



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ



Τίτλος Επιμορφωτικού Προγράμματος:

Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα

Συγγραφική Ομάδα:

Αλεξάκος Χρήστος
Λουκανίδου Όλγα

Αξιολογητές:

Ακρίβος Χριστόδουλος
Διαμαντοπούλου Αφροδίτη

Συντονιστής:

Παπαδάκης Νίκος

Πρόλογος

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων. Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι ο κλάδος του management που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε έναν Δημόσιο Οργανισμό ή μια επιχείρηση. Ο Δημόσιος Οργανισμός, χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητες τους, ενώ οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά, όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους. Η ΔΑΔ βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα της ψυχολογίας καθώς και σε τεχνικές και διαδικασίες της «διοίκησης προσωπικού». Είναι σαφώς δυσκολότερο να διοικηθούν οι άνθρωποι σε σχέση με τα υλικά ή της μηχανές. Κι αυτό γιατί οι εργαζόμενοι θέλουν συχνά να επέμβουν στο ζωτικό και περιβάλλοντα χώρο της εργασίας τους, ερχόμενοι πολλές φορές και σε ασυμφωνία με τις προθέσεις και τις πολιτικές των υπεύθυνων.

Οι αποφάσεις που αφορούν τη ΔΑΔ λαμβάνονται από στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας ενός Δημόσιου Οργανισμού, στοχεύοντας στη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της συμμετοχής των εργαζόμενων:

- στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις
- στην επισήμανση και επίλυση των προβλημάτων τους
- στην ανάπτυξη και διευκόλυνση της επικοινωνίας και της συνεργασίας
- στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.
- Η πρόβλεψη των αναγκών του Οργανισμού για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
- Η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.
- Η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.
- Η εκπαίδευση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.
- Η διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους του Οργανισμού.
- Ο καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης.
- Η διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης.
- Η επιλογή εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών.
- Ο σχεδιασμός, ο συντονισμός και η αποτίμηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Σήμερα αποτελεί κοινή αντίληψη ότι το πολυτιμότερο στοιχείο ενός σύγχρονου Δημόσιου Οργανισμού είναι ο άνθρωπος. Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί κύριο μοχλό ανάπτυξης και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση. Το έργο της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι διαρκώς ενεργό και προϋποθέτει τη διαρκή επιμόρφωση και αυτό-βελτίωση, προκειμένου να μπορεί να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές εξελίξεις, τις κοινωνικές αλλαγές, τους οργανωτικούς στόχους και τις εργασιακές αξίες και ανάγκες.

Πίνακας Περιεχομένων

Ενότητα 1: Έναρξη – Παρουσίαση του Προγράμματος.....	7
1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	7
2. Σκοπιμότητα του προγράμματος- Θεματικές ενότητες.....	8
Ενότητα 2: Διοίκηση μέσω στόχων	14
1. Διαδικασία καθορισμού των στόχων	14
2. Προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας - Παρακολούθηση εκπλήρωσης των στόχων	19
3. Βιβλιογραφία.....	23
4. Νομοθετικές πηγές	23
Ενότητα 3: Ο κώδικας των δημοσίων υπαλλήλων και η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.....	25
1. Κινητικότητα	25
2. Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων - Προαγωγές	28
3. Το Καθεστώς των Αδειών	31
4. Βιβλιογραφία.....	34
5. Νομοθετικές πηγές	34
Ενότητα 4: Δομή, κουλτούρα και ιεραρχία στον δημόσιο τομέα – Εισαγωγή στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού	36
1. Οργάνωση και Οργανωτική Δομή	36
2. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ιεραρχία	45
3. Εισαγωγή στις Πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔ).....	53
3.1. Προγραμματισμός ΑΔ	53
3.2. Επιλογή και Διατήρηση ΑΔ	57
3.3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	61
3.4. Κινητικότητα Προσωπικού	63
3.5. Αξιολόγηση	64
4. Βιβλιογραφία.....	64
Ενότητα 5: Ενδο - οργανωσιακή επικοινωνία και συνεργασία.....	66
1. Βασικές Αρχές Επικοινωνίας	66
1.1. Η επικοινωνία στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης.....	69
2. Αρχές της Ενδοοργανωσιακής Επικοινωνίας.....	76
3. Συγκρούσεις στο πλαίσιο των ομάδων – Διαχείριση Συγκρούσεων.....	79
3.1. Στρατηγικές χειρισμού των Συγκρούσεων	83

4. Μελέτη Περίπτωσης.....	87
5. Βιβλιογραφία.....	91
Ενότητα 6: Οργάνωση των ομάδων για την επίτευξη υψηλότερης απόδοσης της Υπηρεσίας.....	93
1. Ομαδική Εργασία	93
1.1. Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας	96
2. Λειτουργία – Δημιουργία – Στοχοθεσία Ομάδων	98
3. Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών Ομάδων	103
4. Μελέτη Περίπτωσης.....	107
5. Βιβλιογραφία.....	109
Ενότητα 7: Εισαγωγή στο e-government και διευκόλυνση της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα μέσα από ειδικές εφαρμογές στο ενδοδίκτυο (intranet)	111
1. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ευρωπαϊκή Ένωση	111
2. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα	118
3. Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης «ΣΥΖΕΥΞΙΣ».....	122
4. Εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	133
5. Μελέτη Περίπτωσης.....	138
6. Βιβλιογραφία.....	139
Ενότητα 8: Σύγχρονα Μοντέλα Διοίκησης.....	141
1. Εισαγωγή.....	141
2. Μηχανιστικό Μοντέλο	144
3. Συστημικό Μοντέλο	150
4. Σύστημα Διοίκησης στη Βάση Αξιών.....	152
5. Διοίκηση και Χάος (Risk Management)	155
6. Βιβλιογραφία.....	163
Ενότητα 9: Ο ρόλος του ηγέτη στη διοίκηση των αλλαγών στο πλαίσιο των σύγχρονων δημοσίων οργανισμών. Ηγεσία και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.	164
1. Η έννοια της ηγεσίας. Διαφορές μάνατζμεντ – ηγεσίας	164
2. Θεωρίες ηγεσίας.....	168
3. Μορφές ηγεσίας	175
4. Ανάπτυξη – εκπαίδευση εργαζομένων.....	183
5. Μελέτη Περίπτωσης.....	187
6. Βιβλιογραφία.....	190

Ενότητα 10: Κίνητρα ανθρώπινου παράγοντα. Το φαινόμενο κορεσμού των εργαζομένων	191
1. Η έννοια της παρακίνησης	191
2. Θεωρίες παρακίνησης	198
3. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων	208
4. Πρακτική άσκηση ειδικών ρόλων	210
5. Βιβλιογραφία.....	212
Ενότητα 11: Σύγχρονες μέθοδοι ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και αξιολόγησης εργαζομένων	214
1. Εισαγωγή.....	214
2. Κατάρτιση Σχεδίων Εκπαίδευσης.....	214
3. Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης.....	216
4. Μέθοδοι Αξιολόγησης ΑΔ	217
4.1. Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)	217
4.2. Διοίκηση Μέσω Στόχων (Management by Objectives)	219
4.3. Αυτοαξιολόγηση.....	221
4.4. Η Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα	223
5. Βιβλιογραφία.....	237
Ευρετήριο Όρων	238

Ενότητα 1:

Εναρξη – Παρουσίαση του Προγράμματος

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), σύμφωνα με την παλαιότερη θεώρηση του μάνατζμεντ είχε ως αρμοδιότητα τη διαμόρφωση ενός προγράμματος δράσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του εκάστοτε επιχειρησιακού σχεδίου. Περιελάμβανε την εφαρμογή πολιτικών διοίκησης προσωπικού όπως την πολιτική στελέχωσης, τη μισθολογική πολιτική, την κοινωνική πολιτική, απουσίαζε όμως η διάσταση του συντονισμού του συνόλου των δραστηριοτήτων διοίκησης του προσωπικού.

Αντίθετα η σύγχρονη θεώρηση του μάνατζμεντ τοποθετεί τον άνθρωπο και την προσωπικότητά του στο κέντρο του ενδιαφέροντος. Οι πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής στρατηγικής και απαραίτητο παράγοντα για την επίτευξη του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ΔΑΔ διασφαλίζει την εναρμόνιση των πολιτικών προς τους στρατηγικούς στόχους και για αυτό το λόγο θα πρέπει να κατέχει ηγετικό ρόλο στο μάνατζμεντ της γνώσης, στην αλλαγή διοικητικής κουλτούρας, την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των οργάνωσεων.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού προχωρά σε αλλαγές και υλοποιεί μεταρρυθμίσεις λαμβάνοντας υπόψη της τον ανθρώπινο παράγοντα, ως κινητήρια δύναμη του συνόλου του εγχειρήματος. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι η επιτυχία μιας οργάνωσης είναι προϊόν αφενός των ικανοτήτων των ανθρώπων της και αφετέρου του τρόπου αξιοποίησής τους από την ίδια την οργάνωση. Βασικός σκοπός κάθε δημόσιας οργάνωσης αποτελεί πάντοτε η καλύτερη παροχή υπηρεσιών στον πολίτη με όρους ποιότητας και διαφάνειας. Πρόκειται λοιπόν για την οικοδόμηση μίας νέας Δημόσιας Διοίκησης με εξωστρεφή προσανατολισμό, ρυθμίσεις και συμπεριφορά φιλικές προς τον πολίτη.

Η προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξή του μπορεί να προσθέσει αξία στην οργάνωση. Ο ανθρώπινος παράγοντας θα μπορούσε να θεωρηθεί ως «κεφάλαιο» και στοιχείο του ενεργητικού, στη διοίκηση του οποίου αν δοθεί η κατάλληλη έμφαση θα αυξηθεί σημαντικά η απόδοσή του. Το ανθρώπινο

δυναμικό ανήκει στους «υλικούς» πόρους (tangible) ενός οργανισμού και αναφέρεται στο σύνολο των ικανοτήτων και εμπειριών των εργαζομένων. Η διοίκηση οφείλει να τους αναπτύξει και να τους συνδυάσει με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσει ένα «διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (sustainable competitive advantage), εστιάζοντας στη δημιουργία γνώσεων (knowledge), δεξιοτήτων (skills) και ικανοτήτων (abilities/KSAs) για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής που έχει επιλεγεί. Στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση έμφαση πλέον δίδεται στις ικανότητες που θα επιδείξουν τα μεσαία και ανώτερα στελέχη τα οποία εποπτεύουν ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις γνώσεις, την εμπειρία και τις δεξιότητες των συνεργατών τους και να διαμορφώνουν το βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον για την ευόδωση των οργανωσιακών στόχων. Για κάθε θέση εργασίας, οι απαιτούμενες γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες δεν αποτελούν πλέον την μοναδική προϋπόθεση για την επιτυχημένη υλοποίηση της αποστολής της, αλλά αυτές, κρίνεται αναγκαίο να εμπλουτιστούν με ικανότητες αποτελεσματικότερης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσω της οποίας θα επηρεαστεί η συμπεριφορά και η απόδοση εργαζομένων ώστε να συνεισφέρουν τα μέγιστα για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού στο κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον.

Η αναγκαιότητα συνεπώς, εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων διοίκησης είναι δεδομένη. Προς την κατεύθυνση αυτή, το προτεινόμενο επιμορφωτικό πρόγραμμα έχει ως στόχο να εφοδιάσει όλους όσους έχουν αρμοδιότητες διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με τις απαραίτητες αρχές, γνώσεις, μεθόδους και πρακτικές, ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόσουν αποτελεσματικότερες και καινοτόμες μεθόδους διοίκησης σε θέματα που αφορούν, για παράδειγμα, τη στελέχωση, επιμόρφωση, θέσπιση κινήτρων, βέλτιστη απόδοση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού κλπ.

2. Σκοπιμότητα του προγράμματος- Θεματικές ενότητες

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε Προϊσταμένους ή στελέχη του δημοσίου τομέα οι οποίοι, είτε από τη θέση του Προϊσταμένου, είτε από άλλη θέση ευθύνης, εποπτεύουν ή ασκούν συντονιστικό έργο ή είναι υπεύθυνοι ομάδων και έργων (π.χ. Πρόεδροι Επιτροπών, συντονιστές ομάδων εργασίας, υπεύθυνοι έργων, κ.ά.) σε υπηρεσίες της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, των Νομικών Προσώπων δημοσίου δικαίου, των ΔΕΚΟ, των Ανωνύμων εταιρειών του δημοσίου, των ΝΠΙΔ και των επιχειρήσεων των οποίων η διοίκηση ορίζεται, άμεσα ή έμμεσα, από το δημόσιο με διοικητική πράξη.

Σκοπός του προγράμματος είναι να εφοδιάσει τους συμμετέχοντες με γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και συμπεριφορές, που θα τους επιτρέψουν να αναθεωρήσουν τυχόν απαρχαιωμένες πρακτικές διοίκησης και να τις αντικαταστήσουν με αντίστοιχες καινοτόμους και αποτελεσματικές. Οι μέθοδοι αυτές, θα εμψύχουν στο ανθρώπινο δυναμικό μια νέα οργανωσιακή κουλτούρα που θα διαπνέεται από όραμα, στόχους για επίτευξη ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών, κίνητρα για υψηλότερη απόδοση, ανάληψη πρωτοβουλιών, πνεύμα ομαδικής συναντίληψης και ενδιαφέρον για διαρκή επιμόρφωση - προσανατολισμένη στην αποτελεσματικότερη επιτέλεση των καθηκόντων τους.

Ειδικοί στόχοι του προγράμματος είναι :

- Η συνειδητοποίηση των ιδιαίτερων απαιτήσεων που συνεπάγεται για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης (new public management) όπως αυτός αναδιαμορφώνεται από Εθνικές και Ευρωπαϊκές πολιτικές.
- Η κατανόηση του τρόπου που αλληλεπιδρά το εκάστοτε μοντέλο διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην ψυχολογία και την οργανωσιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- Η αξιολόγηση του τρόπου αλληλεπίδρασης μεταξύ οργανωσιακής στρατηγικής και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- Η γνώση των εθνικών και διεθνών πολιτικών που μεταβάλλουν τη φύση της αγοράς εργασίας στο εθνικό και διεθνές περιβάλλον και η συνειδητοποίηση της μετάβασης σε πιο ευέλικτες μορφές απασχόλησης.
- Η αξία προσδιορισμού ατομικών, ομαδικών και οργανωσιακών στόχων και η θεμελιώδης σημασία της εφαρμογής μοντέλου διοίκησης απόδοσης για την επίτευξή τους.
- Η κατανόηση της σημασίας της επικοινωνίας και της συνεργασίας στις οργανώσεις και της φύσης των αναφυόμενων συγκρούσεων καθώς και των τρόπων με τους οποίους οι Προϊστάμενοι και τα στελέχη του Δημοσίου μπορούν να συνεισφέρουν στην επίλυση των συγκρούσεων.
- Η ανάλυση της έννοιας της ηγεσίας και των καθηκόντων των στελεχών κατά τον συντονισμό των προσπάθειών των υφισταμένων τους.

