκηση διοίκησης στο Δημόσιο. Στις ακόλουθες παραγράφους, παρουσιάζονται βασικές τεχνικές παρακίνησης που μπορεί να αποτελέσουν οδηγό για τους ασκούντες διοίκηση.

#### *(α) Εναλλαγή θέσεων εργασίας (rotation)*

Η περιοδική μετακίνηση ενός υπαλλήλου από μια εργασία σε μια άλλη (είτε εντός του ίδιου οργανισμού, είτε με μετακίνηση σε άλλο οργανισμό), περιορίζει την έλλειψη ενδιαφέροντος, ενισχύει την μαθησιακή του/της καμπύλη και μπορεί υπό όρους να λειτουργήσει παρακινητικά. Άλλωστε η εναλλαγή και η εξέλιξη αποτελούν σήμερα ζητούμενα στην εργασιακή ζωή, απομακρύνοντας το παραδοσιακό πρότυπο της μακροχρόνιας (σχεδόν δια βίου) παραμονής στην ίδια θέση, στο ίδιο αντικείμενο και στον ίδιο οργανισμό που οδηγεί σε φαινόμενα «ιδρυματοποίησης». Στο πλαίσιο αυτό, η διαδικασία της κινητικότητας στο ελληνικό Δημόσιο δίνει τη δυνατότητα μετακίνησης σε θέσεις που ανταποκρίνονται καλύτερα στις προσδοκίες και προτιμήσεις των εργαζομένων. Τέτοιου είδους μετακινήσεις (αποσπάσεις, μετατάξεις) μπορεί να λειτουργήσουν σε συναισθηματικό / ψυχολογικό επίπεδο ως ευκαιρίες ανανέωσης, αυξάνοντας την παρακίνηση και την επιθυμία για αύξηση της απόδοσης.

#### *(β) Εμπλουτισμός της θέσης εργασίας*

Η ενίσχυση και ο εμπλουτισμός του αντικειμένου εργασίας μπορεί να λειτουργήσει παρακινητικά, ιδίως αν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τις προτιμήσεις του/της εργαζόμενου/ης. Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας από τον/της ίδιο/α για προσθήκη νέων διαστάσεων στην εργασία του/της, ενισχύει το αίσθημα της αυτονομίας και μειώνει την τυχόν δυσaréσκεια από την επιτέλεση εντολών που δέχεται από άλλους,

την ενδεχόμενη απαξίωση που νιώθει ή περιορίζει την έλλειψη ενδιαφέροντος από μία επαναλαμβανόμενη εργασία. Όταν μάλιστα ο/η εργαζόμενος/η έχει τον έλεγχο του σχεδιασμού, της εκτέλεσης και της αξιολόγησης της εργασίας του/της αισθάνεται πιο ενδυναμωμένος/η και άρα ενισχύεται ο βαθμός παρακίνησής του/της.

#### *(γ) Ευελιξία στους όρους εργασίας*

Η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής αποτελεί θεμέλιο για την εν γένει αίσθηση ικανοποίησης που νιώθει ένα άτομο. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανταπόκριση ενός οργανισμού στις εξατομικευμένες ανάγκες του/της εργαζόμενου/ης που μπορεί να διαφοροποιούνται και ανά περίοδο (π.χ. λόγω της απόκτησης ενός παιδιού, λόγω ενός οικογενειακού προβλήματος κ.λπ.) συνιστά κεντρικό ζητούμενο, καθώς μπορεί αφενός να μειώσει την εργασιακή πίεση και αφετέρου να ενισχύσει την εργασιακή δέσμευση και την παρακίνηση. Για παράδειγμα, η δυνατότητα που προσφέρει το ελληνικό Δημόσιο σε πολλούς εργαζόμενους για επιλογή του χρόνου προσέλευσης / αποχώρησης από την εργασία, υπηρετεί μεταξύ άλλων τη λογική της εξατομικευμένης ανάγκης. Η εργασία από το σπίτι θα μπορούσε να αποτελέσει στο μέλλον μία αποτελεσματική πρακτική με πολλαπλά οφέλη και σε όρους παρακίνησης. Ήδη κάποιες ευρωπαϊκές χώρες όπως η Ιρλανδία εφαρμόζουν πιλοτικά προγράμματα εργασίας από το σπίτι σε επιλεγμένους δημόσιους οργανισμούς. Η σύγχρονη τεχνολογία δίνει δυνατότητες για ολοένα μεγαλύτερο βαθμό ευελιξίας και η προσπάθεια για ενίσχυση της παρακίνησης επιβάλλει την απομάκρυνση από τα πρότυπα εργασίας του προηγούμενου αιώνα.

#### *(δ) Συνεργατική εργασία*

Η εμπλοκή δύο ή περισσότερων ατόμων στην ίδια εργασία, πέραν των λοιπών πλεονεκτημάτων, μπορεί να λειτουργήσει παρακινητικά καθώς ενισχύει την κοινωνική διάσταση της εργασίας. Η δημιουργία ομάδων και η αλληλεπίδραση με άλλους εργαζόμενους ενδυναμώνει υπό τις κατάλληλες προϋποθέσεις την εργασιακή ταυτότητα, συμβάλλει στην καλύτερη πληροφόρηση και ανταλλαγή ιδεών, ενισχύει την ενιαία εργασιακή κουλτούρα ενώ καλλιεργεί δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η διαπραγμάτευση και η άσκηση πειθούς. Βεβαίως, ενέχει και κινδύνους (συγκρούσεις, ανταγωνισμοί κ.λπ.) που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν κατάλληλα ώστε να μην οδηγήσουν σε

αντιπαραγωγικές ρήξεις.

*(ε) Συμμετοχική λήψη αποφάσεων*

Η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να αυξήσει τη δέσμευσή τους και να τους παρακινήσει στην αποτελεσματική επιτέλεση των όσων αποφασίζονται. Ιδίως στην περίπτωση εργαζομένων που διαθέτουν μεγάλη εμπειρία, τυπικά και ουσιαστικά προσόντα και υψηλό βαθμό συνειδητότητας ως προς τα εργασιακά τους καθήκοντα, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συνήθως αποτελεί βασικό τους ζητούμενο. Σε αυτή τη λογική, η διαδικασία στοχοθεσίας στο ελληνικό Δημόσιο (Ν. 4369/2016) εμπλέκει τους/τις εργαζόμενους /ες στη διαμόρφωση των στόχων που τους/τις αφορούν, επιδιώκοντας μεταξύ άλλων να ενισχύσει προφανώς τη δέσμευσή τους στην επιτυχή τους εκπλήρωση (Locke & Latham, 2002).

*(στ) Βελτίωση του κοινωνικού και φυσικού πλαισίου*

Η βελτίωση του κοινωνικού και φυσικού πλαισίου της εργασίας μπορεί να συντελέσει αποφασιστικά στην ενίσχυση της παρακίνησης. Το κοινωνικό πλαίσιο αφορά παραμέτρους όπως:

- η ενίσχυση της αλληλεξάρτησης
- η παροχή κοινωνικής στήριξης
- οι αλληλεπιδράσεις με άτομα εκτός του χώρου εργασίας
- η συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις που οργανώνονται από τον οργανισμό

Το φυσικό πλαίσιο αφορά το περιβάλλον εργασίας και συνδέεται με παραμέτρους όπως η αισθητική ή η διαρρύθμιση του χώρου. Ένα ευχάριστο περιβάλλον προδιαθέτει θετικά και λειτουργεί ενισχυτικά στο χώρο εργασίας.

*(ζ) Ηθικές ανταμοιβές και αναγνώριση*

Η ικανοποίηση που λαμβάνει κανείς από την εργασία του μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά από την αναγνώριση της δουλειάς του, την απόσπαση επαινετικών σχολίων ή την έκδηλη ενθάρρυνση / υποστήριξη. Τέτοιου είδους ανταμοιβές μπορεί να είναι απλές και να δίδονται συγκυριακά και κατά περίπτωση (π.χ. όπως ένα αυθόρμητο σχόλιο) ή μπορεί να

εντάσσονται στο πλαίσιο ενός συστηματικού προγράμματος (π.χ. βράβευσης του/της πλέον παραγωγικού εργαζόμενου/ης σε τακτική βάση). Πέραν της αναγνώρισης από προϊσταμένους/ες και συναδέλφους, σημαντική είναι η αναγνώριση που λαμβάνει ο/η εργαζόμενος/η στο Δημόσιο από πολίτες που έχουν γίνει αποδέκτες καλών υπηρεσιών του. Η αίσθηση της προσφοράς και η θετική ανταπόκριση των ωφελούμενων λειτουργεί ενισχυτικά και παρακινητικά, ιδίως στην περίπτωση υπαλλήλων πρώτης γραμμής που έχουν άμεση επαφή με τους πολίτες (π.χ. σε κοινωνικές δομές, νοσοκομεία, ΚΕΠ), ενώ η επίδρασή της είναι περιορισμένη σε διοικητικές θέσεις (back offices). Επομένως σε αυτή την τελευταία περίπτωση, η αναγνώριση μπορεί να προέλθει μόνο εσωτερικά, εντός του οργανισμού. Γενικά, θα πρέπει να γίνεται κατανοητό πως η αναγνώριση συνιστά έναν από τους πλέον ισχυρούς παράγοντες παρακίνησης και ίσως τον λιγότερο δαπανηρό (Deeprise, 1994).

#### **4.2. Η αξιολόγηση στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση**

Η Αξιολόγηση είναι μια διαδικασία τόσο αυτονόητη όσο και αναγκαία για όλα τα κοινωνικά συστήματα, τις κατασκευές-επινοήσεις-θεσμίσεις δηλαδή των ανθρώπων. Υπάρχει και γίνεται πάντοτε γιατί είναι διεργασία σύστοιχη της ανθρώπινης σκέψης, αναπτύσσει την κριτική ικανότητα και εμπλουτίζει τους ορίζοντες των συμμετεχόντων, πέραν της συμβολής της στην επιτυχή πορεία των οργανώσεων (Μίτροφ, 2000· Μπουραντάς, 2002). Κατά συνέπεια όποιος την αρνείται εμμέσως πλην σαφώς υποστηρίζει τη βαθιά συντηρητική και αυταρχική λογική του «πίστευε και μη ερεύνα» ή τη γνωστή ελληνική λαϊκή ρήση «μην το ψάχνεις...». Όταν όμως δεν ερευνάς ούτε «ψάχνεις τα πράγματα» ούτε στοχάζεσαι επ' αυτών (άρα δεν τα αξιολογείς) τότε δεν υπάρχει περίπτωση να αλλάξει ποτέ τίποτα παρά μόνο από τύχη (Kotter John, 2001)... Και σε αυτές τις περιπτώσεις (της μη συνειδητής αλλαγής) ωφελημένοι είναι μόνο εκείνοι που κατέχουν τις πλεονεκτικές θέσεις...

Σε πολλούς επιστημονικούς κλάδους, σε Θετικές ή Ανθρωπιστικές επιστήμες, έχουν αναπτυχθεί λογικές και συστήματα Αξιολόγησης (Koontz-O'Donnell, 1984· Chevallier, 1993· Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2006· Μπουραντάς, 2002· Κανελλόπουλος, 2003·

Κέφης, 2005<sup>α</sup>. ΔΕΕ, 2014). Σε γενικές γραμμές τα κρίσιμα/ελάχιστα απαραίτητα στοιχεία που όλες λίγο πολύ τονίζουν είναι δύο:

Α) Το **μέτρο**, δηλαδή το/α χρησιμοποιούμενο/α κριτήριο/α και

Β) Ο **μετρητής**, δηλαδή το άτομο ή ο φορέας που θα κάνει την αξιολόγηση.

Όσον αφορά το Α) τα **κριτήρια**, απαιτείται να είναι **κατάλληλα** («πρόσφορα») και **αποτελεσματικά**, δηλαδή μέσω αυτών να αναδεικνύεται σε ικανοποιητικό βαθμό η εργασιακή δραστηριότητα, προσφορά και συμπεριφορά καθενός συμμετέχοντος στη οργανωμένη δράση ενός σχηματισμού. Σε αυτήν τη λογική, της αποτελεσματικότητας, τα κριτήρια που μπορούν να μετρηθούν είναι σαφώς απαραίτητα, χωρίς να μπορούν να καλύψουν όλο το φάσμα της προσπάθειας εκτίμησης των ανθρώπινων συμπεριφορών στα οργανωμένα περιβάλλοντα. Σε κάθε περίπτωση επιδίωξης ποιότητας των κριτηρίων, αυτά απαιτείται να είναι σαφή, μετρήσιμα, επαληθεύσιμα και προπάντων, γνωστά εκ των προτέρων.

Όσον αφορά το Β) τον **κριτή**, αυτός απαιτείται να είναι **αξιόπιστος, να δημιουργεί την πεποίθηση αντικειμενικής κρίσης**, δηλαδή η διαδικασία συγκρότησης (αν πρόκειται για όργανο) και η κατοχή θεσμικής θέσης (αν πρόκειται για άτομο), αν όχι να παρέχουν βεβαιότητα τουλάχιστον να δίνουν εγγυήσεις αμερόληπτης λειτουργίας και βέβαια, να μην δημιουργούν εξ αρχής αντίθετες εντυπώσεις.

Αν δεν υφίστανται αυτά, τα κατάλληλα κριτήρια και οι αξιόπιστοι κριτές, τότε δεν μιλάμε για Αξιολόγηση αλλά για φενακισμό και προσχηματικές καταστάσεις, όπως αυτές που γνώρισε η Διοίκησή μας κατά το παρελθόν, όταν είτε δεν υφίσταντο ουσιαστικά κριτήρια (σύστημα ΥΚ 1999, όπου όλα τα αναφερόμενα ως κριτήρια εκτιμώντο ελεύθερα) είτε δεν υφίσταντο αξιόπιστοι κριτές (συστήματα όλων των νόμων πριν το 2010, όπου τα Υπηρεσιακά Συμβούλια ελέγχονταν από τις πολιτικές ηγεσίες) είτε δεν υφίσταντο και τα δύο (νόμος 4250/2014).

Για να έρθουμε στην ελληνική πραγματικότητα, αυτό που είναι γνωστό σε όλους υπαλλήλους και πολίτες, είναι το γεγονός της μεγάλης συζήτησης και της ακόμα

μεγαλύτερης «ταλαιπωρίας» όλου του διοικητικού μηχανισμού από τις ποικίλες σχετικές πρωτοβουλίες, οι οποίες μάλιστα εξαπλώνονται σε ικανό βάθος χρόνου. Αν ξεκινήσουμε από τη δεκαετία του '80, θα συναντήσουμε τις εξής πρωτοβουλίες που θεσμοθετούν ένα σύστημα αξιολόγησης:

- 1984, σύστημα π.δ/τος 581/1984
- 1991, νέο σύστημα ν. 1943/91 & π.δ. 318/1992
- 1992, σύστημα ν.2085/1992 > ποσόστωση
- 1994, νέο σύστημα ν. 2190/1994
- 1999, νέο σύστημα Υ.Κ. (ν. 2683/99)
- 2004, νέο σύστημα βάσει προκαθορισμένων στόχων (ν. 3230/2004)
- 2004, νέο σύστημα ν. 3260/2004 (μεταβατικό)
- 2008, νέο σύστημα Υ.Κ. με μόρια.(ν.3528/07)
- 2010, νέο σύστημα με μόρια (ν.3839/2010)
- 2010, νέο σύστημα μεταβατικό ν.3839/10 για ένα χρόνο που παρατάθηκε
- 2011, νέο σύστημα ασαφές και ρευστό (ν.4024/2011), σχέδιο π.δ. 2012

Μέσα σε 30 χρόνια έγιναν 10 αλλαγές. Και ακολούθησε η 11<sup>η</sup> του ν.4369/2016. Οφείλουμε πάντως να επισημάνουμε, ότι όχι μόνο ως προς την Αξιολόγηση αλλά γενικότερα, όσον αφορά το προσωπικό και τη διοίκησή του, αυτό που είναι το χαρακτηριστικό της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης μέχρι πολύ πρόσφατα ήταν η ανυπαρξία πολιτικής ανάπτυξής του (ΔΕΕ 2003). Ατυχώς αλλά φαίνεται πως στη Διοίκησή μας μέχρι σήμερα ούτε εύκολα αναδεικνύεται ούτε εύκολα αναγνωρίζεται η επαγγελματική αξία, ενώ ολόκληρο το διοικητικό σύστημα φαίνεται ως ένα σύστημα κλειστό, που δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, δεν μαθαίνει και δεν διαθέτει μηχανισμούς ανατροφοδότησης (Μακρυδημήτρης, 1996· Μακρυδημήτρης 1999β· Παπούλιας, 2011· Παπαδημητρίου, 2010).



Το σημερινό σύστημα ωστόσο (ν.4369/2016)<sup>20</sup> βρίσκεται σε εντελώς άλλη κατεύθυνση. Πρόκειται για ένα σύστημα κατά το δυνατόν πλήρες, που συμπεριλαμβάνει αρμονικά παλαιότερες και νέες ιδέες, άρτιο τεχνικά (πάνω στον ισχύοντα ΥΚ, όπως πρέπει για λόγους συνέχειας), με σαφή υπαλληλοκεντρική διάσταση. Η διακριτή διαφορά του από τα προηγθέντα είναι η άλλη φιλοσοφία που το διέπει. Σύμφωνα με τις βασικές αρχές της Διοικητικής Επιστήμης, αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους ως υπαλλήλους «κατηγορίας Υ» (φιλότιμους, ευσυνείδητους, με αίσθηση επαγγελματικής ευθύνης, με ενδιαφέρον για τη δουλειά τους, με διάθεση συνεννόησης, δραστήριους κλπ) και όχι «κατηγορίας Χ» (αδιάφορους για τη δουλειά τους, ράθυμους, με αποστροφή στην ανάληψη ευθυνών, δόλιους κλπ) κατά τη διάκριση του Mc Gregor που αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια. Με αυτή τη φιλοσοφία για το προσωπικό, το Κράτος όχι μόνο βασίζεται στους ανθρώπους που έχουν αναλάβει την ευθύνη της εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος και της νομιμότητας αλλά ξεκινάει κάτι πρωτόγνωρο, επενδύει σε αυτούς. Αφενός δέχεται να συζητήσει μαζί τους (μέσα από τη συμβουλευτική συνέντευξη), να κατανοήσει τις συνθήκες εργασίας και τους όρους που προσδιορίζουν την απόδοσή τους και τελικά, να τους στηρίξει εκεί που χρειάζεται προκειμένου να αναπτυχθούν και να γίνουν αποδοτικότεροι. Η φιλοσοφία αυτή ως προσέγγιση και ως κλίμα, λειτουργεί παρακινητικά.

Επιπλέον, η Αξιολόγηση τόσο της αποτελεσματικότητας/αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών (που προηγείται) όσο και της απόδοσης του προσωπικού (που λογικά έπεται), αφενός εντάσσεται σε λογική κοινωνικής λογοδοσίας-νομιμοποίησης και αφετέρου συντελείται με όσο το δυνατόν πιο ορθολογικό και αντικειμενικό τρόπο. Σε αυτήν την κατεύθυνση αξιοποιείται το γνωστό σύστημα **Διοίκησης μέσω Στόχων** (ΔμΣ, Management by Objectives-MbO), το οποίο μέχρι σήμερα, υφίστατο μόνο σε προσχηματικό επίπεδο (ν.3230/2004 που ουσιαστικά δεν εφαρμοζόταν σχεδόν πουθενά (Παπαδημητρίου, 2014)).

Το σύστημα αυτό, που επινοήθηκε από τον Drucker το 1955 και εφαρμόστηκε αρχικά στην Αμερική από τη δεκαετία του '60, κυριαρχεί σήμερα στις προηγμένες διοικητικά

---

<sup>20</sup> ΦΕΚ Α' 33/2016

χώρες (στη Γαλλία εφαρμόζεται από τη δεκαετία του '70) καθώς και στις υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (στην ΕΕ μετρώνται συνολικά 785 δείκτες). Η ΔμΣ συνιστά προπάντων ένα σύστημα παρακίνησης των εργαζομένων και πραγματικής δέσμευσής τους για επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Ως τέτοιο επινοήθηκε κατά τη δεκαετία του '50 και χαρακτηρίζεται από τον συναινετικό προσδιορισμό των επιθυμητών στόχων, σε ευθεία αντίθεση με τις (έντονα αυταρχικού χαρακτήρα) νόρμες παραγωγής ή τις εντολές εκ των άνω που κυριαρχούσαν την ίδια εποχή (του ψυχρού πολέμου) στην αντίπερα όχθη του Ατλαντικού (τη Σοβιετική Ένωση του Στάλιν). Η όσο το δυνατόν ευρύτερη σύμπραξη του εργαζόμενου στη στοχοθεσία, δημιουργεί δέσμευση ως προς το επιθυμητό αποτέλεσμα και λειτουργεί παρακινητικά ωθώντας τον στην επίτευξη των αποτελεσμάτων στα οποία έχει και ο ίδιος συμφωνήσει!

Το σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων πέραν της χρήσης του ως βασικού συστήματος παρακίνησης, αξιοποιήθηκε ευρύτατα και ως σύστημα Αξιολόγησης. Τα εγχειρίδια Διοικητικής Επιστήμης που κυκλοφορούν ευρέως στην ελληνική αγορά, είτε ακαδημαϊκή είτε ευρύτερη, γράφουν ως μοναδικό σοβαρό τρόπο αξιολόγησης, αυτόν που γίνεται ανάλογα με την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, δηλαδή το σύστημα αυτό! Όλα τα άλλα, που βασίζονται σε λόγια που δεν αποδεικνύονται δεν είναι παρά αναποτελεσματικά πειράματα ή ερασιτεχνισμοί!

Ενδεικτικά, ορισμένα από τα κλασικά συγγράμματα (στα ελληνικά) σημειώνουν χαρακτηριστικά :

-Koontz-O'Donnell: «Οργάνωση και Διοίκηση», Παπαζήσης 1984 (το σύγγραμμα που διανέμεται εδώ και 25 χρόνια στη Σχολή Πολιτικής Επιστήμης & Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αθηνών), «στην εκτίμηση της απόδοσης εξαιρετική αξία έχουν τα συστήματα της αξιολόγησης έναντι επιβεβαιώσιμων προεπιλεγμένων στόχων».

- J. Chevallier (κορυφαίος Γάλλος καθηγητής της Σορβόνης): «Διοικητική Επιστήμη», εκδ. Παπαζήση 1993, «Η συμμετοχική διοίκηση με στόχους... που εισήχθησαν στη Γαλλία στη δεκαετία του 1960, απεικονίζουν στην εντέλεια αυτήν την καινούργια αντίληψη της

διοικητικής αποτελεσματικότητας ξεπερνώντας τις παραδοσιακές γραφειοκρατικές αρχές...».

-J.Mars-H.Simon (κορυφαίοι Αμερικανοί καθηγητές, ο δεύτερος βραβευμένος με Νόμπελ): «Οργανώσεις», εκδ. Κριτική 2003, «όσο μεγαλύτερη είναι η σαφήνεια των στόχων, που συνδέονται με μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, τόσο μεγαλύτερη είναι η τάση για την ανάληψή της.».

-Αντ. Μακρυδημήτρης (καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Αθηνών): «Προσεγγίσεις στη θεωρία των Οργανώσεων», εκδ. Καστανιώτη 2003, «Οι οργανώσεις ως πεδία σκόπιμης δράσης αναπτύσσουν την προσανατολιστική ικανότητα της θέσπισης, υλοποίησης και αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης πολύπλοκων σκοπών και στόχων... Η μελέτη προτείνει ορισμένη μεθοδολογία διοίκησης που θεμελιώνεται στη συγκεκριμενοποίηση των στόχων, τη διαμόρφωση αμοιβαία συμφωνημένων και επαληθεύσιμων κριτηρίων απόδοσης και αξιολόγησης της συμπεριφοράς. Εκτιμάται ότι η γνωστή αυτή διοικητική μέθοδος, με τη σύγχρονη επεξεργασία της, προσιδιάζει στο χαρακτήρα των πολύπλοκων οργανώσεων της δημόσιας διοίκησης και μάλιστα ανταποκρίνεται με τρόπο θετικό στο γενικά διατυπούμενο αίτημα του συστηματικού όσο και λειτουργικού εκσυγχρονισμού της διοικητικής συμπεριφοράς».

-Δ. Μπουραντάς (καθηγητής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών): «Μάνατζμεντ» εκδ. Γ.Μπένου 2002, «Η διοίκηση με στόχους ή αποτελέσματα αποτελεί ένα σύστημα που τις τελευταίες δεκαετίες κυριάρχησε στη διοικητική σκέψη και πρακτική... Ασφαλώς, όταν ο καθορισμός των στόχων λαμβάνει μια συστηματική μορφή με συνέχεια και συνέπεια και συνδυάζεται με την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων, τα πλεονεκτήματα είναι ακόμα περισσότερα...».

-Χ. Κανελλόπουλος (π. καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πειραιά): «Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση», 2003, «η διοίκηση δια στόχων καθορίζει εκ των προτέρων αυτό που ο οργανισμός θέλει να συμβεί κι ύστερα επιδιώκει να το κάνει

να συμβεί... Οι στόχοι απαιτούν το καλύτερο που ένα τμήμα ή άτομο μπορεί να δώσει... Ο σύνδεσμός μεταξύ της έννοιας της ΔμΣ και της υποκίνησης είναι ισχυρός και βασικός».

-Π. Χατζηπαντελή : «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Μεταίχμιο 1998, «οι στόχοι τίθενται σε επίπεδο οργάνωσης, τμήματος, ομάδας και ατόμου... Οι δείκτες και τα πρότυπα με βάση τα οποία θα μετρηθεί η απόδοση πρέπει να προκύπτουν από σαφή περιγραφή των καθηκόντων και να καθορίζονται ταυτόχρονα με τους στόχους...».

-Μ. Ζαβλανός : «Οργάνωση & Διοίκηση», εκδ.Ελλην 2002, «Η διατύπωση σαφών αντικειμενικών σκοπών είναι αυτή που επηρεάζει περισσότερο τη βελτίωση της επίδοσης. Οι συγκεκριμένοι σκοποί κατευθύνουν την επίδοση και ελαττώνουν την αβεβαιότητα».

-Ευ. Μπιτσάνη : «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων», εκδ.Διώνικος 2006, «Η τεχνική αυτή,... βασίζεται ακριβώς στην ενεργοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης».

-Ν. Σκουλάς : «Ηγεσία, Μάνατζμεντ, ομαδικότητα», εκδ. Μοντέρνοι καιροί, 2010, «...ο αποτελεσματικότερος μάνατζερ επιτυγχάνει στόχους δια των στελεχών της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη συνεργασία και υποστήριξή τους στη διαδικασία υλοποίησης των κοινά αποδεκτών επιδιώξεων».

Το σύστημα αυτό είναι τόσο κοινό-αυτονόητο σε όλα τα προηγμένα συστήματα που ακόμα και η εκλαϊκευμένη έκδοση του Πανεπιστημίου του Harvard («Ανθρώπινο δυναμικό, Αξιολόγηση και καθοδήγηση» που δινόταν ως δώρο μαζί με ημερήσια εφημερίδα) γράφει ως ορισμό της Αξιολόγησης ότι αυτή είναι: «μια επίσημη μέθοδος με την οποία εκτιμάται πόσο καλά κάνουν τη δουλειά τους οι άνθρωποι σε σχέση με τους στόχους που τους έχουν τεθεί.».

Για τους λόγους που αναπτύχθηκαν αναλυτικά, το σύστημα που καθιερώνεται με το νομοσχέδιο εγγράφεται σε μια τέτοια, ζητούμενη κατεύθυνση.

Με το σύστημα αυτό, της Διοίκησης μέσω Στόχων, καλύπτεται ικανοποιητικά το ένα απαραίτητο στοιχείο της σοβαρής Αξιολόγησης, τα κριτήρια. Στο σύστημα του ν.4369/2016 ωστόσο υπάρχει συμπληρωματική ρύθμιση, για τη βελτίωση του συνολικού Συστήματος με πρόβλεψη για τη λεγόμενη Αξιολόγηση 360° δηλαδή την καταγραφή της εκτίμησης που έχουν οι υφιστάμενοι για τους προϊστάμενους τους. Η σχετική διαδικασία γίνεται ανώνυμα προκειμένου να εξασφαλίζεται η ευχέρεια κατάθεσης της γνώμης των υφισταμένων χωρίς φόβους αρνητικής ανταπόδοσης και παρότι δεν έχει άμεσο αντίκτυπο, ωστόσο διαθέτει κάποια επιρροή (στην περίπτωση προαγωγής του κρινόμενου προϊστάμενου).

Άλλη κρίσιμη δικλείδα του Συστήματος συνιστά η συμβουλευτική συνέντευξη και η καταγραφή των αποτελεσμάτων της, ώστε να μην γίνεται προσχηματικά.

Όσον αφορά τους κριτές, το Σύστημα απαιτεί την ύπαρξη δύο αξιολογητών, για μεγαλύτερη αξιοπιστία, ενώ τα Υπηρεσιακά Συμβούλια ή οι Ειδικές Επιτροπές που καλούνται να αποφασίσουν στις περιπτώσεις ακραίων βαθμολογιών, εδώ και καιρό (από το 2010) απαρτίζονται από τους αρχαιότερους στον βαθμό και στη θέση και όχι από τους πολιτικοκομματικά αρεστούς (ΔΕΕ 2014).

Η Διοίκησή μας, εδώ και χρόνια χρειαζόταν ένα άλλο σύστημα και μια πολιτική που να αναδεικνύει την ικανότητα, να καλλιεργεί τη διάθεση προσφοράς, να ενισχύει την προσπάθεια περαιτέρω μόρφωσης, να ενθαρρύνει τη βελτίωση της απόδοσης (=μέσα σε λιγότερο χρόνο καλύτερο αποτέλεσμα για τον πολίτη) και να καταδιώκει και να τιμωρεί τη διαφθορά (Μακρυδημήτρης, 2006), ΔΕΕ (2003 και 2014). Το νέο σύστημα, που η εφαρμογή του πάντως συναντά την αντίδραση της Συνομοσπονδίας των Δημοσίων Υπαλλήλων (ΑΔΕΔΥ), εγγράφεται σε μια τέτοια, ζητούμενη κατεύθυνση. Οι ίδιοι οι υπάλληλοι ωστόσο και σημαντικός αριθμός των συλλογικών τους φορέων α' βαθμού (πρωτοβάθμια σωματεία) έχουν ταχθεί υπέρ της εφαρμογής του συστήματος και το έχουν πράξει συμμετέχοντας στις διαδικασίες του και αδιαφορώντας για την «αποχή από την αξιολόγηση» που έχει κηρύξει εδώ και χρόνια. Τα ποσοστά ενεργού συμμετοχής των υπαλλήλων είναι μεγάλα στα υπουργεία (από 70-95%), ενώ αντίθετα, η αποχή είναι

μεγάλη εκεί που η εργασία είναι πιο τεχνική και τα σωματεία είναι πιο συμπαγή (πχ. στα Νοσοκομεία). Το σύστημα όμως καταξιώνεται πρώτα και κύρια στον κορμό της Δημόσιας Διοίκησης και αυτόν τον συγκροτούν προεξάρχοντος τα υπουργεία και εκεί είναι ξεκάθαρο από τα ποσοστά ότι έχει πετύχει.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Chevalier Jacques (1993), Διοικητική επιστήμη, Παπαζήσης, Αθήνα.

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας (2003), Η μεταρρύθμιση του Κράτους, Δελφοί 2003.

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας (2006), Δείκτες αξιολόγησης ελεγκτικού έργου, Αθήνα.

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας (2007), Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία, Αργυριάδης Δ., Ντινάκη Φ., Λιβεράκος Π., Μαντέ Σ., Φαλάρας Ε., Δουλαδέρης Ν., Καββαθάς Τρ. και άλλοι., Αθήνα.

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας (2014), Κείμενο γνώμης του ΔΕΕ για την Αξιολόγηση των Δημοσίων και Δημοτικών Υπαλλήλων, ιστοσελίδα ΔΕΕ ([www.dee.gr](http://www.dee.gr)).

Δραμαλιώτη, Εύ. & Μπαλαμπανίδης, Γ. (2015). Συστήματα Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων, ιστοσελίδα ΔΕΕ ([www.dee.gr](http://www.dee.gr)).

Drucker, P. (1998). Το Μάνατζμεντ στην πράξη, Αθήνα: Κλειδάριθμος,.

Κανελλόπουλος, Χ. (2003). Μάνατζμεντ-αποτελεσματική διοίκηση, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). Αξιοποίηση προσωπικού, Αθήνα: International Publishing.

Καρκατσούλης, Π. (2006). Σημειώσεις για το μάθημα Κράτος και Δημόσια Διοίκηση, ΕΚΔΔΑ.

Κέφης, Β. (2005α). Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Αθήνα: Κριτική.

Κέφης, Β. (2005β). Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, Αθήνα: Κριτική.

Kotter J. (2001). Ηγέτης στις αλλαγές, Αθήνα: Κριτική.

Koontz H.- O'Donnell C. (1984). Οργάνωση και Διοίκηση 1-3, Αθήνα: Παπαζήσης.

Μακρυδημήτρης, Αντ. (1996). Η Διοίκηση σε κρίση. Λιβάνης.

Μακρυδημήτρης, Αντ. (1999α). Διοίκηση και κοινωνία. Αθήνα: Θεμέλιο.

Μακρυδημήτρης, Αντ. (1999β). Ο μεγάλος ασθενής. Αθήνα: Παπαζήσης,.

Μακρυδημήτρης, Αντ. (2003). Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων. Αθήνα: Καστανιώτης.

Μακρυδημήτρης, Αντ. (2006). Κράτος των πολιτών, Αθήνα: Λιβάνης.

Μακρυδημήτρης, Αντ. (2007). Δημόσια Διοίκηση, στοιχεία διοικητικής οργάνωσης Αθήνα: Σάκουλας.