- Η κατανόηση της έννοιας της αξιολόγησης ως μέσου μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων με αντικειμενικούς και επιστημονικά τεκμηριωμένους δείκτες.
- Η ανάδειξη της δυναμικής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού της υπηρεσίας.

Θεματικές ενότητες:

Ημέρα 1η

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Έναρξη – Παρουσίαση του προγράμματος και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στο Δημόσιο Τομέα. Θα αναλυθεί συμβολή της ΔΑΔ στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών και η σύνδεση της με την ποιοτική παροχή διοικητικών προϊόντων και υπηρεσιών στον πολίτη. Κεντρικό ρόλο στη ΔΑΔ διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και η ανάπτυξή του αποτελεί για το Δημόσιο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αλλαγές που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της ΔΑΔ διαμορφώνουν μία διοίκηση με εξωστρεφή προσανατολισμό και σημείο αναφοράς τον πολίτη.

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Η Διοίκηση μέσω στόχων αποτελεί τη διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η καθοδική διάχυσή τους, με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Θα αναλυθούν οι προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας και η παρακολούθηση εκπλήρωσης των στόχων μέσα από τη σχετική νομοθεσία και τις εγκυκλίους του ΥΠΕΣ για τη στοχοθεσία και την επίτευξη των στόχων.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Συνοπτική παρουσίαση του Κώδικα των δημοσίων υπαλλήλων και της διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Επισημάνση των καινοτομιών του Κώδικα και της συμβολής τους στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και την θέσπιση πολιτικής κινήτρων εργαζομένων. Μέσα από παραδείγματα και σύντομες μελέτες περίπτωσης θα εξεταστούν τα βασικά σημεία και οι προϋποθέσεις κινητικότητας και προαγωγών των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Θα αναλυθούν τα βασικά χαρακτηριστικά της δομής, της κουλτούρα και ιεραρχίας στον δημόσιο τομέα και οι ιδιαιτερότητές τους σε σχέση με άλλες οργανώσεις. Θα μελετηθούν οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και η εξέλιξή τους με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στο Δημόσιο. Παράλληλα θα παρουσιαστούν οι δομές και η ιεραρχία στις δημόσιες υπηρεσίες καθώς και η

επίδραση στην αποτελεσματικότητα των ίδιων των εργαζομένων στο πλαίσιο των οργανώσεων. Θα αναλυθούν επίσης τα δομικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας στο δημόσιο τομέα μέσα από περιπτωσιολογικές μελέτες (case studies). Σε ένα δεύτερο στάδιο θα προσανατολιστεί η μελέτη στη διασύνδεση κουλτούρας, δομής και εξουσίας ενώ θα επιχειρηθεί η εισαγωγή στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού : ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, η επιλογή, η διατήρηση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η κινητικότητα, η αξιολόγηση, και η αναγνώριση.

Ημέρα 2η

ΕΝΟΤΗΤΑ 5: Η ενδο - οργανωσιακή επικοινωνία και συνεργασία αποτελούν βασικούς παράγοντες για την αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών. Θα παρουσιαστούν τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας και οι αρχές που διέπουν μία επιτυχημένη επικοινωνία. Η εισήγηση θα εστιάσει στα μέσα μετάδοσης της επικοινωνίας, τις μεθόδους και τις τεχνικές που διέπουν την εφαρμογή της. Θα αναλυθούν οι μορφές επικοινωνίας – τυπική και άτυπη επικοινωνία και η συμβολή τους στην επίλυση συγκρούσεων σε ατομικό επίπεδο και στο πλαίσιο των ομάδων. Τέλος στη διαχείριση συγκρούσεων θα αναπτυχθούν τεχνικές επίλυσης με παράθεση μελέτης περίπτωσης.

ΕΝΟΤΗΤΑ 6: Η οργάνωση των ομάδων αποσκοπεί στην επίτευξη υψηλότερης απόδοσης στην υπηρεσία. Η συγκρότηση ομάδων διέπεται από βασικούς κανόνες και προϋποθέσεις ώστε να επιβεβαιώνεται η έννοια της συνεργασίας και της αποδοτικότητας. Η ομαδική εργασία και στοχοθεσία προϋποθέτει ορθολογική κατανομή στόχων ανά άτομο και συντονισμό απόδοσης. Θα παρουσιαστεί τέλος η τυπολογία των ομάδων στη σύγχρονη οργανωσιακή ζωή και τα βασικά σημεία της πορείας ανάπτυξης των αποτελεσματικών ομάδων.

Ημέρα 3η

ΕΝΟΤΗΤΑ 7: Εισαγωγή στο e-government και διευκόλυνση της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα μέσα από ειδικές εφαρμογές στο ενδοδίκτυο (intranet). Θα παρουσιαστεί η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ο προσδιορισμός των βασικών στόχων της σε συγκεκριμένους τομείς. Στο πλαίσιο της «**Στρατηγική της Λισσαβόνας**» (Μάιος 2000) αναπτύχθηκε η πρωτοβουλία **eEurope**, το **Πρόγραμμα Δράσης i2010** είναι το νέο στρατηγικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που καθορίζει τις γενικές πολιτικές κατευθύνσεις για την κοινωνία της πληροφορίας και τα μέσα ενημέρωσης. Θα ακολουθήσει η παρουσίαση του νομικού πλαισίου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα και των στόχων του. Περιγραφή του

Έργου Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» και απλοποιημένες διοικητικές διαδικασίες μέσα από την χρήση των υπηρεσιών του syzefxis που αφορούν την οργάνωση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Θα αναλυθούν επίσης τα χαρακτηριστικά της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης ermis η οποία αποτελεί την ενιαία Κυβερνητική Διαδικτυακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης για την πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων και την ασφαλή διεκπεραίωση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

ΕΝΟΤΗΤΑ 8: Η Εξέλιξη του Management (Διοίκηση) μέσα από κύριους εκπροσώπους Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber. Παρουσίαση της μηχανιστικής, οργανικής, κοινωνιολογική και πολιτικής προσέγγισης. Το συστημικό μοντέλο διοίκησης (έννοια του συστήματος και της συστημικής σκέψης). Διοίκηση βάσει Αξιών (Management by Values – MbV) αξίες και ανθρωποκεντρικά πρότυπα. Η θεωρία του Χάους (**Risk Management**) και παράθεση εφαρμογών.

Ημέρα 4η

ΕΝΟΤΗΤΑ 9: Ο ρόλος του ηγέτη στη διοίκηση των αλλαγών στο πλαίσιο των σύγχρονων δημοσίων οργανισμών. Ηγεσία, δύναμη, επιρροή. Διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ. Ηγεσία και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Ανάπτυξη των θεωρητικών μοντέλων για την έννοια της ηγεσίας. Η Θεωρία X και Y (Douglas McGregor), η Θεωρία των συγκυριών, τα στυλ ηγεσίας του LIKERT, Θεωρία Γνωστικών Πόρων Υπόδειγμα του VROOM – YETTON, Θεωρία των στόχων (path goal theory), η διοικητική σχάρα των BLAKE και MOUTON, το ενδεχομενικό υπόδειγμα του FIEDLER. Ανάλυση της αυθεντικής ηγεσίας. Θεωρία και πράξη για την ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηριστικών στον δημόσιο τομέα. - Ανάπτυξη – εκπαίδευση εργαζομένων. Ο εργαζόμενος της γνώσης. Μελέτη περίπτωσης.

ΕΝΟΤΗΤΑ 10: Κίνητρα ανθρώπινου παράγοντα (κατηγοριοποίηση). Θεωρίες παρακίνησης Ιεραρχία των Αναγκών (Maslow), θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του Herzberg (θεωρία των δύο παραγόντων, η θεωρία του ERG και ALDERFER, η θεωρία της δικαιοσύνης (Equity theory), η θεωρία της προσδοκίας, το υπόδειγμα των PORTER – LAWLER, η θεωρία του McClelland .Η «ενδυνάμωση»(διαδικασίες, μεθόδους, εργαλεία και τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, της παρακίνησης, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, της ανάθεσης ευθυνών και μεταβίβασης εξουσίας). Στοιχεία ενδυνάμωσης. ο φαινόμενο κορεσμού των Εργαζομένων. Διαχείριση κινήτρων : Υλικά και άυλα, εσωτερικά και

εξωτερικά κίνητρα εργαζομένων. Καταπολέμηση φαινομένων κορεσμού των εργαζομένων (burnout). Πρακτική άσκηση ειδικών ρόλων.

Ημέρα 5η

ΕΝΟΤΗΤΑ 11: Σύγχρονες μέθοδοι ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και αξιολόγησης Εργαζομένων Τρόποι ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Κατάρτιση σχεδίων εκπαίδευσης προσωπικού (Παράδειγμα – υπόδειγμα Σχεδίου Εκπαίδευσης/ Κατάρτισης). Προσωπικό πλάνο ανάπτυξης εργαζομένων. Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού (διοίκηση απόδοσης, αρχές της Διαχείρισης της Απόδοσης – διοίκηση μέσω στόχων και μοντέλο “SMART”). Επίπεδο απόδοσης και μετρήσεις της Απόδοσης (τυπολογία). Αυτοαξιολόγηση (μορφές) και ερωτηματολόγια. Έντυπα αξιολόγησης.

Ενότητα 2:

Διοίκηση Μέσω Στόχων ¹

1. Διαδικασία καθορισμού των στόχων

Με τις διατάξεις του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11-2-2004), καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) καθώς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού το σύστημα *Διοίκησης μέσω Στόχων*. Ως *Διοίκηση μέσω Στόχων* ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η καθοδική διάχυσή τους, με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο².

Με την εφαρμογή της *Διοίκησης μέσω Στόχων* επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης³.

Οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων καθώς και οι υπάλληλοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων. Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια⁴:

- Κατά τους μήνες Νοέμβριο / Δεκέμβριο, ο Υπουργός ή το αρμόδιο όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και παράλληλα κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς σκοπούς για το επόμενο έτος.
- Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, στην περίπτωση που δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών σκοπών του φορέα. Στη συνέχεια ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Τμήματος αντίστοιχα, με τους οποίους καθορίζουν από κοινού τους στόχους της Γενικής Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

¹ Το σύνολο των στοιχείων της παρούσας θεματικής (καθώς και πίνακες και σχεδιαγράμματα) έχουν αντληθεί από την εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/ 27 Δεκεμβρίου 2005.

² Βλ. σχετ. Πετρίδου, Ε., (2006), «Διοίκηση-μάνατζμεντ», Ζυγός, σελ. 220-223.

³ Βλ. σχετ. Ραμματά Μ (2006), Η διοίκηση ολικής ποιότητας, η στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην Ελληνική στο πλαίσιο του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ». Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 39.

⁴ Ibid., Πετρίδου, Ε., (2006), σελ. 223-225.

- Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης σε εξειδικευμένους στόχους ανά Τμήμα.
- Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι του Τμήματος αναλύονται περαιτέρω σε προγράμματα επιμέρους ενεργειών και φάσεων υλοποίησης, ώστε κάθε υπάλληλος να κατανοεί αφενός τι αναμένεται από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτύχει ατομικά και συλλογικά ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου.

Σύμφωνα με την ανωτέρω διαδικασία, η εξειδίκευση των στρατηγικών σκοπών σε επιχειρησιακούς στόχους και σχετικά προγράμματα δράσης αντιστοιχεί στην ιεραρχική διάρθρωση της οργανωτικής δομής κάθε φορέα. Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας αντιστοιχούν σκοποί, οι οποίοι καθορίζονται από την αποστολή της συγκεκριμένης υπηρεσίας και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας. Στις θέσεις που βρίσκονται στη βάση αντιστοιχούν οι στόχοι που εξειδικεύουν τα αναμενόμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα των διοικητικών δράσεων. Όσο πλησιάζει κανείς προς τη βάση της πυραμίδας αυξάνει η διαφοροποίηση, στενεύει το πεδίο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι δραστηριότητες λαμβάνουν εκτελεστικό χαρακτήρα και οι στόχοι προσλαμβάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση⁵. Κατά τη διαδικασία καθορισμού του κάθε επιμέρους στόχου πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα τα οποία διαφοροποιούνται βάσει των ιδιαίτερων αναγκών της κάθε υπηρεσίας.

⁵ Βλ. σχετ.Φαναριώτης Π., (1999), «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών», Αθ. Σταμούλης, 202-206.

Πίνακας 1

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1. Ποιος είναι ο στόχος;	
2. Έχει λάβει υπόψη του το στρατηγικό σκοπό της Υπηρεσίας;	
3. Υπάρχει η απαιτούμενη υποστήριξη για την επίτευξή του;	
4. Βρίσκεται σε αντιστοιχία με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων;	
5. Χρειάζεται, για την επίτευξή του, συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες;	
6. Είναι επαληθεύσιμος (δηλαδή στο τέλος της καθορισμένης χρονικής περιόδου μπορούμε να γνωρίζουμε αν εκπληρώθηκε ή όχι);	
7. Είναι σαφής, μετρήσιμος, ρεαλιστικός, εφικτός και χρονικά προσδιορισμένος;	
8. Είναι αναπροσαρμόσιμος;	
9. Ποια είναι τα επιμέρους βήματα / οι αναγκαίες ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξή του;	
10. Έχει δοθεί η δυνατότητα σε όλους τους μετόχους να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά;	
11. Έχει καταστεί γνωστός σε όλους τους μετόχους εγγράφως και με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό;	
12. Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις (δαπάνες, υλικά μέσα, ανθρώπινοι πόροι, τεχνική υποστήριξη, εξωτερικές συνεργασίες) για την επίτευξή του;	
13. Καθορίζεται ανάλογα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που ασκεί κάθε υπάλληλος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της οργανικής του μονάδας;	

Στη φάση καθορισμού των στόχων ακολουθείται προσέγγιση "από την κορυφή προς τη βάση", δηλαδή ολοκληρώνεται η διαδικασία καθορισμού των

στόχων στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο και κατόπιν γίνεται η στοχοθεσία στο ιεραρχικά κατώτερο. Αντίθετα, κατά την υλοποίηση των στόχων ακολουθείται η αντίστροφη πορεία ("από τη βάση προς την κορυφή"). Πρώτα λοιπόν εκπληρώνονται οι επιμέρους στόχοι που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και σταδιακά οι στόχοι αυτοί συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών σκοπών⁶.