- Μακρυδημήτρης Αντ.-Μιχαλόπουλος Ν.(2000), Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, 1950-1998, Παπαζήσης Αθήνα.
- Μακρυδημήτρης Αν.-Πραβίτα Μ. Ηλ. (2006), Διοικητικός Κώδικας, Σάκκουλας, Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2008). Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μπιτσάνη, Ε. (2006) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Διόνικος.Μπουραντάς,1992), Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία & Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδ. Team.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Γ.Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουρσανίδης, Χ.-Παπαδημητρίου, Κ.-Πασσάς, Π. (2010), «Δημόσιο Μάνατζμεντ και Μάνατζμεντ απόδοσης», σημειώσεις παραδόσεων σε ΕΣΔΔ, ΕΚΔΔΑ, Ταύρος.
- Ξένος Διονύσιος (2003), Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαζήσης, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Ν.-Γ., Ελεάννα-Παναγιωτοπούλου, Λ. (2016). Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Παπαδημητρίου, Θ. Κ. (2010). Δομές και εργαλεία σύγχρονου μάνατζμεντ, σημειώσεις παραδόσεων ΕΣΔΔ, ΕΚΔΔΑ, Ταύρος.
- Παπαδημητρίου, Θ. Κ. (2014), Επτά χρόνια φαγούρα για την εφαρμογή του νόμου 3230/2004 (Διοίκηση με Στόχους και μετρήσεις απόδοσης) στην ελληνική διοίκηση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα ΑΕ.
- Παπούλιας, Δ. (2011). Διαχειρίζομαι και αλλάζω, Αθήνα: Κριτική.
- Παπούλιας, Δ. & Τσούκας Χ. (1998), Κατευθύνσεις για τη μεταρρύθμιση του Κράτους, Αθήνα: Καστανιώτης.
- Παπούλιας, Δ., Σωτηρόπουλος, Δ. & Οικονόμου, Χ. (2002), Το εκκρεμές της Διοικητικής μεταρρύθμισης, Αθήνα: Ποταμός.
- Πατσίκας, Στ.-& Ασπρίδης Γ. (2018). Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Παπαζήσης.
- Ραμματά, Μ. (2011). Σύγχρονη ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα: Κριτική.
- Σκουλάς, Ν. (2010). Ηγεσία-Μάνατζμεντ-Ομαδικότητα, Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.
- Σπηλιωτόπουλος, Επ. & Μακρυδημήτρης, Α. (2001), Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, Αθήνα: Σάκκουλας.



Σωτηρόπουλος, Δ. (2003). Η κορυφή του πελατειακού κράτους. Αθήνα: Ποταμός.

Σωτηρόπουλος, Δ. (2008). Κράτος και μεταρρύθμιση στη σύγχρονη Νότια Ευρώπη. Αθήνα: Ποταμός.

Τσούκας, Χ. (2004), Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος. Καστανιώτης.

Τσούκας Χ. & Θεοχαράκης-Μυλωνόπουλος (2004), Σύγχρονες τάσεις στο Μάνατζμεντ. Αθήνα: Καστανιώτης.

Χατζηπαντελή, Π. (1998). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.

#### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Berkowitz, E.N. & Kerin, R.A. & Hartley, S.W., & Rudelus, W. (1994). *Marketing* (4<sup>th</sup> ed). Burr Ridge: Richard Irwin

Blythe, D. (2008). *Consumer behavior*. London, United Kingdom: Thompson

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, Vol. 140, No. 4, pp. 1-29.

Deeprrose, D. (1994). *How to recognize and reward employees*. New York: AMACOM

Kotler, P. & Keller, K.L. (2009). *Marketing management* (13<sup>th</sup>ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education

Laschinger, H. K. S., Finegan, J., and Wilk, P. (2011). Situational and dispositional influences on nurses' workplace well-being: The role of empowering unit leadership. *Nursing research*, Vol. 60, No. 2, pp. 124-131

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35 year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717

McShane, S. L., and Von Glinow, M. A. (2015). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*, Seventh Edition. Singapore: McGraw-Hill Education

Myers I B,& McCaulley M H (1985). *Manual A guide to the development and use of the Myers-Bnggs Type Indicator*, Palo Alto Consulting Psychologists Press

Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*, 12<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education

Robbins, S. (1993). *Organizational Behavior*, (6<sup>th</sup> ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, Vol. 53, No. 1, pp. 107-128.

Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley

## **5. Διαχείριση συγκρούσεων/ Επικοινωνία /Πειθώ**

### **Σκοπός θεματικής ενότητας**

Οι ριζικές αλλαγές στην ελληνική κοινωνία τα τελευταία χρόνια και οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις έχουν διαμορφώσει ένα νέο περιβάλλον στον εργασιακό τομέα. Στο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης η έννοια της αποτελεσματικής συνεργασίας έχει -και πρέπει να έχει- πρωτεύοντα ρόλο. Σκοπός αυτής της ενότητας είναι η ανάδειξη της αξίας της επικοινωνίας, ως μια επιλογή που θα συμβάλει στην άρση των δυσκολιών στη συνεργασία, στη διευκόλυνση των σχέσεων, καθώς και στη διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους στον επαγγελματικό τους χώρο.

### **Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα**

Με την ολοκλήρωση της μελέτης του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- ορίζουν έννοιες όπως: επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, ανταγωνισμός και συνεργασία, πειθώ
- αναγνωρίζουν τη διαδικασία και τα εμπόδια στην επικοινωνία και να προτείνουν τρόπους αντιμετώπισής τους,
- αξιοποιούν τα λεκτικά και τα μη λεκτικά μηνύματα στην επικοινωνία,
  - κατανοούν τις διαφορές στις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας,
- αξιοποιούν τεχνικές για την αποτελεσματική επικοινωνία και πειθώ στον εργασιακό χώρο.,

### **5.1 Διαχείριση Συγκρούσεων**

Οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις είναι ένα θέμα που ανακύπτει συχνά σε χώρους όπου αλληλεπιδρούν άτομα με διαφορετική προσωπικότητα, νοοτροπία, κουλτούρα. Ειδικά,

στον χώρο εργασίας οι συγκρούσεις μπορεί να είναι ιδιαίτερα έντονες, καθώς πέρα από τη διαφορά στις απόψεις, προκαλούνται συχνά από τις διαφορές σε ατομικούς στόχους, την αδυναμία πολλών μερών να αφοσιωθούν σε ένα συλλογικό στόχο, αλλά και τις ίδιες τις συνθήκες ενός πιεστικού και απαιτητικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Ένας γενικός ορισμός για τη σύγκρουση την θέλει να αποτελεί μια κατάσταση κατά την οποία η ατομική ή και συλλογική συμπεριφορά σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων άλλου ατόμου ή άλλης ομάδας (Μπουραντάς, 2002). Η άποψη αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι η ίδια η λέξη *σύγκρουση* έχει αποκτήσει μια περισσότερο αρνητική παρά θετική χροιά, καθώς συνδέεται με παραδοσιακές αντιλήψεις του μάνατζμεντ σχετικά με τις αιτίες και τις πηγές των συγκρούσεων, καθώς και τις αρνητικές συνέπειες και δυσλειτουργίες που προκαλούν. Ωστόσο, οι πιο σύγχρονες προσεγγίσεις βλέπουν τη σύγκρουση ως μια διαφωνία μεταξύ διαφορετικών πλευρών που μπορεί να έχει θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά και δεν πρέπει πάντοτε να αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό. Στην προσέγγιση αυτή, οι συγκρούσεις εντός του εργασιακού χώρου θεωρούνται αναπόφευκτο στοιχείο της καθημερινότητας, που προκαλούνται κυρίως λόγω πολύπλοκων και σύνθετων δομών και διαδικασιών και μπορεί να έχουν και θετικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

#### **5.1.1 Αιτίες Συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο**

##### **ΑΣΚΗΣΗ / ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Πριν προχωρήσετε παρακάτω προσπαθήστε να ανακαλέσετε στη μνήμη σας συγκρουσιακά περιστατικά που συνέβησαν στον εργασιακό σας χώρο (εναλλακτικά στον εκπαιδευτικό χώρο ή στην κοινωνική ζωή). Σχηματίστε μικρές ομάδες και συζητήστε τα παρακάτω ερωτήματα:

- Μπορείτε να θυμηθείτε τις αιτίες που προκλήθηκαν;
- Ποιες ήταν οι συνέπειές τους για καθένα από τα εμπλεκόμενα μέρη και για το σύνολο της ομάδας;

.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο συμβαίνουν σχεδόν κάθε φορά που υπάρχει αλληλεπίδραση ατόμων ή ομάδων εντός ενός Οργανισμού και μπορεί να υποδηλώνουν απλά τη διαφωνία μεταξύ των εμπλεκομένων ή και να κρύβουν βαθύτερα αίτια και σημαντικότερες διαφορές. Γενικά, οι συγκρούσεις στο περιβάλλον εργασίας λαμβάνουν χώρα 'όταν κάποιος δεν αποδέχεται το έλλειμμα των στόχων του, το οποίο προκαλείται λόγω της παρεμβολής των συμφερόντων άλλων' (Νικολόπουλος, 2009). Οι αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις είναι πολλές και εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες. Μερικές από τις πιο συνηθισμένες σχετίζονται με τα παρακάτω:

- συγκρουόμενοι στόχοι
- κακή επικοινωνία
- αυξημένα επίπεδα άγχους
- συνθήκες εργασίας – έλλειψη ζωτικού χώρου
- διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων
- άρνηση ανάληψης ευθυνών
- ζητήματα κύρους και επιβολής
- περιορισμένοι πόροι

### 5.1.2 Στάδια Επίλυσης Συγκρούσεων

Καταλαβαίνουμε, επομένως, ότι οι πηγές συγκρούσεων είναι πολλές και διαφορετικές. Αν υποθέσουμε ότι η έγκαιρη διάγνωσή τους δεν είναι πάντα εφικτή, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε κάποια βασικά βήματα που μπορούμε να ακολουθήσουμε. Σε γενικές γραμμές, τα στάδια επίλυσης μιας σύγκρουσης περιλαμβάνουν τα εξής τέσσερα στάδια:

- **Διαπραγμάτευση:** στο στάδιο αυτό οι διαφορετικές πλευρές συζητούν και προσπαθούν να βρουν μόνες τους μια λύση. Δεν είναι πάντα εύκολο, αλλά αξίζει τον κόπο, γιατί ενδεχομένως το πρόβλημα να μπορεί να αντιμετωπιστεί σε ένα πρώτο επίπεδο. Στο στάδιο αυτό πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι να κάνουμε κάποιες υποχωρήσεις ή και συμβιβασμούς, προκειμένου να μας ικανοποιηθούν κάποια συμφέροντα.
- **Διαμεσολάβηση:** Κατά τη διαδικασία της διαμεσολάβησης αναζητείται ένα κοινά αποδεκτό πρόσωπο (συνήθως εθελοντικά), που ουδέτερα και αντικειμενικά, βοηθάει τις δύο πλευρές να βρουν μια αμοιβαία λύση. Συνήθως, αυτόν τον ρόλο μπορεί να έχει ένας παλιότερος, έμπειρος συνάδελφος, ο οποίος ενδεχομένως έχει αντιμετωπίσει παρόμοιες καταστάσεις στο παρελθόν.
- **Διαιτησία:** Εδώ τα πράγματα αρχίζουν και δυσκολεύουν πραγματικά. Διαιτησία σημαίνει την παρέμβαση κάποιου προσώπου για να διευθετήσει την αντιπαράθεση με μια δεσμευτική συμβιβαστική απόφαση. Τον ρόλο αυτό συνήθως έχει ένας Προϊστάμενος ή ένας Διευθυντής.
- **Εκδίκαση:** Το τελευταίο αυτό στάδιο, ουσιαστικά, αποτελεί την τελευταία επιλογή που θα πρέπει να εξετάσουμε και αφότου έχουμε πειστεί ότι δεν υπάρχει εναλλακτική. Η προσφυγή στα δικαστήρια ή σε φορέα τέτοιου είδους επιφέρει απολύτως δεσμευτικές αποφάσεις, σπάνια επωφελείς για όλες τις πλευρές.

#### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ / ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Είναι Ιούλιος, λίγο πριν τις καλοκαιρινές διακοπές για τον Γιάννη, ο οποίος σύμφωνα με την πολιτική που ισχύει στην Υπηρεσία του φέτος είναι η σειρά του να πάρει 15ήμερη άδεια κατά τη διάρκεια του Δεκαπενταύγουστου, καθώς τον περσινό χρόνο ήταν εκείνος

που έμεινε πίσω στη δουλειά. Έχει ήδη προγραμματίσει τις διακοπές του και έχει κλείσει τα εισιτήρια με την οικογένειά του. Μια εβδομάδα πριν την άδεια, τον καλεί ο Προϊστάμενος να του ανακοινώσει ότι η άδειά του πρέπει να μεταφερθεί για τον Σεπτέμβριο, καθώς θα χρειαστεί να δοθεί άδεια στον συνάδελφό του Βασίλη, ο οποίος θέλει να πάει στο χωριό του στην Κρήτη για να βοηθήσει την οικογένειά του στο τρυγητό. Ο Γιάννης αγανακτεί και εκφράζει έντονα τη διαφωνία του. Βλέποντας ότι η ανταπόκριση από την πλευρά της Διοίκησης δεν είναι θετική, αποφασίζει να κινηθεί νομικά.

*Ερωτήσεις για συζήτηση σε μικρές ομάδες και στη συνέχεια στην ολομέλεια:*

1. Σε ποιο στάδιο επίλυσης της σύγκρουσης θα τοποθετούσατε την αντίδραση του Γιάννη;

.....  
.....

2. Μπορείτε να σκεφτείτε, να συζητήσετε και να καταγράψετε τι ενέργειες θα μπορούσε να κάνει ο Γιάννης σε καθένα από τα στάδια επίλυσης συγκρούσεων, όπως τα συζητήσαμε παραπάνω;

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

.....  
.....  
.....

ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ

.....  
.....  
.....

ΔΙΑΙΤΗΣΙΑ

.....  
.....  
.....

ΕΚΔΙΚΑΣΗ

.....

.....

.....

3. Ποια θα ήταν τα πλεονεκτήματα, αν το θέμα αντιμετωπιζόταν στα πρώτα δύο στάδια;

.....

.....

.....

### **5.1.3 Στρατηγικές Επίλυσης Συγκρούσεων**

Στην υποενότητα αυτή θα εξετάσουμε τις στρατηγικές για την επίλυση μιας σύγκρουσης, όπως παρουσιάζονται γενικά από τη βιβλιογραφία. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να αναφέρουμε ότι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για τον χειρισμό μιας σύγκρουσης εξαρτάται καθαρά από τις συγκεκριμένες συνθήκες που υπάρχουν σε κάθε περίπτωση. Οι δύο βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις μιας διαδικασίας διαχείρισης των συγκρούσεων είναι:

1. Επίλυση των συγκρούσεων (conflict resolution). Η στρατηγική αυτή επιχειρείται, όταν η σύγκρουση οδηγεί σε διάσπαση, όταν έχει καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια και χρόνος, χωρίς εμφανή αποτελέσματα ακόμη και όταν η σύγκρουση αφορά την επίτευξη καθαρά ατομικών ρόλων.
2. Διέγερση των συγκρούσεων (conflict stimulation). Η δεύτερη αυτή στρατηγική αποπειράται, όταν οι ομάδες παραμένουν νωθρές ή βολεμένες σε μια κατάσταση, όταν η συναίνεση μεταξύ τους επιτυγχάνεται πολύ εύκολα, όταν απουσιάζει η δημιουργικότητα και όταν απαιτούνται αλλαγές στον Οργανισμό για να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός (Moorhead and R. Griffin, 1998).

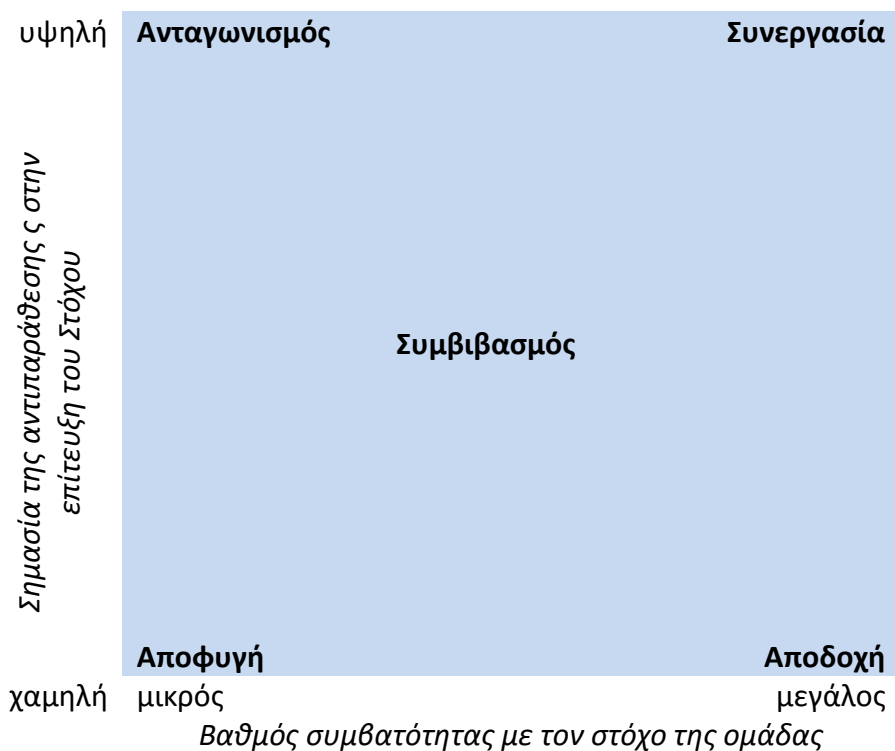
Πέρα από αυτόν τον γενικό διαχωρισμό αναφορικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων μπορούμε να διακρίνουμε πέντε επιμέρους στρατηγικές που επιλέγει κάποιος για να αντιδράσει σε κάποια δεδομένη κατάσταση σύγκρουσης: *αποφυγή, αποδοχή, ανταγωνισμός, συνεργασία και συμβιβασμός*. Οι αντιδράσεις αυτές προκύπτουν



αυθόρμητα, αλλά μπορεί και να αποτελούν μέρος μιας συνειδητής προσπάθειας να αντιμετωπιστεί μια κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα:

- Η αποφυγή συμβαίνει όταν η αντιπαράθεση είναι σχετικά ασήμαντη προς τους στόχους των εμπλεκόμενων μερών και η επίτευξη των στόχων φαίνεται απίθανη.
- Η αποδοχή έχει επίσης χαμηλό βαθμό αντιπαράθεσης και είναι ουσιαστικά μια στρατηγική που βασίζεται στην υποχώρηση και ικανοποίηση των στόχων του άλλου.
- Ο συμβιβασμός είναι μια στρατηγική που συνήθως έχει χαρακτηριστικά lose-lose (χάνω-χάνεις).
- Αντίθετα η συνεργασία είναι η στρατηγική που προτάσσει τα αμοιβαία κέρδη για τα εμπλεκόμενα μέρη (win-win).
- Ο ανταγωνισμός τέλος είναι η στρατηγική που ευνοεί τις διεκδικητικές τάσεις, καθώς οι στόχοι κάθε μέρους έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους, οδηγώντας σε αποτελέσματα win-lose.

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνονται αυτές οι στρατηγικές σε σχέση με δύο βασικές παραμέτρους: τη σημασία της αλληλεπίδρασης/αντιπαράθεσης στην επίτευξη του στόχου και τον βαθμό συμβατότητας με τον στόχο της ομάδας. Βέβαια, στην παραπάνω κατηγοριοποίηση μπορούμε να βρούμε ακόμα περισσότερες εξειδικευμένες περιπτώσεις στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες της σύγκρουσης. Μερικές τέτοιες στρατηγικές μπορεί να είναι η διαιτησία, η θέσπιση κανόνων ή ακόμα και η δωροδοκία (Μπουραντάς, 2002).



**Σχήμα 5.1: Τύποι Αντιδράσεων – Χειρισμών Συγκρούσεων** (πηγή: Moorhead, Griffin, 1998).

#### 5.1.4 Ανταγωνισμός ή Συνεργασία

Με βάση όσα έχουμε πει μέχρι τώρα, θα μπορούσε να πει κάποιος ότι η συνεργασία είναι αντικειμενικά η στρατηγική εκείνη που επιφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα σε μια σύγκρουση για κάθε εμπλεκόμενο μέρος. Ωστόσο, αυτό ισχύει σε περιπτώσεις που και οι δύο πλευρές επιδεικνύουν συμπεριφορά συνεργασίας. Τι γίνεται σε περιπτώσεις που η μία πλευρά συνεχώς ή κατά διαστήματα λειτουργεί στη λογική ενός ανταγωνιστικού τρόπου, ακυρώνοντας ουσιαστικά τα αμοιβαία οφέλη; Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αξιοποιήσουμε τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το γνωστό *Δίλημμα του Φυλακισμένου*.

#### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ / ΤΟ ΔΙΛΗΜΜΑ ΤΟΥ ΦΥΛΑΚΙΣΜΕΝΟΥ

Δύο άτομα συλλαμβάνονται από την αστυνομία ως ύποπτοι διάπραξης ενός εγκλήματος. Η αστυνομία δεν έχει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία για να τους κατηγορήσει, οπότε τους βάζει σε χωριστά δωμάτια, εμποδίζοντάς τους να έχουν οποιαδήποτε επικοινωνία. Ο 'καλός' αστυνόμος επισκέπτεται και τους δύο, τον καθένα χωριστά, και κάνει στον

καθένα την εξής πρόταση: αν καταθέσει εναντίον του άλλου (και ο άλλος δεν μιλήσει) τότε θα τον ελευθερώσει, ενώ ο «άλλος» θα πάει φυλακή για 5 χρόνια. Οι δύο φυλακισμένοι:

A) Έχουν την ευκαιρία να κατηγορήσουν ο ένας τον άλλο. Όποιος κατηγορήσει τον άλλο, απελευθερώνεται. Όμως, αν και οι δύο αλληλοκατηγορηθούν, πάνε από 4 χρόνια φυλακή.

B) Μπορούν να μην κατηγορήσουν ο ένας τον άλλο. Τότε θα πάνε από φυλακή 1 χρόνο ο καθένας.

*Ερώτηση στοχασμού:* Σκεφτείτε πιθανές αντιδράσεις των δύο κρατούμενων και συσχετισμούς που προκύπτουν κάθε φορά και προσπαθήστε να εντοπίσετε τις αιτίες και τις συνέπειες κάθε πράξης. Συζητήστε τις απόψεις σε μικρές ομάδες και στην ολομέλεια διαδοχικά.

Η συζήτηση πάνω στα συμπεράσματα από την παραπάνω μελέτη περίπτωσης, χωρίς αμφιβολία, αναδεικνύουν διάφορα ζητήματα, όπως για παράδειγμα των αντικρουόμενων στόχων ή της εμπιστοσύνης. Την άποψη αυτή έρχεται να επιβεβαιώσει ένα γνωστό πείραμα της δεκαετίας του '80, το οποίο βασίζεται στη θεωρία παιγνίων και ίσως είναι διαφωτιστικό για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να υιοθετηθεί ένα επιτυχημένο μοντέλο στρατηγικής.

Το 1980 ο καθηγητής Πολιτικών Επιστημών Robert Axelrod πραγματοποίησε ένα τουρνουά στρατηγικής βασισμένο στο δίλημμα του φυλακισμένου που μόλις είδαμε. Στο τουρνουά έλαβαν μέρος δεκάδες συμμετέχοντες, οι οποίοι έπαιζαν ταυτόχρονα καθένας απέναντι σε όλους επιλέγοντας τη στρατηγική τους (αντίστοιχα με τις επιλογές στο δίλημμα του φυλακισμένου) σε διαδοχικούς γύρους ερωτήσεων. Μερικές από τις στρατηγικές που ακολουθήθηκαν είναι οι εξής:

- *Συνεχής ανταγωνισμός:* σύμφωνα με τη θεωρία παιγνίων είναι η ασφαλέστερη τεχνική, καθώς το πλεονέκτημα δεν θεωρείται δεδομένο για κανένα. Ωστόσο, χάνεται η ευκαιρία για περισσότερα κέρδη όταν οι άλλες πλευρές είναι έτοιμες να συνεργαστούν.

- *Συνεχής συνεργασία*: επιτυχημένη στρατηγική μόνο όταν ακολουθείται από όλες τις πλευρές.
- *Τυχαία*: εδώ τα περιθώρια μεγιστοποίησης των κερδών μοιραία περιορίζονται στο 50%.

Νικητής αποδείχτηκε ο συμμετέχοντας ο οποίος στον πρώτο γύρο ακολούθησε στρατηγική συνεργασίας και στη συνέχεια διαμόρφωσε τη στρατηγική του ανάλογα με τη συμπεριφορά των άλλων συμμετεχόντων. Έτσι συνέχιζε να επιδεικνύει συνεργασία σε όσους είχαν κάνει το ίδιο στον προηγούμενο γύρο και ακολουθούσε συμπεριφορά ανταγωνισμού για όλους τους άλλους. Ακόμα, σε όσους είχαν επιδείξει ανταγωνισμό σε κάποια δεδομένη στιγμή και άλλαζαν σε συμπεριφορά συνεργασίας σε κάποιο γύρο αργότερα, δεχόταν την αλλαγή στη στάση τους και έδειχνε στον επόμενο γύρο και ο ίδιος συνεργασία, επαναφέροντας το κλίμα εμπιστοσύνης στη σχέση τους. Η στρατηγική αυτή με το όνομα *Tit for tat* (Axelrod, 2006) βασίστηκε σε τρεις απλές αρχές:

1. Είμαστε θετικοί και καλοπροαίρετοι στις σχέσεις μας. Αφήνουμε πίσω τις προκαταλήψεις και τις αρνητικές σκέψεις.
2. Επιβραβεύουμε τη θετική συμπεριφορά, ενώ κατακρίνουμε την αρνητική. Συνεχίζουμε, δηλαδή, να είμαστε θετικοί και συνεργατικοί με όσους κινούνται στο ίδιο μήκος κύματος, αλλά δείχνουμε 'κίτρινη κάρτα' σε όσους εκμεταλλεύονται ή δεν εκτιμούν τη συμπεριφορά μας. Με λίγα λόγια, βάζουμε όρια όπου χρειάζεται.
3. Έχουμε το απαραίτητο μεγαλείο ψυχής, ώστε να 'συγχωρήσουμε' κάποιον που μετανιώνει και προσπαθεί να επανακτήσει την εμπιστοσύνη μας. Δεν κρατάμε μνησικακία. Βέβαια, σε αυτή την τελευταία αρχή είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι πάντα συνεκτιμώνται διάφοροι παράγοντες, όπως για παράδειγμα η επαναληψιμότητα μιας αρνητικής συμπεριφοράς, το πόσο θέλουμε να επενδύσουμε στην άλλη πλευρά κ.λπ.

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη αυτής της ενότητας, μπορούμε να πούμε ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο μπορεί να προκαλούνται από διάφορους παράγοντες, που έχουν να κάνουν με τις συνθήκες κάθε περιβάλλοντος, τις σχέσεις και την προσωπικότητα των εμπλεκόμενων και μπορεί να καταλήγουν σε αρνητικά, αλλά και θετικά αποτελέσματα.

Ανάλογα με τη στρατηγική διαχείρισης σύγκρουσης που ακολουθεί κάποιος, για παράδειγμα την αποφυγή ή τον ανταγωνισμό, μπορεί να μεγιστοποιήσει τα οφέλη σε κάθε δεδομένη κατάσταση. Η συνεργασία εκ πρώτης όψης είναι η στρατηγική που επιφέρει αμοιβαία οφέλη για όλους, αρκεί όλοι να την επιλέγουν ως στρατηγική. Αντί επιλόγου, επομένως, προτείνουμε να κάνετε την παρακάτω δραστηριότητα εμπέδωσης και να παρακολουθήσετε μια από τις καλύτερες ταινίες όλων των εποχών. Ευχόμαστε να την ευχαριστηθείτε!

#### *ΑΣΚΗΣΗ / ΟΙ ΕΝΟΡΚΟΙ*

Αναζητήστε την κινηματογραφική ταινία *Οι Ένορκοι (12 Angry Men)* του Sydney Lumet (1957) και παρακολουθήστε την με την πρώτη ευκαιρία. Στη συνέχεια συζητήστε σε μικρές ομάδες τα παρακάτω θέματα:

- Ποιες βασικές στρατηγικές συγκρούσεων αξιοποιήθηκαν από τους 12 ενόρκους;
- Ποιες θεωρείτε ότι ήταν πιο αποτελεσματικές; Ποιες λιγότερο; Δώστε αιτιολόγηση στις απαντήσεις σας.
- Είδατε κάποιες από τις ικανότητες που έχουμε συζητήσει μέχρι τώρα (π.χ. ενεργητική ακρόαση, ενσυναίσθηση κ.λπ.) να αναδεικνύονται κατά τη διάρκεια του έργου;
- Υπάρχουν κάποιες άλλες εντυπώσεις ή 'εκπλήξεις' που είχατε, καθώς παρακολουθούσατε το έργο και θα θέλατε να συζητήσετε;

## **5.2 Επικοινωνία**

Στην προηγούμενη ενότητα είδαμε πόσο σημαντικό ρόλο έχει η διαχείριση των συγκρούσεων στην καθημερινή επαφή ανθρώπων που χρειάζεται να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά. Ειδικά, στο πλαίσιο ομαδικών δράσεων διαφορετικοί άνθρωποι είναι αναγκαίο να εργαστούν αποτελεσματικά πάνω σε ένα στόχο που μπορεί να υπερβαίνει τα προσωπικά τους συμφέροντα. Η αλληλεπίδραση μεταξύ τους είναι απαραίτητη και ο βασικότερος τρόπος για την επίτευξη του κοινού στόχου είναι μέσω μιας ουσιαστικής και

αποτελεσματικής διαδικασίας επικοινωνίας.

Στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε με την έννοια της επικοινωνίας, ιδιαίτερα στο εργασιακό περιβάλλον. Θα προσπαθήσουμε να ορίσουμε την επικοινωνία, να περιγράψουμε τη διαδικασία που συντελείται, τις διάφορες μορφές που μπορεί να λάβει, τα εμπόδια που συνήθως προκύπτουν, καθώς και εργαλεία με τα οποία αυτά μπορεί να αντιμετωπιστούν.

### **5.2.1 Διαδικασία της επικοινωνίας**

#### **ΑΣΚΗΣΗ / ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της επικοινωνίας; Δοκιμάστε σε ατομικό επίπεδο να γράψετε ένα σύντομο ορισμό (3-4 γραμμές).

Στη συνέχεια συγκρίνετε τις απαντήσεις σας με τον διπλανό ή τη διπλανή σας.

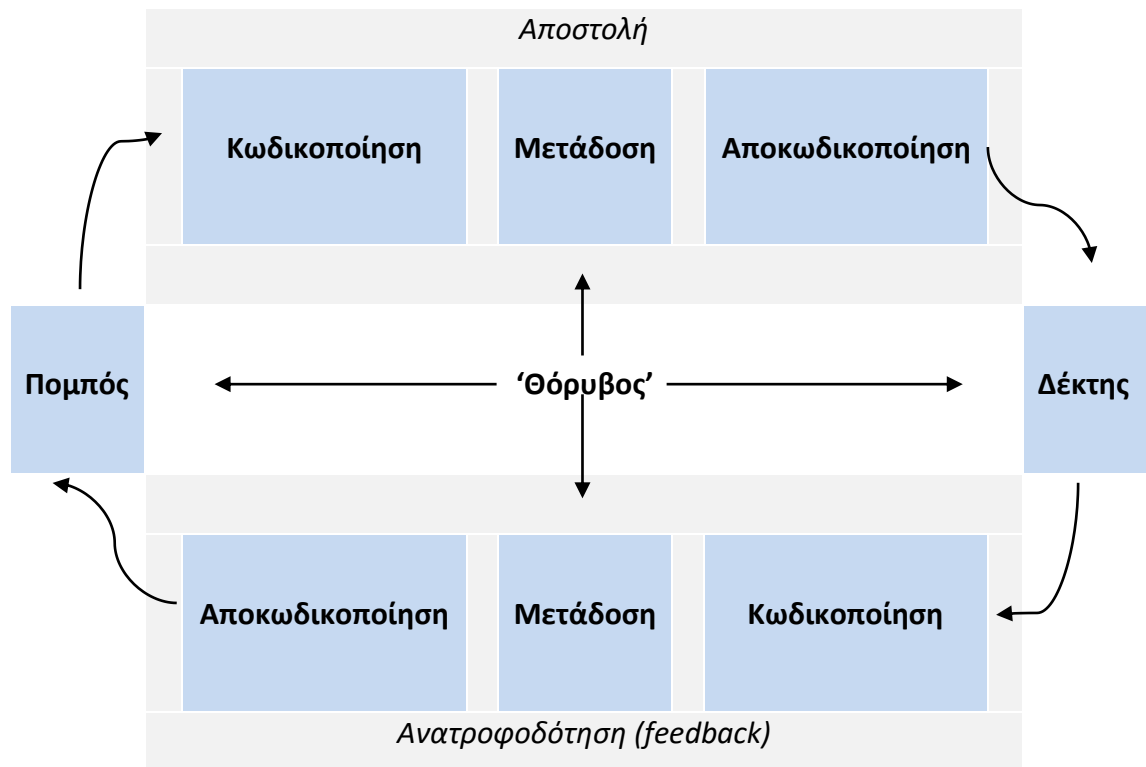
Ακολουθώντας, σχηματίστε 4άδες και, αφού ανταλλάξετε απόψεις, καταλήξτε σε ένα ορισμό που θα ανακοινώσετε ως ομάδα στην ολομέλεια.

.....

.....

.....

.....



**Σχήμα 5.2:** Η διαδικασία της επικοινωνίας

Ξεκινάμε με την παραδοχή ότι η επικοινωνία είναι ένα σύνθετο φαινόμενο, που δεν μπορεί να προσεγγιστεί μέσα από την αποτύπωση ενός ορισμού. Σε έναν από αυτούς περιγράφεται ως μια διαδικασία κατά την οποία *‘ένας πομπός Α (άτομο, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη Β (άτομο, ομάδα) με στόχο να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του’* (Μπουραντάς, 2002).

Αν όλο αυτό το σύστημα που περιγράφηκε παραπάνω ήταν τόσο απλό, τότε είναι σχεδόν βέβαια ότι η ζωή μας θα ήταν πολύ πιο εύκολη, καθώς όλα θα ήταν ξεκάθαρα και καθένας θα ήξερε τι περιμένει από κάθε συναλλαγή ή αλληλεπίδραση με άλλον. Η φύση του ανθρώπου, όμως, καθώς και οι πραγματικές συνθήκες, ειδικά στον χώρο εργασίας αποδεικνύουν ότι πολλές φορές η πραγματικότητα είναι διαφορετική. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τη διαδρομή που ακολουθεί ένα μήνυμα, προκειμένου να θεωρηθεί ότι έχει μεταφερθεί σωστά. Όπως βλέπουμε, πέρα από τις αντιληπτικές ιδιαιτερότητες του πομπού και του δέκτη, το μήνυμα μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους θορύβους, εμπόδια δηλαδή εσωτερικά και εξωτερικά που μπορεί να καταστήσουν την επικοινωνία

πραγματικά δύσκολη (Moorhead and Griffin, 1998).

### **5.2.2 Κατευθύνσεις και μορφές επικοινωνίας**

Όπως είδαμε και στο παραπάνω σχήμα, η μεταφορά ενός μηνύματος μπορεί να επηρεάζεται από θορύβους και διάφορους παράγοντες. Αυτά θα τα συζητήσουμε περισσότερο στην επόμενη υποενότητα, αναφορικά με τα εμπόδια στην επικοινωνία. Σε αυτή την υποενότητα θα δούμε τις κατευθύνσεις που μπορεί να έχει η επικοινωνιακή διαδικασία, καθώς και τις διαφορετικές μορφές της επικοινωνίας. Ξεκινάμε με τις πρώτες και διαπιστώνουμε ότι εντός ενός οργανισμού η επικοινωνία μπορεί να είναι:

1. Προς τα κάτω – Καθοδική (κυρίως για εντολές, οδηγίες, αλλά και για πληροφόρηση)
2. Προς τα πάνω – Ανοδική (συνήθως για ενημέρωση, αλλά και για επιρροή ή πειθώ)
3. Οριζόντια (συνήθως για επιρροή και πειθώ, αλλά και συνεργασία) (Jewell, 1998).

#### **ΑΣΚΗΣΗ / ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Με βάση όσα είπαμε, μπορείτε να δώσετε ένα συγκεκριμένο παράδειγμα από τον εργασιακό σας χώρο τώρα ή στο παρελθόν για καθεμιά από τις παραπάνω τρεις κατευθύνσεις της επικοινωνίας;

Συζητήστε τα παραδείγματά σας σε μικρές ομάδες και επιλέξτε ένα ενδεικτικό από κάθε κατηγορία για να μοιραστείτε στην ολομέλεια.

Ουσιαστικά, στην καθοδική επικοινωνία, η κατεύθυνση μετάδοσης του μηνύματος ακολουθεί την ιεραρχική δομή του οργανισμού από την κορυφή μέχρι τη βάση και αξιοποιείται προκειμένου να μεταφερθούν από τους ιεραρχικά ανώτερους στο προσωπικό πληροφορίες που μπορεί να αφορούν: πολιτικές, στόχους, οδηγίες, ανάθεση καθηκόντων, έγκριση αιτημάτων κ.λπ. Επίσης, κάθετη, αλλά με αντίθετη κατεύθυνση, είναι η ανοδική επικοινωνία, που μπορεί να έχει στόχο πέρα από την ενημέρωση, τη διατύπωση προτάσεων, τη μεταφορά παραπόνων ή αιτημάτων, την ανατροφοδότηση



κ.ά. Τέλος, η οριζόντια επικοινωνία είναι χρήσιμη στις περιπτώσεις που πομπός και δέκτης βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας και έχουν στόχο την ανταλλαγή απόψεων, τη συνεργασία, την επίλυση προβλημάτων, τη διαμόρφωση κοινής στάσης απέναντι σε ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό κ.ά.

Όσον αφορά τις μορφές της επικοινωνίας, υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες: η λεκτική και η μη λεκτική επικοινωνία. Με τους όρους αυτούς αναφερόμαστε σε δύο βασικά συστήματα συμβόλων, τα λεκτικά και τα μη λεκτικά, που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν (Dahnke and Clatterbuck, 1990). Ο λόγος είναι το στοιχείο που διακρίνει τη λεκτική επικοινωνία, καθώς μέσω του λόγου μεταφέρονται μηνύματα, πληροφορίες και απόψεις μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Στη λεκτική επικοινωνία εντάσσεται η απευθείας ομιλία πρόσωπο με πρόσωπο, η ομιλία μέσω τηλεφώνου, η κάθε μορφής γραπτή επικοινωνία, η ηλεκτρονική επικοινωνία, π.χ. ανταλλαγή e-mail κ.λπ. Ο λόγος, βέβαια, δεν είναι το μόνο μέσο επικοινωνίας. Ωστόσο, πριν προχωρήσετε παρακάτω στη μελέτη των μη λεκτικών μηνυμάτων στην επικοινωνία, αφιερώστε λίγο χρόνο να δείτε την παρακάτω δραστηριότητα.

#### ΑΣΚΗΣΗ / ΛΕΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Αναζητήστε στο διαδίκτυο το έργο ζωγραφικής του Νορβηγού E. Munch με τίτλο 'Κραυγή'. Ιδανικά, εκτυπώστε τον πίνακα ή με τη βοήθεια του εκπαιδευτή σας δείτε τον στο προβολικό μηχάνημα κατά τη διάρκεια του μαθήματος. Παρατηρήστε τον πίνακα με προσοχή. Στη συνέχεια προσπαθήστε να απαντήσετε στα παρακάτω ερωτήματα:

- Τι βλέπετε; Τι σας κινεί την περιέργεια;
- Ποια συναισθήματα σάς γεννιούνται;
- Τι σας προκαλεί εντύπωση; Ποιες εκπλήξεις υπάρχουν;
- Υπάρχουν κάποιοι συμβολισμοί ή άλλα νοήματα που δεν έχετε σκεφτεί μέχρι τώρα;
- Πώς επιδρούν στο έργο τα τεχνικά του στοιχεία, π.χ. τα χρώματα, τα σχήματα κτλ;

Στη συνέχεια ξαναδείτε το έργο συνολικά και κατόπιν συζητήστε με τους υπόλοιπους εκπαιδευόμενους για τη δύναμη των μη λεκτικών σημείων επικοινωνίας.

Τα μηνύματα μπορούν να μεταδοθούν – και πολύ συχνά μεταδίδονται – μέσω μη λεκτικών τρόπων. Η μη λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιείται όταν το μήνυμα μεταφέρεται από την πηγή στον δέκτη χωρίς τη μεσολάβηση «λόγου» δηλαδή λέξεων, αξιοποιώντας άλλα σύμβολα. Σε αυτές τις μη λεκτικές μορφές επικοινωνίας περιλαμβάνονται μορφασμοί και εκφράσεις του προσώπου και των ματιών, χαμόγελα, χειρονομίες, όπως το σφίξιμο των χεριών ή το αγκάλιασμα, αγγίγματα και η γενικότερη γλώσσα του σώματος, που συχνά 'μεταδίδει πολύ περισσότερα μηνύματα για τις αληθινές μας προθέσεις από ότι η λεκτική επικοινωνία' (Σκουλάς, 2010). Η άποψη αυτή έχει επιβεβαιωθεί και ερευνητικά (Mehrabian, 1981) με το ποσοστό μετάδοσης συναισθημάτων για ένα μήνυμα να ανέρχεται σε 7% όταν πρόκειται για λόγο (λέξεις), 38% για παραγλωσσικά στοιχεία (τόνος φωνής, ένταση, χροιά κτλ) και 55% για τη γενικότερη στάση του σώματος (εκφράσεις, μορφασμοί, κινήσεις, χειρονομίες κτλ). Βλέπουμε, επομένως, ότι πέρα από το τι λέγεται, μεγάλη σημασία έχει και ο τρόπος με τον οποίο λέγεται κάτι και η συναισθηματική κατάσταση μπορεί να επηρεάσει ιδιαίτερα σε αυτό.

### **5.2.3 Εμπόδια στην επικοινωνία**

#### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ / ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Ένας ρεπόρτερ ήταν μάρτυρας στο κάψιμο ενός μικρού χωριού στον πόλεμο του Βιετνάμ. Προσπάθησε να ερευνήσει το συμβάν ξεκινώντας από τη αρχική εντολή από την κεντρική διοίκηση:

- «Σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να πυρποληθούν χωριά».

Το μήνυμα πέρασε από τις εξής μορφές μεταδιδόμενο διαδοχικά σε χαμηλότερους ιεραρχικά αξιωματικούς:

- «Μην πυρπολείτε τα χωριά, εκτός αν είστε απόλυτα βέβαιοι για την παρουσία Βιετκόνγκ».
- «Αν νομίζετε ότι υπάρχουν Βιετκόνγκ στο χωριό κάψτε το».

Και κατέληξε στον επικεφαλής μιας ομάδας ο οποίος διέταξε τους στρατιώτες του:

- «Κάψτε αυτό το χωριό» (Πηγή: Daft R.L., 1991 στο Κουτούζης, Μ. 1999).

*Ερωτήσεις για συζήτηση:*

1. Τι εμπόδισε την αποτελεσματική επικοινωνία και την επιτυχή μεταφορά του μηνύματος;

.....

.....

.....

.....

2. Μπορείτε να σκεφτείτε άλλους παράγοντες που εμποδίζουν την επικοινωνία στην καθημερινή σας ζωή (προσωπική ή επαγγελματική);

.....

.....

.....

.....

Όπως ενδεχομένως θα συζητήσατε με βάση την παραπάνω δραστηριότητα, ο παράγοντας που εμπόδισε την ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των αξιωματικών ήταν το φιλτράρισμα ή η διαστρέβλωση του μηνύματος, η τάση, δηλαδή, να μεταφέρεται τμήμα μόνο ή συγκεκριμένη ερμηνεία της πληροφορίας. Αυτό μπορεί να γίνει σκόπιμα ή να οφείλεται στην τάση να γίνει κάποιος αρεστός, να ωραιοποιήσει ή να απλοποιήσει καταστάσεις. Άλλοι παράγοντες και λάθη που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια μιας επικοινωνιακής διαδικασίας περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- **Χαρακτηριστικά του πομπού:** Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι ο βαθμός

αρέσκειας του πομπού από τον δέκτη ή άλλα χαρακτηριστικά, όπως η αξιοπιστία που έχει, το κύρος και το λεγόμενο ειδικό βάρος.

- **Χαρακτηριστικά του μηνύματος:** Πρόκειται για γλωσσικά, εννοιολογικά και άλλα στοιχεία που πολλές φορές δημιουργούν αντιφατικούς συνειρμούς. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι καλείτε ένα συνάδελφο στη δουλειά και αυτός σας λέει: 'Έχω δουλειά, σε καλώ πίσω σε λίγο'. Καταλαβαίνουμε όλοι ακριβώς σε πόσο λίγο θα σας καλέσει; Αυτή η απλή λέξη μπορεί να αποτελέσει την αφορμή για παρερμηνεία, παρανόηση ή και παρεξήγηση.
- **Η υπερφόρτωση του μηνύματος:** Πολύ συχνά, ένα μήνυμα συνοδεύεται από πλήθος πληροφοριών, συχνά περιττών ή όχι τόσο σημαντικών για εκείνη τη δεδομένη στιγμή, που μπορεί να το καταστήσουν δύσκολο έως και αδύνατο στην κατανόηση από τον δέκτη.
- **Πολιτισμικές ή άλλες διαφορές:** Πρόκειται για διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες, αρχές και γενικότερα την κουλτούρα μεταξύ πομπού και δέκτη
- **Λανθασμένη επιλογή χρόνου, χώρου, τρόπου και μέσου για τη μετάδοση ενός μηνύματος**
- **Εξωτερικά Εμπόδια:** Τέτοια εξωτερικά εμπόδια οφείλονται σε φυσικούς θορύβους, σε προβλήματα που σχετίζονται με το μέσο μετάδοσης του μηνύματος, ή ακόμα σε άλλα πιθανά μηνύματα που μεταφέρονται στον δέκτη την ίδια δεδομένη στιγμή.

Παρά το γεγονός ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της επικοινωνίας είναι πολλοί, είναι εφικτή η αντιμετώπιση εμποδίων, όπως αυτά που αναφέρθηκαν. Αναγκαία προϋπόθεση αποτελεί η υιοθέτηση κάποιων βασικών αρχών, που περιλαμβάνουν τον αυστηρό και ξεκάθαρο καθορισμό του σκοπού της μετάδοσης του μηνύματος και τους δέκτες του, τη σαφήνιά του, τον χρόνο, τον χώρο και τα μέσα μετάδοσής του (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Κλείνοντας, επομένως, παραθέτουμε μερικούς απλούς κανόνες για την αποτελεσματικότερη επικοινωνία:

1. Το μήνυμα χρειάζεται να είναι καθαρό, απλό και περιεκτικό.
2. Σκεφτόμαστε το άτομο με το οποίο επικοινωνούμε και τον λόγο.
3. Προσπαθούμε να μην επικοινωνούμε βιαστικά και προετοιμαζόμαστε, αν απαιτείται.
4. Μαθαίνουμε να ακούμε και να λαμβάνουμε υπόψη τις αντιδράσεις των άλλων.
5. Προσπαθούμε να μειώσουμε τους διάφορους 'θορύβους', εσωτερικούς και εξωτερικούς.
6. Επιλέγουμε το κατάλληλο μέσο ανάλογα με τον σκοπό, τον χρόνο, τον αποδέκτη και τη σημασία του μηνύματος.

#### **5.2.4 Βελτιώνοντας την επικοινωνία**

Αν όλα τα παραπάνω εμπόδια σάς φαίνονται ανυπέρβλητα ή κάποια πράγματα ακούγονται κάπως θεωρητικά, να μην ανησυχείτε καθόλου. Υπάρχουν καλά νέα και αυτά είναι ότι η επικοινωνία βελτιώνεται. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι, ωστόσο, μια προσωπική δέσμευση και ταυτόχρονα μια διάθεση αναστοχασμού για τη δική μας συμπεριφορά, για το τι μπορούμε να μην κάνουμε τόσο καλά και τι περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν. Μόνο, επομένως, μέσα από μια διαδικασία να γνωρίσουμε καλύτερα τον εαυτό μας, τα δυνατά και τα αδύνατά μας σημεία, μπορεί να υπάρξει μια πραγματική βελτίωση και στις σχέσεις μας με τους άλλους. Στο πλαίσιο αυτό θα παρουσιαστούν συνοπτικά κάποια βασικά εργαλεία για την ανάπτυξη των ικανοτήτων της επικοινωνίας στο πλαίσιο διαπροσωπικών σχέσεων και ομάδων.

#### **Συναλλακτική Ανάλυση**

Ένα πολύ ενδιαφέρον μοντέλο στην επικοινωνία προέρχεται από τον ψυχολόγο Eric Berne και ονομάζεται ή *Ανάλυση Συναλλαγών*. Σύμφωνα με τον Berne, κάθε δεδομένη επικοινωνιακή διαδικασία αποτελεί ουσιαστικά μια *συναλλαγή*, ανταλλαγή δηλαδή μηνυμάτων από δύο τουλάχιστον άτομα. Η ανάλυση και η κατανόηση κάθε συναλλαγής μεταξύ δύο ατόμων είναι ένας τρόπος για τον εντοπισμό της *κατάστασης του Εγώ* που τα

άτομα αυτά υιοθετούν τη δεδομένη στιγμή.

Οι καταστάσεις του Εγώ παραπέμπουν σε τρεις ρόλους, που όλοι έχουμε μέσα μας, ανεξάρτητα από την ηλικία που βρισκόμαστε: τον ρόλο του Γονέα, τον ρόλο του Παιδιού και τον ρόλο του Ενήλικα. Βασικός στόχος της Ανάλυσης Συναλλαγών είναι, πρώτα απ' όλα, να εντοπιστούν τα στοιχεία που παρατηρούνται στη συμπεριφορά κάποιου σε μια δεδομένη επικοινωνιακή διαδικασία και να γίνει κατανοητό σε ποια κατάσταση του Εγώ είναι πιο κοντά. Η γνώση αυτή μπορεί να περιορίσει σε μεγάλο βαθμό παρερμηνείες και να βοηθήσει τους συναλλασσόμενους να αλληλεπιδράσουν πιο αποτελεσματικά. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι σημαντικό να επιδιώκεται η επικοινωνία κατά τα πρότυπα του ρόλου του Ενήλικα.

### ***Το παράθυρο Johari***

Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, το οποίο μπορεί μας βοηθήσει να αναπτύξουμε τις διαπροσωπικές μας σχέσεις τόσο στην προσωπική, όσο και στην επαγγελματική μας ζωή είναι το παράθυρο Johari. Όπως φαίνεται και στο σχήμα, το παράθυρο Johari χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια. Στο οριζόντιο επίπεδο ανάγνωσης του παραθύρου Johari υπάρχει η κλίμακα 'Γνωστό σε εμάς' / 'Άγνωστο σε εμάς' και στο κάθετο επίπεδο η κλίμακα 'Γνωστό στους άλλους' / 'Άγνωστο στους άλλους'. Με βάση τον διαχωρισμό ανά κλίμακα, κάθε τεταρτημόριο αντιπροσωπεύει μια ξεχωριστή περιοχή.

	Γνωστό σε εμάς	Άγνωστο σε εμάς
Γνωστό στους άλλους	Ανοικτή περιοχή	Τυφλή περιοχή
Άγνωστο στους άλλους	Κρυφή περιοχή	Άγνωστη περιοχή

**Σχήμα 5.3: Το παράθυρο Johari**

Σκοπός του εργαλείου αυτού είναι να μπορέσουμε σταδιακά να αναπτύσσουμε την ‘ανοικτή’ μας περιοχή, η οποία είναι η περιοχή που μας επιτρέπει να έχουμε λειτουργικές σχέσεις με τους άλλους, να οικοδομούμε αληθινές φιλίες και να απολαμβάνουμε ουσιαστικές και εποικοδομητικές συνεργασίες. Για να γίνει αυτό, χρειάζεται να ελαχιστοποιήσουμε τόσο την τυφλή όσο και την κρυφή περιοχή. Στην πρώτη περίπτωση είναι σημαντικό να μπορούμε να ακούμε τους άλλους και να είμαστε ανοικτοί στην κριτική, στη δεύτερη απαιτείται να μπορούμε να μοιραζόμαστε πράγματα με ανθρώπους. Και στις δυο περιπτώσεις, είναι πάντως προϋπόθεση να έχουμε θέσει εξ αρχής όρια, τα όρια εκείνα που θα επιτρέψουν να πραγματοποιηθεί μια υγιής αλληλεπίδραση.

### **Ενεργητική ακρόαση**

Ως ενεργητική ακρόαση, θα μπορούσαμε να ορίσουμε ‘την προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφράσει και να μεταβιβάσει με σωστό τρόπο αυτό που επιθυμεί [και ταυτόχρονα] να κατανοήσει και να αισθανθεί το μήνυμα από την πλευρά του πομπού’ (Μπουραντάς, 2002). Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ενεργητικής ακρόασης μπορεί να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- την απευθείας βλεμματική επαφή
- τη φιλικά διακείμενη στάση του σώματος του δέκτη (ανοικτή στάση γενικά, κινήσεις ήρεμες, κλίση προς το μέρος του πομπού κτλ)
- την ενθάρρυνση του πομπού να μιλήσει ελεύθερα (π.χ. μέσω διευκολυντικών ερωτήσεων ή παροτρύνσεων του τύπου: 'ενδιαφέρον αυτό που λες, πώς σκέφτεσαι ότι μπορεί να γίνει;' κ.ά.)
- την ανταπόδοση των εκφράσεων του πομπού (π.χ. χαμόγελο του δέκτη, όταν ο πομπός χαμογελά κτλ)



## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Harvard Business Review, (2007). *Οδήγησε την ομάδα σου στην επιτυχία*. Μτφ.

Ναθαναήλ, Μ. Αθήνα: Κριτική.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Management*, Πάτρα: ΕΑΠ.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένος.

Νικολόπουλος, Α. (2009). *Μόνος εναντίον όλων: η στρατηγική των διαπραγματεύσεων*, Αθήνα: Πατάκης.

Σκουλάς, Ν. (2010). *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: το τρίπτυχο της επιτυχίας*, Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Axelrod, R. (2006). *The evolution of cooperation*. Basic Books, New York.

Dahnke, and Clatterbuck (1990). *Human communication: Theory and research*, Belmont: Wadsworth Pub. Co.

Jewell, L. (1998). *Contemporary Industrial / Organizational Psychology* (3d edn.), USA: Brooks/Cole.

Moorhead, G., Griffin R. (1998). *Organizational Behavior*, USA: Houghton Mifflin Company.

Mehrabian, A. (1981). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes*. Belmont, CA: Wadsworth.

## **6. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**

### **Σκοπός της ενότητας**

Η εισαγωγή και καθιέρωση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαρκή και ουσιαστική διοικητική βελτίωση. Στην κατεύθυνση αυτή εγγράφεται η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) το οποίο είναι ένα εύχρηστο, χρήσιμο και με χαμηλό κόστος μεθοδολογικό πρότυπο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η χρησιμότητά του εστιάζεται στην αυτοαξιολόγηση των δημοσίων οργανώσεων. Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να παρουσιάσει την δομή και την εφαρμογή του ΚΠΑ σε Δημόσιους Οργανισμούς και Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) καθώς και τα κρίσιμα σημεία για την επιτυχή εφαρμογή του.

### **Προσδοκώμενα αποτελέσματα**

Με την ολοκλήρωση της μελέτης της παρούσας διδακτικής ενότητας αναμένεται να:

- Διακρίνετε τις βασικές παραμέτρους του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης: Προϋποθέσεις και Αποτελέσματα,
- Αξιοποιείτε το ΚΠΑ ως μεθοδολογικό πρότυπο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην αξιολόγηση δομών και διαδικασιών μιας Δημόσιας Υπηρεσίας
- Διαπιστώνετε αποκλίσεις και δυσλειτουργίες στην διοικητική πρακτική της οργάνωσης μέσω του ΚΠΑ.
- Προτείνετε εναλλακτικά σενάρια δράσεων που βελτιώνουν την δομή και τις διαδικασίες της οργάνωσης με την εφαρμογή του ΚΠΑ

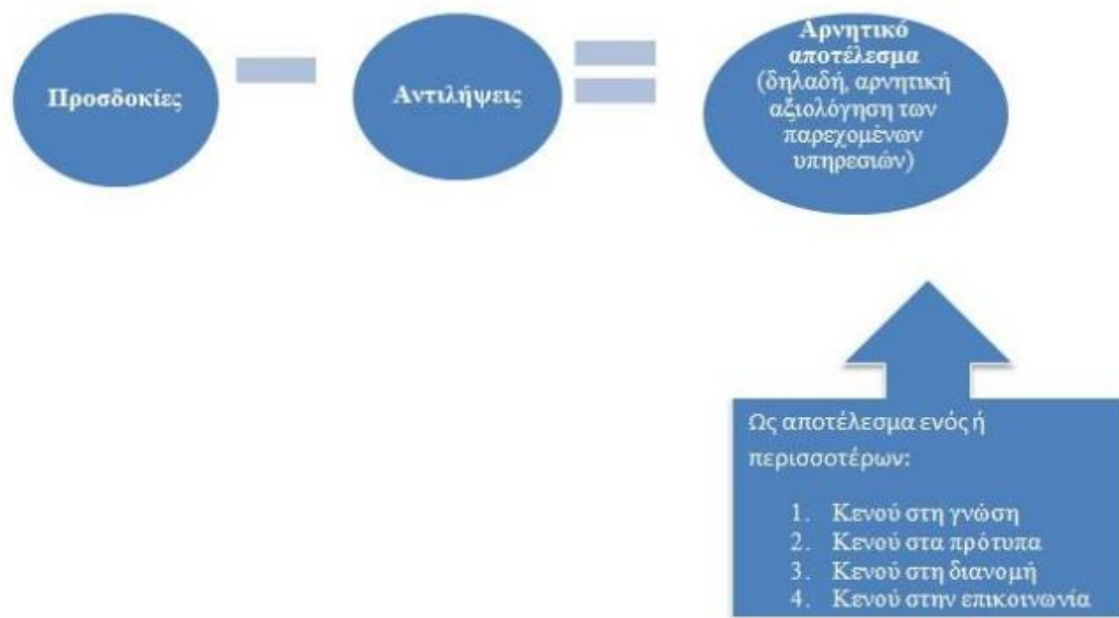
### **Εισαγωγή**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) αποτελεί ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ειδικά σχεδιασμένο για το Δημόσιο Τομέα. Η εφαρμογή του στη Δημόσια Διοίκηση συμβάλλει στην εξοικείωση αξιοποίησης μεθοδολογικών προτύπων ποιότητας από τους Δημόσιους Φορείς με στόχο την αύξηση της οικονομικότητας, αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους.

### **6.1 Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)**

Με τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Total Quality Management-TQM) αναφερόμαστε στη σύνθεση, προγραμματισμό και έλεγχο πολλαπλών παραγόντων που οδηγούν στην παραγωγή καλύτερων αγαθών και υπηρεσιών. Διατυπώνεται ως ολική ποιότητα γιατί αφορά όλα τα τμήματα του φορέα και την αλληλοσυσχέτιση μεταξύ τους. Η ΔΟΠ θεωρείται ως ένα μοντέλο διοίκησης - σύστημα διαχείρισης για την βελτίωση της αποδοτικότητας της οργάνωσης, με στόχο τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη, τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του φορέα και την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988) προσδιόρισαν την ποιότητα υπηρεσιών ως το αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ του τι ο πολίτης πιστεύει ότι ο παρέχων τις υπηρεσίες φορέας (ο πάροχος) θα έπρεπε να προσφέρει (επίπεδο προσδοκίας) και του τι τελικά προσφέρει (επίπεδο αντίληψης). Ο βαθμός της ικανοποίησης του πολίτη από την παρεχόμενη υπηρεσία θα κρίνει και την αντίληψή του για το επίπεδο ποιότητας. Σύμφωνα με τον Parasuraman και τους συνεργάτες του (1985), κατά τη διανομή μίας υπηρεσίας διαμορφώνονται κάποια κενά ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πολιτών, της διοίκησης του οργανισμού και των υπαλλήλων του.



**Σχήμα 6.1** : Θεωρία των Κενών

(Πηγή : Ε. Τσίτσαρη, Επίκ. Καθηγήτρια ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ )

Οι προαναφερόμενοι (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990)) προσδιόρισαν τις διαστάσεις της ποιότητας ως ακολούθως :

α Αξιοπιστία. Εκτέλεση της υπηρεσίας σωστά από την πρώτη φορά και τήρηση των υποσχέσεων

β Ανταπόκριση. Προθυμία και ετοιμότητα των εργαζομένων να παρέχουν την υπηρεσία άμεσα στον πολίτη.

γ Επάρκεια. Κατοχή των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων για την εκτέλεση της υπηρεσίας.

δ Επικοινωνία. Ευκολία επικοινωνίας με τον πολίτη.

ε Ευγένεια. Ευγένεια, σεβασμός και προσοχή στις ανάγκες του πολίτη.

στ Φερεγγυότητα. Πειστικότητα και ειλικρίνεια για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συμφερόντων του πολίτη.

ζ Σιγουριά. Σταθερή και συνεπή εξυπηρέτηση χωρίς ανασφάλειες και αβεβαιότητες.

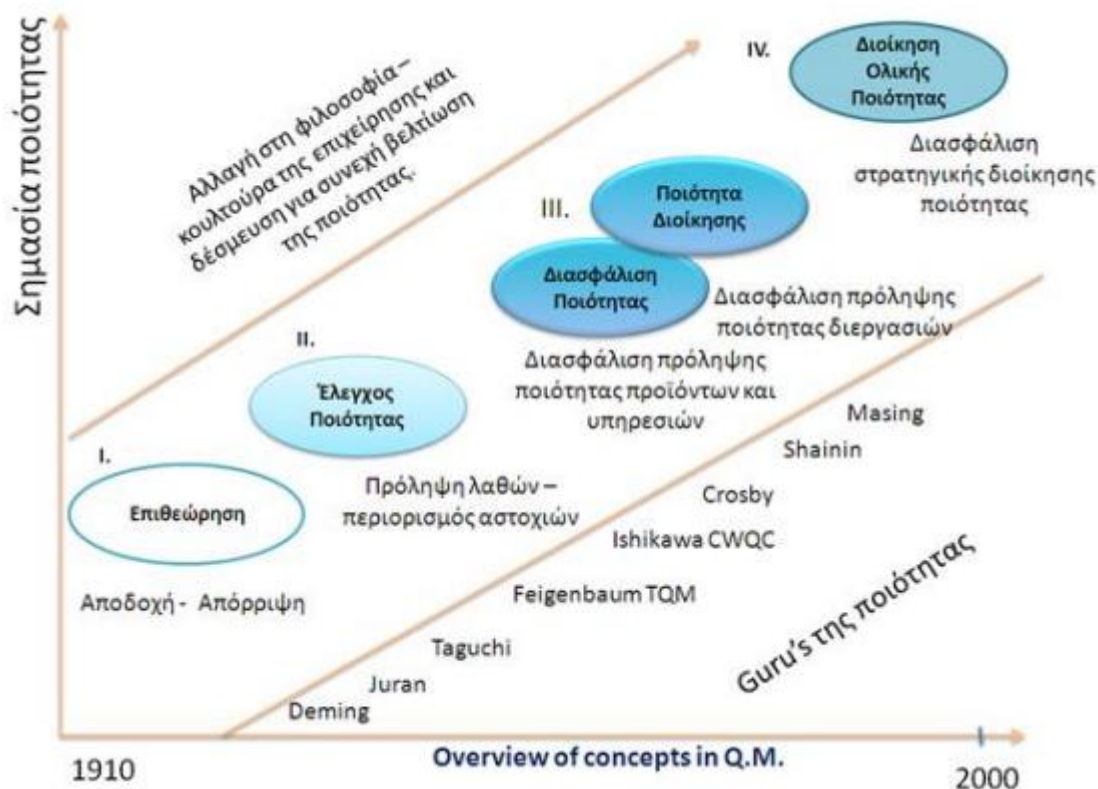
η Προσβασιμότητα σε εγκαταστάσεις και στελέχη.

θ Ενσυναίσθηση. Κατανόηση των αναγκών και της ψυχολογικής κατάστασης του πολίτη.

Είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι διάφορες οπτικές γωνίες από τις οποίες μπορεί να εξετάσει κανείς την ποιότητα, ώστε να εκτιμήσει το ρόλο που διαδραματίζει η ποιότητα στη λειτουργία μιας δημόσιας ή ιδιωτικής οργάνωσης (Ζαβλανός, 2002). Στον παρακάτω Πίνακα 6.1 παρουσιάζεται συνοπτικά ο προσανατολισμός των πιο σημαντικών θεωρητικών για το μάνατζμεντ της ποιότητας:

**Πίνακας 6.1:** Ο προσανατολισμός των θεωρητικών του Μάνατζμεντ Ποιότητας

Συγγραφέας	Ορισμός της Ποιότητας	Προσανατολισμός	Ανέπτυξε
<b>Deming</b>	Καταλληλότητα ως προς το σκοπό	Πολίτης	Τα 14 σημεία ποιότητας Κύκλος <i>Deming</i> Σύστημα βαθιάς γνώσης
<b>Juran</b>	Καταλληλότητα προς τη χρήση	Πολίτης	Τριλογία ποιότητας -Χαρακτηριστικά ποιότητας -Εσωτερικός πολίτης -Συμβούλιο ποιότητας
<b>Crosby</b>	Συμμόρφωση στις απαιτήσεις	Προμηθευτής	Οι 4 απαραίτητες αρχές της ποιότητας Το πρόγραμμα σημείων για την ποιότητα
<b>Ishikawa</b>	Παραγόμενη αξία	Εργαζόμενοι	Σχέση αιτίας-αποτελέσματος Λειτουργία Κύκλων ποιότητας



**Σχήμα 6.2 :** Εξελικτική Πορεία Συστημάτων Ποιότητας: Από την Επιθεώρηση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

(Πηγή: Albert Weckenmann Goekhan Akkasoglu Teresa Werner, 2015))

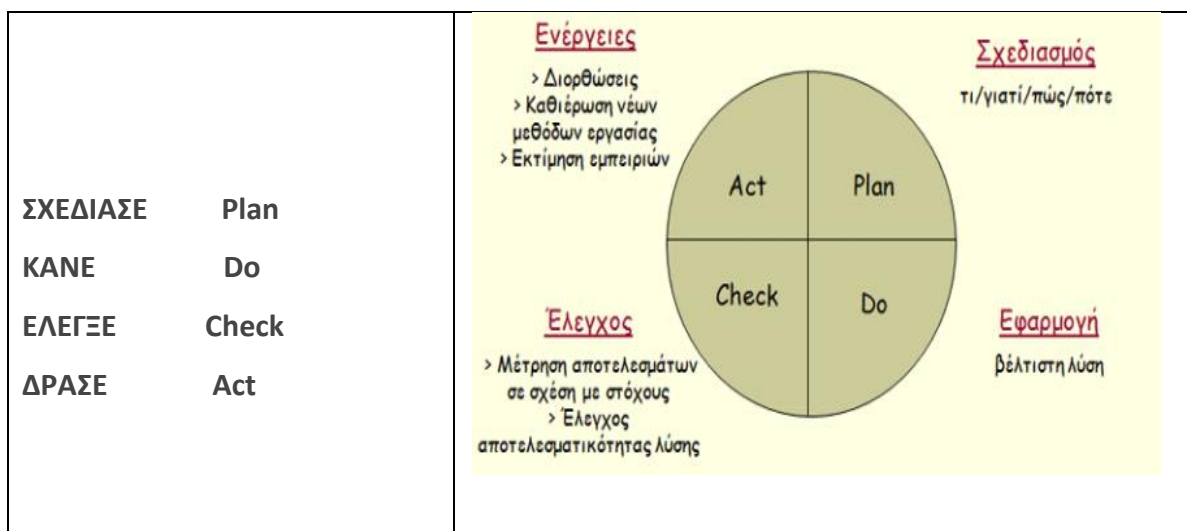
Το 1980 ο *Deming* διατύπωσε τον ακόλουθο οδηγό δεκατεσσάρων σημείων προς χρήση από τους Οργανισμούς που θέλουν να εφαρμόσουν σύστημα ποιότητας για τη βελτίωση της παραγωγής τους:

**Πίνακας 6.2** Τα 14 σημεία ποιότητας Κύκλος *Deming*

1. Διατύπωση σκοπού με συνέπεια και συνέχεια για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει ένας Οργανισμός. Η διοίκηση πρέπει να διατυπώνει ξεκάθαρα το όραμα και την αποστολή της. Να κάνει μακροπρόθεσμο προγραμματισμό για τη βελτίωσή της και να στηρίζει την εφαρμογή του.