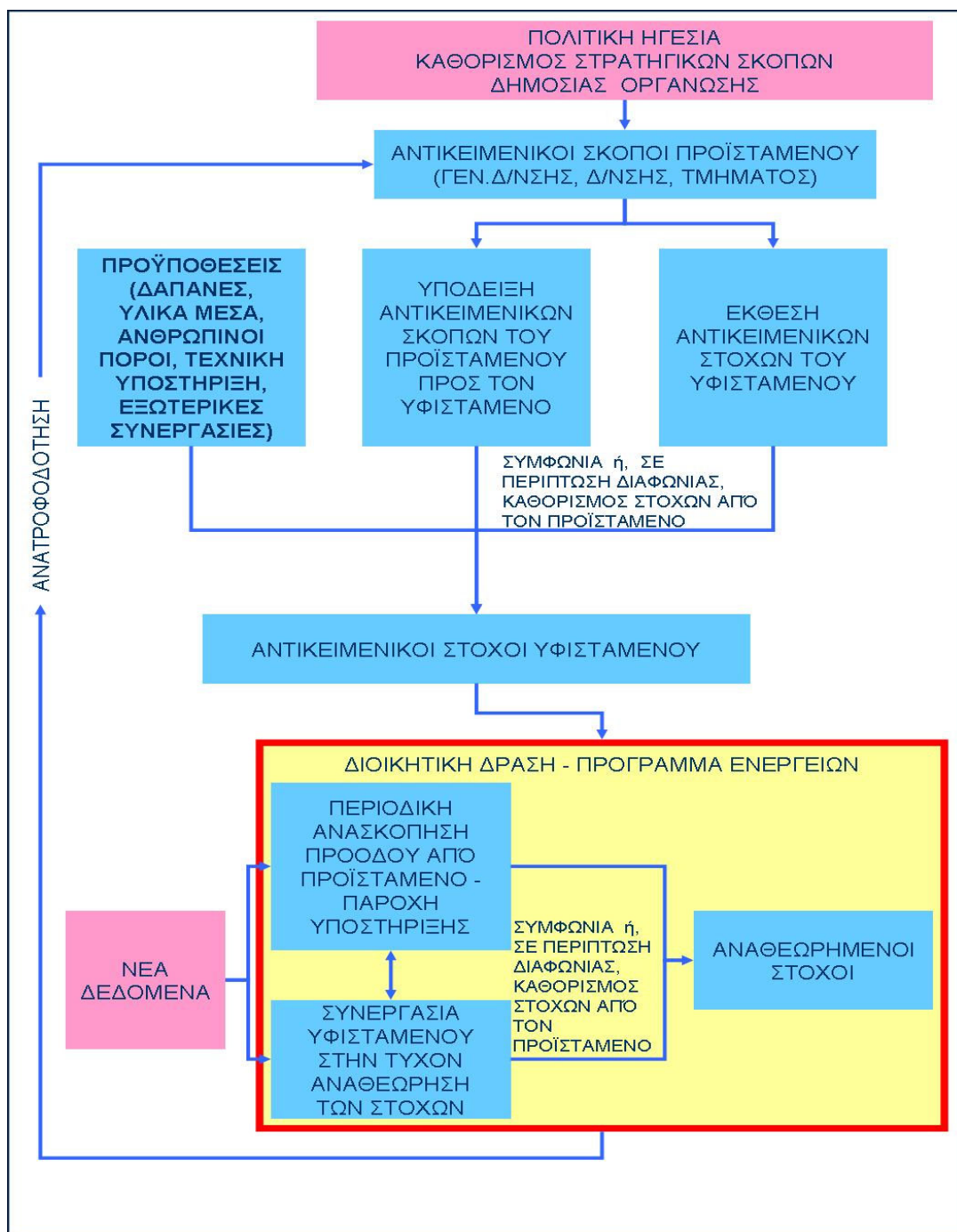
Σε κάθε διοικητικό επίπεδο, οι στόχοι διαμορφώνονται και συγκεκριμενοποιούνται κατόπιν *συνεργασίας και συμφωνίας* μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων καθώς και οι υφιστάμενοι συμμετέχουν αποφασιστικά στον καθορισμό τους. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων αναφορικά με τους στόχους που πρέπει να τεθούν, αυτή αρχικά επιλύεται με καλόπιστο διάλογο και εποικοδομητική συνεργασία. Εάν δεν καταστεί δυνατή η συναίνεση, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά. Σε αυτήν την περίπτωση εξηγεί και τεκμηριώνει τις απόψεις του στους υφισταμένους του και δεν επιβάλλει απλά τις αποφάσεις του⁷.

Κατά την διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων, είναι σημαντικό οι υφιστάμενοι να λειτουργούν με σχετική αυτονομία, πράγμα που σημαίνει ότι η δράση τους για την επίτευξη των στόχων πρέπει να συνοδεύεται και από την αναγκαία αποσυγκέντρωση και εκχώρηση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών όπου κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει την υλοποίηση του δικού του προγράμματος δράσης⁸ (βλ. σχεδιάγραμμα1).

⁶ Βλ. εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ 20260/13 Σεπτεμβρίου 2006 με θέμα «Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων /μετρήσεων (ν. 3230/2004)».\

⁷ Βλ. σχετ.Φαναριώτης Π., (1999), «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών», Αθ. Σταμούλης, 209-212.

⁸ Ibid. Φαναριώτης Π., (1999), σελ. 215.



Σχεδιάγραμμα 1

2. Προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας - Παρακολούθηση εκπλήρωσης των στόχων

Προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας

Η συγκεκριμενοποίηση των στόχων που περιγράφονται σε αντίστοιχα προγράμματα δράσης πρέπει να περιλαμβάνει:

- Ιεράρχηση των επιδιώξεων, προσδιορισμό των κρίσιμων και καίριων δραστηριοτήτων
- Διαφοροποίηση σε επιμέρους στόχους
- Προσδιορισμό των κύριων και εναλλακτικών τρόπων δράσης καθώς και της κατανομής των ευθυνών και αρμοδιοτήτων ανά οργανική μονάδα και υπάλληλο
- Περιγραφή των συνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων
- Υπολογισμό και εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές δαπάνες κλπ)
- Καθορισμό συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος εκπλήρωσης των στόχων.

Παρακολούθηση εκπλήρωσης των στόχων

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3 του ν. 3230/2004, η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων, που είναι το αποτέλεσμα των ανωτέρω βημάτων, περιβάλλεται τον τύπο Απόφασης που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης και κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων καθώς και για το χρόνο υλοποίησής τους⁹.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η συχνότητα των οποίων καθορίζεται από τον άμεσο προϊστάμενο αλλά δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, γίνεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων και αποφασίζεται τυχόν τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους. Όλοι οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση, διόρθωση) εφόσον έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες

⁹ Βλ. εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ 30528/12 Νοεμβρίου 2007 με θέμα: «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2008».

και υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι' αυτό, όπως για παράδειγμα μια ενδεχόμενη αλλαγή στις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας ή στην εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους και εγκρίνεται με Απόφαση του αρμόδιου οργάνου Διοίκησης.

Στο ν. 3230/2004 (άρθρο 6, παρ. 1-2) προβλέπεται η έκδοση Προεδρικών Διαταγμάτων, με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομίας και Οικονομικών και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, με τα οποία συνιστώνται στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας, σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.

Περαιτέρω, με τις διατάξεις του άρθρου 1, παρ. 2 του ως άνω νόμου, καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας¹⁰ της Δημόσιας Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη, της οικονομίας και της κοινωνίας. Ειδικότερα, με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης επιδιώκεται:

- η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων
- η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη Δημόσια Διοίκηση
- η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση
- η ενίσχυση της διαφάνειας στη Διοικητική δράση
- η ενίσχυση της Διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης¹¹.

Για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5,

¹⁰ Σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004, **αποτελεσματικότητα** θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και **αποδοτικότητα** η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους. *Αποτελεσματικότητα* είναι δηλαδή η ικανότητα της Δημόσιας Οργάνωσης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και *αποδοτικότητα* η ικανότητα της Οργάνωσης να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

¹¹ Βλ. εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ 7323/5 Απριλίου 2006 με θέμα: «**Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)**».

παρ. 2 του ίδιου νόμου, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες: **Γενικούς και ειδικούς**.

Οι **γενικοί** δείκτες αφορούν

- στο χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- στο κόστος διαχείρισης και
- στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επίσης, σύμφωνα με την παρ. 3 του ως άνω άρθρου και νόμου, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται **ειδικοί** δείκτες οι οποίοι αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

Η Διοίκηση μέσω στόχων συνδέεται άμεσα και προϋποθέτει την Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης. Η μεθοδολογία για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις προτείνεται με την εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ 7323/5 Απριλίου 2006 με θέμα: «*Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)*». Συνοπτικά, τα βήματα που την απαρτίζουν είναι τα ακόλουθα:

1. Διαμόρφωση Στρατηγικής

I. Διαμόρφωση Οράματος

II. Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής

III. Ανάλυση SWOT (Ενδοδιοικητική Ανάλυση - Ανάλυση
Εξωτερικού Περιβάλλοντος)

IV. Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών

2. Εφαρμογή Στρατηγικής (με χρήση τεχνικής Balanced Scorecard)

I. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων

II. Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων

III. Στοχοθεσία-Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών

IV. Μετρήσεις Αποδοτικότητας και Ανατροφοδότηση

Τέλος στο πλαίσιο της προσπάθειας αναβάθμισης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες είναι αναγκαία για τις υπηρεσίες που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους η παροχή κινήτρων, όπως η απονομή ειδικών βραβείων, που θεσμοθετήθηκαν με τον

ν.3230/2004. Το 2007 με πρωτοβουλία του Υπουργείου Εσωτερικών ενεργοποιείται για πρώτη φορά η διαδικασία απονομής εθνικού βραβείου ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών.

«Οι κατηγορίες των βραβείων των δημοσίων υπηρεσιών καθορίζονται ως εξής:

1. Γενικό Βραβείο Αποτελεσματικότητας-Αποδοτικότητας - Ποιότητας.
2. Ειδικό Βραβείο για την Προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
3. Ειδικό Βραβείο Ποιότητας Παρεχομένων Υπηρεσιών προς τους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις.
4. Ειδικό Βραβείο Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τις Συνθήκες και το Περιβάλλον Εργασίας.
5. Ειδικό Βραβείο Κοινωνικής Προσφοράς.
6. Ειδικό Βραβείο Περιβαλλοντικής Ευαισθησίας.»

Με εγκύκλιο - πρόσκληση του Υπουργού Εσωτερικών καλούνται οι δημόσιες υπηρεσίες, τα Ν.Π.Δ.Δ. και οι Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού που επιθυμούν, να υποβάλουν αιτήσεις υποψηφιότητας – σε ειδικά διαμορφωμένο έντυπο – για τα Βραβεία, στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (ΔΙ.Π.Α.) του ΥΠ.ΕΣ. Η ΔΙ.Π.Α. έχει την αρμοδιότητα διεκπεραίωσης όλων των σχετικών διαδικασιών και συντονισμού των εμπλεκόμενων φορέων.

Στις Υπηρεσίες που διακρίνονται απονέμονται σχετικά πιστοποιητικά βράβευσης και, επιπλέον, σε αυτές που λαμβάνουν το 1ο, 2ο και 3ο βραβείο δίδεται οικονομική ενίσχυση ύψους 5.000, 4.000 και 3.000 ευρώ αντίστοιχα. Η διαδικασία αυτή είναι σίγουρα καινοτόμος για τη ελληνική διοικητική πραγματικότητα. Στόχος όλων είναι η ενεργοποίηση των Δημοσίων Υπηρεσιών για την υποβολή αξιόπιστων υποψηφιοτήτων, έτσι ώστε να αποδείξουν τη συνεχή προσπάθεια της Δημόσιας Διοίκησης να βελτιώνεται και να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες.¹²

¹² Βλ. Αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ7.1/16228 (ΦΕΚ Β 1516/1.8.2008) Τροποποίηση της υπ' αριθμ. ΔΙΠΑ/9381/8-5-2006 (Φ.Ε.Κ. 1020/Β'/28.7.2006) κοινής υπουργικής απόφασης «Ειδικά Βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών».

3. Βιβλιογραφία

- ⇒ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου
- ⇒ Πετρίδου, Ε., (2006), «Διοίκηση-μάνατζμεντ», Ζυγός.
- ⇒ Ραμματά, Μ., (2006), Η διοίκηση ολικής ποιότητας, η στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην Ελληνική στο πλαίσιο του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ». Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 39.
- ⇒ Φαναριώτης Π., (1999), «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών», Αθ. Σταμούλης.

4. Νομοθετικές Πηγές

- ⇒ Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11-2-2004), Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.
- ⇒ Εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/ 27 Δεκεμβρίου 2005.
- ⇒ Εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/ 5 Απριλίου 2006.
- ⇒ Εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/9381/28.7.06 (ΦΕΚ 1020/Β/2006) σύμφωνα με την κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Οικονομικών για το «Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ Βαθμού»
- ⇒ Εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 20260/13 Σεπτεμβρίου 2006 με θέμα «Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων /μετρήσεων (ν. 3230/2004)».
- ⇒ Εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ./5270-1 Μαρτίου 2007.

- ⇒ Εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ./2813-23 Ιανουαρίου 2008.
- ⇒ Εγκύκλιο του τμήματος Ερευνών και μετρήσεως αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ 30528/12 Νοεμβρίου 2007 με θέμα: «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2008».

Ενότητα 3:

Ο Κώδικας των Δημοσίων Υπαλλήλων και η Διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα

1. Κινητικότητα

Ο νέος Υπαλληλικός Κώδικας¹³ καθώς και ο Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών υπαλλήλων¹⁴ περιλαμβάνει μία σειρά σημαντικών καινοτομιών για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων των ΟΤΑ και την ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κυριότερες από τις οποίες είναι οι ακόλουθες¹⁵:

Στα **άρθρα 1** προστίθεται στις αρχές της αξιοκρατίας, της κοινωνικής αλληλεγγύης και της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία, που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων, και η αρχή της ισότητας σε όλα τα θέματα της υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων.

Με τα **άρθρα 70** και **76** ορίζεται ότι για τη μετάταξη σε κλάδο ανώτερης κατηγορίας απαιτείται να κατέχει ο υπάλληλος τον τίτλο σπουδών του κλάδου στον οποίο μετατάσσεται, όπως ο τίτλος αυτός ορίζεται από τις κείμενες διατάξεις¹⁶. Σε περίπτωση που υπάρχουν περισσότεροι υποψήφιοι για μετάταξη, προηγούνται αυτοί που κατέχουν τον βασικό τίτλο σπουδών και ακολουθούν οι υποψήφιοι που κατέχουν επικουρικό προσόν διορισμού όπως αυτό προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις. Επίσης, μετάταξη υπαλλήλου σε ανώτερη κατηγορία με επικουρικό προσόν διορισμού είναι δυνατή και στην περίπτωση που δεν υπάρχει κανείς υποψήφιος με τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα για την κάλυψη της θέσης¹⁷.

¹³ Ν.3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α') με τον τίτλο «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

¹⁴ Ν. 3584/2007 (ΦΕΚ 143 Α') με τον τίτλο «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων».

¹⁵ Τα στοιχεία έχουν αντληθεί από την εγκύκλιο με αριθμ. Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.35.14/916/οικ.4084/15 Φεβρουαρίου 2007 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.

¹⁶ Βλ. σχετ. Τάχος Α.Ι. – Συμεωνίδης Ι.Α. (2007), «Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα», Σάκκουλας,σελ. 922-927, 952-959.

¹⁷ Βλ. σχετ. εγκύκλιο Αριθμ. 28, με αριθμ. Πρωτ.: 37798/17 Ιουνίου 2008 ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΤΟΠ.ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, Δ/ΝΣΗ ΟΡΓ. & ΛΕΙΤ. ΟΤΑ, ΤΜΗΜΑ ΠΟΤΑ, με θέμα: «Διευκρινίσεις

Με το άρθρο **71** επιτρέπονται οι μετατάξεις από Υπουργείο σε Υπουργείο ή σε άλλη δημόσια υπηρεσία ή σε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου και αντιστρόφως¹⁸. Ο οικείος φορέας υποχρεούται να προβεί σε σχετική ανακοίνωση, η οποία, προς ενίσχυση της διαφάνειας, αποστέλλεται σε όλα τα Υπουργεία, τα οποία την κοινοποιούν σε όλες τις εποπτευόμενες από αυτά υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Στην ανακοίνωση ορίζεται η αποκλειστική προθεσμία υποβολής αιτήσεων¹⁹. Οι θέσεις που καλύπτονται με μετάταξη ανακοινώνονται και στην ιστοσελίδα του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α²⁰. Αντίστοιχα στο άρθρο **74** του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων ορίζεται ότι επιτρέπεται η μετάταξη υπαλλήλου Ο.Τ.Α. σε άλλον Ο.Τ.Α. με αίτηση του υπαλλήλου σε αντίστοιχη κενή οργανική θέση. Η απόφαση για τη μετάταξη εκδίδεται από το αρμόδιο για διορισμό όργανο του Ο.Τ.Α. υποδοχής, ύστερα από σύμφωνη γνώμη του αρμόδιου για διορισμό οργάνου του Ο.Τ.Α. της οργανικής θέσης και των οικείων υπηρεσιακών συμβουλίων και περίληψη της απόφασης δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Στο **άρθρο 72** προβλέπεται το δικαίωμα μετάταξης σε υπηρεσίες παραμεθωρίων περιοχών με υποχρέωση παραμονής μία δεκαετία. Προκειμένου περί υπαλλήλου που αποκτά την ιδιότητα του πολυτέκνου μετά την μετάταξη, ο υποχρεωτικός χρόνος παραμονής του μειώνεται από δέκα (10) έτη σε έξι (6) έτη²¹. Στο άρθρο **78** του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων ορίζεται ότι κενές θέσεις δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού των παραμεθωρίων περιοχών είναι δυνατόν να καλύπτονται με μετάταξη υπαλλήλων Ο.Τ.Α. που διαθέτουν τα τυπικά προσόντα της θέσης στην οποία μετατάσσονται. Η μετάταξη αυτή διενεργείται σε κλάδο ίδιας ή ανώτερης κατηγορίας, ύστερα από αίτηση του υπαλλήλου, οποτεδήποτε, χωρίς γνώμη

ζητημάτων για μετακινήσεις – αποσπάσεις – μετατάξεις υπαλλήλων ΟΤΑ βάσει των διατάξεων του νέου Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων Ν. 3584/2007(ΦΕΚ 143 Α')».

¹⁸ Στην εφαρμογή του εν λόγω άρθρου δεν εμπίπτουν οι υπάλληλοι των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού σύμφωνα με το άρθρο 2, παρ. 2 του Υπαλληλικού Κώδικα.

¹⁹ Βλ. σχετ. Τάχος Α.Ι. – Συμεωνίδης Ι.Α. (2007), «Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα», Σάκκουλας, σελ. 927-931.

²⁰ Βλ. σχετικά την εγκύκλιο με αριθμ. Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.48/34/οικ.19935/27 Ιουλίου 2007 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.

²¹ Βλ. σχετικά την εγκύκλιο με αριθμ. Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.48/31/οικ.9253/12 Απριλίου 2007 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.

υπηρεσιακών συμβουλίων, με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομίας και Οικονομικών και των κατά περίπτωση συναρμόδιων Υπουργών. Για τη μετάταξη σε Ο.Τ.Α. παραμεθορίου περιοχής, απαιτείται και σύμφωνη γνώμη του αρμόδιου για διορισμό οργάνου υποδοχής, καθώς και γνώμη του αρμόδιου για διορισμό οργάνου προέλευσης ενώ σε περίπτωση που η μετάταξη διενεργείται από Ο.Τ.Α. σε Ο.Τ.Α. Α' ή Β' βαθμού, η απόφαση της μετάταξης εκδίδεται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Με το **άρθρο 73** τίθεται προθεσμία εξέτασης των σχετικών αιτήσεων μετάταξης από τη διοίκηση. Συγκεκριμένα, ορίζεται ότι οι αιτήσεις εισάγονται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο εντός μηνός από την υποβολή τους και, εφόσον πρόκειται για μετάταξη από φορέα σε φορέα σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 71, εντός μηνός από τη λήξη της προθεσμίας που θέτει η σχετική ανακοίνωση με την οποία γνωστοποιούνται οι θέσεις. Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο υποχρεούται να αποφανθεί εντός 2 μηνών το αργότερο.

Στο **άρθρο 74** προβλέπεται ότι τα αρμόδια όργανα μπορούν ν' αρνηθούν την εκτέλεση των αποφάσεων των υπηρεσιακών συμβουλίων για μετάταξη υπαλλήλων για λόγους νομιμότητας, στο πλαίσιο της αρχής της νομιμότητας και της χρηστής διοίκησης.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι τα κριτήρια των μετατάξεων ορίζονται πλέον με τρόπο σαφή, με όρους δημοσιότητας και διαφάνειας. Στόχος η εξάλειψη των ανισοτήτων που δημιουργούσε το προηγούμενο σύστημα μετατάξεων και η ενίσχυση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων με αντικειμενικά κριτήρια και απλουστευμένες και χρονικά προσδιορισμένες διαδικασίες.

2. Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων – Προαγωγές

Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων

Στο **άρθρο 80** καθιερώνεται ως εισαγωγικός βαθμός για τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος σπουδών ο βαθμός Γ αντί του βαθμού Δ' που ισχύει σήμερα. Δηλαδή επιταχύνεται η εξέλιξη τους κατά δύο (2) χρόνια εξ αυτού του λόγου²². Με την παράγραφο 6 του άρθρου 30 του Ν.3731/2008 προστίθεται εδάφιο στο τέλος του β' εδαφίου της παρ. 3 του άρθρου 82 του Υπαλληλικού Κώδικα, καθώς και στο τέλος του β' εδαφίου της παρ. 3 του άρθρου 85 του Κώδικα Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (Ν.3584/2007) ως εξής: «Για υπαλλήλους οι οποίοι αποκτούν διδακτορικό δίπλωμα μετά το διορισμό τους, ο χρόνος που απαιτείται για τη βαθμολογική τους εξέλιξη μειώνεται συνολικά κατά τέσσερα (4) έτη.»

Όσον αφορά τους αποφοίτους της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και της Εθνικής Σχολής Τοπικής αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) διατηρείται ο εισαγωγικός βαθμός Β'. Ο χρόνος φοίτησης στην Ε.Σ.Δ.Δ. και την Ε.Σ.Τ.Α. υπολογίζεται ως πλεονάζων στο βαθμό Β' και για τους αριστούχους προσμετράται ένα επιπλέον έτος στον ίδιο βαθμό. Στις περιπτώσεις που ισχύουν αθροιστικά οι ιδιότητες του αποφοίτου Ε.Σ.Δ.Δ. ή Ε.Σ.Τ.Α. και του κατόχου μεταπτυχιακού τίτλου ή διδακτορικού διπλώματος εφαρμόζεται η ευνοϊκότερη ρύθμιση.

Στο **άρθρο 82** προβλέπεται η μείωση του χρόνου προαγωγής στους ενιαίους βαθμούς για τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΤΕ συνολικά κατά δύο (2) έτη. Οι υπάλληλοι της κατηγορίας αυτής προάγονται πλέον στο βαθμό Α' σε 15 έτη αντί των 17 ετών που απαιτείτο. Επίσης, για τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου διάρκειας ενός τουλάχιστον έτους και διδακτορικού διπλώματος, ο χρόνος που απαιτείται για την βαθμολογική τους εξέλιξη μειώνεται κατά δύο έτη.

Στόχος των διατάξεων είναι στην περίπτωση των κατόχων διδακτορικού διπλώματος και των αποφοίτων της ΕΣΔΔ και ΕΣΤΑ η ανέλιξή τους στη βαθμολογική κλίμακα με τρόπο που προσιδιάζει στα προσόντα τους και τις δεξιότητες που αυτά συνεπάγονται. Η μείωση του χρόνου προαγωγής στους ενιαίους βαθμούς για τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΤΕ συνολικά κατά δύο (2) έτη και η προαγωγή τους στο βαθμό Α' σε 15 έτη αντί των 17 ετών που απαιτείτο μειώνει τη

²² Ταυτόσημες διατάξεις συναντώνται στο άρθρο 83 του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων

βαθμολογική ψαλίδα σε σχέση με την κατηγορία ΠΕ, ρύθμιση που συνάδει με την ανωτατοποίηση των ΤΕΙ²³.

Προαγωγή – Προϊστάμενοι

Με το άρθρο **85** καθιερώνεται νέο, αντικειμενικό σύστημα επιλογής των προϊσταμένων οργανικών μονάδων με τη θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων τα οποία βασίζονται²⁴:

- στα επαγγελματικά-τεχνικά προσόντα,
- στην εργασιακή-διοικητική εμπειρία και
- στις ικανότητες-δεξιότητες των υπαλλήλων τα οποία αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων μορίων.²⁵

Ειδικότερα θεσμοθετούνται τρεις ομάδες κριτηρίων:

Η **πρώτη** περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια που αφορούν στα επαγγελματικά-τεχνικά προσόντα (π.χ. οι βασικοί τίτλοι σπουδών, οι μεταπτυχιακοί τίτλοι και η γνώση ξένων γλωσσών χωρών τόσο της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και τρίτων χωρών, η αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η αποφοίτηση από τη Σχολή Εθνικής Άμυνας και τη Σχολή Εθνικής Ασφάλειας, καθώς και η πιστοποιημένη επιμόρφωση που παρέχεται είτε από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης είτε από άλλες σχολές του δημοσίου ή επιμόρφωση που παρέχεται από ΑΕΙ ή ΤΕΙ, ή από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης).

Η **δεύτερη** ομάδα περιλαμβάνει κριτήρια που αφορούν την εργασιακή-διοικητική εμπειρία (π.χ. ο συνολικός χρόνος υπηρεσίας του υπαλλήλου και ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου οργανικής μονάδας).

Η **τρίτη** ομάδα περιλαμβάνει κριτήρια που αφορούν στις ικανότητες-δεξιότητες των υπαλλήλων. Ειδικότερα λαμβάνονται υπόψη για το σχηματισμό κρίσης η υπηρεσιακή αξιολόγηση της τελευταίας πενταετίας των υπαλλήλων στα ζητήματα της γνώσης του αντικειμένου της υπηρεσίας, οι ειδικές δραστηριότητες που αφορούν τις συγγραφικές εργασίες, ανακοινώσεις – εισηγήσεις σε συνέδρια, ημερίδες

²³ Αντίστοιχες διατάξεις προβλέπονται στο άρθρο 85 του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.

²⁴ Τα στοιχεία έχουν αντληθεί από την εγκύκλιο με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΔΑΔ/Φ.35. 16 /959 /οικ. 34623 Δεκεμβρίου 2007 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.

²⁵ Βλ. αντίστοιχα άρθρο 88 του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.

κλπ. και είναι συναφείς με τα αντικείμενα της υπηρεσίας ή της Δημόσιας Διοίκησης γενικότερα καθώς και η εκπροσώπηση σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας κ.α.

Επιπλέον, προβλέπεται για τους προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης²⁶ και Διεύθυνσης **η συνέντευξη**, στόχος της οποίας είναι αποκλειστικώς η διαμόρφωση γνώμης για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την εν γένει καταλληλότητα των υπαλλήλων ως προς την άσκηση των καθηκόντων του προϊσταμένου οργανικής μονάδας. Το άθροισμα της βαθμολογίας της συνέντευξης για μεν τους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης έχει υπολογισθεί να μην υπερβαίνει το 12,5% της προβλεπόμενης συνολικής βαθμολογίας του υποψηφίου, για δε τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης το 7% αντίστοιχα, ώστε το κύριο βάρος της επιλογής να παραμένει στα αντικειμενικά κριτήρια²⁷.

Στο **άρθρο 86** προβλέπεται αναλυτικά η διαδικασία επιλογής των προϊσταμένων όλων των οργανικών μονάδων. Ειδικότερα:

Για την επιλογή των προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων των ΟΤΑ Α' βαθμού (άρθρο 89) καθιερώνεται νέα διαδικασία, σύμφωνα με την οποία η επιλογή γίνεται από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο που εδρεύει στο Υπουργείο Εσωτερικών (Γενική Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Ταχ. Δ/ση: Σταδίου 27). Η επιλογή γίνεται ύστερα από ανακοίνωση του αρμοδίου προς διορισμό οργάνου, με την οποία προσδιορίζονται οι κενές θέσεις προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων²⁸.

Με την προκήρυξη αυτή προσδιορίζονται τόσο οι κενές θέσεις προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, όσο και οι όροι συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής. Για πρώτη φορά μπορούν να συμμετέχουν, εκτός από τους υπαλλήλους του οικείου Υπουργείου

²⁶ Βλ. σχετ. εγκύκλιο με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΔΑΔ/Φ.35. 16 /984 /οικ. 4552/15 Φεβρουαρίου 2008 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.

²⁷ Βλ. εγκύκλιο με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΔΑΔ/Φ.35.20/1144 /οικ.4756/23 Φεβρουαρίου 2009 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.

²⁸ Βλ. σχετ. Εγκύκλιο 36 του τμήματος προσωπικού ΟΤΑ με θέμα: *Υπηρεσιακά Συμβούλια - Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων κατά τις διατάξεις του ΚΚΔΚΥ (ν. 3584/2007), αριθμ. Πρωτ. οικ. 48255/29 Ιουλίου 2008, σελ. 21-22.*

και υπάλληλοι άλλων Υπουργείων και νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, εφόσον, φυσικά, έχουν τα προσόντα.

Η ανακοίνωση αναρτάται στον οικείο ΟΤΑ με αποδεικτικό ένα (1) μήνα πριν από τη λήξη της θητείας Προϊσταμένου Γενικών Διευθύνσεων ή εντός ενός (1) μηνός από τη σύσταση των θέσεων και τάσσεται προθεσμία δέκα (10) ημερών για την υποβολή των αιτήσεων. Η αίτηση υποψηφιότητας συνοδεύεται από βιογραφικό σημείωμα που συντάσσεται με ευθύνη του υποψηφίου και το περιεχόμενο του οποίου προκύπτει από τα στοιχεία του προσωπικού τους μητρώου.