2. Υιοθέτηση από τη διοίκηση της νέας φιλοσοφίας. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους και ενθάρρυνσή τους για την υποβολή προτάσεων.
  3. Η ενσωμάτωση του ελέγχου ποιότητας σε όλη την παραγωγική διαδικασία και όχι μόνο στην τελική επιθεώρηση των προϊόντων.
  4. Κατάργηση της επιλογής του προμηθευτή με μόνο κριτήριο τη χαμηλή τιμή, δεδομένου ότι η χαμηλή τιμή μπορεί να σημαίνει χαμηλή ποιότητα. Η συνεργασία με έναν σταθερό προμηθευτή, συνήθως μειώνει και το κόστος.
  5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών. Η ποιότητα θα πρέπει να ελέγχεται κατά τη διάρκεια της παραγωγής και να βελτιώνεται όποτε απαιτείται.
  6. Καθιέρωση επιμόρφωσης του προσωπικού για τις νέες τεχνικές βελτίωσης κατά τη διάρκεια της εργασίας.
  7. Υιοθέτηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Η ηγεσία θα πρέπει να σχεδιάζει και να ελέγχει την παραγωγή και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στις νέες διαδικασίες.
  8. Αποβολή του φόβου εντός του Οργανισμού. Η ηγεσία θα πρέπει να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης ώστε οι εργαζόμενοι να εκφράζουν ελεύθερα την άποψή τους και να δέχεται τις προτάσεις τους για βελτίωση.
  9. Ενθάρρυνση συνεργασίας εντός των Τμημάτων του Οργανισμού καθώς και των Τμημάτων μεταξύ τους. Αυτό αποτελεί και απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή εφαρμογή της ΔΟΠ.
  10. Βελτίωση παρεχόμενων μεθόδων παραγωγής για ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
  11. Καθιέρωση εφικτών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και στόχων, για να αποφευχθεί η αποθάρρυνση των εργαζομένων.
  12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού, διότι με αυτό το τρόπο ενισχύεται η συμμετοχή τους στις διαδικασίες βελτίωσης.
  13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης με στόχο τη βελτίωση των εργαζομένων. Το προσωπικό θα πρέπει να επιμορφώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να κατανοήσει, αποδεχτεί και εφαρμόσει τη νέα φιλοσοφία και τις νέες τεχνικές βελτίωσης.
  14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων στην εφαρμογή των παραπάνω για την ορθή υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας της ΔΟΠ.
- 

Ο Deming προτείνει έναν συνεχή κύκλο ενεργειών που θα ενισχύσει την εδραίωση και τη μακροπρόθεσμη ύπαρξη μιας οργάνωσης ποιότητας. Ο κύκλος αποτελείται από τέσσερα στάδια, που το ένα ακολουθεί το άλλο με μια καθορισμένη σειρά που επαναλαμβάνεται διαρκώς



**Σχήμα 6.3** Ο κύκλος του Deming

(Πηγή : Paul James, 1998) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας »)

Σήμερα η Διοίκηση, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών του φορέα και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος του φορέα, όχι την παραγόμενη αξία με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πολίτη. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε ένα οργανωτικό σχήμα. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών του φορέα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των φορέων του Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα στις απαιτήσεις της κοινωνίας για υψηλή ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση του Management, χαρακτηρίζεται από πρακτικές και τεχνικές που βασίζονται στις ακόλουθες βασικές αρχές:



### **α. Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα του φορέα**

Ο φορέας αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές αποτελούνται από τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει ο φορέας τους οποίους διοχετεύει στην παραγωγική διαδικασία, υφίστανται μια επεξεργασία και εξέρχονται ως έτοιμα προϊόντα (εκροές).

### **β. Εστίαση στον πολίτη**

Ο στόχος της ικανοποίησης του πολίτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια του φορέα να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πολίτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία του φορέα. Οι πρακτικές που τη συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πολίτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλο τον φορέα.

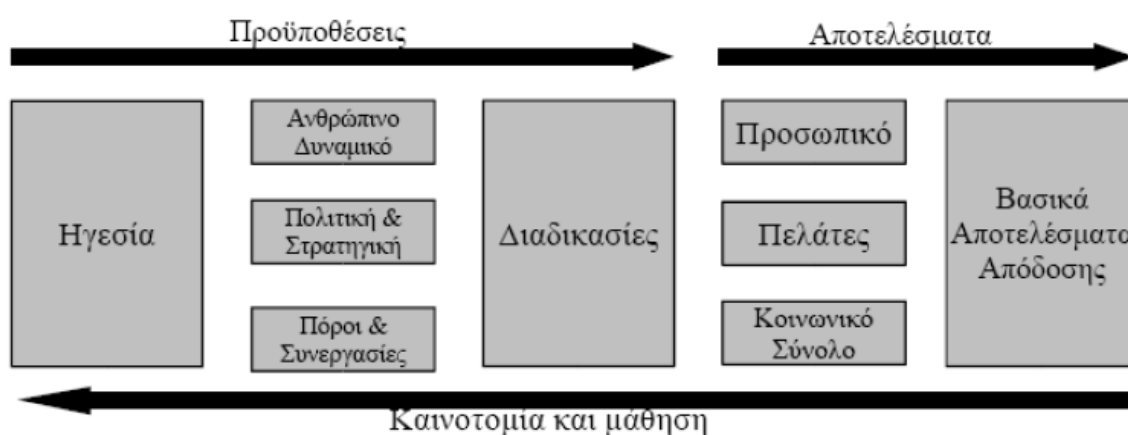
### **γ. Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διεργασιών**

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. ο φορέας δεσμεύεται για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διεργασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι ο φορέας είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών. Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στους φορείς τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες συνεχώς αλλάζουν, νέες τεχνολογίες, νέες απαιτήσεις των πελατών/πολιτών, νέες απαιτήσεις των εργαζομένων κ.λπ., συνεπώς ο φορέας υποχρεούται να προσαρμόζεται στις νέες κάθε φορά συνθήκες.

## **6.2. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της Δημόσιας Διοίκησης**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης - ΚΠΑ (*Common Assessment Framework – CAF*) αποτελεί ένα εργαλείο που βασίζεται στις αρχές και τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Είναι ειδικά σχεδιασμένο για τις δημόσιες οργανώσεις και χρησιμοποιείται

προκειμένου αυτές να βελτιώσουν την εσωτερική δομή και οργάνωσή τους και τις παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες. Βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Ο σχεδιασμός του ΚΠΑ βασίζεται στο Ευρωπαϊκό Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (*European Foundation Quality Management – EFQM*) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών **Speyer**.



**Σχήμα 6.4. EFQM= :**Ευρωπαϊκό Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (*European Foundation Quality Management*)

Το ΚΠΑ είναι μία ολιστική ανάλυση της λειτουργίας και απόδοσης ενός Οργανισμού με παράλληλες και ταυτόχρονα διαφορετικές προσεγγίσεις και προοπτικές. Μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ εντοπίζονται οι αδυναμίες των δημόσιων φορέων και αναδεικνύονται τα δυνατά τους σημεία. Το ΚΠΑ προσφέρει τη δυνατότητα μιας ενδεδειγμένης καταγραφής του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην κατανόηση των προβλημάτων του.

Το ΚΠΑ αποτελεί ένα απλό, χρήσιμο και με χαμηλό κόστος εργαλείο για τον δημόσιο τομέα που επιθυμεί να εφαρμόσει τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσει

τη λειτουργία του. Αποτελεί ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης, το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Παρόλο που η εφαρμογή του εστιάζει στην αξιολόγηση και βελτίωση της λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού, συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση της διακυβέρνησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ικανότητας ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών/πελατών, επικοινωνίας σε πολιτικό επίπεδο, των ενδιαφερόμενων μερών να συμμετέχουν και να ισορροπούν τις ανάγκες τους, να παρέχονται άριστες υπηρεσίες, να εξοικονομούνται πόροι, να επιτυγχάνονται οι στόχοι και τέλος της ικανότητας των οργανισμών να εκσυγχρονίζονται, να καινοτομούν και να αλλάζουν.

**Το Κ.Π.Α. έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:**

1. να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της αυτο-αξιολόγησης, σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση.
2. να διευκολύνει την αυτο-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης.
3. να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας,
4. να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

**6.3 Η Δομή του Κ.Π.Α**

Η δομή του Κ.Π.Α. αποτελείται από εννέα (9) κριτήρια αξιολόγησης που είναι η ηγεσία, η στρατηγική και προγραμματισμός, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, οι εξωτερικές συνεργασίες και πόροι, η διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών, τα αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη/πολίτη, τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, τα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία και τα κύρια αποτελέσματα που καλύπτουν τις βασικές πτυχές της λειτουργίας μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε

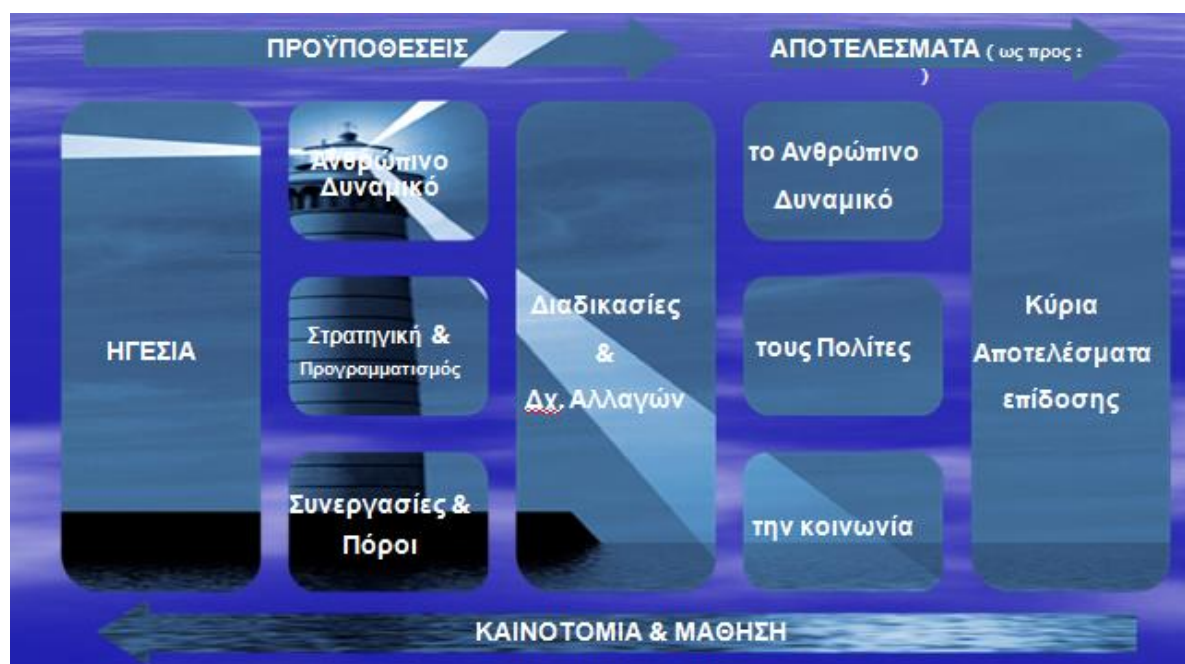
μορφή διοικητικής ανάλυσης. Τα κριτήρια 1-5 σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϋποθέσεων λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης. Δηλαδή το τι κάνει η δημόσια οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα της, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των δράσεων που συνδέονται με τις προϋποθέσεις απόδοσης πρέπει να βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων.

Από το κριτήριο 6 ως το 9, η εστίαση της αξιολόγησης μετατοπίζεται στα κριτήρια των αποτελεσμάτων. Στον τομέα αυτό μετράται ο βαθμός ικανοποίησης του υπηρετούντος προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία, των πολιτών/πελατών όπως και της κοινωνίας γενικότερα από τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας. Έχουμε επίσης εσωτερικούς δείκτες απόδοσης που δείχνουν κατά πόσο έχουμε πετύχει τους στόχους που έχουμε θέσει για τον εαυτό μας – τα αποτελέσματα δηλαδή. Καθένα από τα εννέα αυτά κριτήρια, υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης μιας οργάνωσης.

Συνολικά υπάρχουν 28 υποκριτήρια και για κάθε υποκριτήριο παρατίθεται μια σειρά δεικτών - παραδειγμάτων, τα οποία βοηθούν στην αποτελεσματικότερη κατανόηση του βαθμού επιτυχούς λειτουργίας της οργάνωσης, σε σχέση με το συγκεκριμένο κάθε φορά κριτήριο αξιολόγησης της δράσης της. Τα παραδείγματα αυτά αποτέλεσαν τη βάση για τη διαμόρφωση ερωτηματολογίου με περισσότερες από 200 ερωτήσεις για όλο το ΚΠΑ. Δηλαδή απαρτίζεται από ένα σύνολο κριτηρίων που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα, και καλύπτουν διεξοδικά οτιδήποτε σχετίζεται με τη δράση της κάθε υπηρεσίας.

Ο λόγος που χρησιμοποιούνται τόσες πολλές ερωτήσεις και κριτήρια για να αξιολογηθεί η δράση της δημόσιας οργάνωσης είναι γιατί η διαδικασία της αξιολόγησης είναι πολύ δυσκολότερη και διαφορετική στον δημόσιο τομέα απ' ό τι στον ιδιωτικό. Στον ιδιωτικό τομέα έχουμε δύο όψεις : τα έσοδα και τα έξοδα. Έτσι σε μία ιδιωτική επιχείρηση, μόνο με τα αποτελέσματα χρήσης, τον ισολογισμό και ενδεχομένως τις ταμειακές ροές για ένα διάστημα 2 ή 3 ετών, μπορούμε με άνεση να εκφράσουμε άποψη για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την βιωσιμότητα της. Αντίθετα στον δημόσιο τομέα λείπει ο

παράγοντας «έσοδα», επομένως η διαφορά με τα έξοδα δεν υπάρχει για να δημιουργήσει κέρδος ή ζημία και έτσι η έννοια της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας δεν μπορεί να αποδοθεί με όρους ιδιωτικής επιχείρησης. Και αυτό διότι οι όροι αυτοί όπως χρησιμοποιούνται στο management αποτελούν την βάση για την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Όμως στην δημόσια διοίκηση οι όροι αυτοί δεν είναι το μόνο ζητούμενο αλλά εξίσου, αν όχι, σημαντικότεροι είναι οι όροι της ισότητας και της δίκαιης κατανομής των υπηρεσιών σε όλους τους πολίτες, κάτι που δεν ενδιαφέρει τον ιδιωτικό τομέα. (Γαλανός, 2015)



**Σχήμα 6.5 :** ΚΠΑ = 9 Κριτήρια, 28 Υποκριτήρια 212 Παραδείγματα

Η εισαγωγή μεθόδων ΔΟΠ στη δημόσια διοίκηση βοηθά στη συνειδητοποίηση της σημαντικότητας της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες με στόχο την πλήρη ικανοποίηση των προδιαγραφών, απαιτήσεων και προσδοκιών του πολίτη/πελάτη. Μέσω της ΔΟΠ οι δημόσιοι οργανισμοί εστιάζουν στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, στην ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη και στην αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Το ΚΠΑ είναι ένα επιτυχημένο μοντέλο που εφαρμόζεται σε σχεδόν 4.000 επίσημα εγγεγραμμένους οργανισμούς σε συνολικά 48 ευρωπαϊκές και μη χώρες σε διάφορους

τομείς του δημόσιου τομέα (πηγή: [www.caf.eipa.eu](http://www.caf.eipa.eu)). Προσφέρει μια ολοκληρωμένη μελέτη της δομής και λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης στηρίζεται σε πραγματικά τεκμηριωμένα γεγονότα, τα οποία καταγράφονται από τους ίδιους τους υπαλλήλους του οργανισμού και απεικονίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού, βοηθώντας στην ανάπτυξη και υιοθέτηση βελτιωτικών δράσεων για καλύτερα αποτελέσματα. Συνεπώς, αποτελεί μία ευκαιρία ανάλυσης του οργανισμού, οργανωτικής ανάπτυξης και προώθησης καινοτόμων αλλαγών, μέσω της διασφάλισης της ενεργούς συμμετοχής του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εφαρμογή του μοντέλου ΚΠΑ είναι μία συνεχής διαδικασία. Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης οδηγούν στο σχηματισμό των σχεδίων δράσης. Τα σχέδια δράσης εφαρμόζονται και μετά από κάποιο χρονικό διάστημα (συνήθως ένα με δύο χρόνια) επαναξιολογούνται με την εκ νέου εφαρμογή του μοντέλου και προτείνονται νέα σχέδια δράσης. Κατά αυτό τον τρόπο ο οργανισμός βρίσκεται σε μία συνεχή βελτίωση και πετυχαίνει την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του. Η διαφορά του ΚΠΑ από άλλα μοντέλα / εργαλεία ποιότητας είναι ότι αναπτύχθηκε από δημόσιους οργανισμούς για να εφαρμοστεί σε δημόσιους οργανισμούς ακολουθώντας μια ολιστική προσέγγιση αξιολόγησης και αναγνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ο κάθε δημόσιος οργανισμός. Συνδυάζει χαρακτηριστικά ευχρηστίας, απλότητας και οικονομικότητας, σε ότι αφορά την εφαρμογή του, ενώ δύναται να εφαρμοστεί από όλους τους δημόσιους οργανισμούς, ανεξαρτήτως φύσης, μεγέθους, δομής, πολιτικού πεδίου και αντικειμένου ενασχόλησης, με απλό και κατανοητό τρόπο, προσαρμοζόμενο στις εκάστοτε ανάγκες.

Τα οφέλη από την εφαρμογή του ΚΠΑ επαληθεύονται από τον αυξανόμενο αριθμό των χρηστών του. Η εφαρμογή και γνωστοποίηση βέλτιστων πρακτικών που υιοθετούν οι δημόσιοι οργανισμοί, αποτελούν πηγή γνώσης και μάθησης, πολλαπλασιάζοντας τα οφέλη και συντελούν στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών και στη δημιουργία θετικής εικόνας προς τους πολίτες/πελάτες.

Η επαναλαμβανόμενη χρήση του ΚΠΑ συμβάλλει στην εξοικείωση των δημόσιων οργανισμών με την έννοια της ποιότητας και δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Επίσης, οδηγεί στην αύξηση του επιπέδου ετοιμότητας και ανταποκρισιμότητας μιας δημόσιας υπηρεσίας στις μεταβολές του περιβάλλοντος με την υιοθέτηση σημαντικών αλλαγών και καινοτομιών, οι οποίες βελτιώνουν την απόδοση των υπηρεσιών.

Για την επιτυχή εφαρμογή του ΚΠΑ απαιτείται η δέσμευση της πολιτικής ηγεσίας και η εξασφάλιση της υποστήριξης της διοικητικής ηγεσίας του δημόσιου οργανισμού. Ταυτόχρονα και εξίσου σημαντική είναι η επικοινωνία της ανάγκης υιοθέτησης πολιτικής ποιότητας στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, γιατί το ανθρώπινο δυναμικό θα εφαρμόσει και θα στηρίξει την όλη προσπάθεια βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση παρακολουθώντας τις εξελίξεις και αλλαγές στο περιβάλλον, κάνει προσπάθειες εκσυγχρονισμού, βελτίωσης και ανάπτυξης. Με το Ν3230/2004 αρχικά, καθώς και με μεταγενέστερες σχετικές διατάξεις, εισήχθη ο όρος ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες από τους δημόσιους οργανισμούς, προσδιορίστηκαν οι όροι αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, προτάθηκαν εργαλεία και συστήματα Διοίκησης, όπως η «διοίκηση μέσω στόχων» και εκφράστηκε, σε κεντρικό γενικό επίπεδο, η υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας στην εφαρμογή και υιοθέτηση του Κ.Π.Α. από το σύνολο της δημόσιας διοίκησης.

Ωστόσο, ο ρόλος της πολιτικής ηγεσίας παραμένει μέχρι και σήμερα προτρεπτικός, καθώς δεν έχει προβεί στη θεσμική κατοχύρωση του Κ.Π.Α ως εργαλείου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους δημόσιους φορείς, ούτε και στη διασύνδεσή του με άλλα εργαλεία και συστήματα Διοίκησης. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία μόνο 72 δημόσιοι ελληνικοί οργανισμοί είναι εγγεγραμμένοι ως χρήστες του Κ.Π.Α. Από το στοιχείο αυτό διαπιστώνουμε ότι το μοντέλο ως εργαλείο διοίκησης και πιο συγκεκριμένα ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν έχει τύχει μεγάλης αποδοχής. Ως κύριους λόγους της περιορισμένης αποδοχής, μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν εκφράσει με σαφήνεια το όραμα και την αποστολή τους, δεν έχουν αναλύσει τα

δυνατά και αδύνατα σημεία τους, δεν έχουν αφουγκραστεί επαρκώς τις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και εμφανίζουν μια εικόνα έλλειψης στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού και προγραμματισμού, με αποτέλεσμα να μην κατανοούν την ανάγκη της αξιολόγησης και σημαντικότερα της αυτοαξιολόγησης. Υπό το πρίσμα αυτό θα πρέπει η πολιτική ηγεσία καθώς και η διοικητική ηγεσία των οργανισμών να επαναπροσδιορίσουν το ρόλο που πρέπει να διαδραματίσουν. Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να γνωρίζει που πρέπει να φτάσει και πώς θα το πετύχει αυτό με τα μέσα που διαθέτει.

Η πολιτική ηγεσία καθώς και τα μεσαία στελέχη διοίκησης των οργανισμών (Προϊστάμενοι Τμημάτων και Διεύθυνσης) δεν έχουν υιοθετήσει και δεν στηρίζουν την εφαρμογή αυτού του εργαλείου διοίκησης. Η απουσία υιοθέτησης αρχών Διοίκησης Ποιότητας, η μη εξοικείωση των υπαλλήλων με τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η έλλειψη κουλτούρας αλλαγής είναι παράγοντες που επηρεάζουν και περιορίζουν την εφαρμογή του μοντέλου από τους οργανισμούς. Οι δυσκολίες αυτές σχετίζονται άμεσα με το επίπεδο ωριμότητας του κάθε φορέα σε θέματα ποιότητας και κατανόησης της ανάγκης υιοθέτησης και εφαρμογής του μοντέλου.

Η απουσία πίστης στην έννοια της αυτοαξιολόγησης και κυρίως η δυσπιστία και ο φόβος στην έννοια της αξιολόγησης, είναι οι κυριότεροι παράγοντες που περιορίζουν τη χρήση του μοντέλου του Κ.Π.Α., γεγονός που καταδεικνύει ουσιαστικά την βαθύτερη αιτία της μη αποδοχής του εργαλείου αυτού διοίκησης από τους οργανισμούς. Συνδυαστικά πρέπει να αναφέρουμε ότι στη μη υιοθέτηση του μοντέλου συμβάλλουν η έλλειψη πληροφόρησης και ουσιαστικής ενημέρωσης των φορέων.

Στην ευρύτερη αποδοχή του Κ.Π.Α., αλλά και στη συμβολή αυτού στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και στην πλεύση τους προς τις αρχές της Αριστείας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα συνέβαλλε :

- Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας κοινής πολιτικής ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα



- Η θεσμική κατοχύρωση του μοντέλου και η σύνδεσή του με άλλα εργαλεία ποιότητας και συστήματα διοίκησης, όπως η Διοίκηση Μέσω Στόχων, προς μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων τους.
- Η εξέταση της δομής και της ορολογίας του ίδιου του Κ.Π.Α., η ενδεχόμενη απλούστευσή του και η προσαρμογή του στις ιδιαιτερότητες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.
- Η εφαρμογή του Κ.Π.Α. για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας.
- Η επιμόρφωση των μεσαίων στελεχών και η μεγαλύτερη προσπάθεια να πειστούν για την αποτελεσματικότητα του μοντέλου και για τη χρησιμότητα της αξιολόγησης.
- Η επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό για τις ωφέλειες του μοντέλου και γενικότερα της αξιολόγησης και της αυτοαξιολόγησης, με στόχο την υιοθέτηση νέας κουλτούρας, που με τη σειρά της θα οδηγήσει σε οργανωσιακές και συμπεριφοριακές αλλαγές.
- Η εισαγωγή κινήτρων για την εφαρμογή του
- Η επιμόρφωση του συνόλου του προσωπικού με έμφαση στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

#### **6.4 Η εφαρμογή του Κ.Π.Α.**

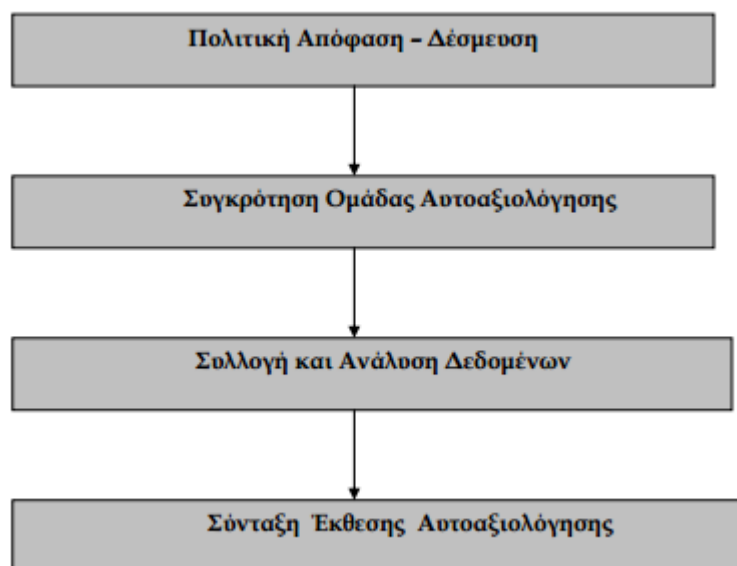
Η εφαρμογή του Κ.Π.Α.<sup>21</sup> βοηθά στην υιοθέτηση των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων ενός οργανισμού, στον ανασχεδιασμό διαδικασιών, στην εξοικείωση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα ποιότητας, στην ανάπτυξη στενότερων σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων, πνεύματος συνεργασίας και κοινού οράματος, στη βελτίωση της εικόνας του φορέα στην κοινωνία, στην κατανόηση των προβλημάτων και στον καθορισμό νέων ρεαλιστικών στόχων. Όλα

---

<sup>21</sup> Βλ. ΥΠΕΣΔΔΑ. (2013). Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. Όπως επίσης ΥΠΕΣΔΔΑ. (2007). Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. Καθώς και στο ΥΠΕΣΔΔΑ. (2015). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης- ΚΠΑ2013. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. Είναι χρήσιμο να γίνει αξιοποίηση των κατευθύνσεων του Οδηγού Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (όπως αναπτύσσονται στο κεφάλαιο 3)

τα παραπάνω οδηγούν στην βελτίωση λειτουργίας του οργανισμού, στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς του, στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών και στο σημαντικότερο στην μεγαλύτερη ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη.

Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε μια υπηρεσία θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω περιγραφόμενα στάδια όπως απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα φάσεων



**Σχήμα 6.6 :** Φάσεις εφαρμογής του ΚΠΑ

**(Πηγή : Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, *Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου*», ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537/12-3-2007)**

### **1ο Στάδιο: Πολιτική Απόφαση – Δέσμευση**

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι η λήψη της απόφασης από την πολιτική ηγεσία για την έναρξη της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Η εξασφάλιση της ενεργούς και συστηματικής υποστήριξης από την πολιτική ηγεσία της Δημόσιας Οργάνωσης πρέπει να εκφραστεί έμπρακτα μέσω ενεργειών όπως π.χ. η διοργάνωση ειδικής εκδήλωσης για την ενημέρωση και την συμμετοχή όλου του προσωπικού και ο ορισμός υπεύθυνου /επικεφαλής υπαλλήλου (project leader). Ακολουθεί η έκδοση απόφασης για τη συγκρότηση αντιπροσωπευτικής Ομάδας Έργου καθώς και για τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου

Αξιολόγησης (σε όλη τη Δημόσια Οργάνωση ή σε ορισμένες μονάδες). Στη συνέχεια η Δημόσια Οργάνωση, η οποία πρόκειται να εφαρμόσει το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης θα πρέπει να ξεκινήσει με την εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης όπου θα περιγράφονται το χρονοδιάγραμμα και η διαδικασία για την υλοποίηση του εγχειρήματος

## **2ο Στάδιο: Συγκρότηση Ομάδας Αυτοαξιολόγησης**

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την επιτυχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης έχει η Ομάδα Έργου - Αυτοαξιολόγησης. Θα πρέπει, λοιπόν, να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην συγκρότηση και στον τρόπο λειτουργίας της Ομάδας. Η Ομάδα που θα δημιουργηθεί πρέπει να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να είναι ικανή να παρέχει ακριβή και λεπτομερή εσωτερική απεικόνιση της Δημόσιας Οργάνωσης. Η σύνθεση της Ομάδας πρέπει να αντιπροσωπεύει όλες τις υπηρεσίες και τα ιεραρχικά επίπεδα της δομής της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και τις κατηγορίες προσωπικού που υπηρετούν σε αυτήν.

Ειδικότερα :

1. Τα μέλη της Ομάδας πρέπει να προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών της Δημόσιας Οργάνωσης, από διαφορετικούς κλάδους και κατηγορίες προσωπικού. 2. Ο συνολικός αριθμός των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα εξαρτηθεί από το εύρος του πεδίου εφαρμογής και το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης. Σε κάθε περίπτωση όμως, ένα ευέλικτο σχήμα θα ήταν μια ομάδα 7-9 ατόμων.

Όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της Ομάδας θα πρέπει να επισημανθούν τα ακόλουθα: 1. Είναι απαραίτητο να καθοριστεί από την Ομάδα ένα χρονοδιάγραμμα όπου θα καθορίζονται η διάρκεια και τα στάδια της διαδικασίας εφαρμογής του Κ.Π.Α. 2. Πρέπει να ρυθμιστούν διαδικαστικά θέματα λειτουργίας της Ομάδας (π.χ. αν θα τηρούνται πρακτικά συνεδριάσεων, αν οι συναντήσεις θα είναι προκαθορισμένες ή μη) και να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και έγκυρη επικοινωνία των μελών της (π.χ. μέσω ανταλλαγής τηλεφώνων, φαξ, διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου).

3. Τα μέλη της Ομάδας θα πρέπει να ενημερωθούν για τη διαδικασία αξιολόγησης ώστε να είναι σύμφωνη με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, τον Οδηγό Εφαρμογής, και τις άλλες κατευθυντήριες γραμμές που έχουν δοθεί από τη Διεύθυνση Ποιότητας και

Αποδοτικότητα του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

4. Θα πρέπει να γίνει διανομή του σχετικού έντυπου υλικού στα μέλη της Ομάδας (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και Οδηγός Εφαρμογής).

5. Ο Πρόεδρος της Ομάδας θα μπορούσε να προβεί σε εσωτερική κατανομή καθηκόντων/αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών.

6. Θα πρέπει να προσδιοριστούν τα στοιχεία τεκμηρίωσης και να συνταχθεί δελτίο των εν λόγω στοιχείων σε πίνακα βάσει του Οδηγού Εφαρμογής του Κ.Π.Α.

7. Θα πρέπει να γίνει καθορισμός του τρόπου συλλογής των απαραίτητων στοιχείων τεκμηρίωσης βαθμολογίας

8. Θα πρέπει να ορισθούν οι υπαλλήλων που θα κληθούν να απαντήσουν στα δομημένα ερωτηματολόγια. Η επιλογή πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική και για το σκοπό αυτό η Ομάδα μπορεί να συνεργαστεί με τους Προϊσταμένους των αντίστοιχων υπηρεσιών.

**3ο Στάδιο: Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων** (Μπουρής, 2007) Στο στάδιο αυτό γίνεται η συλλογή και η επεξεργασία των προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης, η βαθμολόγηση και η σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης. Αναλυτικότερα προβλέπεται:

- Διενέργεια συνεντεύξεων, συμπλήρωση δομημένων ερωτηματολογίων από τους προκαθορισμένους υπαλλήλους
- Συλλογή και επεξεργασία των δομημένων ερωτηματολογίων από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης που έχουν αναλάβει το συγκεκριμένο έργο καθώς και των υπολοίπων στοιχείων τεκμηρίωσης
- Συζήτηση και αξιολόγηση των συλλεχθέντων στοιχείων
- Βαθμολόγηση των παραδειγμάτων –υποκριτηρίων- κριτηρίων
- Σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης

File Edit Insert Records Window Help Type a question for

Αρχική Σελίδα Εισαγωγή Αξιολογήτη-Βαθμολογίας Βαθμολόγηση Εκκρεμότητες Βαθμολόγησης Πρόσδος Εργασιών Τεκμηριωτικό Υλικό Στατιστικά Στοιχεία

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ**  
**ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

**E- CAF**  
**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ**

**ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ**  
**ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

ΕΠΩΝΥΜΟ

ΟΝΟΜΑ

Υπηρεσία:

Φύλο:

Βαθμός:

Σχέση Εργασίας

Χρόνια Προϋπ.:

Κωδικός Εκπαιδ.:

Μεταπτ. Τίτλος

Διδακτ. Τίτλος

Τηλέφωνο:

e-mail:

**Κρ.1 Κρ.2: Κρ.3 Κρ.4 Κρ.5**

Υποκρ. 1.1  Υποκρ.1.3

Υποκρ. 1.2  Υποκρ.1.4

Τεκμηριωτικό Υλικό

Τεκμηριωτικό Υλικό

Τεκμηριωτικό Υλικό

Τεκμηριωτικό Υλικό

**Κρ.6 Κρ.7 Κρ.8 Κρ.9**

Υποκρ. 6-1:

Υποκρ. 6-2:

Τεκμηριωτικό Υλικό

Τεκμηριωτικό Υλικό

**Σχήμα 6.7. : Η ηλεκτρονική εφαρμογή του Κ.Π.Α**  
**(Πηγή :Υπουργείο Εσωτερικών –Δ.Ι.Π.Α.:Η ελληνική έκδοση του E-CAF)**

#### **4ο στάδιο: Σύνταξη Έκθεσης Αυτοαξιολόγησης**

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης πέρα από την σύνταξη της σχετικής έκθεσης αξιολόγησης πρέπει να οδηγήσει στην υποβολή έκθεσης βελτιωτικών μέτρων. Στο τελικό στάδιο προβλέπεται:

- Εξαγωγή συμπερασμάτων και καταγραφή δυνατών-αδύνατων σημείων ώστε να αποτελέσουν βάση για το σχεδιασμό μεσο-μακροπρόθεσμου προγράμματος διοικητικής βελτίωσης
- Προσδιορισμός των πεδίων πολιτικής που χρήζουν βελτιωτικών παρεμβάσεων
- Καθορισμός συγκεκριμένων εξειδικευμένων πεδίων δράσεων βελτίωσης και προσδιορισμός του σχετικού χρονοδιαγράμματος

#### **6.5 Ποιότητα και Κακοδιοίκηση**

Παλαιότερα, όταν γινόταν συζήτηση προκειμένου να χαρακτηριστεί κάποια δραστηριότητα οργάνου της Δημόσιας Διοίκησης, κάναμε λόγο μόνο για νομιμότητα ή για παρανομία (της ενέργειάς του). Γενικότερα, η δράση των διαφόρων οργάνων της Διοίκησης ελεγχόταν ως προς αυτό μόνο, εάν δηλαδή ήταν νόμιμη η παράνομη. Από τη δεκαετία του 1980 εισήχθηκαν και στη χώρα μας στοιχεία ποιότητας της διοικητικής δράσης. Σημείο τομής μπορεί να θεωρηθεί η Έκθεση του ΟΟΣΑ για την ανάγκη προσανατολισμού των Δημοσίων Διοικήσεων στις απαιτήσεις των πολιτών και η αντιμετώπιση των τελευταίων ως “πελατών-χρηστών υπηρεσιών” (ΟΟΣΑ 1986, μεταφρασμένη στα ελληνικά από το Υπουργείο Προεδρίας 1987). Για την προσπάθεια “ανταπόκρισης των Διοικήσεων” στις ανάγκες, στις επιθυμίες, στις απαιτήσεις, στις προσδοκίες, στα δικαιώματα και στα (νόμιμα) συμφέροντά τους.