Οι ανωτέρω ρυθμίσεις έχουν ως στόχο να περιορίσουν τη διακριτική ευχέρεια των υπηρεσιακών συμβουλίων κατά τον σχηματισμό κρίσης για τις προαγωγές των δημοσίων υπαλλήλων με τη θέσπιση μορίων για το σύνολο των προσόντων ώστε η αξιολόγηση να καταστεί αντικειμενική και η διαδικασία αξιοκρατική. Στην τρίτη ομάδα κριτηρίων μοριοδοτείται η αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, η επιμόρφωσή τους καθώς και η απονομή μεταλλίου διακεκριμένων πράξεων και η ηθική αμοιβή του επαίνου.

3. Το Καθεστώς των Αδειών

Άδεια Κανονική

Στο **άρθρο 48 και 55²⁹** προβλέπεται ότι οι υπάλληλοι έχουν πλέον δικαίωμα λήψης κανονικής άδειας δύο (2) μήνες μετά το διορισμό τους. Η άδεια αυτή ορίζεται σε δύο ημέρες για κάθε μήνα υπηρεσίας και δεν μπορεί να υπερβεί συνολικά τον αριθμό ημερών άδειας που δικαιούνται με τη συμπλήρωση ενός έτους δημόσιας πραγματικής υπηρεσίας. Σύμφωνα με τα ανωτέρω ο υπάλληλος εφεξής, θεμελιώνει δικαίωμα λήψης κανονικής άδειας δύο μήνες μετά το διορισμό του αντί του ενός (1) έτους που απαιτείτο με τις προϊσχύουσες διατάξεις. Ειδικότερα, θεμελιώνει δικαίωμα για να λάβει κανονική άδεια δύο (2) εργάσιμων ημερών ανά μήνα, έως τη συμπλήρωση ενός έτους πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας. Αμέσως μετά και έως το τέλος του ημερολογιακού έτους, μέσα στο οποίο συμπληρώνει ένα έτος δημόσιας υπηρεσίας, μπορεί να λάβει αναλογία – ποσοστό των είκοσι (20) ημερών άδειας.

²⁹ Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων

Για την καλύτερη κατανόηση εφαρμογής των νέων διατάξεων αναφέρουμε το ακόλουθο παράδειγμα³⁰:

Υπάλληλος που διορίστηκε την 9^η Φεβρουάριου 2007 δικαιούται να λάβει έως την 9^η Φεβρουάριου 2008 είκοσι (20) ημέρες κανονική άδεια (2 ημέρες ανά μήνα), αρχής γενομένης από την 9^η Απριλίου 2007. Από τη 10^η Φεβρουάριου 2008 έως και το τέλος του ημερολογιακού έτους 2008 (31-12-2008) μπορεί να λάβει αναλογία – ποσοστό, η οποία υπολογίζεται επί των είκοσι (20) ημερών άδειας [$20/12 \times 11$ (μήνες που υπολείπονται μέχρι 31-12-2008)].***

Από την 1^η Ιανουαρίου 2009 δικαιούται είκοσι μία (21) ημέρες κανονικής άδειας.

*** Τα δεκαδικά ψηφία στρογγυλοποιούνται προς τα επάνω, εφόσον είναι ίσα ή μεγαλύτερα του μισού της μονάδας και αντιστοίχως προς τα κάτω εάν είναι μικρότερα.

Άδεια Ανατροφής

Στο **άρθρο 53** και **60**³¹ προβλέπεται η χορήγηση των διευκολύνσεων ανατροφής τέκνου **και στον πατέρα υπάλληλο**.

Ειδικότερα:

- Αναγνωρίζεται αυτοτελές δικαίωμα χορήγησης της διευκόλυνσης του μειωμένου ωραρίου ή της άδειας ανατροφής τέκνου των εννέα μηνών **και στον πατέρα υπάλληλο**, εφόσον δεν κάνει χρήση η μητέρα υπάλληλος. Το ίδιο δικαίωμα αναγνωρίζεται και στο μοναδικό γονέα των μονογονεϊκών οικογενειών.
- Αν και οι δύο γονείς είναι υπάλληλοι, με κοινή τους δήλωση καθορίζεται ποιος από τους δύο θα κάνει χρήση του μειωμένου ωραρίου ή της άδειας ανατροφής ή το χρονικό διάστημα που ο καθένας θα κάνει χρήση.
- Αν η σύζυγος του υπαλλήλου ή ο σύζυγος του υπαλλήλου εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα, εφόσον δικαιούται όμοιων ολικώς ή μερικώς διευκολύνσεων, ο σύζυγος υπάλληλος ή η σύζυγος υπάλληλος δικαιούται να κάνει χρήση των διευκολύνσεων κατά το μέρος που η σύζυγος αυτού ή ο σύζυγος αυτής δεν

³⁰ Βλ. σχετικά την εγκύκλιο με αριθμ. Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.51/538/12254/14 Μαΐου 2007 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.

³¹ Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων

κάνει χρήση των δικών της ή των δικών του δικαιωμάτων ή κατά το μέρος που αυτά υπολείπονται των προβλεπόμενων από τον Κώδικα διευκολύνσεων.

Ειδικές Άδειες

Στο **άρθρο 58 και 65**³² επαναπροσδιορίζονται οι όροι χορήγησης της άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης ανεξαρτήτως ορίου ηλικίας του υπαλλήλου, καθώς και το ποσοστό προσαύξησης των αποδοχών των υπαλλήλων που την λαμβάνουν. Ειδικότερα, δεν χορηγείται άδεια για μετεκπαίδευση ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση, αν ο χρόνος υπηρεσίας που απομένει μετά το πέρας της άδειας είναι μικρότερος του τετραπλασίου της χρονικής της διάρκειας. Επίσης η εν λόγω άδεια δεν χορηγείται σε δόκιμους υπαλλήλους.

Όσον αφορά την προσαύξηση των αποδοχών, αυτή προσδιορίζεται στο 20% για τη χορήγηση άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης στο εσωτερικό. Η προσαύξηση αυτή μπορεί, με απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, να ανέλθει έως και το 40%, εάν η μετεκπαίδευση ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση γίνεται εκτός της περιοχής του Δήμου που εδρεύει η υπηρεσία του υπαλλήλου.

Στο νέο υπαλληλικό κώδικα εξορθολογίζεται το νομοθετικό πλαίσιο των αδειών. Ειδικότερα η δυνατότητα λήψης άδειας αναλογικά από τον νεοδιόριστο δημόσιο υπάλληλο δύο μήνες μετά το διορισμό του και όχι μετά την πάροδο έτους από την ανάληψη καθηκόντων του λειτουργεί θετικά ως προς την απόδοσή του και την αποτελεσματικότητα του στην υπηρεσία. Άλλωστε η προηγούμενη ρύθμιση θεωρείτο ανελαστική και δεν υπαγορευόταν από κάποιο ειδικό λόγο. Περαιτέρω η αναγνώριση αυτοτελούς δικαιώματος χορήγησης της διευκόλυνσης του μειωμένου ωραρίου ή της άδειας ανατροφής τέκνου των εννέα μηνών και στον πατέρα υπάλληλο, εφόσον δεν κάνει χρήση η μητέρα υπάλληλος συνδράμει στον προγραμματισμό του οικογενειακού βίου και δημιουργεί ευνοϊκότερες συνθήκες για την οικογενειακή και κατ' επέκταση προσωπική και εργασιακή ανάπτυξη. Τέλος ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων με την παροχή εκπαιδευτικών αδειών και προσαύξηση των αποδοχών τους καθώς και την μοριοδότηση κατά την προαγωγή τους των επιμορφωτικών προγραμμάτων που παρακολουθούν από πιστοποιημένους φορείς όπως το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης.

³² Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων

Ηθικές Αμοιβές

Στο **άρθρο 61** καθιερώνεται η απονομή ηθικής αμοιβής στους υπαλλήλους για πράξεις εξαιρετικές κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας τους, που δεν επιβάλλονται από τα καθήκοντά τους, καθώς και για την κοινωνική τους δράση.

Η απονομή ηθικής αμοιβής αποτελεί αναγνώριση της συνδρομής των δημοσίων υπαλλήλων στην ανάπτυξη της υπηρεσίας τους κατά τρόπο εξαιρετικό και μάλιστα όταν δεν επιβάλλεται από τα καθήκοντά τους. Πρόκειται συνεπώς για δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι αναγάγουν τους προσωπικούς τους στόχους και συμφέροντα σε στόχους της υπηρεσίας.

4. Βιβλιογραφία

- ⇒ Τάχος Α.Ι. – Συμεωνίδης Ι.Α. (2007), «Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα», Σάκκουλας.

5. Νομοθετικές Πηγές

- ⇒ Ν.3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α΄) με τον τίτλο «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»
- ⇒ Ν. 3584/2007 (ΦΕΚ 143^{Α΄}) με τον τίτλο «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων».
- ⇒ Εγκύκλιος με αριθμ. Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.35.14/916/οικ.4084/15 Φεβρουαρίου 2007 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.
- ⇒ Εγκύκλιος Αριθμ. 28, με αριθμ. Πρωτ.: 37798/17 Ιουνίου 2008 ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΤΟΠ.ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, Δ/ΝΣΗ ΟΡΓ. & ΛΕΙΤ. ΟΤΑ, ΤΜΗΜΑ ΠΟΤΑ, με θέμα: «Διευκρινίσεις ζητημάτων για μετακινήσεις – αποσπάσεις – μετατάξεις υπαλλήλων ΟΤΑ βάσει των διατάξεων του νέου Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων Ν. 3584/2007(ΦΕΚ 143 Α΄)».
- ⇒ Εγκύκλιος με αριθμ. Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.48/34/οικ.19935/27 Ιουλίου 2007 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.
- ⇒ Εγκύκλιος με αριθμ. Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.48/31/οικ.9253/12 Απριλίου 2007 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.

- ⇒ Εγκύκλιος με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΔΑΔ/Φ.35. 16 /959 /οικ. 34623 Δεκεμβρίου 2007 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.
- ⇒ Εγκύκλιος με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΔΑΔ/Φ.35. 16 /984 /οικ. 4552/15 Φεβρουαρίου 2008 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.
- ⇒ Εγκύκλιος με αριθμ. πρωτ.: ΔΙΔΑΔ/Φ.35.20/1144 /οικ.4756/23 Φεβρουαρίου 2009 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.
- ⇒ Εγκύκλιος 36 του τμήματος προσωπικού ΟΤΑ με θέμα: *Υπηρεσιακά Συμβούλια - Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων κατά τις διατάξεις του ΚΚΔΚΥ (ν. 3584/2007), αριθμ. Πρωτ. οικ. 48255/29 Ιουλίου 2008.*
- ⇒ Εγκύκλιο με αριθμ. Πρωτ.:ΔΙΔΑΔ/Φ.51/538/12254/14 Μαΐου 2007 της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών.

Ενότητα 4:

Δομή, κουλτούρα και ιεραρχία στον δημόσιο τομέα.

Εισαγωγή στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

1. Οργάνωση και Οργανωτική δομή

Η έννοια και η φύση της οργάνωσης: Με τον όρο «οργάνωση» εννοούμε την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώσουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. Από την στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός του οργανισμού, είτε σε τακτικό ή στρατηγικό επίπεδο, η “οργάνωση” είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή μελών και ο συντονισμός των ενεργειών τους.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο, η Διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια ή περισσότερες μεθόδους για την συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιορίσει την δομή της οργάνωσης που περιλαμβάνει και τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η οργανωτική δομή του οργανισμού, κατά κανόνα, απεικονίζεται στο οργανόγραμμα που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και παρουσιάζει την κατανομή αρμοδιοτήτων της εξουσίας αλλά και τα κανάλια επικοινωνίας.

Βασικά στάδια για μια αποτελεσματική οργάνωση: Τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι:

- i. **Ο σκοπός της μονάδας:** Περιλαμβάνει τον καθορισμό του σκοπού την μονάδας.
- ii. **Καταμερισμός Εργασιών:** Η λήψη απόφασης σχετικά με το τι θα πρέπει να γίνει προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της ομάδας. Συγκεκριμένα: **α.** ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, **β.** ποιος θα τις αναλάβει, **γ.** τι γνώσεις πρέπει να έχει, **δ.** τι εξουσία απαιτείται να έχει προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο.
- iii. **Στελέχωση:** Προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο σκοπό.
- iv. **Δημιουργία οργανογράμματος:** Η δημιουργία δηλαδή της απαραίτητης οργανωτικής δομής, ο καθορισμός των σχέσεων και της επικοινωνίας.

Τυπική και άτυπη οργάνωση: Σε όλες τις μορφές οργανωσιακής δραστηριότητας συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης, η *Τυπική οργάνωση* και η *Άτυπη οργάνωση*. Αναλυτικότερα:

Τυπική οργάνωση: Η Τυπική οργάνωση καθορίζεται από την οργανωτική δομή του οργανισμού όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμά της και σχετίζεται άμεσα με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών και των ομάδων που δραστηριοποιούνται εντός του οργανισμού. Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Πρέπει να σημειωθεί πως η Τυπική οργάνωση δεν είναι στατική αλλά μεταβάλλεται κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή του οργανισμού.

Άτυπη οργάνωση: Η Άτυπη οργάνωση, συνυπάρχει με την τυπική και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων του οργανισμού. Αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών (π.χ. κοινωνικές, ψυχολογικές κλπ). Σημειώνεται, πως η ενθάρρυνση από την πλευρά της Διοίκησης είναι εξαιρετικά σημαντική διότι η συνεισφορά τους συμβάλλει στην ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού.

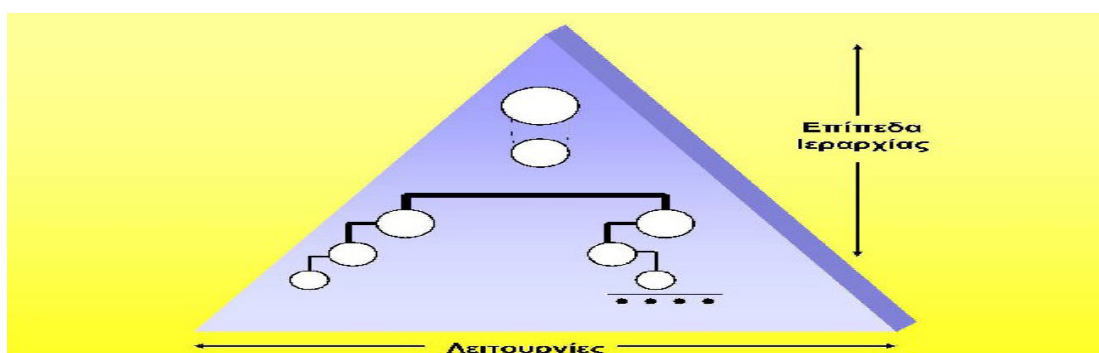
Σχήμα 1. Παράδειγμα σχηματικής απεικόνισης Τυπικής και Άτυπης Οργάνωσης



Επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας: Μετά τον καταμερισμό των εργασιών, ακολουθεί η ανάθεση έργου σε συγκεκριμένα άτομα. Σε περίπτωση που δεν

υπάρχουν μέσα στον οργανισμό τα κατάλληλα άτομα από πλευράς εργασιακών προδιαγραφών (εμπειρία, γνώσεις, εξειδικεύσεις, επιμορφώσεις, φυσικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά) είναι απαραίτητη η πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων για να στελεχώσουν τις κατάλληλες θέσεις. Με την διαδικασία αυτή, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας αλλά και νέα τμήματα. Στο σημείο αυτό αρχίζει η διάκριση των θέσεων σε ανώτερες και κατώτερες και η διάκριση των στελεχών σε ανώτερα, μεσαία και κατώτερα. Ως «ιεραρχία» νοείται το σύνολο των κάθετων επιπέδων που διαθέτει ένας οργανισμός.

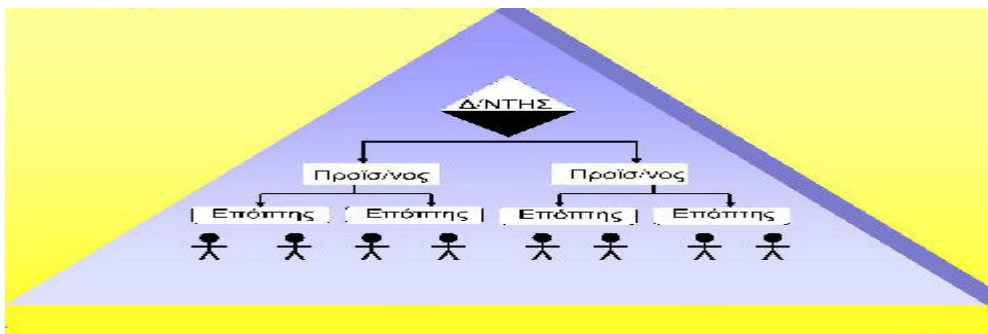
Σχήμα 2. Διαστάσεις της Διοικητικής πυραμίδας



Όπως παρατηρείται από την σχηματική απεικόνιση:

- ✓ Τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας παίρνουν το σχήμα πυραμίδας
- ✓ Το ύψος της πυραμίδας θα εξαρτηθεί από τον αριθμό των επιπέδων που βρίσκονται μεταξύ της κορυφής και της βάσης.
- ✓ Η άλλη διάσταση της διοικητικής πυραμίδας, το πλάτος, αναπαριστά την κατάτμηση του έργου στις διάφορες λειτουργίες με βάση την εξειδίκευση που απαιτείται.

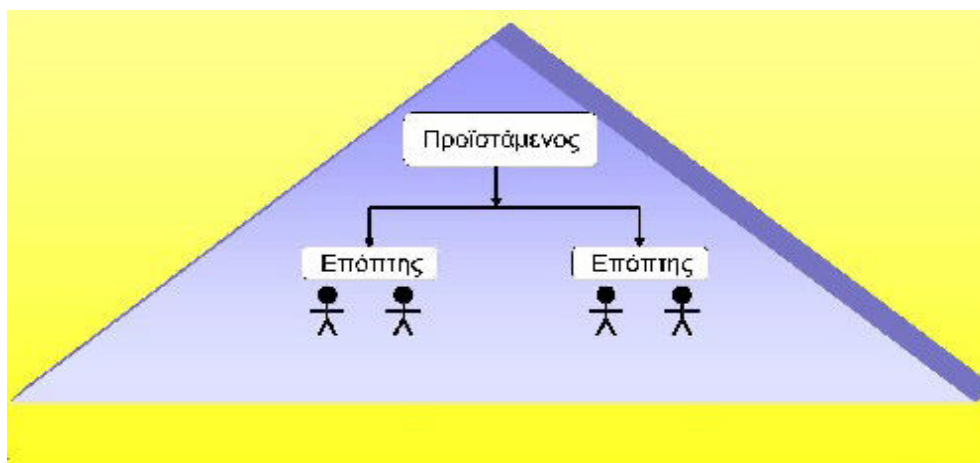
Έκταση της Διοίκησης (Span of Management): Σε κάθε οργανισμό είναι απαραίτητο να αποφασιστεί ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να διοικήσει ένας Προϊστάμενος. Οι σχέσεις αυτές απεικονίζονται στα παρακάτω σχήματα. Η έκταση της διοίκησης έχει σχέση με την οριζόντια διάσταση της πυραμίδας, όπως παρουσιάζεται στο



Σχήμα 3. Έκταση της Διοίκησης

Ωστόσο, υπάρχει αντίστροφη σχέση μεταξύ της έκτασης της διοικητικής ευθύνης και του αριθμού των διοικητικών επιπέδων. Συγκεκριμένα, όπως απεικονίζεται στο **Σχήμα 4**, υπάρχουν:

- Μεγάλη ευθύνη → περιορισμένος αριθμός επιπέδων (επίπεδη πυραμίδα)
- Μικρή ευθύνη → μεγάλος αριθμός επιπέδων (ψηλή πυραμίδα)



Σχήμα 4. Σχέση μεταξύ της έκτασης της διοικητικής ευθύνης και του αριθμού των διοικητικών επιπέδων

Οργανωτική δομή: Η οργανωτική δομή του οργανισμού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αποφάσεις για την οργάνωση αφού ο στόχος της ορθολογικής οργάνωσής του σε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας ταυτίζεται με τον τελικό επιδιωκόμενο στόχο. Σε αυτό το πλαίσιο, οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας αποτελούν τις οργανωτικές δομές στις οποίες κατανέμεται το συνολικό έργο που απαιτείται να ολοκληρωθεί, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος. Το κύριο ερώτημα που ανακύπτει είναι: *«πως θα οργανωθούν αποτελεσματικά οι εργασίες*

στις παραπάνω οργανωτικές μονάδες;» Σχετικά παραδείγματα απεικονίζονται στα ακόλουθα σχήματα:

Σχήμα 5. Πως αλλάζει η οργανωτική δομή ενός οργανισμού (από A → B)

Από A:



Σε B:

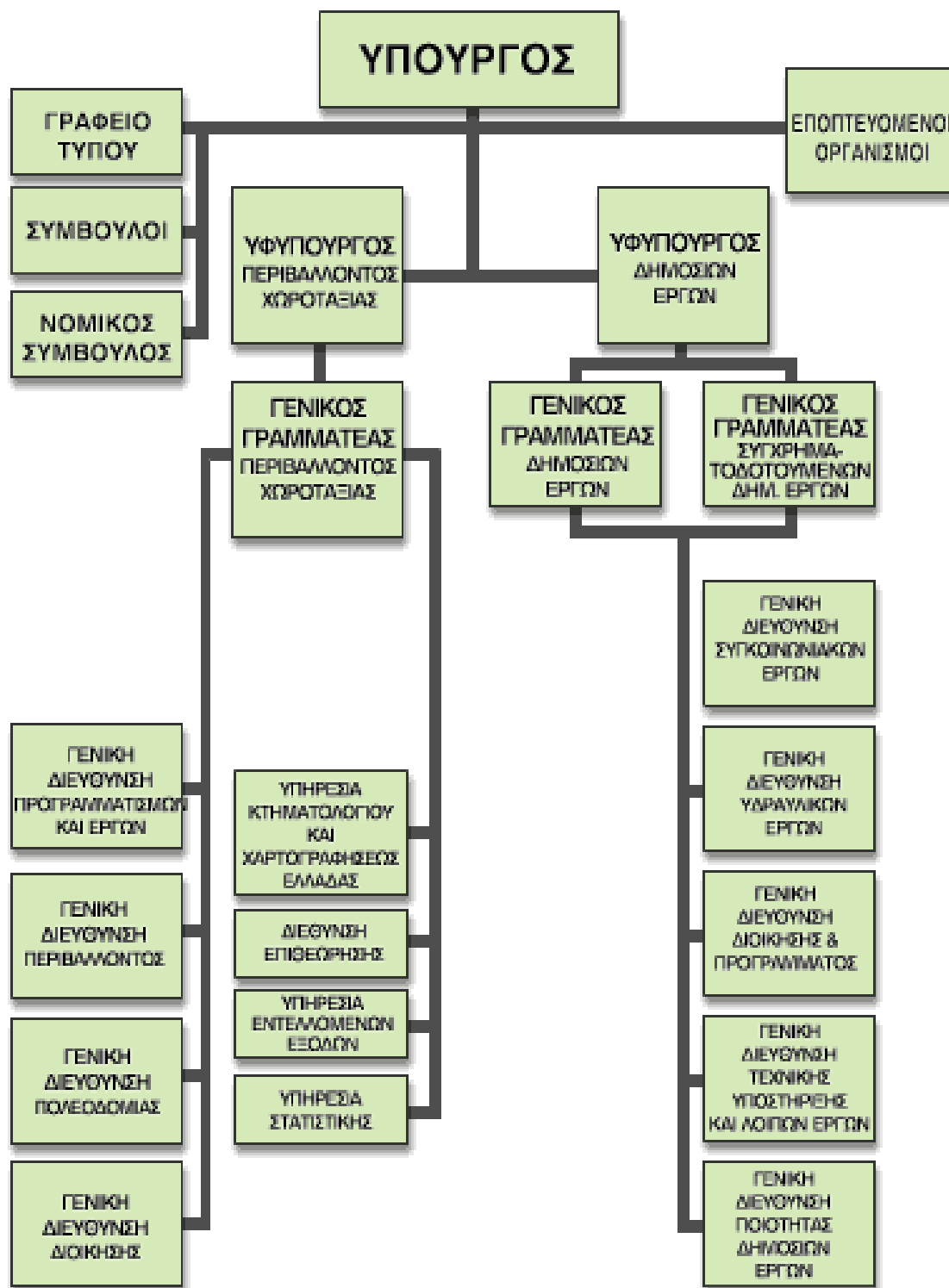


Το οργανόγραμμα: Πάντοτε πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πως το οργανόγραμμα ενός οργανισμού αποτελεί την βάση κάθε οργανωτικής προσπάθειας. Με το οργανόγραμμα επιτυγχάνεται η εποπτική αναπαράσταση της οργανωτικής δομής κάθε οργανισμού. Οι βασικότεροι λόγοι που καθιστούν απαραίτητη την ύπαρξη οργανογράμματος σε έναν οργανισμό είναι οι παρακάτω:

1. Με το οργανόγραμμα δεν υπάρχει σύγχυση ως προς την θέση κάθε εργαζόμενου στον οργανισμό.
2. Εξασφαλίζεται η ομαλή συνεργασία.
3. Αναδεικνύουν πιθανά λάθη οργανωτικής φύσεως.
4. Κάθε στέλεχος που έχει φιλοδοξίες και θέλει να σταδιοδρομήσει μέσα στον οργανισμό γνωρίζει μέχρι ποια θέση μπορεί να φτάσει.

5. Βοηθούν τους οργανισμούς να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές προκειμένου να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Σχήμα 6. Παράδειγμα Οργανογράμματος ΥΠΕΧΩΔΕ (δομής οργανισμού)



Τμηματοποίηση: Με τον όρο τμηματοποίηση εννοείται η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες προκειμένου να επιτευχθούν κατά τρόπο αποτελεσματικό οι στόχοι του οργανισμού. Δεν υπάρχει καμία αποκλειστική μορφή τμηματοποίησης που να είναι εφαρμόσιμη από όλους τους οργανισμούς σε όλες τις καταστάσεις. Η μορφή τμηματοποίησης που θα χρησιμοποιηθεί θα εξαρτηθεί από:

- i. την υπάρχουσα κατάσταση
- ii. το τι πιστεύουν ότι τα διοικητικά στελέχη ότι αποτελεί την καλύτερη μορφή τμηματοποίησης για την αντιμετώπιση της συγκεκριμένης κατάστασης.

Ανάθεση αρμοδιοτήτων-υπευθυνότητων εντός της οργανωτικής δομής: Η ανάθεση αρμοδιοτήτων εντός της οργανωτικής δομής, περιλαμβάνει τη Μεταβίβαση της Εξουσίας αλλά και της Ευθύνης. Συγκεκριμένα:

Εξουσία είναι το δικαίωμα που έχει κάποιος να απαιτεί δράση από άλλους. Η μεταβίβαση εξουσίας είναι η διαδικασία με την οποία η εξουσία περνά από το ένα επίπεδο ιεραρχίας στο άλλο. Ωστόσο, σημειώνεται πως η ευθύνη είναι μια υποχρέωση η οποία δημιουργείται με την αποδοχή της μεταβιβαζόμενης εξουσίας ενώ η μεταβίβαση εξουσίας δεν συνεπάγεται μείωση της ευθύνης.

➤ Μέθοδοι Μεταβίβασης Εξουσίας και Ευθύνης

Οι μέθοδοι μεταβίβασης Εξουσίας και Ευθύνης είναι τέσσερις (4):

- 1- Η γραμμική
- 2- Η λειτουργική
- 3- Η γραμμική / επιτελική
- 4- Η μέθοδος των επιτροπών ή συμβουλίων

Η επιλογή της μεθόδου εξαρτάται:

- ✓ από το είδος του οργανισμού
- ✓ από το τι πιστεύουν τα διοικητικά στελέχη ότι είναι το καλύτερο για τον οργανισμό.

Σημειώνεται πως, η μέθοδος που θα επιλεγεί θα πρέπει να βοηθά στο συντονισμό των διαφόρων οργανωτικών μονάδων του οργανισμού. **Αναλυτικότερα:**

1. Γραμμική μέθοδος. Είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης. Η μεταβίβαση επιτυγχάνεται με απόλυτη τήρηση της ιεραρχίας του οργανογράμματος του οργανισμού ενώ με αυτή τη μέθοδο δίνεται σε κάθε διοικητικό στέλεχος μια γραμμική εξουσία, που την ασκεί στους υφισταμένους του. Εφαρμόζεται με επιτυχία σε μικρού και μεσαίου μεγέθους οργανισμούς.

Πλεονεκτήματα:

- Είναι απλή και κατανοητή
- Κάθε στέλεχος γνωρίζει τον προϊστάμενό του και τους υφισταμένους του
- Είναι εύκολος ο εντοπισμός ευθυνών

Μειονεκτήματα:

- Η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτερα επίπεδα
- Όταν τα επίπεδα της διοικητικής εργασίας είναι πολλά υπάρχουν δυσκολίες συνεργασίας, συντονισμού και εποπτείας.

2. Λειτουργική μέθοδος. Κάθε ειδική δραστηριότητα έχει άμεση γραμμική εξουσία και ευθύνη μέχρι του σημείου εφαρμογής της. Κάθε υφιστάμενος δέχεται εντολές από περισσότερους του ενός ανωτέρους του με βάση την αρχή της εξειδίκευσης εργασίας. Η μέθοδος αναγνωρίζει το δικαίωμα στα εξειδικευμένα στελέχη να ασκήσουν λειτουργική εξουσία. Τα στελέχη γίνονται προϊστάμενοι σε κάθε υφιστάμενο που ασχολείται με ένα θέμα που σχετίζεται με την αρμοδιότητά τους. Ο υφιστάμενος δέχεται εντολές από τόσους προϊστάμενους όσους και τα θέματα που ασχολείται ενώ κάθε προϊστάμενος εποπτεύει τον υφιστάμενο μόνο για το θέμα της αρμοδιότητάς του.