Συνεπώς, η διοικητική δράση σήμερα, άνω των τριάντα χρόνων μετά, δεν αρκεί απλά και μόνο να είναι νόμιμη αλλά απαιτείται να πραγματοποιείται με τρόπο, σε χρόνο και με περιεχόμενο που να αντιστοιχεί με τις απαιτήσεις της σύγχρονης ελληνικής-ευρωπαϊκής κοινωνίας (Δεκλερής, 2005). Οι απαιτήσεις αυτές μπορεί να είναι γνωστές είτε ως **καθιερωμένα πρότυπα** (στην καλύτερη περίπτωση γιατί έτσι

δεν υπάρχει αμφισβήτηση και μπορεί να γίνει σύγκριση) είτε (όταν δεν έχουν καθιερωθεί πρότυπα) ως **πιθανές αντιλήψεις** ενός μέσου λογικού πολίτη, οι οποίες προκύπτουν μέσα από δημοσκοπήσεις ή άλλες μεθόδους έρευνας-ανάδειξης των απόψεων ομάδων πολιτών.

Η διοικητική δράση δηλαδή πρέπει να διαθέτει στοιχεία ποιότητας! Στη διοικητική επιστήμη η “ποιότητα” ορίζεται ως ανταπόκριση σε προδιαγραφές (Κέφης, 2005· Μουστάκης, 2012· ΕΕ, 2018). Οι “προδιαγραφές” αυτές είτε υπάρχουν από πριν, όχι μόνο σε νομικά κείμενα αλλά και σε άλλα κείμενα-δηλώσεις (πχ πιστοποιήσεις, από ειδικευμένους σε τέτοιες εργασίες φορείς) είτε δεν υπάρχουν αλλά μπορεί κανείς να συναγάγει τα “πρότυπα” από τις αντιλήψεις των κοινωνικών ομάδων που εμπλέκονται.

Παράδειγμα χαρακτηριστικό, διαφορά μεταξύ νομιμότητας-κακοδιοίκησης: Η απάντηση της Διοίκησης σε αίτημα πολίτη εντός της προθεσμίας των 50 ημερών είναι νόμιμη. Θα ήταν κακοδιοίκηση όμως εάν απαντήσει στον πολίτη την 48η ημέρα ενώ μπορούσε να το κάνει εξ ίσου καλά από την 15η.

Παραδείγματα κακοδιοίκησης μέσα από τη δράση της Ανεξάρτητης Αρχής του Συνηγόρου του Πολίτη:

- Έχουμε κακοδιοίκηση όταν ένας πολίτης παίρνει τη σύνταξή του πολλούς μήνες μετά την πραγματική αποχώρησή του από την εργασία.
- Έχουμε κακοδιοίκηση όταν το ΕΚΑΒ ή η πυροσβεστική φτάσουν στον τόπο που τους χρειάζονται μερικές ώρες αργότερα από τη στιγμή που ανέκυψε η συγκεκριμένη ανάγκη.
- Συνιστά κακοδιοίκηση η λήψη κατάθεσης μιας γυναίκας για περίπτωση βιασμού, από άντρα αστυνομικό ενώ υπάρχει και γυναίκα αστυνομός.
- Έχουμε κραυγαλέα περίπτωση γενικευμένης κακοδιοίκησης, όταν οι πολεοδομικές υπηρεσίες ανέχονται το «κλείσιμο» των ημιυπαίθριων χώρων μιας νεόδμητης πολυκατοικίας (προς όφελος των εργολάβων-κατασκευαστών) και οι φορολογικές αρχές, έρχονται αργότερα και

νομοθετούν τη «νομιμοποίηση» της παρανομίας με την καταβολή κάποιου ποσού (από τον ιδιοκτήτη)...

#### ΑΣΚΗΣΗ

Σκεφτείτε ανάλογα παραδείγματα από το δικό σας εργασιακό περιβάλλον και καταγράψτε τις σκέψεις σας. Στη συνέχεια συγκρίνετε τις περιπτώσεις αυτές με αντίστοιχες περιπτώσεις που αναφέρουν συνάδελφοί σας. Παρατηρείτε κάποιες ομοιότητες ή διαφορές;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Η ΚΑΚΟΔΙΟΙΚΗΣΗ συνεπώς, είναι πολύ ευρύτερη έννοια της μη τήρησης της νομιμότητας και προφανώς, μπορεί να σταθεί ως έννοια αντίθετη από την έννοια της Ποιότητας. Όταν δεν υπάρχει η απαιτούμενη ποιότητα στις ενέργειες (ΕΕ 2018), στους τρόπους δράσης ή πολύ περισσότερο, στα αποτελέσματα της δράσης μιας Δημόσιας Υπηρεσίας, έχουμε περίπτωση κακοδιοίκησης.

Ο ακριβής ορισμός της πάντως, αν και σαφής στη Διοικητική Τεχνολογία, εξακολουθεί να είναι δύσκολος στα επίσημα έγγραφα των διαφόρων πολιτικών-διοικητικών οργάνων. Κατά τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (που εξέδωσε ο Ευρωπαίος Μεσολαβητής το 2001) «περίπτωση κακής διοίκησης σημειώνεται όταν ένα δημόσιο όργανο παραλείπει να ενεργήσει σύμφωνα με κανόνα ή αρχή που το διέπει». Ο ορισμός αυτός έχει εγκριθεί από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, παρότι δεν δημιουργεί συνθήκες εύκολης εφαρμογής του.



Γενικότερα, σύμφωνα με τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη, κακοδιοίκηση έχουμε όταν η διοικητική δράση δεν ανταποκρίνεται στις κοινωνικά αποδεκτές, νόμιμες απαιτήσεις-προσδοκίες των πολιτών (Παπαδημητρίου & Λιάσκα, 2009). Το μέτρο της ποιότητας/κακοδιοίκησης δηλαδή ουσιαστικά το θέτει η ίδια η κοινωνία (τα πρότυπα όταν δεν προ-υπάρχουν είναι αυτά που αναγνωρίζει η κοινωνία).

Η έννοια της κακοδιοίκησης δεν βρίσκει πεδίο εφαρμογής μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης αλλά πολύ λογικά, σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναφέρεται και στην εσωτερική της λειτουργία, αν όχι προεξάρχοντως σε αυτήν. Μόνο μια Υπηρεσία που έχει εξασφαλίσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο εσωτερικής λειτουργίας (έναντι όλων των παραγόντων που συντελούν σε αυτό) μπορεί να πετυχαίνει και ένα αντίστοιχο επίπεδο παροχής υπηρεσιών προς τους έξω. Στις περιπτώσεις κακοδιοίκησης προς τους έξω (τους πολίτες) πρέπει να θεωρείται βέβαιο ότι υφίσταται και κακοδιοίκηση προς τους μέσα, τους υπαλλήλους, οι οποίοι θα υφίστανται τα διάφορα αρνητικά, όπως εκείνα μιας ακατάλληλης ηγεσίας, μιας κακής οργάνωσης, μιας έλλειψης πόρων, μιας απουσίας τεχνολογικών μέσων κλπ (Τσέκος, 2007· ΕΕ, 2018).

Η συνεισφορά τόσο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ως θεωρητικού σχήματος, όσο και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, ως πρακτικού εργαλείου, στην κατεύθυνση της βελτίωσης της λειτουργίας των Δημοσίων Υπηρεσιών, είναι σημαντικότερη. Ιδιαίτερα, η χρόνια προβληματική κατάσταση των ελληνικών Δημοσίων Υπηρεσιών (Μακρυδημήτρης, 1999β · ΔΕΕ, 2003 · Καρκατσούλης, 2004 · Παπούλιας-Τσούκας, 1998 · Αλεξόπουλος & Παπαδημητρίου, 2006 κ.α.), η οποία οφείλεται κατά πρώτον στο μεγάλο βάρος του πολιτικού συστήματος επ' αυτών (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000 · ΔΕΕ, 2003 · Τσούκας, 2004 · ΚΘΜ 2005) και δευτερευόντως σε ελλείψεις-αστοχίες διοικητικού χαρακτήρα, θα μπορούσε κάλλιστα να αναδειχθεί αν εφαρμοζόταν σε μεγάλη έκταση το ΚΠΑ.

Ακριβώς αυτή η δυνατότητα/ευκαιρία/κίνδυνος όμως, φαίνεται πως συνιστά τον

σπουδαιότερο λόγο που αυτό δεν τίθεται σε εφαρμογή, ιδίως στους μείζονες σχηματισμούς της Διοίκησης, αυτούς των Υπουργείων και των μεγάλων φορέων της Αποκέντρωσης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Κάνει μάλιστα εντύπωση πως δεν έχει τεθεί σε εφαρμογή ούτε σε φορείς ταγμένους στην καταπολέμηση της κακοδιοίκησης, όπως είναι οι Ανεξάρτητες Αρχές (πχ. ο Συνήγορος του Πολίτη).

Όλα τα παραπάνω δείχνουν με ενάργεια πόσο απέχουμε (ως Κράτος) ακόμα από την πραγματοποίηση ουσιαστικών μεταρρυθμίσεων στον Διοικητικό μας μηχανισμό και βέβαια, πόσο ανάγκη έχουμε από τη γνώση και προπάντων, την αξιοποίηση εργαλείων όπως το ΚΠΑ, που μπορεί σήμερα να είναι ξεπερασμένα για άλλους (ΕΕ 2018) αλλά για εμάς φαίνεται πως είναι τα πρώτα εκείνα σκαλοπάτια που ακόμα δεν δραςκελίσσαμε...

## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Chevalier, J. (1993) *Διοικητική επιστήμη*, Αθήνα: Παπαζήσης.

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας, (ΔΕΕ 2003). *Η μεταρρύθμιση του Κράτους*. Δελφοί 2003.

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας, (2006). *Δείκτες αξιολόγησης ελεγκτικού έργου*. Αθήνα.

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας, (2007). *Δόμηση της αξιολόγησης: Συμμετοχικό Πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης/Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία*, Αργυριάδης Δ., Ντινάκη Φ., Λιβεράκος Π., Μαντέ Σ., Φαλάρας Ε., Δουλαδέρης Ν., Καββαθάς Τρ. και άλλοι., Αθήνα.

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας (2014): *Κείμενο γνώμης του ΔΕΕ για την Αξιολόγηση των Δημοσίων και Δημοτικών Υπαλλήλων*. ιστοσελίδα ΔΕΕ ([www.dee.gr](http://www.dee.gr)).

Δραμαλιώτη, . & Μπαλαμπανίδης, Γ. (2015). *Συστήματα Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων*», ιστοσελίδα ΔΕΕ ([www.dee.gr](http://www.dee.gr)).

Drucker, P. (1998). *Το Μάνατζμεντ στην πράξη*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Κανελλόπουλος, Χ. (2003). *Μάνατζμεντ-αποτελεσματική διοίκηση*. Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990) *Αξιοποίηση προσωπικού*. Αθήνα: International Publishing.

Καρκατσούλης, Π. (2006) *Σημειώσεις για το μάθημα Κράτος και Δημόσια Διοίκηση*. ΕΚΔΔΑ.

Κέφης, Β. (2005α). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.

Κέφης, Β. (2005β). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Κριτική.

Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα; Κριτική.

Koontz, H.- O' Donnell C. (1984). *Οργάνωση και Διοίκηση 1-3*. Παπαζήσης Αθήνα.

Μακρυδημήτρης, Αντ. (1996). *Η Διοίκηση σε κρίση*. Λιβάνης.

Μακρυδημήτρης, Αντ. (1999α). *Διοίκηση και κοινωνία*. Αθήνα: Θεμέλιο.

Μακρυδημήτρης, Αντ. (1999β). *Ο μεγάλος ασθενής*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Μακρυδημήτρης, Αντ. (2003). *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*. Αθήνα: Καστανιώτης.

- Μακρυδημήτρης, Αντ. (2006). Κράτος των πολιτών. Αθήνα: Λιβάνης.
- Μακρυδημήτρης, Αντ. (2007). *Δημόσια Διοίκηση, στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Αθήνα: Σάκουλας.
- Μακρυδημήτρης, Αντ.-Μιχαλόπουλος, Ν.(2000). *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, 1950-1998*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μακρυδημήτρης, Αν.-Πραβίτα,Μ. Ηλ. (2006). *Διοικητικός Κώδικας*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2008). *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Διόνικος,.
- Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ.Μπένος,.
- Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουρσανίδης, Χ.-Παπαδημητρίου, Κ. & Πασσάς Π. (2010). *Δημόσιο Μάνατζμεντ και Μάνατζμεντ απόδοσης*. σημειώσεις παραδόσεων σε ΕΣΔΔ, Ταύρος: ΕΚΔΔΑ.
- Ξένος, Δ. (2003). *Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Παπαλεξανδρή, Ν.-Γαλανάκη, Ε. & Παναγιωτοπούλου Λ. (2016). *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη*. Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Παπαδημητρίου, Θ. Κ. (2010). *Δομές και εργαλεία σύγχρονου μάνατζμεντ, σημειώσεις παραδόσεων ΕΣΔΔ, Ταύρος: ΕΚΔΔΑ*.
- Παπαδημητρίου, Θ. Κ. (2014). *Επτά χρόνια φαγούρα για την εφαρμογή του νόμου 3230/2004 (Διοίκηση με Στόχους και μετρήσεις απόδοσης) στην ελληνική διοίκηση*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα ΑΕ.
- Παπούλιας, Δ. (2011). *Διαχειρίζομαι και αλλάζω*. Αθήνα: Κριτική.
- Παπούλιας, Δ. Τσούκας, Χ. (1998). *Κατευθύνσεις για τη μεταρρύθμιση του Κράτους*. Αθήνα: Καστανιώτης.
- Παπούλιας, Δ. Σωτηρόπουλος, Δ. Οικονόμου Χ. (2002). *Το εκκρεμές της Διοικητικής μεταρρύθμισης*. Αθήνα: Ποταμός.
- Πατσίκας, Στ. & Ασπρίδης, Γ. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα Παπαζήσης.

- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Κριτική.
- Σκουλάς, Ν. (2010). *Ηγεσία-Μάνατζμεντ-Ομαδικότητα*. Αθήνα; Μοντέρνοι Καιροί.
- Σπηλιωτόπουλος, Επ. & Μακρυδημήτρης, Α. (2001). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Σωτηρόπουλος, Δ. (2003). *Η κορυφή του πελατειακού κράτους*. Αθήνα: Ποταμός.
- Σωτηρόπουλος, Δ. (2008). *Κράτος και μεταρρύθμιση στη σύγχρονη Νότια Ευρώπη*. Αθήνα: Ποταμός.
- Τσούκας Χ. (2004) *Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος*. Καστανιώτης.
- Τσούκας Χ.-Θεοχαράκης-Μυλωνόπουλος (2004). *Σύγχρονες τάσεις στο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Καστανιώτης.
- Χατζηπαντελή, Π. (1998) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

**Άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά, ανακοινώσεις σε συνέδρια & αδημοσίευτες μελέτες**

- Bouris, John (2007) 'caf\_ΚΠΑ\_jbouris\_final\_report' Παρουσίαση σε ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ  
([http://www.teiath.gr/userfiles/jbouris/caf\\_jbouris\\_final\\_report.pdf](http://www.teiath.gr/userfiles/jbouris/caf_jbouris_final_report.pdf))
- Bouris, John (2019) 'caf\_ΚΠΑ' Παρουσίαση σε Μ.Π.Σ-Δημόσια Διοίκηση Δημόσιο Management, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής  
[http://www.teiath.gr/userfiles/jbouris/caf\\_jbouris.pdf](http://www.teiath.gr/userfiles/jbouris/caf_jbouris.pdf)

## **7. Σχεδιασμός εφαρμογής της δομημένης συνέντευξης**

### **Στόχοι θεματικής**

Να παρουσιαστεί το γενικότερο πλαίσιο επιλογής προϊσταμένων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα και κυρίως η διαδικασία εφαρμογής της επιλογής μέσα από την δομημένη συνέντευξη. Να παρουσιαστούν οι προδιαγραφές σχεδιασμού και διεξαγωγής της δομημένης συνέντευξης που θα οδηγήσει στον εντοπισμό των καταλληλότερων να στελεχώσουν τις θέσεις προϊσταμένων. Να εξοικειωθούν με την συμβουλευτική συνέντευξη για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα.

### **Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:**

Μετά την ενότητα αυτή οι συμμετέχοντες/ουσες θα είναι σε θέση να:

- Συγκρίνουν το θεσμικό πλαίσιο που έχει εφαρμοστεί τα τελευταία έτη και αφορά στην επιλογή προϊσταμένων
- κατανοήσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά το προτεινόμενο νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων
- περιγράψουν τον σκοπό, το περιεχόμενο και την μεθοδολογία διεξαγωγής της δομημένης συνέντευξης
- σχεδιάζουν ερωτήσεις για την διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης
- συμμετέχουν σε μία δομημένη συνέντευξη ως συνεντευκτές/τριες ή ως συνεντευξιαζόμενοι/ες
- ενσωματωθεί στην διοικητική κουλτούρα των φορέων η νέα πιστοποιημένη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων
- αξιολογούν το ανθρώπινο δυναμικό της οργανικής μονάδας στην οποία προΐστανται.

## Εισαγωγή

Το σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων στον δημόσιο τομέα είναι βασικό εργαλείο για την αποτελεσματική λειτουργία του αφενός, αφετέρου μπορεί να αποτελέσει μέσο παρακίνησης των στελεχών του με την ανέλιξή τους στις ανώτερα ιεραρχικά βαθμίδες. Για την επίτευξη των στόχων αυτών το θεσμικό πλαίσιο επιλογής πρέπει να διέπεται από τις αρχές της αξιοκρατίας, της ισότιμης αντιμετώπισης, της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας σε όλα τα στάδια της διαδικασίας επιλογής, αρχές που βασίζονται στο άρθρο 4 περί ισότητας των πολιτών και του άρθρου 5 του συντάγματος περί ελεύθερης ανάπτυξης της προσωπικότητας. Τα κριτήρια και οι διαδικασίες για την εφαρμογή των συστημάτων επιλογής διαφοροποιούνται δίνοντας έτσι την δυνατότητα στον νομοθέτη να προσαρμόζει το σύστημα ανάλογα με τα δεδομένα της εποχής. Σε κάθε περίπτωση το σύστημα επιλογής προϊσταμένων στο δημόσιο τομέα οφείλει να διασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία του, την συνέχεια της διοικητικής δράσης και την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος. Πέραν τούτου το σύστημα επιλογής προϊσταμένων είναι βασικό μέρος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και ως τέτοιο επηρεάζει την επαγγελματική και προσωπική ανέλιξη των ατόμων που το υπηρετούν.

Σε αυτήν την θεματική ενότητα θα επιχειρηθεί μία συνοπτική παρουσίαση του θεσμικού πλαισίου επιλογής στελεχών των τελευταίων είκοσι ετών και στην συνέχεια θα γίνει εκτεταμένη περιγραφή των διαδικασιών της δομημένης συνέντευξης που προβλέπεται στο τελευταίο νομοθέτημα επιλογής προϊσταμένων στον δημόσιο τομέα. Τέλος, θα υπάρξει αναφορά στην συμβουλευτική συνέντευξη, η οποία προβλέπεται επίσης στον τελευταίο νόμο και αφορά στην αξιολόγηση του προσωπικού προκειμένου να υπάρχει προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων.

### **7.1 Θεσμικό πλαίσιο σχετικά με το σύστημα επιλογής προϊσταμένων σε θέση ευθύνης στην ελληνική δημόσια διοίκηση**

Ο ν. 2085/92 (ΦΕΚ Α 170/20.10.92) καθιερώνει σύστημα πάγιας ιεραρχίας και συνδυασμού ενιαίων και οργανικών βαθμών και δεν προάγεται στον επόμενο βαθμό το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων. Το σύστημα επίσης προβλέπει προαγωγή κατά απόλυτη εκλογή, κατά εκλογή και κατά αρχαιότητα και έτυχε περιορισμένης εφαρμογής.

Με τον ν. 2190/94 καθιερώνεται σύστημα επιλογής προϊσταμένων κινητής ιεραρχίας με θητεία προϊσταμένων και κριτήρια επιλογής που αφορούν στο σύνολο των στοιχείων του προσωπικού μητρώου του/της υποψηφίου/ας<sup>22</sup>. Λαμβάνονται υπόψη στοιχεία όπως οι επιστημονικές γνώσεις, η επαγγελματική κατάρτιση αλλά και ικανότητες συντονισμού, ανάληψης πρωτοβουλιών, παρακίνησης / υποκίνησης προσωπικού. Όσον αφορά στην θέση προϊσταμένου/ης γενικής διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι που έχουν τον Α' βαθμό, που έχουν διατελέσει προϊστάμενοι/ες διεύθυνσης. Για την θέση προϊσταμένου/ης διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι που έχουν τον Α' βαθμό και τουλάχιστον τετραετή υπηρεσία στον βαθμό αυτό χωρίς να είναι απαραίτητο να έχουν διατελέσει προϊστάμενοι/ες τμήματος.

Με τον ν. 2683/99 «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών υπαλλήλων και υπαλλήλων νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου»<sup>23</sup> υιοθετείται σύστημα πάγιας και κινητής ιεραρχίας βάσει του οποίου οι υπάλληλοι που επιλέγονται για την θέση προϊσταμένου/ης τμήματος έχουν τριετή θητεία. Για τις θέσεις προϊσταμένων διεύθυνσης τοποθετούνται υπάλληλοι με βαθμό διευθυντή / υποδιευθυντή ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδων και ως προϊστάμενοι γενικής διεύθυνσης τοποθετούνται υπάλληλοι με βαθμό γενικού διευθυντή. Στον βαθμό του/της προϊσταμένου/ης διεύθυνσης προάγονται υπάλληλοι με έξη έτη υπηρεσίας στον βαθμό Α' και έχουν διατελέσει προϊστάμενοι/ες τμήματος για δύο

---

<sup>22</sup> Άρθρο 36 του νόμου

<sup>23</sup> Άρθρα 82- 86



τουλάχιστον τριετίες. Στον βαθμό του/της προϊσταμένου/ης γενικής διεύθυνσης προάγονται οι υπάλληλοι που έχουν συμπληρώσει τετραετία στον βαθμό του/της προϊσταμένου/ης διεύθυνσης.

Για τον σχηματισμό κρίσης το υπηρεσιακό συμβούλιο λαμβάνει υπόψη όλα τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του/της υπαλλήλου<sup>24</sup>, ενώ στην παρ. 5 του άρθρου 83 προβλέπεται ότι «Αιτιολογία απαιτείται μόνο στην περίπτωση κατάδηλης υπεροχής υποψηφίου που παραλείπεται», παρέχοντας ευρεία διακριτική ευχέρεια στα όργανα που αποφασίζουν την προαγωγή.

Με τις διατάξεις του ν.3260/2004 καθιερώνεται νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων που επανέφερε διατάξεις του ν.2190/94 στον οποίο αναφερθήκαμε προηγουμένως. Θεσπίζεται σύστημα κινητής ιεραρχίας (με θητεία) βάσει κριτηρίων επιλογής από στοιχεία του προσωπικού μητρώου των υπαλλήλων.

Με τον ν.3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Διοικητικών Πολιτικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ΝΠΔΔ» (ΦΕΚ Α/9.2.2007) θεσπίζεται σύστημα επιλογής προϊσταμένων με βάση αντικειμενικά κριτήρια όπως επαγγελματικά – τεχνικά προσόντα, εργασιακή εμπειρία, ικανότητες/δεξιότητες υπαλλήλων που αξιολογούνται βάσει μορίων.<sup>25</sup>

Οι ομάδες κριτηρίων είναι:

1. βασικοί τίτλοι σπουδών, μεταπτυχιακοί τίτλοι, γνώση ξένων γλωσσών, αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ)
2. συνολικός χρόνος υπηρεσίας και χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου/ης οργανικής μονάδας
3. ικανότητες/δεξιότητες από τις εκθέσεις αξιολόγησης των τελευταίων πέντε ετών, καθώς και η γενικότερη υπηρεσιακή εικόνα των υπαλλήλων.

Επιπρόσθετα προβλέπεται η διεξαγωγή συνέντευξης που συμμετέχει στην διαμόρφωση γνώμης με βαρύτητα 12,5% για την προσωπικότητα των υποψηφίων

---

<sup>24</sup> Παρ. 1 του άρθρου 83 «Κριτήρια για το σχηματισμό κρίσης»

<sup>25</sup> Άρθρο 85 του νόμου και εγκύκλιος υπ' αριθμόν ΔΙΔΑΔ/Φ35.14/916/οικ. 4084/15.2.2007.

και 7% για την καταλληλότητα για την θέση. Η συνέντευξη δεν καταγράφεται, δεν τηρούνται πρακτικά και δεν υπάρχει εξατομικευμένη κρίση για κάθε υποψήφιο/α, γεγονός που οδήγησε στην ακύρωση κάποιων αποφάσεων επιλογής /τοποθέτησης από τα αρμόδια διοικητικά δικαστήρια. Ως ημερομηνία εφαρμογής του νόμου ορίστηκε η 1/1/2008 και ως εκ τούτου ο νόμος είχε περιορισμένη εφαρμογή λόγω κυβερνητικής αλλαγής τον Οκτώβριο του 2009.

Το 2010 θεσπίζεται νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων με τον ν.3839/2010 «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ) και λοιπές διατάξεις»<sup>26</sup>. Επιχειρείται ξανά η καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων και η υιοθέτηση εκ νέου συστήματος κινητής ιεραρχίας. Για την διεκδίκηση θέσης προϊσταμένου/ης γενικής διεύθυνσης απαιτείται οι υπάλληλοι να έχουν διατελέσει προϊστάμενοι/ες διεύθυνσης και για την διεκδίκηση θέσης προϊσταμένου/ης διεύθυνσης απαιτείται οι υπάλληλοι να έχουν διατελέσει προϊστάμενοι τμήματος.

Προβλέπονται αντικειμενικά κριτήρια μοριοδότησης που προσομοιάζουν με αυτά του ν.3528/2007 όμως προβλέπεται μοριοδότηση για τον χρόνο άσκησης καθηκόντων σε θέση ευθύνης (ανάλογη του ιεραρχικού επιπέδου ευθύνης), μοριοδότηση για ειδικές δραστηριότητες αλλά και αρνητική μοριοδότηση στην περίπτωση συχνών και επαναλαμβανόμενων αναρρωτικών αδειών. Η συνέντευξη με το πλαίσιο αυτό μοριοδοτείται με 350 μόρια και προβλέπεται και γραπτή εξέταση. Στις μεταβατικές διατάξεις δεν είχε εφαρμογή η συνέντευξη και οι γραπτές εξετάσεις. Ως αποτέλεσμα πολιτικών εξελίξεων το σύστημα αυτό δεν εφαρμόστηκε στην συνέχεια.

Με το θεσμικό πλαίσιο που εισάγει ο Ν.4275/2014 (ΦΕΚ Α149/15.07.2014) επανακαθορίζονται οι προϋποθέσεις, τα κριτήρια και τα κωλύματα επιλογής υποψηφίων για την πλήρωση των θέσεων Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, ενώ

---

<sup>26</sup> ΦΕΚ Α/51/29.3.2010

αναθεωρείται πλήρως η διαδικασία επιλογής στελεχών στον δημόσιο τομέα. Κατά το πρώτο στάδιο επιλογής γίνεται ο απαραίτητος έλεγχος των δικαιολογητικών των υποψηφίων ώστε να διαπιστωθεί εάν πληρούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις και τα οριζόμενα από την εκάστοτε προκήρυξη τυπικά προσόντα (κύρια ή και πρόσθετα) (Υ.Α. που εκδίδεται κατ' εξουσιοδότηση της περίπτωσης δ' της παρ. 2 του άρ. 54 του Ν.4178/2013 όπου ορίζονται οι λεπτομέρειες σχετικά με την διενέργεια του διαγωνισμού, ο συντελεστής βαρύτητας ανάλογα με την μορφή εξέτασης, η αναβαθμολόγηση, η δημοσιοποίηση και η ανάρτηση αποτελεσμάτων με φθίνουσα σειρά από το ΑΣΕΠ). Οι υποψήφιοι/ες έχουν ήδη υποβάλει για τον σκοπό αυτό την αίτησή τους, αλλά και βιογραφικό σημείωμα, δήλωση ενδιαφέροντος και ό,τι άλλο πρόσφορο στοιχείο κρίνεται ως αναγκαίο, ώστε να τεκμηριωθεί την υποβολή υποψηφιότητάς τους.

Κατά το δεύτερο στάδιο επιλογής που αφορά όσους/ες έχουν επιτυχώς ελεγχθεί και πληρούν τα οριζόμενα παραπάνω κριτήρια, διενεργείται γραπτός διαγωνισμός από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Ο διαγωνισμός αυτός μπορεί να έχει την μορφή ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών σε θέματα διακρίβωσης των γνώσεων των υποψηφίων, ερωτήσεων ελεύθερης ανάπτυξης σε θέματα άσκησης διοίκησης ή/και συνδυασμού των δύο παραπάνω. Ειδικά για τους Προϊσταμένους/ες Γενικών Διευθύνσεων η γραπτή δοκιμασία αφορά περισσότερο στην διαπίστωση των ικανοτήτων τους να συντάξουν ένα κείμενο όπου θα αποτυπώνεται η ικανότητα σύνθεσης, ανάλυσης και διατύπωσης τεκμηριωμένων προτάσεων. Το αντικείμενο της γραπτής εξέτασης για τις θέσεις των Προϊσταμένων Γενικών Δ/νσεων και Διευθύνσεων προσδιορίζεται λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης με βάση το περίγραμμά της.

Κατά το τρίτο στάδιο συμμετοχής διενεργείται δομημένη συνέντευξη για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ευθύνης από το αρμόδιο Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων (Σ.Σ.Π.) τα μέλη του οποίου πιστοποιούνται μέσω ειδικής επιμόρφωσης για τον σκοπό αυτό από το ΕΚΔΔΑ. Το στάδιο αυτό διενεργείται σύμφωνα με τα άρθρα 85

και 86 του ΥΚ, όπως αντικαταστάθηκαν με το άρθρο 1 του ν. 4275/2014 και την αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.40/2029/οικ.24002/2-10-2014 (Β' 2661) Υπουργική Απόφαση από το Κεντρικό Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων (Κ.Σ.Σ.Π.) του άρθρου 158 του ΥΚ, όπως συγκροτείται μεταβατικά με τις διατάξεις του άρθρου 5 παρ. 7δ του ν.4275/2014. Κατά το στάδιο αυτό καλείται ανά προκηρυσσόμενη θέση/ομάδα θέσεων τετραπλάσιος αριθμός υποψηφίων των προκηρυγμένων θέσεων που προκύπτει από την φθίνουσα σειρά κατάταξης των υποψηφίων με βάση τη βαθμολογία που έλαβαν στη γραπτή εξέταση. Στη συνέντευξη καλούνται και όσοι/ες ισοβάθμησαν με τον/την τελευταίο/α υποψήφιο/α που καλείται στο στάδιο της συνέντευξης. Σε περίπτωση που ο αριθμός των υποψηφίων που καλούνται σε συνέντευξη υπολείπεται του τετραπλάσιου αριθμού κατά τα ανωτέρω, καλούνται όσοι/ες υποψήφιοι/ες υπάρχουν. Η τελική βαθμολογία αποτελεί το άθροισμα της βαθμολογίας της γραπτής εξέτασης με συντελεστή βαρύτητας 30% και της συνέντευξης με συντελεστή βαρύτητας 70% για τους/τις προϊσταμένους/ες γενικής διεύθυνσης. Για τους/τις προϊστάμενους/ες διευθύνσεων είναι αντίστοιχα 40% και 60%, ενώ για τους/τις προϊσταμένους/ες τμημάτων οι συντελεστές βαρύτητας είναι 50% και 50%.

Βάσει αυτού του θεσμικού πλαισίου εκδόθηκε σχετική προκήρυξη τον Νοέμβριο του 2014<sup>27</sup> για την πλήρωση είκοσι πέντε θέσεων προϊσταμένων οριζόντιων γενικών διευθύνσεων. Δεν μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα για την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας επειδή δεν ολοκληρώθηκε λόγω κυβερνητικής αλλαγής τον Ιανουάριο του 2015.

Από την συνοπτική αυτή παρουσίαση μπορεί κάποιος να συμπεράνει ότι το σύστημα επιλογής προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης στον ελληνικό δημόσιο τομέα συναρτάται από τις κυβερνητικές αλλαγές και ως εκ τούτου δεν υπάρχει συνέχεια λόγω μη εφαρμογής για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ίσως είναι ένας από τους λόγους

---

<sup>27</sup> ΔΙΔΑΔ/Φ.35.40/2057/οικ.30264/24.11.2014 «Επιλογή προϊσταμένων σύμφωνα με τις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007), όπως τροποποιήθηκε με τις διατάξεις του ν. 4275/2014 (Α' 149) – «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3528/2007) – Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις» - Έκδοση της αριθ. 1ΓΔ/2014 Προκήρυξης πλήρωσης οριζόντιων θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης των Υπουργείων»

για τους οποίους οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν με καχυποψία και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή σε θέση ευθύνης (Μοσχονάς κ.ά., 2018).

Στην συνέχεια θα αναφερθούμε στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο επιλογής προϊσταμένων σε θέση ευθύνης.

## **7.2 Ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή προϊσταμένων σε θέση ευθύνης**

Με το ν. 4369/2016 (ΦΕΚ/Α33/27.2.2016) θεσπίστηκε νέο σύστημα επιλογής σε θέση ευθύνης. Οι εφαρμοστέες διατάξεις είναι:

- ✓ άρθρα 84-86 του ΥΚ, όπως ισχύουν (τροποποιήσεις με τον ν.4369/2016 και άρθρο 30 του νόμου και ν. 4464/2017)
- ✓ ΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (β'4123) «Διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης κατά την επιλογή προϊσταμένων»
- ✓ Εγκύκλιος δεδα/φ.35.47/2306/οικ.17520/29.5.2017 (ΑΔΑ: 6ΜΜ1465ΧΘΨ-Φ7Γ)
- ✓ Οδηγός για τη δομημένη συνέντευξη<sup>28</sup>

Βασικό χαρακτηριστικό του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου δίνεται η ευκαιρία και σε υπαλλήλους αυξημένων τυπικών προσόντων που δεν έχουν ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου/ης να διεκδικήσουν θέση ευθύνης. Με βάση το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και ανεξαρτήτως των ειδικών προσόντων και των βασικών τίτλων σπουδών, που εξειδικεύονται βάσει των οργανικών διατάξεων των φορέων, οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) μπορούν να συμμετέχουν ως υποψήφιοι/ες στην προκήρυξη οιασδήποτε θέσης ευθύνης ανεξαρτήτως του τίτλου σπουδών που διαθέτουν.

Οι διατάξεις του νόμου 4369/2016 εφαρμόζονται για την επιλογή σε θέση ευθύνης στις οργανικές μονάδες επιπέδου:

- Γενικής διεύθυνσης

---

<sup>28</sup> [www.minadmin.gov.gr](http://www.minadmin.gov.gr)

- Διεύθυνσης
- Τμήματος
- Αυτοτελούς τμήματος
- Οργανικών μονάδων αντίστοιχου επιπέδου με τις προαναφερόμενες
- Ενδιάμεσα επίπεδα διοίκησης, όπως τυχόν προβλέπονται από τις οικείες διατάξεις οργανισμών των φορέων
- Στις υποδιευθύνσεις, οι οποίες λογίζονται ως Διευθύνσεις.

Όσον αφορά στα τυπικά προσόντα που αφορούν σπουδές, με βάση τις ισχύουσες διατάξεις επιλογής σε θέση ευθύνης στην μοριοδότηση δεν λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός των πτυχίων / τίτλων σπουδών, μοριοδοτούνται δε κατ' ανώτατο όριο δύο τίτλοι σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, δύο μεταπτυχιακοί τίτλοι και ένα διδακτορικό δίπλωμα<sup>29</sup>. Τόσο οι μεταπτυχιακοί τίτλοι όσο και τα διδακτορικά για να μοριοδοτηθούν πρέπει να είναι συναφή με τα αντικείμενα της θέσης που προκηρύσσεται. Όπου δεν έχει κριθεί η συνάφεια, κρίνεται με αιτιολογία από το αρμόδιο συμβούλιο επιλογής προϊσταμένων.

Όσον αφορά στο κριτήριο της αξιολόγησης, η μοριοδότηση εξάγεται βάσει του μέσου όρου αξιολογήσεων της τελευταίας τριετίας. Στις μεταβατικές διατάξεις και κατά την εφαρμογή την τρέχουσα περίοδο το κριτήριο της αξιολόγησης δεν λαμβάνεται υπόψη. Για να ληφθεί υπόψη το κριτήριο της αξιολόγησης ο/η υποψήφιος/α πρέπει να έχει αξιολογηθεί βάσει των διατάξεων του ν. 4369/2016 τουλάχιστον για δύο αξιολογικές περιόδους. Στην περίπτωση αυτή λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των εκθέσεων αξιολόγησης των δύο αυτών περιόδων.

Τα αρμόδια συλλογικά όργανα επιλογής προϊσταμένων σε θέση ευθύνης είναι:

- Το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ), αρμόδιο για την

---

<sup>29</sup> Τα τυπικά προσόντα αποδεικνύονται βάσει του ΠΔ 50/2001 «Καθορισμός των προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του δημοσίου τομέα». Όσον αφορά στα πιστοποιητικά γλωσσομάθειας προβλέπονται στο Παράρτημα Γλωσσομάθειας του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) αναρτημένο στο: [www.asep.gr](http://www.asep.gr)

επιλογή προϊσταμένων σε επίπεδο γενικής διεύθυνσης<sup>30</sup>.

- Το Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΣΕΠ), αρμόδιο για την επιλογή προϊσταμένων σε επίπεδο διεύθυνσης<sup>31</sup>.
- Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο του άρθρου 159 του ΥΚ, αρμόδιο για την επιλογή προϊσταμένων σε επίπεδο τμήματος για την μοριοδότηση των τυπικών προσόντων και το ΣΕΠ για την διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης.

Όσον αφορά στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) β' βαθμού, η επιλογή σε επίπεδο Διεύθυνσης γίνεται από το αρμόδιο όργανο του άρθρου 248 του ν. 3852/2010 (Α' 87). Η επιλογή σε επίπεδο Τμήματος και Αυτοτελών Γραφείων γίνεται από το αρμόδιο όργανο του άρθρου 249 του ίδιου νόμου. Για τα Πανεπιστήμια και ΤΕΙ αρμόδιο όργανο για την επιλογή επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης είναι η Σύγκλητος και για την επιλογή επιπέδου Διεύθυνσης είναι η Συνέλευση. Για την Ακαδημία Αθηνών αρμόδιο όργανο επιλογής Εφόρου (επίπεδο Γενικού Διευθυντή) και προϊσταμένων Διεύθυνσης είναι η Σύγκλητος.

Στην συνέχεια θα αναφερθούμε στις συνεντεύξεις επιλογής, αλλά κυρίως στην δομημένη συνέντευξη όπως αυτή προβλέπεται στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

## **7.3 Περί συνεντεύξεων επιλογής**

### **7.3.1 Σημασία της συνέντευξης επιλογής**

Η συνέντευξη αποτελεί μία από τις πιο προσφιλείς διαδικασίες για την επιλογή προσωπικού (Dipboye, 1992 · Dessler, 1997 · De Cenzo & Robbins, 1996). Ερευνητικά δεδομένα καταδεικνύουν ότι οι ιδιωτικές εταιρείες σε πολύ υψηλό ποσοστό (πάνω από 92%) αξιοποιούν την συνέντευξη ως μέθοδο επιλογής του ανθρώπινου

---

<sup>30</sup> Συστάθηκε με την ΥΑ υπ' αριθ. ΔΙΔΚ/Φ.33/οικ.11199/14.4.2016 (Β' 1223). Τα μέλη έχουν οριστεί με την ΥΑ υπ' αριθμ. ΔΙΔΚ/Φ.38/24657/23.9.2016 (ΑΔΑ: 94Χ6465ΦΘΕ-1ΝΑ). Η θητεία των μελών είναι τριετής.

<sup>31</sup> Τα ΣΕΠ συγκροτούνται με κοινή απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του οικείου Υπουργού. Μπορούν να συγκροτηθούν περισσότερα του ενός ΣΕΠ για την διεκπεραίωση των διαδικασιών επιλογής στους εποπτευόμενους φορείς των υπουργείων. Τα μέλη των ΣΕΠ είναι πέντε και έχουν τριετή θητεία. Συγκροτούνται μετά την διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, επειδή σε αυτά συμμετέχουν και Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης.

δυναμικού που θα τις στελεχωσει. Σε πολύ υψηλό ποσοστό επίσης (πάνω από 80%) εκτιμάται ότι η συνέντευξη έχει καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία επιλογής. Όσον αφορά στην Ελλάδα, έρευνα που διεξήχθη το 1997 (Παπαλεξανδρή) και αφορούσε στην αξιοποίηση μεθόδων επιλογής εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα, κατέδειξε ότι η συνέντευξη κυρίως αξιοποιήθηκε ως μέθοδος επιλογής στο 78% των περιπτώσεων πρόσληψης. Οι μέθοδοι των αιτήσεων αξιοποιήθηκαν σε ποσοστό 68% και οι συστάσεις αξιοποιήθηκαν σε ποσοστό 48%.

Προκειμένου ένα σύστημα επιλογής / πρόσληψης προσωπικού να είναι αξιόπιστο, η συνέντευξη συνδυάζεται και με άλλες μεθόδους όπως η διεξαγωγή τεστ, η γραπτή δοκιμασία κ.ά. Στόχος σε κάθε περίπτωση είναι αφενός μεν να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα σφάλματος κατά την επιλογή, αφετέρου, να διασφαλιστεί ότι επιλέγεται το κατάλληλο άτομο για την πλήρωση της θέσης εργασίας και αποτελεί τον/την ιδανικό/ή υποψήφιο/α για την θέση αυτή.

Ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα αξιοποιούνται συνδυαστικά και άλλα εργαλεία επιλογής, όπως η διενέργεια τεστ (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Dessler G., 2012) που βοηθούν στο να γίνει πλήρης έλεγχος των υποψηφίων για την θέση. Στην βιβλιογραφία αναφέρονται κυρίως:

- Ψυχομετρικά τεστ, χρησιμοποιούνται κυρίως για την επιλογή υποψηφίων σε ειδικές θέσεις (π.χ. στρατιωτικές υπηρεσίες, αστυνομία κ.λπ.), αλλά και την επιλογή στελεχών σε θέσεις ευθύνης. Με τα τεστ αυτά δίνεται η δυνατότητα σε εξειδικευμένους ψυχολόγους που είναι αρμόδιοι/ες για την διεξαγωγή τους να εντοπίσουν τυχόν προβλήματα στην προσωπικότητα των υποψηφίων.
- Τεστ ανάλυσης χαρακτήρα, τεστ επιδεξιότητας, τεστ αντίληψης χώρου, τεστ διαγραμματικού συλλογισμού κ.ά.
- Τεστ δεξιοτήτων/ικανοτήτων, με βάση το οποίο κρίνεται, ο βαθμός αναλυτικής σκέψης ή μαθησιακής ικανότητας του/της υποψηφίου/ας για την θέση που διεκδικεί.
- Τεστ επίδειξης δεξιοτήτων κατά την εκτέλεση κάποιου έργου, με το



οποίο ζητείται από το άτομο να αποδείξει ότι διαθέτει τις απαιτούμενες για την θέση δεξιότητες για να εκτελέσει έργα τεχνικής κυρίως φύσης που σχετίζονται με τη θέση εργασίας.

- Τεστ ειδικών ικανοτήτων γενικού συλλογισμού, μέσα από σχήματα ο/η υποψήφιος/α απαντά σε ερωτήσεις λογικής αλληλουχίας, ώστε να εξακριβωθεί η ικανότητά του/της σε σύντομο χρονικό διάστημα να απαντήσει με επιτυχία στις ερωτήσεις που υποβάλλονται.

Όλες οι προαναφερόμενες μέθοδοι, αλλά και ποικίλα άλλα εργαλεία αξιοποιούνται ανάλογα με την φύση και το περιεχόμενο της θέσης εργασίας. Απώτερος σκοπός των μέσων επιλογής / πρόσληψης ή προαγωγής είναι η ανεύρεση του/της καταλληλότερου/ης υποψηφίου/ας, αντιστοιχίζοντας το προφίλ του/της υποψηφίου/ας με τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία έχει υποβληθεί αίτηση (job matching). Η συνέντευξη μπορεί να εφαρμοστεί ως εργαλείο και για την προαγωγή υπαλλήλου σε θέση ευθύνης σε συνδυασμό με τα προαναφερόμενα μέσα, ώστε να ελαχιστοποιηθεί το ενδεχόμενο λανθασμένης προαγωγής υπαλλήλου που ενδεχομένως θα ήταν επιζήμια για τον φορέα. Με την επιλογή του κατάλληλου Προϊσταμένου/ης εξασφαλίζεται (Σκουλάς, Οικονομάκη,1998):

- Άμεση απόδοση εφόσον η θέση θα είναι κατάλληλη για το προφίλ του/της.
- Υψηλή απόδοση που θα έχει θετικές επιπτώσεις στους συνεργάτες του.
- Ελαχιστοποίηση την ανάγκης για άσκηση εποπτείας και ελέγχου.
- Μειωμένη ανάγκη για επιπλέον κατάρτισή του/της.

Η σημασία της συνέντευξης για την επιλογή του/της καταλληλότερου/ης υποψηφίου/ας έχει θεμελιωθεί σε επιστημονικές έρευνες και μελέτες κυρίως στις επιχειρήσεις, αποτελεί δε ιδιαίτερο κεφάλαιο σε όλα τα βιβλία που αφορούν στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων και ειδικότερα στην ανάπτυξη προσωπικού ή ανθρώπινων πόρων. Οι έρευνες και οι μελέτες βοήθησαν στο να διεξάγεται η συνέντευξη με επαγγελματισμό που εξασφαλίζει αντικειμενικότητα στην κρίση και αξιοπιστία. Αυτά τα χαρακτηριστικά ενισχύονται εφόσον τηρείται η δημοσιότητα, η

διαφάνεια και η αξιοκρατία.

Όπως επισημαίνεται και στον σχετικό Οδηγό για την διεξαγωγή της συμπεριφορικής συνέντευξης (Behavioral Interview Guide: Early Career Job Candidates) (SHRM, 2016)<sup>32</sup> η συνέντευξη επιλογής αποτελεί σημαντικό βήμα για τον οργανισμό επειδή, ανάμεσα στα άλλα:

- Δίνεται η ευκαιρία στον/στην εργοδότη/τρια να συναντηθεί με υποψήφιους/ες
- Έχουν τον χρόνο οι διευθυντές/ντριες ανθρώπινου δυναμικού να κερδίσουν από την συνομιλία με τους/τις υποψήφιους/ες βλέποντας τις εμπειρίες τους, τις ικανότητες και δεξιότητές τους, τις συμπεριφορές τους, και επιπλέον να έχουν άποψη σχετικά με την υποψηφιότητα
- Επιτρέπει στον/στην εργοδότη/τρια να προσδιορίσει εάν οι ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες του/της υποψήφιου/ας και η προσωπικότητά του/της ταιριάζουν με το προφίλ της θέσης που θέλει να καλύψει.

### **7.3.2 Συνέντευξη ως αμφίδρομη επικοινωνία και βάσει ανάλυσης θέσης εργασίας (job analysis – job description)**

Υπάρχουν παράγοντες που βοηθούν στην εξασφάλιση των προαναφερόμενων χαρακτηριστικών της συνέντευξης και αφορούν τόσο τα εμπλεκόμενα πρόσωπα, όσο και τις συνθήκες υπό τις οποίες αυτή διεξάγεται. Όσον αφορά στα μέλη του Συμβουλίου, είναι απαραίτητο να έχουν βασικές δεξιότητες και ικανότητες όπως:

- Αμεροληψία και αντικειμενικότητα
- Ικανότητα διατύπωσης ερωτήσεων
- Ικανότητα παρατήρησης στοιχείων της συμπεριφοράς του ατόμου.

Με την συνέντευξη δίνεται η δυνατότητα στα άτομα που την διεξάγουν να διερευνήσουν εάν ο/η υποψήφιος/α:

- ξέρει να κάνει τη δουλειά, άρα διαθέτει τις γνώσεις και την εξειδίκευση που απαιτεί ο συγκεκριμένος ρόλος - θέση εργασίας,

---

<sup>32</sup><https://www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/Documents/Behavioral%20Interviewing%20Guide%20for%20Early%20Career%20Candidates.pdf>

- μπορεί να κάνει τη δουλειά, άρα διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες για να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντά του,
- θέλει να κάνει τη δουλειά, δηλαδή διαθέτει την απαιτούμενη θετική συμπεριφορά - νοοτροπία, που θα του επιτρέψει να ενταχθεί ομαλά στο περιβάλλον του φορέα, να εφαρμόσει τις ιδέες του και να επιτύχει αποτελέσματα για την υπηρεσία το ταχύτερο δυνατό.

Η συνέντευξη επιλογής εξάλλου συμβάλλει στη:

- συγκέντρωση δεδομένων για τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις συμπεριφορές και γενικά για το προφίλ του/της υποψηφίου/ας,
- κάλυψη τυχόν κενών ή ελλείψεων στις πληροφορίες που δίνει η αίτηση, το βιογραφικό και η δήλωση ενδιαφέροντος του υποψηφίου,
- τελική απόφαση για την καταλληλότητα ή μη του/της υποψηφίου/ας για τη συγκεκριμένη θέση.

Επιπρόσθετα η συνέντευξη επιλογής πέραν της συγκέντρωσης πληροφοριών για το άτομο από τα μέλη του συμβουλίου επιλογής:

- παρέχει πληροφορίες στον/στην υποψήφιο/α για τον οργανισμό/φορέα, τις διαδικασίες και την κουλτούρα του,
- οικοδομεί θετική σχέση με τον/την υποψήφιο/α, ακόμα και αν δεν επιλεγεί για τη θέση.

Από τη διαδικασία της συνέντευξης δεν αντλεί πληροφορίες μόνο το συμβούλιο επιλογής, ο/η υποψήφιος/α επίσης έχει την ευκαιρία να γνωρίσει περισσότερα στοιχεία για την προκηρυσσόμενη θέση και για την υπηρεσία (αυτό ισχύει περισσότερο εφόσον το άτομο δεν ανήκει ήδη στην εταιρεία, ή στον φορέα για τον οποίο ενδιαφέρεται) και να διαμορφώσει ρεαλιστικές προσδοκίες και για τα δύο. Η αμφίδρομη επικοινωνία που υπάρχει κατά την διάρκεια της συνέντευξης βάσει της βιβλιογραφίας (Kohn & Dipboye, 1998 · Schmitt & Coyle, 1979) και οι ικανότητες των μελών του συμβουλίου επιλογής επηρεάζουν τις αντιλήψεις του/της υποψηφίου/ας για την θέση, καθώς σχηματίζει άποψη σχετικά με τον επαγγελματισμό των

αξιολογητών/τριών και την εταιρεία / φορέα για τον οποίο ενδιαφέρεται να εργαστεί.

Η διεξαγωγή της συνέντευξης, όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενες ενότητες, προϋποθέτει την ανάλυση της υπό πλήρωση θέσης, δηλαδή, τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών και των απαιτήσεων της θέσης, καθώς και των απαραίτητων προσόντων των υποψηφίων. Η περιγραφή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων της θέσης, ως βάση της διαδικασίας επιλογής, είναι αναγκαία για την αύξηση της εγκυρότητας της συνέντευξης και την αποφυγή δημιουργίας υποκειμενικών κρίσεων σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης (Arvey & Campion, 1982 · Harris, 1989 · Schmitt, 1976). Επίσης, βοηθά τους φορείς να υπερασπιστούν την απόφαση του πάνελ συνέντευξης στα δικαστήρια (Gollub-Williamson et al., 1997 · Kleiman & Faley, 1985).

### **7.3.3 Δομημένες και μη δομημένες συνεντεύξεις**

Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι διαφορετικές, έτσι μπορεί να είναι ανεπίσημες και χωρίς συγκεκριμένη δομή στις ερωτήσεις και άλλες έχουν συγκεκριμένη δομή και συγκεκριμένη διαδικασία. Υπάρχουν εμφανώς διαφορές ανάμεσα στα προαναφερόμενα είδη συνεντεύξεων.

Οι συνεντεύξεις που δεν έχουν συγκεκριμένη δομή και διαδικασία αναφέρονται και ως διερευνητικές συνεντεύξεις (<https://www.simplypsychology.org/interviews.html>). Είναι περισσότερο «καθοδηγούμενη συζήτηση» (guided conversation). Οι συνεντεύξεις αυτές έχουν τυχαία σειρά ερωτήσεων, οι οποίες είναι συνήθως ανοικτές και δεν ακολουθείται συγκεκριμένη και δομημένη διαδικασία κατά την διεξαγωγή τους. Μερικές ερωτήσεις επίσης μπορεί να μην ερωτηθούν στην πορεία της συνέντευξης. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου της συνέντευξης είναι κυρίως: α. ότι είναι περισσότερο ευέλικτες, όσον αφορά στις ερωτήσεις και τη σειρά που τίθενται και μπορεί να εκφεύγουν του προγραμματισμού της συνέντευξης, β. συγκεντρώνουν ποιοτικά δεδομένα μέσω των ανοικτών ερωτήσεων και δίνεται η δυνατότητα στον/στην συνεντευξιζόμενο/η να δώσει την δική του/της αντίληψη για την

κατάσταση, γ. δίνουν την δυνατότητα στον/στην συνεντευκτή/τρια να κατανοήσει σε βάθος το άτομο και ζητήσει διευκρινίσεις. Στα μειονεκτήματα αυτού του τύπου των συνεντεύξεων μπορούμε να αναφέρουμε: α. μπορεί να είναι χρονοβόρες και είναι δύσκολη η ανάλυση των ποιοτικών στοιχείων και β. είναι δαπανηρές στον βαθμό που απαιτείται ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων σε σχέση με τα ερωτηματολόγια.

Οι δομημένες συνεντεύξεις έχουν ερωτήσεις που έχουν προετοιμαστεί από πριν και οι συνεντευξιαζόμενοι/ες πρέπει να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις με την ίδια σειρά, και δεν εκφεύγουν του χρονοδιαγράμματος που έχει προβλεφθεί. Αυτού του τύπου οι συνεντεύξεις είναι επίσης γνωστές ως Τυποποιημένες συνεντεύξεις (Standardized interviews), Μορφοποιημένες συνεντεύξεις, ακολουθούν το ίδιο μοτίβο (Patterned interviews), Σχεδιασμένες συνεντεύξεις (Planned interviews), Επίσημες συνεντεύξεις (Formal interviews).

Στα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου συνεντεύξεων είναι: α. ότι υπάρχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν με μία σειρά και β. έχουν συγκεκριμένο χρόνο διεξαγωγής και γ. δεδομένου ότι σε δομημένες συνεντεύξεις όλοι/ες οι υποψήφιοι/ες καλούνται να κάνουν τις ίδιες ερωτήσεις, είναι εύκολο να συγκρίνουν τις απαντήσεις τους και να προσληφθεί ο/η κατάλληλος/η υποψήφιος/α για την θέση. Μπορούν να αξιολογηθούν οι υποψήφιοι/ες με έναν πιο αντικειμενικό και δίκαιο τρόπο, ο οποίος επίσης καθιστά τις δομημένες συνεντεύξεις πιο νόμιμα αξιόπιστες.

Από την άλλη πλευρά, οι δομημένες συνεντεύξεις είναι πιο δύσκολες και πιο περίπλοκες. Οι ερωτήσεις πρέπει να γραφούν με προσοχή, να δοκιμαστούν και να βεβαιωθούν οι συνεντευκτές/τριες ότι συμφωνούν με το προφίλ του εργαζόμενου ή που αναζητούν (<https://www.talentlyft.com/en/blog/article/92/difference-between-structured-unstructured-and-semi-structured-job-interviews>). Υπάρχει επίσης η πιθανότητα οι ερωτήσεις της συνέντευξης να διαρρεύσουν, γεγονός που σημαίνει ότι οι μελλοντικοί/ές υποψήφιοι/ες μπορούν να έρθουν

προετοιμασμένοι/ες για την συνέντευξη. Επιπρόσθετα, αυτός ο τύπος της δομημένης συνέντευξης μπορεί να φανεί λίγο «κρύος» και μπορεί να καταστήσει δύσκολο να περιγραφεί η εμπειρία του/της υποψήφιου/ας, οπότε δεν θα είναι εύκολη η επιλογή. Στην συνέχεια θα αναφερθούμε σε μία μεθοδολογία που αξιοποιείται ευρέως στις συνεντεύξεις επιλογής, την μέθοδο STAR<sup>33</sup>.

#### **7.3.4 Η μεθοδολογία STAR**

Πρόκειται για μία μέθοδο συνέντευξης που βασίζεται σε δομημένες ερωτήσεις που αφορούν κυρίως την συμπεριφορά των ατόμων. Με την μεθοδολογία αυτή συζητούνται κατά την διάρκεια της συνέντευξης καταστάσεις που αφορούν συμπεριφορά των ατόμων στο παρελθόν και αφορούν συγκεκριμένη κατάσταση (Situation), έργο (Tasks) που εκτελούσε το άτομο στην συγκεκριμένη κατάσταση, Ενέργειες - Δράσεις (Actions) που ανέλαβε για την επίτευξη των στόχων, Αποτέλεσμα (Result) που είχαν οι ενέργειες του ατόμου στην συγκεκριμένη κατάσταση που περιγράφεται<sup>34</sup>.

**Κατάσταση (Situation):** Περιγραφή μιας κατάστασης που βρέθηκε το άτομο ή την εργασία που έπρεπε να ολοκληρώσει. Η ερώτηση αφορά στην περιγραφή ενός συγκεκριμένου γεγονότος ή κατάστασης που βρέθηκε το άτομο στο παρελθόν και δεν αναμένει μια γενικευμένη περιγραφή αυτού που έκανε. Η κατάσταση αυτή μπορεί να έχει σχέση με την προηγούμενη εργασία του, με εθελοντική δράση που ενδεχομένως έχει ή οποιοδήποτε σχετικό γεγονός.

**Έργο (Task):** Περιγραφή της εργασίας και του στόχου που αποσκοπούσε με την εργασία αυτή.

**Δράση – Ενέργειες (Action):** Περιγραφή των ενεργειών που έκανε το άτομο για να αντιμετωπίσει την συγκεκριμένη κατάσταση που έχει περιγράψει. Αναζητούνται συγκεκριμένες ενέργειες που έκανε το άτομο ΤΟ ΙΔΙΟ ΤΟ ΑΤΟΜΟ, όχι η ομάδα ή τα άλλα μέλη της ομάδας. Τι μέτρα έλαβε το άτομο, ποια ήταν η δική του προσωπική

<sup>33</sup> Ακρωνύμιο που δημιουργείται από τα αρχικά των λέξεων στα αγγλικά Situation, Task, Actions, Results

<sup>34</sup> [https://www.google.com/search?source=hp&ei=fBX6XIXPM9H3kwXEqojAAQ&q=star+method+interview&oq=star&gs\\_l=psy-ab.1.0.35i39l2j0l3j0i131l2j0i67j0l2.1585.6072.7751.5.0.0.252.1181.0j8j1..0.1.gws-wiz.6.0i131i67.Wdy2UJbq9do](https://www.google.com/search?source=hp&ei=fBX6XIXPM9H3kwXEqojAAQ&q=star+method+interview&oq=star&gs_l=psy-ab.1.0.35i39l2j0l3j0i131l2j0i67j0l2.1585.6072.7751.5.0.0.252.1181.0j8j1..0.1.gws-wiz.6.0i131i67.Wdy2UJbq9do)

συμβολή στην κατάσταση όχι οι άλλοι. Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση είναι «εγώ ενήργησα....», «εγώ έκανα ....» όχι «εμείς».

**Αποτέλεσμα (Result):** Περιγραφή του αποτελέσματος από τις ενέργειες του ατόμου που σε αυτή τη φάση δεν πρέπει να «ντραπεί» να χρησιμοποιήσει το «εγώ» και να πιστωθεί το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του. Τι έγινε; Πώς τελείωσε το θέμα; Τι ολοκληρώσατε; Τι μάθατε από αυτό; Καλό θα είναι να υπάρχουν θετικά αποτελέσματα κυρίως στην απάντηση.

#### **Παράδειγμα 1.**

Περιγράψτε μία κατάσταση στην οποία αξιοποιήσατε την πειθώ για να πείσετε κάποιον/α να δει τα πράγματα με τον τρόπο που τα βλέπετε εσείς.

Εάν το άτομο δεν απαντά με λεπτομέρειες στην ερώτηση αυτή, τότε ο/η συνεντευκτής/τρια μπορεί να κάνει επιπλέον ερωτήσεις όπως:

- ✓ Μπορείτε να μου πείτε περισσότερα για την κατάσταση;
- ✓ Τι ακριβώς κάνατε;
- ✓ Ποιος ήταν ο ρόλος σας στην κατάσταση αυτή;
- ✓ Πώς κατέληξε τελικά;
- ✓ Ποιες άλλες προκλήσεις αντιμετωπίσατε; Τι κάνατε για να τις αντιμετωπίσετε;

Εάν θέλετε να ακολουθήσετε την μέθοδο STAR θα πρέπει να είστε συγκεκριμένοι/ες και δεν πρέπει ούτε να παραλείψετε βασικές ερωτήσεις, αλλά ούτε και να έχετε πολύ πληροφορία στις ερωτήσεις σας.

#### **Παράδειγμα 2.**

##### **Ερώτηση:**

Μιλήστε μας για κάποια περίοδο που έπρεπε να τελειώσετε κάποιο έργο σε ένα περιορισμένο χρονοδιάγραμμα. Περιγράψτε μας την κατάσταση και εξηγήστε πώς το διαχειριστήκατε.

##### **Ενδεικτική απάντηση:**

Ενώ τυπικά μου αρέσει να προγραμματίζω τη δουλειά μου σε βήματα και να την ολοκληρώνω βήμα προς βήμα, μπορώ να πετύχω υψηλής ποιότητας εργασία σε πολύ περιορισμένα χρονικά περιθώρια με ασφυκτικές προθεσμίες. Κάποτε σε μία επιχείρηση που εργαζόμουν, ένας υπάλληλος έφυγε λίγες ημέρες πριν την λήξη ενός έργου που έπρεπε να παραδώσει. Μου ζητήθηκε μέσα σε λίγες ημέρες να ενημερωθώ για το έργο και να το ολοκληρώσω. Έστησα μία ομάδα εργασίας και ανέθεσα εργασία στο κάθε άτομο και έτσι καταφέραμε να ολοκληρώσουμε αυτή το έργο έχοντας και μία ημέρα ελεύθερη. Στην πραγματικότητα, πιστεύω ότι δουλεύω πολύ καλά κάτω από περιορισμένα χρονοδιαγράμματα.

### Παράδειγμα 3.

#### Ερώτηση:

Τι κάνετε όταν ένα μέλος της ομάδας σας αρνείται να ολοκληρώσει το μέρος της εργασίας που του αναλογεί μέσα στις δεδομένες προθεσμίες;

#### Ενδεικτική απάντηση:

Όταν υπάρχουν ομαδικές συγκρούσεις ή προβλήματα, πάντα προσπαθώ να κάνω το καλύτερο ως ηγέτης της ομάδας αν χρειαστεί. Εκτιμώ ότι οι επικοινωνιακές μου ικανότητες με κάνουν αποτελεσματικό/ή ηγέτη και συντονιστή/στρια. Για παράδειγμα, μια φορά, όταν εργαζόμουν σε ένα ομαδικό έργο, δύο από τα μέλη της ομάδας που εμπλέκονταν στο έργο αρνούσαν να ολοκληρώσουν το έργο που τους είχε ανατεθεί. Ήταν και δύο δυσареστημένοι/ες από το φόρτο εργασίας τους. Στην περίπτωση αυτή οργάνωσα μία συνάντηση της ομάδας και έγινε ανακατανομή της μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτό είχε θετική επίδραση στην ομάδα, τα μέλη ήταν ικανοποιημένα και πιο παραγωγικά και τελικά το έργο ολοκληρώθηκε με επιτυχία μέσα στο χρονικό περιθώριο που είχαμε.

### Παράδειγμα 4.

#### Ερώτηση:

Μιλήστε μας για κάποια πρωτοβουλία που αναλάβατε στη δουλειά σας.

#### Ενδεικτική απάντηση:

Πρόπερσι ενεργούσα ως αναπληρωτής/τρια διευθυντής/ντρια και είχα την ευθύνη μιας παρουσίασης με τον/την διευθυντή/ντριά μου. Ο/Η Διευθυντής/ντρια έλειψε λόγω ατυχήματος το επίμαχο χρονικό διάστημα πριν την προετοιμασία, οπότε κινδύνευε η ολοκλήρωση της παρουσίασης. Προσφέρθηκα να το αναλάβω εξ ολοκλήρου και να συντονίσω όλες τις ομάδες που εμπλέκονταν. Κάλεσα μία έκτακτη συνάντηση όπου διευκρινίστηκαν οι λεπτομέρειες και οι ρόλοι κάθε ομάδας σε σχέση με την παρουσίαση. Σχεδίασα με λεπτομέρεια όλο το πρόγραμμα και την παρουσίαση και οι ομάδες συνέχισαν να δουλεύουν κανονικά. Η παρουσίαση πέτυχε και η προϊστάμενη αρχή ήταν εξαιρετικά ικανοποιημένη από το αποτέλεσμα όπως φάνηκε από την ομιλία και το μήνυμα που μου έστειλε.

## 7.4 Η δομημένη συνέντευξη επιλογής βάσει του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου

Η δομημένη συνέντευξη που εφαρμόζεται για τις επιλογές σε θέση ευθύνης βάσει του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου εν γένει υπακούει στις αρχές της δομημένης συνέντευξης όπως αυτές αναπτύχθηκαν με λεπτομέρεια στις προηγούμενες



παραγράφους. Για την διεξαγωγή της εν λόγω συνέντευξης έχει εκπονηθεί «Εγχειρίδιο - Οδηγός για την διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης» από την Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ο οποίος διατίθεται και στον ιστότοπο: [http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/87\\_17\\_all.pdf](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/87_17_all.pdf).<sup>35</sup>

Με βάση το εν λόγω Εγχειρίδιο - Οδηγό «σκοπός της δομημένης συνέντευξης, σύμφωνα με το άρθρο 29 ν. 4369/16, είναι να διαμορφωθεί από το αρμόδιο Συμβούλιο σαφής άποψη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης, για την οποία κρίνεται. Κατά το στάδιο αυτό λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, η αίτηση υποψηφιότητας και το βιογραφικό σημείωμά του.» (Εγχειρίδιο - Οδηγός, 2017,σ.6).

Όπως ήδη έχει αναφερθεί προηγουμένως αφορά επιλογή προϊσταμένων, διενεργείται από αρμόδιο συμβούλια επιλογής προϊσταμένων ανά επίπεδο ευθύνης (Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων, Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων και Υπηρεσιακό Συμβούλιο για προϊσταμένους επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και Τμημάτων αντίστοιχα). Στο ίδιο θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνεται ρύθμιση για την πλήρωση θέσεων Διοικητικών Γραμματέων, Αναπληρωτών Διοικητικών Γραμματέων, Τομεακών Γραμματέων και Ειδικών Τομεακών Γραμματέων για την επιλογή των οποίων αρμόδιο είναι το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Διοικήσεων. Στην συνέχεια θα δούμε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τα κύρια σημεία αυτού του τύπου της συνέντευξης.

#### **7.4.1 Βασικές αρχές της δομημένης συνέντευξης και στάδια**

Όπως αναπτύχθηκε στις προηγούμενες παραγράφους<sup>36</sup> ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της συνέντευξης και κυρίως της δομημένης συνέντευξης, ως

---

<sup>35</sup> Ν. 4369/2016 (Α' 33) Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β' 4123)

<sup>36</sup> 7.3.1 και 7.3.2 ανωτέρω.

εργαλείου αξιολόγησης για την καταλληλότητα των υποψηφίων για την στελέχωση θέσεων ή για την προαγωγή τους σε θέση ευθύνης είναι ότι το Συμβούλιο επιλογής έχει την δυνατότητα να συλλέξει κυρίως ποιοτικά δεδομένα για τον/την υποψήφιο/α για τη θέση. Το βασικότερο πλεονέκτημα είναι η προσωπική επαφή με τον/την υποψήφιο/α και η δυνατότητα να γίνει ανταλλαγή απόψεων μεταξύ του υποψήφιου και των μελών του συμβουλίου επιλογής, δυνατότητα που δεν παρέχεται από π.χ. ερωτηματολόγια.