Πλεονεκτήματα:

- Δυνατότητα εκμετάλλευσης της εξειδίκευσης στελεχών

Μειονεκτήματα:

- Σύγχυση αρμοδιοτήτων
- Χαλάρωση πειθαρχίας

3. Γραμμική / Επιτελική μέθοδος. Κατά την εφαρμογή αυτής της μεθόδου, διατηρείται η γραμμική μέθοδος μεταβίβασής της εξουσίας και ευθύνης με τη διαφορά ότι στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας προστίθεται επιτελείο ειδικών με εξειδικευμένες γνώσεις. Οι οργανωτικές αυτές μονάδες διευκολύνουν το έργο των

ανώτερων διοικητικών στελεχών. Η μέθοδος προέρχεται από το συνδυασμό της γραμμικής και λειτουργικής μεθόδου και σήμερα, κατά κύριο λόγο, εφαρμόζεται σε μεγάλους μεταποιητικούς οργανισμούς.

4. Μέθοδος των Επιτροπών. Όταν μία ομάδα ατόμων ορίζεται επίσημα να μελετήσει ή να πάρει αποφάσεις για ένα συγκεκριμένο θέμα έχουμε την μέθοδο μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης στις επιτροπές ή συμβούλια. Οι επιτροπές μπορεί να είναι μόνιμες ή προσωρινές και συνήθως επικουρούν τα στελέχη της γραμμικής / επιτελικής μεθόδου. Οι επιτροπές διακρίνονται ανάλογα με την σύνθεσή τους σε επιτροπές ή συμβούλια όπως:

- Διοικητικό Συμβούλιο
- Συμβούλιο Διευθυντών
- Επιτροπή Διεύθυνσης κλπ

➤ **Συγκεντρωτικό και Αποκεντρωτικό Σύστημα Μεταβίβασης και Εξουσίας και Ευθύνης**

Το ζήτημα του συγκεντρωτικού και αποκεντρωτικού συστήματος αναφέρεται στην αρχή της μετάβασης εξουσίας και ευθύνης. Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης εξουσίας και ευθύνης είναι μικρός τότε η οργάνωση διοικείται κατά το συγκεντρωτικό σύστημα.

Σε αυτό το σύστημα διοίκησης τα κατώτερα στελέχη δεν έχουν σχεδόν καμία εξουσία.

Πλεονεκτήματα:

- Άμεσος έλεγχος εργασιών
- Ομοιομορφία στις πολιτικές και στον τρόπο προσέγγισης προβλημάτων
- Καλύτερη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων στελεχών

Όταν ο βαθμός της μεταβιβαζόμενης εξουσίας και ευθύνης είναι μεγάλος τότε η οργάνωση διοικείται κατά το αποκεντρωτικό σύστημα. Τα κατώτερα στελέχη σε ένα αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης έχουν περισσότερη εξουσία και λαμβάνουν μέρος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Πλεονέκτημα:

- Ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων
- Δημιουργία πεπειραμένων στελεχών

- Λήψη καλύτερων αποφάσεων προσαρμοσμένων στις τοπικές συνθήκες, ανάγκες κλπ.

2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΕΡΑΡΧΕΙΑ

Η έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Με την έννοια Οργανωσιακή Κουλτούρα (Organizational Culture – O.C.) ή Κουλτούρα (πάντοτε στο πλαίσιο των οργανισμών), εννοείται το σύνολο των κοινών νοηματοδοτήσεων μιας κοινωνικής ή οργανωσιακής πραγματικότητας με έμφαση στις διαδεδομένες αξίες, τους ρητούς και άρρητους κανόνες και τον προσδιορισμό της επιθυμητής συμπεριφοράς. Αναφέρεται σε όλες τις άτυπες διαδικασίες, όπως τελετές και ιεροτελεστίες, ιδιόλεκτοι, μύθοι, λέξεις, φράσεις και εν γένει όλες της γνωστικές και συναισθηματικές διαστάσεις ενός οργανισμού σε ένα κοινό σύστημα συμβολισμών που εσωτερικεύονται από τα μέλη του σχηματίζοντας μια αποδεκτή ιδεολογία.

Η κουλτούρα είναι προϊόν κοινωνικής μάθησης και ως τέτοιο δεν δημιουργείται εκ του μη όντος, ούτε μεταλλάσσεται από την θέληση των ιθυνόντων αλλά εξελίσσεται και κοινοποιείται, εφόσον είναι λειτουργική. Η κουλτούρα αλλάζει με τον χρόνο και είναι υπεύθυνη για την οργανωσιακή αλλαγή, η οποία σπανίως είναι ραγδαία. Συνήθως η αλλαγή εμφανίζεται σταδιακά ως αποτέλεσμα νέων αναγκών και συνεπιδράσεων του οργανισμού με τον κοινωνικό της περίγυρο.

Η κουλτούρα έχει διαφοροποιητικό ρόλο με την έννοια ότι αποτελεί το διακριτικό κάθε εταιρίας και συντελεί στην αναγνωρισιμότητά της. Διαμορφώνεται είτε από στρατηγικό σχεδιασμό είτε από την διαχρονική πορεία του οργανισμού και την λειτουργία της σε ένα συγκεκριμένο χωροχρονικό κοινωνικό πλαίσιο. Η ισχύς της μειώνει τις συλλογικές ανασφάλειες, καθιερώνει την ιεραρχία, δίνει την αίσθηση της συνέχειας στα μέλη της εταιρίας και διαιωνίζει τις αρχές της. Είναι η επίδρασή της στην συλλογική ταυτότητα που εγγυάται την μοναδικότητα και την μελλοντική ύπαρξη του οργανισμού. Κάθε νέος εργαζόμενος καλείται να την οικειοποιηθεί, να την ενσωματώσει στο υπereγώ του (προσαρμογή κοινωνικής κουλτούρας με την οργανωσιακή) και να την εξαργυρώσει σε επιθυμητή και σαφώς προσδιορισμένη οργανωσιακή συμπεριφορά.

Υποκουλτούρα

Η κουλτούρα δεν είναι αναγκαστικά ένα ενιαίο και αδιαίρετο δόμημα. Συνήθως απαρτίζεται από υπό-κουλτούρες το άθροισμα των σχέσεων των οποίων σχηματίζουν το σύνολο. Οι υποκουλτούρες αυτές μπορεί να αναφέρονται σε διαφορετικές διευθύνσεις και τμήματα ενός οργανισμού, στα ποικίλα υποκαταστήματά τους, στις συντεχνιακές δυναμικές των εργαζομένων, στην μειονοτική επιρροή, ακόμα και στον διαφορετικό τρόπο θέσης της πραγματικότητας από τα δυο φύλα (ανδρική και γυναικεία κουλτούρα). Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον έγινε γρήγορα κατανοητό (κυρίως σε πολύ μεγάλους οργανισμούς και πολυεθνικές) ότι ο πολιτισμός των λαών οριοθετεί την κουλτούρα του οργανισμού.

Πολλές φορές η κυρίαρχη κουλτούρα εντοπίζεται σε επίπεδο υπο-κουλτούρας η οποία μπορεί να είναι αντιθετική ή όμοια με την ταυτότητα του οργανισμού. Οι υπο-κουλτούρες υπό ορισμένες συνθήκες μπορεί να απειλήσουν την συνοχή του οργανισμού ή να αποτελέσουν συνδετικό κρίκο.

Σε αυτό το σημείο όμως είναι σημαντικό να τεθεί το ζήτημα της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των ορισμών αυτών. Οι συνθήκες εργασίας, ο χώρος και ο τρόπος συνεδριάσεων, η συμπεριφορά των εργαζομένων σε άτυπες συναντήσεις, οι ιστορίες και τα αστεία περιγράφουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού κινδυνεύουν όμως να αναλωθούν στην περιγραφή τυχαίων συνθηκών και παραγόντων. Αυτές οι αξίες και οι αρχές είναι τόσο γενικευμένες και αόριστες που αποτυγχάνουν να καθορίσουν την έννοια της κουλτούρας. Ακόμα όμως και αν τομείς της κουλτούρας έχουν ελεγχθεί για την αξιοπιστία τους τίθεται το ζήτημα της εγκυρότητας. Οι εταιρίες και οι οργανισμοί είναι σύνθετα και πολύπλοκα δομικά συστήματα γι αυτό δεν είναι πάντα βέβαιο ότι οι φαινομενικές αξίες καλύπτουν τον γενικό τύπο κουλτούρας. Όσο μικρότερη είναι η πιθανότητα να μετρηθούν οι συνθήκες που εστιάζονται στον επιφανειακό τρόπο λειτουργίας τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός εγκυρότητας της έρευνας.

Μέτρηση της Κουλτούρας

Πρέπει να τονιστεί ότι δεν υπάρχουν καλές και κακές κουλτούρες. Αντίθετα η ισχύς και το βάθος τους αντικατοπτρίζει την ευκρίνεια των στόχων του ιδρυτή της και το μέγεθος της ενσωμάτωσής της στην κοινή εμπειρία των εργαζομένων. Η ποιότητά της κρίνεται αποκλειστικά από την αποτελεσματικότητα της στην αγορά. Η

κουλτούρα *αυτό-αναπαράγεται* και αντιστέκεται στην απότομη μεταβολή. Για παράδειγμα, εάν επικρατεί ένα συντηρητικό κλίμα, θα αποκλειστεί κάθε πρόσληψη στελεχών με ριζοσπαστικές αντιλήψεις. Τελικά το πιο υγιές οργανωσιακό περιβάλλον είναι αυτό που ενώ διατηρεί τον πυρήνα των αρχών του αλλά υποβάλλει την εφαρμογή τους σε συνεχή διαπραγμάτευση και κριτική. Μια ισχυρή κουλτούρα είναι ένα σύστημα τυπικών και άτυπων κανόνων που υποδεικνύουν τον ιδεατό τρόπο συμπεριφοράς των μελών και κατά συνέπεια αναιρούν κάθε χαοτική μορφή επικοινωνίας των συμμετεχόντων σε αυτή. Η ύπαρξη της κουλτούρας ελαχιστοποιεί την ανασφάλεια της απροσδιοριστίας αλλά παράλληλα εξοβελίζει όποιον δεν συμμορφώνεται προς τις κοινές και διαχρονικά δοκιμασμένες παραδοχές της.

Κουλτούρα και ελληνικοί οργανισμοί

Στην Ελλάδα σπανίως συναντούμε μια σταθερή και μακροπρόθεσμη κουλτούρα που διέπει τις αντιλήψεις της διοίκησης και των εργαζομένων και καθορίζει τις σχέσεις της εταιρίας με το κράτος, την αγορά και τον καταναλωτή. Η κουλτούρα των οργανισμών στην Ελλάδα είναι ανθρωποκεντρική και ατομικιστική αλλά ταυτόχρονα ομαδική και ιεραρχική. Είτε πρόκειται για ιδιωτικό ή για δημόσιο τομέα. Οι εργαζόμενοι στον ίδιο οργανισμό αντιλαμβάνονται με την κοινωνική και την πολιτική διαστρωμάτωση με διαφορετικό τρόπο, έννοιες όπως η «πολιτική ηγεσία», «διοικητική ηγεσία», «συνδικαλισμός», «στρατηγική», «τακτική» με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη διασπορά στις εκτιμήσεις τους. Τα ευρήματα της έρευνας μας δείχνουν πως, αυτή η ρευστότητα που λαμβάνει χώρα στην ελληνική πραγματικότητα, ενδεχομένως να μην επηρεάσει ιδιαίτερα άμεσα ή τουλάχιστον σε έντονο βαθμό τον κοινωνικό και εργασιακό ιστό της χώρας διότι η ταχεία μεταλλαγή που συνεπάγεται η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει περισσότερο σταθερά συστήματα παρά χαλαρά δομημένους συνδέσμους, όπως αυτούς της ελληνικής πραγματικότητας. Είναι πιο πιθανό να πληγεί μια πολυεθνική σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον παρά μια μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση ή ένας δημόσιος οργανισμός που βασίζει τις υπηρεσίες του σε κοινωνικά δίκτυα (Παπάνης, 2005).

Είδη Οργανωσιακής Κουλτούρας κατά Denison (1990):

Ο Denison (1990) διακρίνει τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας:

1. Η κουλτούρα συνεκτικότητας αναφέρεται σε οργανισμούς όπου τα μέλη μοιράζονται κοινές προοπτικές, ιδεολογίες και αξίες, δίνουν έμφαση στην

συνεργατικότητα, η οποία διασφαλίζει την συνοχή της εταιρίας, αλλά παράλληλα ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία στα πλαίσια της ομάδας.

2. Η κουλτούρα των κοινών οραμάτων, παρεμφερής με την προηγούμενη χρησιμοποιεί ως συνδετικό κρίκο των μελών της τους κοινούς στόχους, από την ευόδωση των οποίων εξαρτάται η επιτυχία όλων.

3. Η κουλτούρα της συμμετοχικότητας θεωρεί ότι η ενεργός συμμετοχή των μελών σε όλα τα επίπεδα διασφαλίζει την αφοσίωση στην εταιρία.

4. Η κουλτούρα της προσαρμογής η οποία δίνει έμφαση στην ικανότητα μελών ενός οργανισμού να αντιλαμβάνεται, να μεταγράφουν και να ερμηνεύουν ερεθίσματα από το εξωτερικό περιβάλλον, με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζουν υψηλά επίπεδα ευελιξίας σε νέα περιβάλλοντα.

Δυναμικές και Αμυντικές Κουλτούρες

Σύμφωνα με τους ερευνητές οι Οργανωσιακές Κουλτούρες είναι είτε «δυναμικές» είτε «αμυντικές».

Δυναμική Κουλτούρα: Οι «δυναμικές» εστιάζουν την προσοχή τους στις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον και στις αγορές αντιδρώντας και προσαρμόζοντας την εσωτερική τους πολιτική στις αλλαγές της και την τεχνολογική πρόοδο. Σημαντικό ρόλο παίζει η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, ενώ ο συνήθης τρόπος εργασίας δίνει έμφαση στη στενή συνεργασία και το συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Γενικά, υποστηρίζεται ότι οι κουλτούρες «εποικοδομητικού» τύπου επιφέρουν καλύτερα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Οι δυναμικές κουλτούρες υποστηρίζουν τη διαρκή προσπάθεια των υπαλλήλων τους και τους ωθούν να εργαστούν στο 100% των δυνατοτήτων τους. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η υψηλή υποκίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση, η συλλογική εργασία και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε αυτού του τύπου τις κουλτούρας η διοίκηση είναι περισσότερο ανθρωποκεντρική, δίνοντας έμφαση στην συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων, στην ανοικτή ανταλλαγή απόψεων και στη συνεργασία υπαλλήλων-διοίκησης για την επίλυση προβληματικών καταστάσεων. Δίνεται έμφαση στην επίτευξη, οι εργαζόμενοι οφείλουν να γνωρίζουν τα καθήκοντα της εργασίας τους και να έχουν άριστες οργανωτικές ικανότητες.