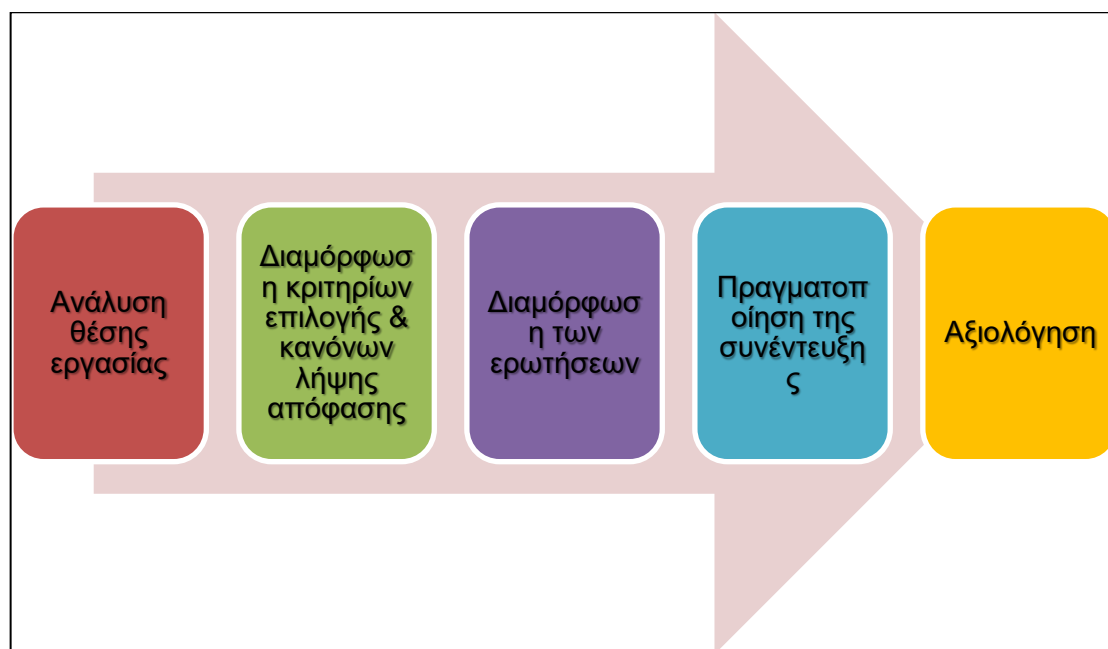
Ειδικότερα η δομημένη συνέντευξη, όπως ήδη αναπτύχθηκε πριν, δίνει την δυνατότητα να ανιχνευθούν γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες των υποψηφίων, αλλά κυρίως διερευνάται η δυνατότητα εφαρμογής αυτών των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων στην πράξη (βλ. μέθοδος STAR). Επιπρόσθετα, οι ερωτήσεις στην δομημένη συνέντευξη είναι ίδιες για τα υποψήφια άτομα και έχουν διαμορφωθεί εκ των προτέρων υιοθετώντας ταυτόχρονα και ανάλογη κλίμακα βαθμολόγησης με βάση τα κριτήρια και με βάση το πλαίσιο των αποδεκτών απαντήσεων.

Η δομημένη συνέντευξη βάσει των ανωτέρων υπακούει στις βασικές αρχές της:

- **Αξιοκρατίας/Καταλληλότητας**, με την έννοια της ανάδειξης του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση
- **Έντιμης αντιμετώπισης** των υποψηφίων, με την έννοια της διευκόλυνσης όλων υποψηφίων να αναπτύξουν τις γνώσεις τους, ικανότητες και δεξιότητες
- **Ισότιμης αντιμετώπισης**, εφόσον τηρούνται οι ίδιοι όροι για όλα τα υποψήφια άτομα και δίνονται ίσες ευκαιρίες προς όλα τα ενδιαφερόμενα για τη θέση άτομα
- **Επαγγελματικής δεοντολογίας**, εφόσον πρόκειται για διαδικασία που βασίζεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, στην ευγένεια και στο υπηρεσιακό ήθος
- **Διαφάνειας**, εφόσον τηρούνται πρακτικά τα οποία είναι διαθέσιμα στον/στην υποψήφιο/α.

Όσον αφορά στα στάδια της δομημένης συνέντευξης είναι αυτά που προβλέπονται

σε κάθε συνέντευξη αυτού του τύπου και περιγράφονται στο Σχήμα 7.1.



**Σχήμα 7.1: Στάδια δομημένης συνέντευξης**

Στάδιο 1<sup>ο</sup>, Ανάλυση θέσης εργασίας. Αφετηρία για την διαδικασία της συνέντευξης επιλογής. Τα στοιχεία οφείλουν να αντληθούν:

- Από τον Οργανισμό του φορέα
- Από το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας
- Από το Περίγραμμα θέσης εργασίας

Με ευθύνη του φορέα επίσης θα πρέπει να σταλούν:

- Οργανισμός του φορέα
- Έντυπο Περιγράμματος της θέσης (Εγχειρίδιο, 2017, σ. 8).

Στάδιο 2<sup>ο</sup>, Διαμόρφωση κριτηρίων επιλογής και κανόνων λήψης απόφασης.

Με βάση το Ν. 4369/16 το συμβούλιο επιλογής θα πρέπει να λάβει υπόψη του ορισμένα βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση των υποψηφίων, πέραν των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που προβλέπονται από το περίγραμμα της θέσης.

Στάδιο 3<sup>ο</sup>, Ο Πρόεδρος και τα μέλη του εκάστοτε αρμοδίου οργάνου για τις επιλογές

των Προϊσταμένων συναποφασίζουν:

- Το περιεχόμενο των ερωτήσεων που θα τεθούν στον/στην υποψήφιο/α
- Την μορφή της ερώτησης (πόσο λεπτομερής – εξειδικευμένη)
- Την ακριβή διατύπωση κάθε ερώτησης
- Την σειρά υποβολής των ερωτήσεων (οργάνωση, ταξινόμηση ερωτήσεων)
- Τον καθορισμό των μελών που θα καλύψουν συγκεκριμένα πεδία από τις ερωτήσεις<sup>37</sup> (Εγχειρίδιο, 2017, σ.11).

Στάδιο 4<sup>ο</sup>, Πραγματοποίηση της συνέντευξης

Ο Πρόεδρος του Συμβουλίου κατά την **προετοιμασία της συνέντευξης**:

- Δίνει κατευθύνσεις για να συναποφασιστεί:
  - ✓ ο τρόπος μελέτης /αξιολόγησης των βιογραφικών και των αιτήσεων
  - ✓ η σειρά με την οποία θα καλύπτονται τα διαφορετικά αντικείμενα/ πεδία
  - ✓ ποιο μέλος θα καλύψει ποια αντικείμενα/ πεδία
  - ✓ η διάρκεια της συνέντευξης ανάλογα με την θέση ευθύνης (α) τριάντα (30') λεπτά έως μία (1) ώρα για θέσεις προϊσταμένων επιπέδου γενικής διεύθυνσης, β) τριάντα (30') έως σαράντα πέντε (45') λεπτά για θέσεις προϊσταμένων επιπέδου διεύθυνσης και γ) τριάντα (30') λεπτά για θέσεις προϊσταμένων επιπέδου τμήματος.
  - ✓ ο τρόπος βαθμολόγησης και τήρησης σημειώσεων.

Επίσης ρυθμίζονται οργανωτικά διαδικαστικά θέματα (πρόγραμμα, χώρος διεξαγωγής συνεντεύξεων, κλήση υποψηφίων κ.λπ.).

Τα μέλη του Συμβουλίου στην φάση **της προετοιμασίας της συνέντευξης** :

- ✓ Εντοπίζουν ασάφειες, αδυναμίες, κενά στα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων.
- ✓ Εντοπίζουν τα αντικείμενα/πεδία του CV και της αίτησης/δήλωσης ενδιαφέροντος κάθε υποψηφίου, τα οποία πρέπει να διερευνηθούν κατά τη συνέντευξη.
- ✓ Ένα μέλος μπορεί να οριστεί εισηγητής:
  1. για ένα κριτήριο ή
  2. για μια ομάδα υποψηφίων,και να αναλάβει να σχεδιάσει τις αντίστοιχες ερωτήσεις, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του σχετικού εκπαιδευτικού σεμιναρίου.

<sup>37</sup> Σχετικά με τις ερωτήσεις βλ. σ. 11-14 Εγχειριδίου- Οδηγού

Κατά την **διεξαγωγή της συνέντευξης** ο Πρόεδρος του Συμβουλίου:

A. Κάνει την εισαγωγή /συστάσεις - Εποπτεύει

- ✓ Εξηγεί με λίγα λόγια τη διαδικασία της συνέντευξης.
- ✓ Ελέγχει τη ροή της συνέντευξης.
- ✓ Επιβεβαιώνει (όπου χρειάζεται) λεπτομέρειες ή κενά της αίτησης/CV.

B. Μπορεί να απευθύνει την αρχική ερώτηση στον/στην υποψήφιο/α, ζητώντας του/της να περιγράψει σε 1-2 λεπτά τα βασικά σημεία του βιογραφικού του/της.

Γ. Κλείνει τη διαδικασία

- ✓ Δίνει τον λόγο στον/στην υποψήφιο/α στο τέλος της συνέντευξης.
- ✓ Ενημερώνει για τα επόμενα βήματα της διαδικασίας επιλογής και για τον χρόνο έκδοσης της απόφασης.
- ✓ Ευχαριστεί τον/την υποψήφιο/α για τη συμμετοχή του/της.

Κάθε μέλος του Συμβουλίου κατά την **διεξαγωγή της συνέντευξης**:

- ✓ Απευθύνει τις ερωτήσεις στον/στην υποψήφιο/α βάσει της συμφωνημένης σειράς.
- ✓ Διευκρινιστικές ερωτήσεις γίνονται από το μέλος που διερευνά το συγκεκριμένο κριτήριο. Όταν έχει καλυφθεί ακολουθούν τυχόν διερευνητικές ερωτήσεις των λοιπών μελών (με προσυμφωνημένη σειρά).
- ✓ Τηρεί σημειώσεις με συνοπτικό τρόπο στο ειδικό για τον σκοπό αυτό έντυπο, που θα το διευκολύνουν στην βαθμολόγηση.

Στην φάση της **αξιολόγησης της συνέντευξης** ο Πρόεδρος του Συμβουλίου:

Συντονίζει τη βαθμολόγηση:

- ✓ Συμπληρώνει το έντυπο αξιολόγησης και επιβεβαιώνει ότι όλα τα μέλη το έχουν συμπληρώσει.
- ✓ Δίνει τον λόγο σε όλα τα μέλη να εκφράσουν απόψεις, προβληματισμούς.
- ✓ Διαχειρίζεται τυχόν διαφωνίες - αποκλίσεις στη βαθμολογία.
- ✓ Εποπτεύει τη διαδικασία συγγραφής των πρακτικών των συνεδριάσεων.

Στην φάση της **αξιολόγησης της συνέντευξης** κάθε μέλος:

- ✓ Συμπληρώνει το έντυπο αξιολόγησης.
- ✓ Στη συνέχεια παρουσιάζει και αιτιολογεί συνοπτικά τη βαθμολογία του στα λοιπά μέλη της Επιτροπής.
- ✓ Το άθροισμα των μέσων όρων της βαθμολογίας των μελών βάσει των κριτηρίων δίνει την τελική βαθμολογία του/της υποψηφίου/ας.

#### 7.4.2 Θεματικές ενότητες δομημένης συνέντευξης

Η δομημένη συνέντευξη δίνει την δυνατότητα να διερευνήσεις τα υποψήφια άτομα και να επιλέξει το κατάλληλο άτομο για την προκηρυσσόμενη θέση. Για να γίνει αυτό διερευνά γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες που έχει το άτομο προκειμένου να καταλάβει τη θέση αυτή.

Η δομημένη συνέντευξη με βάση το ισχύον θεσμικό πλαίσιο διακρίνεται σε δύο θεματικές ενότητες, η πρώτη αφορά σε «**δομημένη συζήτηση**» για θέματα που έχουν σχέση με το αντικείμενο του φορέα και τις αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων, τις οποίες αφορά η θέση που έχει προκηρυχθεί. Η συζήτηση επί του αντικειμένου έχει σχέση με τις ικανότητες, δεξιότητες, καθώς και τα προσόντα που έχει ο/η υποψήφιος/α για τη θέση όπως αυτά προκύπτουν από τα στοιχεία που τηρούνται στο Μητρώο του φορέα που εργάζεται, από το βιογραφικό του σημείωμα και από την αίτηση υποψηφιότητας που έχει καταθέσει.

Στον Πίνακα 7.1 που ακολουθεί περιγράφονται οι γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που εξετάζονται στην Ενότητα Α. και στην Ενότητα Β. της δομημένης συνέντευξης.

Γνώσεις - Δεξιότητες – Ικανότητες που αξιολογούνται βάσει του ν. 4369/16	Πρόσθετα στοιχεία – δεξιότητες, ικανότητες που εξετάζονται από το περίγραμμα εργασίας
<b>Ενότητα Α.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Γνώση αποστολής – αντικειμένου του φορέα</li><li>• Αρμοδιότητες προκηρυσσόμενης θέσης</li><li>• Σχέση του φορέα με άλλους φορείς της Δ.Δ.</li></ul>	Π.χ. Διαχείριση κρίσεων, Στρατηγική

<b>Ενότητα Β.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• προγραμματισμός</li> <li>• συντονισμός</li> <li>• ανάληψη πρωτοβουλιών</li> <li>• λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων</li> <li>• επικοινωνιακές δεξιότητες,</li> <li>• ικανότητα διαχείρισης χρόνου,</li> <li>• χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης</li> <li>• ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας</li> <li>• δημιουργικότητα του υποψηφίου</li> </ul>	αντίληψη, Συνεργατικό πνεύμα κ.λπ.
---	---------------------------------------

**Πίνακας 7. 1:** Γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες Ενότητας Α. & Ενότητας Β. της δομημένης συνέντευξης

Η δεύτερη ενότητα της συνέντευξης αφορά στην «**ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου**». Το σενάριο αφορά συζήτηση που διερευνά τις διοικητικές ικανότητες του/της υποψήφιου/ας. Στις διοικητικές ικανότητες περιλαμβάνονται κυρίως οι ικανότητες του προγραμματισμού, του συντονισμού, της ανάληψης πρωτοβουλιών, της λήψης αποφάσεων και της διαχείρισης κρίσεων. Προβλέπεται επίσης ότι για τη μοριοδότηση λαμβάνονται υπόψη οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του υποψηφίου.

Στον Πίνακα 7.2 περιγράφονται οι ικανότητες στρατηγικής αντίληψης και συντονισμού ομάδων.

<b>Β. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ / ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ – ΗΓΕΣΙΑ</b>	
Δεξιότητα/Ικανότητα	Περιγραφή
Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης	Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης, δυνατότητα ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης, διαμόρφωσης οράματος και περιγραφή του τρόπου επίτευξής του <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρήση εργαλείων στρατηγικής διοίκησης</li> <li>• Στρατηγικός σχεδιασμός</li> <li>• Διατύπωση στόχων</li> </ul>

Συντονισμός ομάδων και παρακίνηση	Δεξιότητα διαχείρισης ομάδων, ανάθεσης ρόλων και επίτευξης συλλογικών στόχων <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενεργοποίηση μελών</li> <li>• Προγραμματισμός εργασιών τους</li> <li>• Καταμερισμός έργου</li> <li>• Αποφυγή εντάσεων – ομαλότητα</li> </ul>
-----------------------------------	--

**Πίνακας 7.2:** Περιγραφή ικανοτήτων στρατηγικής αντίληψης και συντονισμού ομάδων

Στις διοικητικές δεξιότητες ανήκει και η ικανότητα λήψης απόφασης, η διαχείριση χρόνου και η διαχείριση κρίσεων των οποίων η περιγραφή περιλαμβάνεται στον Πίνακα 7.3 που ακολουθεί.

Δεξιότητα/Ικανότητα	Περιγραφή
Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων - αποφασιστικότητα	Δυνατότητα λήψης δύσκολων αποφάσεων σε περιορισμένα χρονικά περιθώρια <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προθυμία στην ανάληψη των ρίσκων</li> <li>• Νηφαλιότητα – Ψυχραιμία</li> </ul>
Διαχείριση χρόνου	Δεξιότητα προγραμματισμού και διαρκούς ελέγχου του διαθέσιμου χρόνου για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων εργασιών <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προτεραιοποίηση – Ιεράρχηση αναγκών/εργασιών</li> <li>• Αποτελεσματική κατανομή χρόνου και τήρηση χρονικών περιθωρίων</li> </ul>
Διαχείριση κρίσεων	Αποτελεσματική αντιμετώπιση ενός έκτακτου και απροσδόκητου γεγονότος <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανταπόκριση στον αιφνιδιασμό</li> <li>• Αποφυγή πανικού</li> <li>• Διαμόρφωση κλίματος ασφάλειας - σιγουριάς</li> </ul>

**Πίνακας 7.3:** Περιγραφή προσωπικών ικανοτήτων στην λήψη αποφάσεων, διαχείριση χρόνου και διαχείριση κρίσεων

Εκτός από τις προαναφερόμενες διοικητικές ικανότητες το Συμβούλιο διαμορφώνει άποψη για την προσωπικότητα του ατόμου. Οι δεξιότητες που αναζητούνται κατά την συνέντευξη περιλαμβάνονται και περιγράφονται στον παρακάτω Πίνακα 7.4.



Δεξιότητα/Ικανότητα	Περιγραφή
Επικοινωνιακές Ικανότητες/ Δεξιότητες	Σαφήνεια και ακρίβεια στην μετάδοση της απαραίτητης πληροφορίας από το υποψήφιο άτομο προς το Συμβούλιο <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σαφήνεια στην έκφραση, ευγλωττία</li> <li>• Οργανωμένη, δομημένη σκέψη</li> <li>• Προσαρμογή στο ακροατήριο</li> </ul>
Δημιουργικότητα	Εξεύρεση καινοτόμων λύσεων – μεθόδων αντιμετώπισης προβλημάτων ή αποφυγής εμποδίων <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εφαρμογή υφιστάμενων γνώσεων για τη δημιουργία νέων μεθόδων εργασίας</li> <li>• Ευρηματικότητα – πρακτικό πνεύμα</li> </ul>
Προγραμματισμός	Δυνατότητα διαχείρισης φόρτου εργασίας, συντονισμού διαθέσιμων πόρων και τήρησης των προβλεπόμενων προθεσμιών <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προτεραιοποίηση εργασιών</li> <li>• Διαχείριση διαθέσιμων πόρων</li> </ul>
Συνεργατικό πνεύμα - Ομαδικότητα	Δυνατότητα ανάπτυξης ισχυρών συνεργατικών σχέσεων μέσα στην οργάνωση – με άλλες οργανώσεις <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κοινωνικότητα – δημιουργία κύκλου συνεργασιών</li> <li>• Ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων</li> </ul>

**Πίνακας 7.4:** Περιγραφή προσωπικών ικανοτήτων στην δημιουργικότητα, προγραμματισμού και συνεργατικού πνεύματος

Στο Εγχειρίδιο – Οδηγό (Εγχειρίδιο, 2017) περιλαμβάνεται και πίνακας με παραδείγματα ερωτήσεων. Το Συμβούλιο έχει την δυνατότητα να συσχετίσει ερωτήσεις με βάση τα υπό αξιολόγηση κριτήρια και εφόσον το απαιτεί η προκηρυσσόμενη θέση να εξειδικεύσει τις ερωτήσεις. Στην ενότητα αυτή γίνεται ποιοτική αξιολόγηση της θεωρητικής, επιστημονικής κατάρτισης και επαγγελματικής εμπειρίας του υποψήφιου ατόμου συγκριτικά με το αντικείμενο, τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία κρίνεται.

Παραδείγματα με ερωτήσεις που αφορούν στην Θεματική ενότητα Α. για την γνώση του αντικειμένου του φορέα και της προκηρυσσόμενης θέσης περιλαμβάνονται στον Πίνακα 7.5 που ακολουθεί

**Α. ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ – ΠΡΟΚΗΡΥΣΣΟΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ**

Ερωτήσεις γνώσεων που αφορούν τις αρμοδιότητες της προκηρυσσόμενης θέσης, της αποστολής του φορέα, της σχέσης του με άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης κ.λπ. π.χ. ποιες είναι οι αρμοδιότητες του/της Γενικού/ής Διευθυντή/ντριας Συντονισμού/προγραμματισμού	Ερωτήσεις που αφορούν τα προς ανάληψη καθήκοντα με βάση το περίγραμμα της θέσης Π.χ. Εφόσον στο περίγραμμα περιγράφονται στις αρμοδιότητες οι γνώσεις στρατηγικού σχεδιασμού, η ερώτηση μπορεί να αναφέρεται σε ενέργειες για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του φορέα ή/και για την στοχοθεσία ως εργαλείου εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού.
--	---

**Πίνακας 7.5:** Ερωτήσεις που αφορούν στην γνώση του αντικειμένου του φορέα

Όσον αφορά στις διοικητικές ικανότητες και ιδιαίτερα στις ηγετικές ικανότητες του υποψήφιου ατόμου, αυτές περιλαμβάνονται στο σημείο Β. της θεματικής ενότητας Α. και μπορείτε να δείτε ενδεικτικές ερωτήσεις στον πίνακα 7.6.

<b>Β. Διοικητικές δεξιότητες - Ηγεσία</b>		
<b>Δεξιότητα</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Ενδεικτικές ερωτήσεις</b>
<b>Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης</b>	Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης, δυνατότητα ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης, διαμόρφωσης οράματος και περιγραφή του τρόπου επίτευξής του. Ικανότητα να διοικούν και να καθορίζουν τον κατάλληλο τρόπο δράσης <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρήση εργαλείων στρατηγικής διοίκησης</li> <li>• Στρατηγικός σχεδιασμός</li> <li>• Διατύπωση στόχων</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Θα θέλαμε να μας περιγράψετε μεθόδους που μπορείτε να αξιοποιήσετε για να αναλύσετε το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα για τον οποίο ενδιαφέρεστε.</li> <li>2. Θα θέλαμε να μας εξηγήσετε με ποια σειρά θα προσπαθήσετε να εφαρμόσετε τον στρατηγικό σχεδιασμό του φορέα/της μονάδας</li> <li>3. Μπορείτε να μας περιγράψετε το όραμα σας για τον φορέα/την μονάδα και τα βήματα για την υλοποίησή του;</li> <li>4. Ως υψηλόβαθμο στέλεχος ποια ικανότητα πιστεύετε ότι είναι αναγκαία για την διοίκηση ενός οργανισμού που λειτουργεί μέσα σε ένα εξωτερικό περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς;</li> </ol>
<b>Συντονισμός ομάδων &amp;</b>	Δεξιότητα διαχείρισης ομάδων, ανάθεσης ρόλων και	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ποιες αρχές θα τηρήσετε για να κατανείμετε το έργο στις</li> </ol>

<b>B. Διοικητικές δεξιότητες - Ηγεσία</b>		
<b>Δεξιότητα</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Ενδεικτικές ερωτήσεις</b>
<b>παρακίνηση</b>	<p>επίτευξης συλλογικών στόχων. Ικανότητα παρακίνησης υπαλλήλων παρέχοντας έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Ικανότητα δημιουργίας περιβάλλοντος που ευνοεί την επίτευξη αποτελεσμάτων</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενεργοποίηση μελών</li> <li>• Προγραμματισμός εργασιών τους</li> <li>• Καταμερισμός έργου</li> <li>• Αποφυγή εντάσεων – ομαλότητα</li> </ul>	<p>διευθύνσεις/στους υπαλλήλους του φορέα/της μονάδας;</p> <p>2. Περιγράψτε μας τις ενέργειες που θα κάνετε για να αντιμετωπίσετε μία έντονη διαφωνία ανάμεσα σε Διευθυντές/υπαλλήλους μέσα στον φορέα/στην μονάδα που προΐσταστε;</p> <p>3. Μπορείτε να μας περιγράψετε με ποιους τρόπους σκέφτεστε να ενεργοποιήσετε τα άτομα του φορέα/της μονάδας στην οποία θα προΐσταστε;</p> <p>4. Μπορείτε να μας περιγράψετε κάποιες δυσκολίες που πιστεύετε ότι υπάρχουν στην περίπτωση που προσπαθήσετε να εφαρμόσετε πολιτική παρακίνησης των υπαλλήλων του φορέα/μονάδα σας;</p>
<b>Λήψη αποφάσεων - Αποφασιστικότητα</b>	<p>Δυνατότητα λήψης δύσκολων αποφάσεων σε περιορισμένα χρονικά περιθώρια</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προθυμία στην ανάληψη των ρίσκων</li> <li>• Νηφαλιότητα – Ψυχραιμία</li> </ul>	<p>1. Περιγράψτε μας μια περίπτωση κατά την οποία έπρεπε να λάβετε μία απόφαση γρήγορα για ένα σοβαρό θέμα που προέκυψε στην μονάδα σας. Ποιες ήταν οι ενέργειές σας;</p> <p>2. Πως θα διαχειριζόσαστε την κατάσταση μετά την ανάληψη μιας απόφασης που λάβατε κάτω από πίεση ή κάτω από δύσκολες συνθήκες;</p>
<b>Διαχείριση χρόνου</b>	<p>Δεξιότητα προγραμματισμού και διαρκούς ελέγχου του διαθέσιμου χρόνου για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων εργασιών. Ικανότητα να φέρουν εις πέρας ό,τι αναλαμβάνουν με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προτεραιοποίηση – Ιεράρχηση αναγκών/εργασιών</li> <li>• Αποτελεσματική κατανομή χρόνου και</li> </ul>	<p>1. Πώς σκοπεύετε να οργανώσετε την μονάδα σας ως Προϊστάμενος;</p> <p>2. Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας μπορεί να ευθύνονται για την καθυστέρηση στην διεκπεραίωση εργασιών που προκύπτουν από τη θέση ευθύνης την οποία διεκδικείτε;</p> <p>3. Πώς θα ενεργούσατε αν κάποια ημέρα διαπιστώνατε ότι δεν έχετε καταφέρει να κάνετε όλα όσα είχατε προγραμματίσει, ακόμα και μερικά από αυτά που είναι σημαντικά;</p>

<b>Β. Διοικητικές δεξιότητες - Ηγεσία</b>		
<b>Δεξιότητα</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Ενδεικτικές ερωτήσεις</b>
	τήρηση χρονικών περιθωρίων	
<b>Διαχείριση κρίσεων</b>	<p>Ικανότητα να αποτρέπουν και να ανταποκρίνονται σε γεγονότα που μπορεί να δημιουργήσουν πρόβλημα. Αποτελεσματική αντιμετώπιση ενός έκτακτου και απροσδόκητου γεγονότος</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανταπόκριση στον αιφνιδιασμό</li> <li>• Αποφυγή πανικού</li> <li>• Διαμόρφωση κλίματος ασφάλειας - σιγουριάς</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του/της Προϊσταμένου/ης μιας μονάδας όταν εμφανίζεται κάποιο πρόβλημα; Ποιες θα ήταν οι ενέργειές σας σε αντίστοιχη περίπτωση;</li> <li>2. Θα θέλαμε να μας περιγράψετε μία περίπτωση κατά την οποία διαχειριστήκατε μια πολύ αγχωτική κατάσταση.</li> </ol>

**Πίνακας 7.6:** Ενδεικτικές ερωτήσεις διερεύνησης ηγετικών ικανοτήτων

Στην συνέχεια παρατίθεται ο πίνακας 7.7 με ενδεικτικές ερωτήσεις σχετικά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του/της υποψήφιου/ας.

<b>Γ. Προσωπικά χαρακτηριστικά – Επικοινωνιακές δεξιότητες/ικανότητες – Ατομική Βελτίωση</b>		
<b>Δεξιότητα/Ικανότητα</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Ερώτηση</b>
<b>Επικοινωνιακές δεξιότητες</b>	<p>Ικανότητα να μεταφέρουν με ακρίβεια και σαφήνεια ιδέες, έννοιες, πληροφορίες καθώς και στόχους που και προτεραιότητες που έχουν θέσει. Μετάδοση της απαραίτητης πληροφορίας από το υποψήφιο άτομο προς το Συμβούλιο με σαφήνεια και ακρίβεια</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σαφήνεια στην έκφραση, ευγλωττία</li> <li>• Οργανωμένη, δομημένη σκέψη</li> <li>• Προσαρμογή στο ακροατήριο</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Μπορείτε να μας περιγράψετε την πρώτη συνάντηση με τους υπαλλήλους του φορέα/της μονάδας στην οποία θα είστε Προϊστάμενος/η;</li> <li>2. Μιλήστε μας για μια περίπτωση κατά την οποία κληθήκατε να περιγράψετε ένα περίπλοκο έργο/πρόβλημα ή μια περίπλοκη ιδέα σε ένα συνάδελφό σας.</li> <li>3. Περιγράψτε μας μία περίπτωση κατά την οποία κάνατε μια πετυχημένη παρουσίαση.</li> </ol>
<b>Δημιουργικότητα</b>	Εξεύρεση καινοτόμων λύσεων – μεθόδων αντιμετώπισης προβλημάτων ή αποφυγής εμποδίων. Δυνατότητα να	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Μπορείτε να μας περιγράψετε μία πρωτοβουλία σας που εφαρμόστηκε και είχε αποτέλεσμα;</li> </ol>

Γ. Προσωπικά χαρακτηριστικά – Επικοινωνιακές δεξιότητες/ικανότητες – Ατομική Βελτίωση		
Δεξιότητα/Ικανότητα	Περιγραφή	Ερώτηση
	<p>σκέφτονται και να εφαρμόζουν δράσεις που ξεφεύγουν από την πεπατημένη</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Εφαρμογή υφιστάμενων γνώσεων για τη δημιουργία νέων μεθόδων εργασίας</li> <li>Ευρηματικότητα – πρακτικό πνεύμα</li> </ul>	<p>2. Ποιοι παράγοντες εκτιμάτε ότι μπορούν να επηρεάσουν την εφαρμογή καινοτομιών ή την ανάληψη πρωτοβουλιών στο δημόσιο;</p>
<b>Προγραμματισμός</b>	<p>Δυνατότητα διαχείρισης φόρτου εργασίας, συντονισμού διαθέσιμων πόρων και τήρησης των προβλεπόμενων προθεσμιών</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Προτεραιοποίηση εργασιών</li> <li>Διαχείριση διαθέσιμων πόρων</li> </ul>	<p>1. Είστε Προϊστάμενος/η οργανικής μονάδας και ένα στέλεχός σας έρχεται στο γραφείο σας και σας ανακοινώνει ότι το έργο του οποίου είχε την επίβλεψη έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία. Με ποια κριτήρια θα αξιολογούσατε την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου;</p> <p>2. Μπορείτε να μας πείτε ένα από τα εργαλεία που έχετε αξιοποιήσει για τον προγραμματισμό του έργου μιας μονάδας;</p>
<b>Συνεργατικό πνεύμα - Ομαδικότητα</b>	<p>Ικανότητα να εργάζονται αποτελεσματικά με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (προϊστάμενοι/ες, υπάλληλοι, άλλες υπηρεσίες/μονάδες)</p> <p>Δυνατότητα ανάπτυξης ισχυρών συνεργατικών σχέσεων μέσα στην οργάνωση – με άλλες οργανώσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Κοινωνικότητα – δημιουργία κύκλου συνεργασιών</li> <li>Ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων</li> </ul>	<p>1. Μπορείτε να μας περιγράψετε μία περίπτωση που δουλέψατε ομαδικά ενώ θα μπορούσατε να δουλέψετε μόνος/η σας;</p> <p>2. Μπορείτε να μας περιγράψετε μία περίπτωση που έπρεπε να συνεργαστείτε με μία ομάδα που δεν μπορούσε να συνεργαστεί.</p>

**Πίνακας 7.7:** Ενδεικτικές ερωτήσεις διερεύνησης προσωπικών ικανοτήτων

Η δεύτερη θεματική ενότητα της συνέντευξης, όπως προαναφέρθηκε, αφορά στην «ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου». Το σενάριο αφορά συζήτηση που διερευνά τις διοικητικές ικανότητες του/της υποψήφιου/ας. Ο νόμος 4369/2016 για την διαπίστωση των διοικητικών ικανοτήτων αναφέρεται στην ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου, δηλαδή μιας ανοιχτής ερώτησης με υποθετική έκφραση που προσομοιώνει μια κατάσταση την οποία πρέπει να διαχειρισθεί ο υποψήφιος (Εγχειρίδιο – Οδηγός, 2017). Στην ενότητα αυτή μπορεί να δοθεί μόνο ένα υποθετικό σενάριο. Σύμφωνα με το Εγχειρίδιο – Οδηγό προτείνεται το σενάριο να δίνεται στον/στην συνεντευξιζόμενο/η και σε γραπτό κείμενο, εκτός από την εκφώνηση από μέλος του Συμβουλίου που έχει προκαθοριστεί. Το υποθετικό σενάριο διαμορφώνεται με βάση τα προβλεπόμενα από το νόμο κριτήρια, ήτοι τις διοικητικές ικανότητες όπως αυτές περιγράφηκαν στους πίνακες που προηγήθηκαν. Τα κριτήρια αυτά εξετάζονται σε συνδυασμό με τα κριτήρια που θα αποφασιστούν από το αρμόδιο όργανο και σύμφωνα με τις απαιτήσεις της προκηρυσσόμενης θέσης. Για καλύτερη κατανόηση παρατίθεται ο Πίνακας 7.8 με ένα παράδειγμα.

2 <sup>η</sup> ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Ανάπτυξη Υποθετικού σεναρίου (συνολικά 500 μόρια)		
Υποθετικό σενάριο (Περιγραφή παραδείγματος σεναρίου)		
Είστε Προϊστάμενος/η της Γενικής Διεύθυνσης Προγραμματισμού του Υπουργείου.... Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων σας συμμετέχετε σε μια προσπάθεια μετασχηματισμού του Υπουργείου με χρονικό ορίζοντα 2-3 έτη και διαπιστώνετε ότι ο βαθμός αναγκαιότητας της αλλαγής στο προσωπικό έχει μειωθεί. Πώς θα ενεργούσατε για να πείσετε τους υπαλλήλους να συνεχίσουν την προσπάθεια;		
Κριτήρια	ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ	ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ/ΑΣ
<b>A. ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (N. 4369/16)</b>		
1. Επικοινωνιακές δεξιότητες		
2. Ικανότητα διαχείρισης χρόνου		
3. Χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης		
4. Ικανότητα συντονισμού ομάδων		
5. Δημιουργικότητα υποψηφίου/ας		
<b>B. ΕΙΔΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (N. 4369/16)</b>		

Διοικητικές ικανότητες υποψήφιου/ας:		
1. Ικανότητα προγραμματισμού		
2. Ικανότητα συντονισμού		
3. Ανάλυση πρωτοβουλιών		
4. Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων		
5. Διαχείριση κρίσεων		
<b>Γ. ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (Με βάση την ανάλυση της θέσης εργασίας)</b>		
1. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του/της υποψήφιου/ας		
2. Αντιληπτική ικανότητα		
3. Ικανότητα επίτευξης επιδιωκόμενου σκοπού		
4. Δεκτικότητα στις αλλαγές και στην καινοτομία		
5. Ευρηματικότητα προς επίτευξη λύσεων		
6. Προνοητικότητα		
7. Ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις		
8. ....		

**Πίνακας 7.8:** Παράδειγμα υποθετικού σεναρίου και κριτήρια ν. 4369/16.

Επισημαίνεται στο σημείο αυτό ότι το Συμβούλιο θα πρέπει αφενός να έχει συμφωνήσει στην διατύπωση των ερωτήσεων, αφετέρου δε να έχει εκ των προτέρων προσδιορίσει το πλαίσιο των αποδεκτών απαντήσεων στις ερωτήσεις.

#### **7.4.3 Μοριοδότηση της συνέντευξης**

Η συνέντευξη στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο αποτελεί ένα βασικό στοιχείο για την επιλογή του/της υποψήφιου/ας για την θέση ευθύνης. Αυτό τουλάχιστον προκύπτει από την μοριοδότηση που έχει προβλεφθεί. Ειδικότερα, όσον αφορά στον τρόπο υπολογισμού της βαθμολογίας, κάθε σκέλος της συνέντευξης (δομημένη συζήτηση και υποθετικό σενάριο) μοριοδοτείται κατ' ανώτατο όριο με 500 μόρια. Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει ένας/μία υποψήφιος/α από κάθε μέλος του αρμοδίου οργάνου δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 1.000 μόρια. Η τελική μοριοδότηση της συνέντευξης κάθε υποψηφίου/ας προκύπτει από τον μέσο όρο των βαθμών των μελών του αρμόδιου Συμβουλίου, κατόπιν συζήτησης και ανταλλαγής τεκμηριωμένων απόψεων που πραγματοποιείται μετά το πέρας της συνέντευξης

του/της υποψηφίου/ας (βλ. άρθρο 6 της Υ.Α. με αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016).

Όσον αφορά **στην Α Θεματική Ενότητα (500 μόρια)**, διατυπώνεται μία ερώτηση για κάθε αξιολογούμενη γνώση/δεξιότητα/ικανότητα ή συνδυαστική ερώτηση στην οποία αναζητούνται γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Για την αξιοπιστία της συνέντευξης υποβάλλονται οι ίδιες –σε πλήθος και σε περιεχόμενο- ερωτήσεις σε όλους/όλες τους/τις υποψήφιους/ες και τηρείται η ίδια κλίμακα αξιολόγησης των απαντήσεων τους.

Όσον αφορά **στην Β Θεματική Ενότητα – Υποθετικό σενάριο (500 μόρια)**, αξιολογούνται τα κριτήρια που προβλέπονται από το νόμο. Στην περίπτωση που το συμβούλιο έχει συμφωνήσει να αξιολογήσει πρόσθετα κριτήρια, αυτά βαθμολογούνται με βάση κατανομή μορίων ανά κριτήριο/δεξιότητα, σύμφωνα με την βαρύτητα που έχουν για την προκηρυσσόμενη θέση.

Όπως συνήθως γίνεται στις δομημένες συνεντεύξεις επιλογής και στην περίπτωση αυτή συντάσσεται πρακτικό του Συμβουλίου, στο οποίο περιλαμβάνονται τα κρίσιμα, ενδιαφέροντα και ουσιαστικά σημεία της συνέντευξης. Εκείνο που κρίνεται ως απαραίτητο στοιχείο για αυτού του είδους τα πρακτικά είναι η μοριοδότηση του/της υποψήφίου/ας για κάθε σκέλος της συνέντευξης και η οποία θα πρέπει να αιτιολογείται από κάθε μέλος του Συμβουλίου. Δεν αρκεί να μπει ένας αριθμός μορίων αλλά σε ειδικό πλαίσιο κάθε μέλος του Συμβουλίου επιλογής πρέπει να αιτιολογήσει την μοριοδότηση που έβαλε σε κάθε υποψήφιο/α για κάθε μέρος της συνέντευξης (βλ Παράρτημα Εντύπου στο Εγχειρίδιο – Οδηγός, 2017).

#### **7.4.4 Συνθήκες διεξαγωγής συνέντευξης**

Σε κάθε περίπτωση για την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή της συνέντευξης καλό θα είναι να λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες που έχουν να κάνουν με την διαδικασία αλλά και με την χωροταξία της αίθουσας συνεντεύξεων. Κάποιοι από τους παράγοντες που βοηθούν είναι ενδεικτικά:



- Η διαμόρφωση καλού κλίματος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης - χωρίς παρεμβολές από τρίτα άτομα, τηλέφωνα ή άσκοπες διακοπές
- Η προσοχή όλων των μελών του Συμβουλίου είναι στραμμένη στην/στον υποψήφια/ο, άλλωστε για τον λόγο αυτό εκτιμάται ότι η συνέντευξη αυτού του είδους είναι αξιόπιστη
- Τα μέλη του Συμβουλίου πρέπει να δίνουν σημασία στο **ΤΙ** λέει το άτομο, αλλά και **Πώς** το λέει. Θα πρέπει να αναζητείται η ουσία πίσω από τις λεπτομέρειες.
- Αξιοποίηση της παύσης ως τεχνικής για να δοθεί χρόνος στην σκέψη και στην καλύτερη κατανόηση αυτού που λέει το άτομο
- Τήρηση σημειώσεων από τα μέλη, των κρίσιμων σημείων, εννοιών, διατυπώσεων, όχι κάθε λέξης
- Όλα τα μέλη είναι απαραίτητο να είναι ενεργά

Όσον αφορά στον χώρο της συνέντευξης (υποδοχής και διενέργειας) καλό θα είναι:

- να είναι προσεγμένος
- εργονομικός και να ευνοεί την ανάπτυξη του διαλόγου
- να δίνει την δυνατότητα καλής οπτικής επαφής με όλα τα μέλη του Συμβουλίου των συνεντευκτών/κτριών
- να είναι μειωμένοι οι θόρυβοι και η θερμοκρασία περιβάλλοντος να είναι ικανοποιητική.

Εκτός από τα προηγούμενα έχει σημασία η παρατήρηση της γλώσσας του σώματος του/της συνεντευξιαζόμενου/ης, η ερμηνεία των μηνυμάτων που εκπέμπει, η στάση και ο τόνος της φωνής του/της. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να δώσουν στοιχεία που θα πρέπει να προσμετρηθούν κατά την πρόταση για ανάληψη της θέσης εργασίας (65% της ανθρώπινης επικοινωνίας πραγματοποιείται μέσα από την γλώσσα του σώματος και το υπόλοιπο 35% από την χρήση των λέξεων (Pease, 1984).

## 7.5 Συμβουλευτική Συνέντευξη

### 7.5.1 Θεσμικό πλαίσιο

Στο θεσμικό πλαίσιο όπως ισχύει<sup>38</sup> και σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων προβλέπεται ως διαδικασία και η Συμβουλευτική Συνέντευξη. Η τυπική διαδικασία είναι η εξής:

- **ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος**, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης όπως αυτή προβλέπεται στον ίδιο νόμο, ως πρώτος/η αξιολογητής/τρια, **καλεί τον/την υπάλληλο** για να συζητήσει μαζί του/της τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του/της για να αξιοποιηθούν καλύτερα οι ικανότητές του/της **προς όφελος τόσο του/της ιδίου/ας, όσο και για τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οργανικής μονάδας**, στην οποία υπηρετεί ο/η υπό αξιολόγηση υπάλληλος.
- Ο/Η υπάλληλος **μπορεί να ζητήσει προθεσμία** για να υποβάλλει τις αντιρρήσεις του/της (παρ. 3, άρθρο 19).
- Ο/Η αξιολογητής/τρια στην περίπτωση που ο/η υπάλληλος έχει στη έκθεση αξιολόγησης μέσο όρο βαθμολογίας μικρότερο του εξήντα (60) **οφείλει να συμπληρώσει υποχρεωτικά στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης που οφείλει να λάβει ο/η αξιολογούμενος/η**, ο προϊστάμενος που τον αξιολογεί, στο μέτρο των αρμοδιοτήτων του και η υπηρεσία.
- Ο/Η αξιολογούμενος/η **έχει δικαίωμα να υποβάλει απευθείας στον /στην αξιολογητή/τρια απόψεις – αντιρρήσεις μέσα σε δύο (2) ημέρες** από την πραγματοποίηση της συνέντευξης. Οι απόψεις – αντιρρήσεις, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του/της υπαλλήλου και λαμβάνονται υπόψη από τον/την αξιολογητή/τρια.
- Αν προτείνονται **μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υπόψη υποχρεωτικά από τον/την αξιολογητή/τρια κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης**

---

<sup>38</sup> Στον Ν. 4369/16 προβλέφθηκε για πρώτη φορά η συμβουλευτική συνέντευξη. Ο ν. 4590/2019 (Α' 17/7-2-2019) που αφορά στην «Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» επέρχονται ορισμένες αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα. Συγκεκριμένα, με το άρθρο 43 του ως άνω νόμου τροποποιούνται επιμέρους ρυθμίσεις του συστήματος αξιολόγησης που εισήγαγε ο ν.4369/2016 (Α' 33). Βλ. επίσης και Εγκύκλιο Αριθμ. Πρωτ.: ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/ 1 /οικ. 11100 /12.3.2019 (ΑΔΑ: 9ΠΔΓ465ΧΘΨ-Ι6Χ).

του/της υπαλλήλου. Ο/Η αξιολογητής/τρια οφείλει να σημειώσει στην έκθεση αξιολόγησης τα μέτρα που έλαβε ο/η ίδιος/α και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον/την υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοση του/της. Αν παραλειφθεί η προαναφερόμενη υποχρέωση, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον/την προϊστάμενο του/της αξιολογητή/τριας κατά την αξιολόγηση του/της τελευταίου/ας.

### **7.5.2 Τι είναι συμβουλευτική συνέντευξη;**

Προηγουμένως περιγράφηκε η τυπική διαδικασία που προβλέπεται για την διεξαγωγή της συμβουλευτικής συνέντευξης με βάση το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Τι είναι όμως η συμβουλευτική συνέντευξη; Πώς εφαρμόζεται και που; Ας δούμε ορισμένα στοιχεία.

Στον ιδιωτικό τομέα και με βάση έρευνα που διεξήχθη σε εταιρείες που συνέδεσε πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αξία της αγοράς (Watson Wyatt Worldwide, 2002) προσδιορίστηκαν τέσσερις μεγάλες κατηγορίες πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα μπορούσαν να συνδέονται με την αύξηση της δημιουργίας αξίας των μετόχων.

Αυτές είναι:

- Συνολικές ανταμοιβές και λογοδοσία σε ποσοστό 16,5%.
- Συλλογικό, ευέλικτο εργατικό δυναμικό σε ποσοστό 9,0%.
- Πρόσληψη και διατήρηση της αριστείας σε ποσοστό 7,9%.
- Ακεραιότητα επικοινωνίας σε ποσοστό 7,1%.

Όπως περιγράφεται από τους Nalbantian et al (2004), το οργανωτικό πρότυπο απόδοσης που αναπτύχθηκε από την Mercer HR Consulting βασίζεται στα ακόλουθα στοιχεία: άνθρωποι, διαδικασίες εργασίας, δομή διαχείρισης, πληροφορίες και γνώσεις, λήψη αποφάσεων και ανταμοιβές. Κάθε ένα από τα στοιχεία αυτά «παίζει» διαφορετικά μέσα στο πλαίσιο της οργάνωσης, δημιουργώντας ένα μοναδικό DNA στο Armstrong (2014).

Η εταιρεία αυτή αξιοποιεί ένα στατιστικό εργαλείο που το ονομάζει «Ανάλυση

Εσωτερικής Αγοράς Εργασίας». Το εργαλείο αυτό βασίζεται στην τρέχουσα εγγραφή των στοιχείων των εργαζομένων και της αγοράς εργασίας για να αναλύσει την πραγματική εμπειρία των εργαζομένων πέραν των προγραμμάτων και των πολιτικών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, μπορούν να εντοπιστούν κενά μεταξύ του τι απαιτείται για το εργατικό δυναμικό για να υποστηρίξει τους επιχειρηματικούς στόχους και τι προσφέρεται στην πραγματικότητα από τον/την υπάλληλο (Armstrong, Taylor, 2014).

Η συμβουλευτική συνέντευξη εστιάζει λοιπόν στο πλαίσιο αυτό «μεταφέροντας» τρόπον τινά μία πρακτική που αξιοποιείται από τον ιδιωτικό τομέα στον δημόσιο τομέα προκειμένου να λειτουργήσει ένας φορέας με βάση την αποτελεσματικότητα της ομάδας και στον συμβουλευτικό ρόλο της ηγεσίας. Εστιάζει στον ρόλο του ατόμου στον ομαδικό χώρο και αφορά τη σχέση προϊσταμένου με υφισταμένους. Ορισμένα ερωτήματα που τίθενται είναι:

- Πώς μπορεί ο/η προϊστάμενος/η να συμβάλει στην προσωπική πρόοδο και ανάπτυξη του/της υφισταμένου;
- Τι πρέπει να κάνει ο/η προϊστάμενος/η, προκειμένου να μπορέσει να θεμελιώσει μια παραγωγική, θετική σχέση με τον/την υφιστάμενο/η;
- Τι ακριβώς εννοούμε όταν λέμε πως θέλουμε να βοηθήσουμε κάποιον/α να εξελιχθεί και να προσφέρει;
- Είναι βοήθεια το να λέμε απλά στο άτομο τι να κάνει και πώς να το κάνει;

### ***7.5.3 Συμπεριφορές που δεν βοηθούν στην προσωπική ανέλιξη των υπαλλήλων***

Πριν προσδιορίσουμε τα θετικά στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης ας δούμε ορισμένες συμπεριφορές που δεν βοηθούν στην προσωπική ανέλιξη των υπαλλήλων. Καταρχάς η "αφ' υψηλού" επικοινωνία από τον/την προϊστάμενο/η δεν ωφελεί το άτομο στην προσωπική του ανάπτυξη, όπως επίσης και η διαδικασία κατά την οποία ο/η προϊστάμενος λέει στο άτομο τι να κάνει και πώς ακριβώς να το κάνει. Αυτό σε πρώτη φάση είναι εύκολο, όμως συχνά δημιουργεί κλίμα που παρεμποδίζει την προσωπική ανάπτυξη στελεχών, η οποία - αντίθετα - ευδοκιμεί κάτω από συνθήκες αυτοδιάθεσης και πρωτοβουλίας.

Με την διαδικασία της «εντολής» αποφασίζει άλλος για λογαριασμό του ατόμου και με τον τρόπο αυτό αφαιρείται από το άτομο η ευκαιρία και η ανάγκη του προβληματισμού, της επαγωγικής σκέψης, αλλά και της ανάληψης ευθύνης. Με την διαδικασία αυτή τα άτομα μετατρέπονται σε άβουλους εκτελεστές εντολών. Λειτουργούν μεν προς την κατεύθυνση που απαιτεί ο/η προϊστάμενος/η αλλά δεν σκέφτονται, δεν αξιοποιούν το ταλέντο τους και την δημιουργικότητά τους.

Αρνητικά επίσης λειτουργεί η συνεχής αξιολόγηση και οι επικρίσεις των ιδεών, των σκέψεων, των συναισθημάτων και των πράξεων του υπαλλήλου. Φράσεις όπως «τα θαλάσσωσες!», «Τι ήταν αυτό που είπες τώρα;», «Το σκέφτηκες καλά αυτό που είπες;» λειτουργούν αποτρεπτικά στο άτομο, επειδή είναι αξιολογούν με ωμότητα αυτό που είπε ή/και έκανε ως κάτι «λάθος» ή «κακό». Μετά από τέτοιες φράσεις το άτομο «μαθαίνει» να μην εκφράζεται ελεύθερα, να μην παίρνει πρωτοβουλίες σε εργασίες, να μην προτείνει άλλες διαδικασίες και απλά περιμένει εντολές. Αφαιρείται με τον τρόπο αυτό από τον/την υπάλληλο η έννοια της προσφοράς σε ιδέες και ο/η προϊστάμενος/η καταλήγει να κάνει όλη τη δουλειά.

Μία άλλη τακτική που χρησιμοποιείται συχνά από την διοίκηση είναι να αποκρύπτει τον πραγματικό σκοπό για τον οποίο ζητάει να γίνει κάποια εργασία. Ο/Η υπάλληλος θα εκτελέσει την εργασία, αλλά όταν ανακαλύψει τον πραγματικό λόγο για τον οποίο έγινε η εργασία αυτή αντιδρά αρνητικά, επειδή αισθάνεται ότι ξεγελάστηκε.

Ειδικά στο δημόσιο καθιερώνονται αυστηρά συστήματα ελέγχου της συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Τα ωράρια, οι άδειες εξόδου, υπογραφές κατά την είσοδο και έξοδο, ρολόγια για το χτύπημα καρτελών, συνεχής παρακολούθηση πάνω στη δουλειά - όλα αυτά είναι παραδείγματα ελέγχου της συμπεριφοράς που μπορεί να κρίνονται αναγκαία και απαραίτητα ως ένα βαθμό –ειδικά σε πολυπληθείς μονάδες (όπως τα υπουργεία ή μεγάλοι φορείς) όπου δεν είναι εύκολο να υπάρχει έλεγχος για όλα τα άτομα-, όμως η τήρηση όλων αυτών δεν είναι αναγκαία συνθήκη για την

αποτελεσματικότητα της λειτουργίας τους.<sup>39</sup> Με τον τρόπο αυτό ο έλεγχος γίνεται αυτοσκοπός και χάνεται η ουσία της εργασίας του ατόμου, δηλαδή η επίτευξη αποτελεσμάτων που βασίζεται σε στόχους που έχουν τεθεί. Χάνεται επίσης και η εμπιστοσύνη μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων. Εφόσον ο/η προϊστάμενος/η έχει προσδιορίσει τους στόχους της μονάδας και το άτομο γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, δεν απαιτείται συνεχής παρακολούθηση από την πλευρά του/της προϊσταμένου/ης. Αποτρεπτικά επίσης λειτουργεί και η επιβολή κυρώσεων αν δεν έχει προηγηθεί συζήτηση με το άτομο.

Εν κατακλείδι ορισμένες συμπεριφορές που δεν βοηθούν στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και δημιουργικότητας στην εργασία είναι:

- Η αφ' υψηλού επικοινωνία
- Οι εντολές, διαταγές
- Οι επικρίσεις
- Η παραπλάνηση
- Ο συνεχής έλεγχος και παρακολούθηση
- Επιβολή κυρώσεων χωρίς συζήτηση

Οι συμπεριφορές αυτές δεν βοηθούν στην προσωπική ανάπτυξη των μελών μιας μονάδας, αλλά αντίθετα υπονομεύουν την λειτουργία και την αποτελεσματικότητά της και παρεμποδίζουν την δημιουργικότητα των ατόμων.

#### **7.5.4 Συμπεριφορές που βοηθούν στην προσωπική εξέλιξη και την αποτελεσματικότητα της μονάδας**

Στην συμβουλευτική συνέντευξη υιοθετείται συμπεριφορά που εστιάζει στο να βοηθηθεί το άτομο θετικά και εποικοδομητικά, ώστε να αναπτυχθεί ως ηγετικό

---

<sup>39</sup> «Σε έρευνα που έκανε η McKinsey διαπιστώθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι λιγότερο πιθανό να συμφωνήσουν σε σχέση με τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα ότι η «τρέχουσα διαχείριση επιδόσεων έχει θετικό αντίκτυπο στην επίδοση των επιμέρους εργαζομένων». Αναφέρεται ότι παρότι το μέγεθος του δείγματος της έρευνας ήταν μικρό, τα ευρήματά της ήταν συνεπή με την εμπειρία που είχαν με περισσότερα από 500 έργα σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα που επιδίωκαν να βελτιώσουν τα συστήματα και τις πρακτικές διαχείρισης της απόδοσης. Έχουμε αποστείλει επτά κρίσιμες προτάσεις για τη διατήρηση των επιδόσεων των δημόσιων φορέων πέραν του αρχικού πιλοτικού σχεδίου). Ενώ μερικές από αυτές μπορεί να φαίνονται προφανείς, παρατηρούμε συχνά οργανώσεις του δημόσιου τομέα ότι αντιμετωπίζουν προκλήσεις όταν προσπαθούν να τις εφαρμόσουν. McKinsey & Company “Sustaining high performance beyond public sector pilot project” όπως ανακτήθηκε στο <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/sustaining-high-performance-beyond-public-sector-pilot-projects>

στέλεχος. Ας δούμε όμως μερικά στοιχεία που βοηθούν στην καλλιέργεια θετικών σχέσεων ανάμεσα στον/στην προϊστάμενο/η και τους υπαλλήλους. Καταρχάς η θετική σχέση περιλαμβάνει ορισμένα στοιχεία όπως αμοιβαία εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια, αποδοχή του άλλου, κατανόηση και συμμετοχή όλων στην επίλυση προβλημάτων.

Οι έννοιες της εμπιστοσύνης και της ειλικρίνειας είναι έννοιες αλληλένδετες επειδή, αν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη σε κάποιο άτομο, το άτομο αυτό δεν θα συζητήσει μαζί μας με ειλικρίνεια. Η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης καλλιεργείται όταν υπάρχει αμοιβαία ανταλλαγή πληροφορίας, αλληλοενημέρωση σε θέματα που αφορούν την λειτουργία της μονάδας. Η έννοια της αμοιβαίας ανταλλαγής πληροφορίας δεν σημαίνει ανταλλαγή προσωπικών πληροφοριών ή εξομολογήσεων, πληροφοριών δηλαδή που δεν έχουν σχέση με το αντικείμενο της εργασίας. Ο/Η προϊστάμενος/η για να δημιουργηθεί η θετική σχέση θα πρέπει να καλλιεργήσει κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας στο πλαίσιο της μονάδας εφόσον ενδιαφέρεται να κερδίσει τον σεβασμό των υπαλλήλων.

Μία άλλη σημαντική έννοια για την δημιουργία θετικής σχέσης είναι η αμοιβαία αποδοχή, έννοια που συνδέεται επίσης με την εμπιστοσύνη και την ειλικρίνεια. Η αποφυγή προκαταλήψεων είναι κομβικό στοιχείο για την οικοδόμηση σχέσεων αμοιβαίας αποδοχής. Οι προκαταλήψεις λειτουργούν ανασταλτικά στον σεβασμό απέναντι στο άλλο άτομο και εμποδίζουν την ανάπτυξη θετικών σχέσεων.

Η κατανόηση επίσης ως στοιχείο συμβάλλει στην καλλιέργεια θετικών σχέσεων με την έννοια της κατανόησης των λέξεων καταρχάς, αλλά και την αναγνώριση συναισθημάτων και την εκτίμηση των αληθινών προθέσεων του άλλου. Η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων αλλά κυρίως στην επίλυση προβλημάτων ενισχύει επίσης την υπευθυνότητα στην εφαρμογή των αποφάσεων. Ο/Η προϊστάμενος/η που θέλει να λειτουργήσει ως ηγέτης υιοθετεί συμπεριφορές που βοηθούν στην προσωπική εξέλιξη και, με βάση τις έρευνες, την αποτελεσματικότητα της μονάδας της οποίας προΐσταται. Η ανάπτυξη

συμβουλευτικής σχέσης με τους/τις υπαλλήλους του/της τους/τις βοηθάει στο να αναλύσουν οι ίδιοι/ίδιες το πρόβλημα, να σκεφτεί πιθανές λύσεις, να οδηγηθεί στην λύση του προβλήματος αυτενεργώντας, ενώ ταυτόχρονα έχει διδαχθεί από την όλη διαδικασία. Πρόκειται για διαδικασία κατά την οποία δεν τίθεται θέμα συμφωνίας ή διαφωνίας με την προτεινόμενη λύση εφόσον η λύση έχει εξευρεθεί από το ίδιο το άτομο.

Η συμβουλευτική συνέντευξη που περιλαμβάνεται στο θεσμικό πλαίσιο μπορεί να θεωρηθεί ως μέρος αυτής της διαδικασίας, η οποία καλό θα είναι να ακολουθείται γενικά στην μονάδα/φορέα και όχι μόνο κατά την διαδικασία της αξιολόγησης.

Σημαντικό ρόλο για την διενέργεια της συμβουλευτικής συζήτησης ή/και της συμβουλευτικής συνέντευξης κατέχει η τεχνική των ερωτήσεων που τίθενται από τον/την προϊστάμενο/η, όπως αυτή θα περιγραφεί στην συνέχεια.

#### ***7.5.5 Η τεχνική των ερωτήσεων στην συμβουλευτική συζήτηση/συνέντευξη***

Έχει αναπτυχθεί σε προηγούμενες ενότητες ο συμβουλευτικός ρόλος της ηγεσίας και πώς αυτός συμβάλλει εν τέλει στην αποτελεσματικότητα της μονάδας. Όμως ο ρόλος αυτός προϋποθέτει ο/η προϊστάμενος να έχει ή να βελτιώσει ορισμένες βασικές ικανότητες. Κατά την συμβουλευτική συζήτηση/συνέντευξη ο σκοπός είναι να βοηθηθεί ο/η υπάλληλος να διαλογιστεί μόνος του/της για την προσωπική του ανέλιξη ή να λύσει το θέμα που τον/την απασχολεί στο πλαίσιο της εργασίας. Σε κάθε περίπτωση βέβαια την ευθύνη για τη διαδικασία αυτή, έχει ο/η προϊστάμενος/η. Αυτό επιτυγχάνεται με την υποβολή κατάλληλων ερωτημάτων, που προσφέρουν βοήθεια στον/στην υπάλληλο κάνοντας μια ανασκόπηση συστηματική είτε για την προσφορά του/της στην μονάδα, είτε για το πρόβλημα που τον/την απασχολεί. Τα ερωτήματα αυτά τον/την βοηθούν να συγκεντρώσει σχετικά πληροφοριακά στοιχεία που αφορούν την προσφορά του/της ή την φύση του προβλήματος που τον/την απασχολεί. Εξετάζει έτσι ένα ευρύ φάσμα εναλλακτικών λύσεων, αξιολογεί την προσφορά του –αν αυτό αφορά αξιολόγηση της απόδοσής του- ή αξιολογεί τις προτεινόμενες λύσεις – αν η συζήτηση αφορά επίλυση κάποιου προβλήματος- και εν τέλει επιλέγει ο/η ίδιος/α τον τρόπο



βελτίωσης της απόδοσής του/της ή επιλέγει μία λύση για το πρόβλημα που τον/την απασχολεί εφαρμόσιμη και πρακτική.

Η τεχνική των ερωτήσεων είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την επιτυχία της συνέντευξης/συζήτησης επειδή ενθαρρύνεται το άτομο να σκέφτεται, να διατυπώνει τις ιδέες του και οδηγείται στην συστηματική αποτύπωση της βελτίωσης της απόδοσής του ή στην λύση του προβλήματός του. Στο πλαίσιο αυτό παρατίθενται ορισμένες οδηγίες σχετικά με τη φύση των ερωτημάτων:

- Οι ανοιχτές ερωτήσεις βοηθούν το άτομο να αναλύσει, να εξηγήσει και να παραθέσει τον προβληματισμό του. Οι κλειστές ερωτήσεις που απαντώνται με ένα «ναι» ή «όχι», «συμφωνώ» ή «διαφωνώ» δεν βοηθούν στην συμβουλευτική συνέντευξη. Π.χ. Η ερώτηση «Ποια είναι η γνώμη σου για το έργο της μονάδας;» δίνει την δυνατότητα στο άτομο να εκφράσει ανοικτά την άποψή του για το θέμα και να τοποθετηθεί ευρύτερα.
- Οι ουδέτερες ερωτήσεις που δεν προδικάζουν την απάντηση βοηθούν στην συμβουλευτική συνέντευξη/συζήτηση. Π.χ. η ερώτηση «Τι εκτιμάς ότι πρέπει να γίνει για την αντιμετώπιση αυτής της δυσλειτουργίας μεταξύ εσένα και του συναδέλφου σου;» ή η ερώτηση «Τι νομίζεις ότι θα συνέβαινε αν τον έβρισκες και συζητούσες μαζί του;» είναι προτιμότερες από την ερώτηση «Δεν νομίζεις ότι πρέπει να τον βρεις και να του μιλήσεις;».
- Διερευνητικές ερωτήσεις μπορούν να αξιοποιηθούν με τρόπο κατάλληλο για να βοηθηθεί το άτομο να σκεφτεί τη λύση και να οδηγηθεί βήμα-βήμα στην επιλογή που θα κάνει. Πρώτα ρωτάμε το «Τι;» και μετά το «Γιατί;» π.χ. «Αν είχες εσύ την ευθύνη τι θα έκανες;». Μετά την απάντηση στο ερώτημα αυτό μπορούμε να ρωτήσουμε «Γιατί εκτιμάς ότι αυτή η λύση είναι πιο αποτελεσματική;».
- Βασικός κανόνας είναι επίσης ότι πρέπει να τίθεται μία ερώτηση για να υπάρχει μία απάντηση και όχι να βομβαρδίζεται το άτομο με πολλές ερωτήσεις στις οποίες δεν προλαβαίνει να σκεφτεί και να απαντήσει.

Μία τεχνική που αξιοποιείται επίσης στην συμβουλευτική συνέντευξη είναι η

ανακεφαλαίωση. Αυτή η τεχνική μπορεί να αξιοποιηθεί στο τέλος κάθε συζήτησης, ώστε να είμαστε βέβαιοι/ες ότι α. έχουμε κατανοήσει τον συλλογισμό του/της, β. ότι δεν έχει παραληφθεί κάτι σημαντικό από την συζήτηση/συνέντευξη και γ. έχουμε αποσαφηνίσει όλα τα βασικά σημεία του προβληματισμού του/της. Η τεχνική αυτή βοηθάει το άτομο να ξεκαθαρίσει τις σκέψεις του/της, τις ιδέες του/της, τις προτάσεις του/της και να εμβαθύνει σε αυτές, ώστε να καταλήξει στην λύση που θεωρεί κατάλληλη. Κατά την ανακεφαλαίωση μπορεί το άτομο να μην συμφωνήσει στην διατύπωση ή να διαπιστώσει ότι κάτι δεν έχει περιληφθεί, οπότε το επισημαίνει και προχωράει η συζήτηση.

Κατά την διάρκεια της συμβουλευτικής συνέντευξης/συζήτησης η αξιοποίηση ενθαρρυντικών νευμάτων, μικρών φράσεων ή η επανάληψη της τελευταίας πρότασης βοηθούν στην συζήτηση και στην ένδειξη ενδιαφέροντος.

### **Προτεινόμενες ασκήσεις για την 7η Θεματική Ενότητα**

1. Προτείνεται η διενέργεια άσκησης για τον σχεδιασμό ερωτήσεων
2. Άσκηση για την αποφυγή ερωτήσεων
3. Συνιστάται παιχνίδι ρόλων όπου οι συμμετέχοντες/χουσες θα έχουν ρόλους α. ως μέλη Συμβουλίου Επιλογής, β. 1 υποψήφιου/ας, γ. Παρατηρητή/τρια. Για την σωστή διενέργεια του παιχνιδιού θα πρέπει η/ο εκπαιδευτρια/ή να έχει εκπονήσει σενάριο με προκηρυσσόμενη θέση και να διανείμει το κατάλληλο υλικό με την απαραίτητη πληροφορία για την διεξαγωγή του παιχνιδιού (εκτιμώμενος χρόνος τουλάχιστον 1 ώρα).
4. Συνιστάται παιχνίδι ρόλων όπου οι συμμετέχοντες/χουσες θα έχουν ρόλους α. Προϊσταμένου/ης Διεύθυνσης β. Υπαλλήλου γ. Παρατηρητή/τριας με ελεύθερο σενάριο που αξιοποιεί την εμπειρία των συμμετεχόντων/χουσών και τις γνώσεις και ικανότητες που απέκτησαν από το πρόγραμμα. Το παιχνίδι μπορεί να γίνει και με βάση διάλογο που ήδη έχει εκπονηθεί από την/τον εκπαιδευτρια/τη. Εκτιμώμενος χρόνος τουλάχιστον 45').

## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- «Εγχειρίδιο - Οδηγός για την διεξαγωγή της Δομημένης Συνέντευξης» του Ν. 4369/2016 (Α' 33) Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β' 4123), Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2017
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Σκουλάς, Ν. Οικονομάκη, Κ. (1998) *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, ε' έκδοση, Αθήνα: Δ. & Γ. Καλοφωλιάς.

### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Armstrong, M., Taylor S., (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13<sup>th</sup> edition, London: Kogan-Page,.
- Catano, M.V., Wiesner, H.W. & Hackett D.R. (2009). *Recruitment & Selection in Canada, Nelson series in human resources management*. 4<sup>th</sup> edition, Nelson Education Ltd.
- Dipboye, R.L. (1992). *Selection Interviews: Process Perspectives*, South-Western Educational Publishing, Ohio: Cincinnati,.
- Dipboye, R.L. (1994). *Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model*. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 12, pp. 79-123, Greenwich, CT: JAI.
- Eder, R.W., & Ferris, G.R (Eds.) (1989). *The Employment interview: theory, research and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Eder, R. W. & Harris, M. M. (1999) *The Employment Interview Handbook*, Sage Publications, California.
- Hindle, T. (1998). *Techniques d'entretien, Mango Pratique pour la langue francaise*.
- Jones, W.J., Steffy, D.B. & Bray, W.D., (1991) *Applying Psychology in Business. The Handbook for Managers & Human Resources Professionals*, Lexington Books, Maxwell Macmillan International.

McLeod, S. A. (2014). *The interview method*. Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/interviews.html>

Morgeson, P.F., Brannick, I.M., Levine L.E., (2019) *Job and Work Analysis. Methods research and Application for Human Resources Management*. 3<sup>rd</sup> edition, Sage Publications.

Pease, A. (1984) *Body Language. How to read others' thoughts by their gestures*. London Sheldon Press.

Pease, A. & Barbara, (2017) *The Definitive Book of Body Language. How to Read Others' Attitudes by Their Gestures*. Orion Publishing Co.,.

Rumsey, G.M., Walker B.C. & Harris H.J., (1994). *Personnel Selection and Classification*, New Jersey Hillsdale, Hove UK.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers,,

Roudaut, G. (1999). 100 modèles de tests de recrutement, Jeunes Editions, La Flèche.  
Society for Human Resource Management “*Behavioral Interview Guide: Early Career Job Candidates*” όπως ανακτήθηκε από:

<https://www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/Documents/Behavioral%20Interviewing%20Guide%20for%20Early%20Career%20Candidates.pdf>

#### Διαδικτυακοί τόποι

- <http://www.psc-cfp.gc.ca/index-eng.htm>
- [http://europa.eu/epso/index\\_en.htm](http://europa.eu/epso/index_en.htm)
- <http://hr.per.gov.ie>
- <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/92/difference-between-structured-unstructured-and-semi-structured-job-interviews>
- [http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/87\\_17\\_all.pdf](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/87_17_all.pdf)
- <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/sustaining-high-performance-beyond-public-sector-pilot-projects>