Αμυντική Κουλτούρα: Αντίθετα, οι οργανισμοί που υιοθετούν κουλτούρες «αμυντικού» τύπου αντιστέκονται της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στη

βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης και όχι στην απόδοση της ομάδας και τείνουν να εργάζονται απομονωμένοι σε κάθε τμήμα του οργανισμού. Κατά το παρελθόν, όταν οι τεχνολογικές αλλαγές, ο ανταγωνισμός και η δημογραφία παρέμεναν σχετικά αμετάβλητα ή μεταβάλλονταν με ιδιαίτερα αργούς ρυθμούς, τα αμυντικά μοντέλα κουλτούρας παρήγαγαν σταθερά και αξιόπιστα αποτελέσματα. Με τους σημερινούς όμως ταχύτερους ρυθμούς εναλλαγής των πελατειακών αναγκών οι αμυντικοί τύποι κουλτούρας αδυνατούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της αγοράς.

Οι αμυντικοί τύποι κουλτούρας μπορούν να τυποποιηθούν ανάλογα με τις συμπεριφορές που υιοθετούνται από τους εργαζομένους.

α. Ο πρώτος τύπος αμυντικής κουλτούρας ονομάζεται «ενεργητική – αμυντική κουλτούρα», στην οποία οι απασχολούμενοι προσεγγίζουν την εργασία τους ενεργητικά προκειμένου να διατηρήσουν το κύρος τους και την ασφάλεια στην εργασία τους. Σε αυτού του τύπου την κουλτούρα η επιμονή στη σκληρή δουλειά εκτιμάται ιδιαίτερα, και οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οφείλουν να αποφύγουν τα εργασιακά λάθη, να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τα τεκταινόμενα της δουλειάς τους και να εργάζονται πολλές ώρες προκειμένου να επιτύχουν στενά καθορισμένους στόχους. Μία άλλη συχνή συμπεριφορά που συναντάται στον «ενεργητικό-αμυντικό» τύπο κουλτούρας είναι η ενεργητική εναντίωση κατά την οποία οι διενέξεις και οι αντιρρήσεις των υπαλλήλων εμφανίζονται συχνά. Αν και οι διαφορετικές απόψεις είναι καλό να εκφράζονται ανοικτά σε έναν οργανισμό, οι υπερβολικές διενέξεις μπορεί να οδηγήσουν σε δυσκολίες στην επίλυση προβλημάτων σε συλλογικό επίπεδο, σε κακή συνεργασία και στην έλλειψη συντονισμού. Ο τύπος αυτός της κουλτούρας συναντάται συχνά σε οργανισμούς που υιοθετούν παραδοσιακές μορφές ποιοτικού ελέγχου, χρησιμοποιώντας μοντέλα ποιότητας στο ατομικά παρά στο συλλογικό επίπεδο, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους στην αποφυγή λαθών και όχι στην αναπτυξιακή τους πορεία και αναθέτοντας τον ποιοτικό έλεγχο στους προϊσταμένους και όχι στους υπαλλήλους. Ο τύπος αυτός εργασίας είναι διάχυτος στους οργανισμούς που κινούνται με γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης και των οποίων το προσωπικό πρέπει να έχει ένα σταθερά γρήγορο και ευέλικτο τρόπο σκέψης.

β. Ο δεύτερος αμυντικός τύπος κουλτούρας είναι ο «παθητικός-αμυντικός», ο οποίος χαρακτηρίζεται από αποφυγή των διενέξεων και από εξαρτημένες και συντηρητικές συμπεριφορές. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο τύπων αμυντικής κουλτούρας είναι ότι η μεν ενεργητική αμύνεται σθεναρά σε κάθε μορφή αλλαγής,

ενώ η παθητική αντιστέκεται με περισσότερο ήπιο αλλά εξίσου αποτελεσματικό τρόπο. Οι εργαζόμενοι σε μια παθητικού τύπου αμυντική κουλτούρα υπερβάλλουν τον εαυτό τους ώστε να ευχαριστήσουν τους προϊσταμένους τους και να αποφύγουν τις διενέξεις μεταξύ τους. Οι κανόνες, οι τυποποιημένες διαδικασίες και ο τρόπος εργασίας ακολουθούνται χωρίς αμφισβήτηση. Σε ένα τόσο ελεγχόμενο περιβάλλον εργασίας τα εργασιακά καθήκοντα είναι στενά καθορισμένα και η επιτήρηση διαρκής. Για τον λόγο αυτό, αυτού του τύπου η κουλτούρα συναντάται συχνά σε «προστατευόμενους», κλειστούς οργανισμούς, όπως οι δημόσιες υπηρεσίες, οι κυβερνητικές οργανώσεις και οι εταιρείες που λειτουργούν μονοπωλιακά.

γ. Ο τρίτος τύπος αμυντικής κουλτούρας είναι ο 'ενεργητικός-παθητικός», ο οποίος περιλαμβάνει ένα μείγμα των προαναφερθέντων συμπεριφορών. Στα πλεονεκτήματα των αμυντικού τύπου κουλτουρών συμπεριλαμβάνεται η υποκίνηση, η διάθεση για παραμονή στον οργανισμό και η ασφάλεια της εργασίας, ενώ τα αδύνατα σημεία τους εστιάζονται στην αδυναμία για στενή και παραγωγική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, στην έλλειψη συλλογικού πνεύματος μέσα σε κάθε τμήμα του οργανισμού και στην έλλειψη ποιότητας σε επίπεδο οργανισμού.

Αλλαγή Οργανωσιακής Κουλτούρας - Συμπεράσματα

Πριν από την υιοθέτηση της μιας ή της άλλης απόψεως οι εργασιακοί ψυχολόγοι, οι κοινωνικοί επιστήμονες και η Διοίκηση πρέπει να συλλέξουν και να αξιολογήσουν εμπειρικά δεδομένα από πολλαπλές πηγές πριν καταλήξουν ποια κουλτούρα είναι η καταλληλότερη για έναν οργανισμό.

Οι μεταβλητές που πρέπει να ελεγχθούν είναι:

1. το είδος του προϊόντος ή η υπηρεσία που παράγει ή παρέχει ο οργανισμός,
2. οι ψυχοκοινωνικές ανάγκες του καταναλωτικού κοινού ή της ομάδας στόχου,
3. οι κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούν,
4. η ιδιοσυγκρασία των υπαλλήλων,
5. οι ιστορικές – πολιτισμικές συνθήκες και
6. η κατάλληλη στιγμή.

Η έρευνα πρέπει να επεκταθεί προτού ληφθεί κάποια απόφαση για τις αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα που πρόκειται να απογειώσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Schein (1999) η αλλαγή στηρίζεται στις ακόλουθες ενέργειες:

α. Κίνητρα για αλλαγή. Εφόσον ένα στοιχείο είναι λειτουργικό δεν υπάρχει λογικό επιχείρημα για να αλλάξει. Υπάρχει όμως ψυχολογικό, κοινωνικό και βιολογικό. Βασικός κανόνας στην φύση είναι ότι οτιδήποτε δεν αλλάζει πεθαίνει.

β. Ευκρινείς στόχοι. Εάν επιχειρηθεί αλλαγή χωρίς να έχουν διευκρινιστεί οι προϋποθέσεις και οι σκοποί, επιτείνεται η αμφιβολία η οποία ως συγκρουσιακό στοιχείο δημιουργεί σύγχυση και διακυβεύει την συνοχή του οργανισμού.

γ. Σύνδεση με το παρελθόν. Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα ως μια αλληλουχία γεγονότων δομημένη με τις αρχές του αιτίου-αποτελέσματος και αδυνατούν να αποδεχτούν καταστάσεις που ξεφεύγουν από τα όρια αυτά επειδή τότε οι καταστάσεις είναι απρόβλεπτες και ανεξέλεγκτες. Αναγκαία είναι μια ομαλή μεταβατική περίοδος λαμβάνοντας υπόψη ότι όλοι οι άνθρωποι δεν εξελίσσονται με τον ίδιο ρυθμό.

δ. Επαρκής εκπαίδευση στην διαχείριση κινδύνου, ειδικά για τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού, τα οποία θα πρέπει να διαχειριστούν την αλλαγή.

ε. Αναλυτική περιγραφή των δομικών στοιχείων του οργανισμού είτε πρόκειται για πολιτισμικές, διοικητικές, οικονομικές νόρμες είτε για ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού. Η αλλαγή δεν πρέπει να εξοβελίζει αυτά που εξακολουθούν να είναι λειτουργικά, εκτός αν πρόκειται για ριζοσπαστική αλλαγή όλου του συστήματος

Προτού παγιωθούν οι νέες συμπεριφορές θα πρέπει να δοκιμάζονται εξονυχιστικά σε πιλοτικό, τουλάχιστον, επίπεδο.

Θ. Περιπτωσιολογική μελέτη - Αλλαγή Κουλτούρας

Πρόγραμμα Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2.0

Πρόσφατη έρευνα του Παρατηρητηρίου για την Κοινωνία της Πληροφορίας καταδεικνύει ότι η συμμετοχή των Ελλήνων στη διαμόρφωση της νέας εποχής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αποτελεί σημαντική πρόκληση και οι νέες τεχνολογίες Web 2.0 μπορούν να συμβάλλουν θετικά προς αυτή την κατεύθυνση.

Σύμφωνα με την έρευνα, θετική είναι η στάση των Ελλήνων στη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αναγνωρίζοντας τα παραγόμενα οφέλη, αφού το 96% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι θα ήθελε στο μέλλον να χρησιμοποιήσει ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες. Ωστόσο, το ποσοστό των Ελλήνων που χρησιμοποιούν τις διαθέσιμες ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες παραμένει ακόμα χαμηλό, αφού το 2008, μόλις το 6% των Ελλήνων πραγματοποίησε ολοκληρωμένες συναλλαγές με το δημόσιο

ηλεκτρονικά. Από αυτές, το 15% αφορούσε σε αναζήτηση πληροφοριών από sites δημόσιων υπηρεσιών, το 11% σε ηλεκτρονική λήψη εντύπων/αιτήσεων και το 6% σε αποστολή συμπληρωμένων εντύπων.

Οι κυριότεροι λόγοι του περιορισμένου αντίκτυπου της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εντοπίζονται στην αποσπασματική υλοποίηση έργων από φορείς του δημοσίου και την έλλειψη διαλειτουργικότητας συστημάτων και εφαρμογών μεταξύ φορέων, το πολύπλοκο θεσμικό πλαίσιο, τα διοικητικά εμπόδια, κ.ά.

Στην ανατροπή αυτού του σκηνικού στοχεύει η νέα εποχή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης υπό τον όρο “e-Government 2.0” ή “Διακυβέρνηση 2.0”. Πρόκειται για μια εποχή όπου διαμορφώνεται νέα δυναμική στη σχέση πολίτη - κράτους, με τους πολίτες πλέον να παίρνουν ενεργό ρόλο στη διακυβέρνηση, καθώς συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και ελέγχουν το έργο της κυβέρνησης σε επίπεδο διαφάνειας, χρηστής διαχείρισης, κλπ.

Στη Διακυβέρνηση 2.0 γίνεται μια μετατόπιση της δημόσιας πολιτικής προς τη δημιουργία κουλτούρας εξωστρέφειας και διαφάνειας, όπου η κυβέρνηση είναι πρόθυμη να εμπλέξει και να ακούσει τους πολίτες της, καθώς και να παράσχει ελεύθερα το απέραντο εθνικό απόθεμα των μη ευαίσθητων πληροφοριών του δημόσιου τομέα. Η Διακυβέρνηση 2.0 ενδυναμώνει και παρακινεί πολίτες και δημόσιους λειτουργούς να συνεργαστούν εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την τεχνολογία.

Οι 3 πυλώνες της Διακυβέρνησης 2.0 είναι:

1. Η εφαρμογή των εργαλείων και πρακτικών του Web 2.0 στην κυβέρνηση
2. Η ανοιχτή πρόσβαση στη δημόσια πληροφορία
3. Η ηγεσία, πολιτική και διακυβέρνηση ώστε να επιτευχθούν οι απαραίτητες αλλαγές στην κουλτούρα και τη λειτουργία του δημόσιου τομέα

Ερώτημα:

Να μελετηθεί η δυνατότητα και στη συνέχεια να προταθούν οι βασικοί άξονες για τη μετατόπιση της δημόσιας πολιτικής που αφορούν στη δημιουργία μιας κουλτούρας που εστιάζει στην εξωστρέφεια και διαφάνεια και κατ' επέκταση στην επιτυχία του βασικού στόχου για τη διαμόρφωση νέας εποχής στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

Ιεραρχία

Η Ιεραρχία στο δημόσιο τομέα καθορίζεται συγκεκριμένα από τις διατάξεις του νέου Υπαλληλικού Κώδικα, ο οποίος κυρώθηκε με το νόμους 3528/2007 και 3584/07 για τους υπαλλήλους ΟΤΑ α' βαθμού (βλέπε Συνοδευτικό Τόμο Εκπαιδευτικού Υλικού για αναλυτική παρουσίαση).

3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Έννοια

Ο Hussey (1982) σε ένα βιβλίο του σχετικό με το συγκροτημένο προγραμματισμό ανέφερε ότι «οι άνθρωποι πόροι είναι πολύ πιο σύνθετοι για να προγραμματιστούν σε σχέση με τους οικονομικούς πόρους». Σχολίασε επίσης τις ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, τις δυσκολίες στη μετακίνησή τους, το κόστος της πληθώρας προσωπικού (overstaffing) και τη σημασία του να συμπεριφέρεσαι ανθρώπους σαν να είναι άνθρωποι και όχι άψυχοι πόροι. Επιπλέον, οι άνθρωποι, έχουν τα δικά τους αξίες και τρόπους υποκίνησης και είναι αναγκαίο να υπολογίζονται για τη δυναμική επίτευξη των καθορισμένων προγραμμάτων.

Ο Walker (1992) σχολίασε ότι «ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού γίνεται περισσότερο ευέλικτος και βραχυπρόθεσμος με καθαρούς προσανατολισμούς στα θέματα ανθρώπινων πόρων, απλή ανάλυση δεδομένων και με έμφαση στον προγραμματισμό δράσης και εφαρμογής».

Ο Ulrich (2000) σημειώνει την ανάγκη, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού να φαίνεται σαν μέσο για ένα τέλος (πραγματοποίηση του οράματος) παρά ένα τέλος γι' αυτόν το ίδιο.

Ο Greer (Greer et al. 1989) υποστηρίζει ότι η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι φιλική και κατανοητή και η ανάλυση η οποία θα χρησιμοποιηθεί να είναι μάλλον απλή παρά σύνθετη. Πολλοί συγγραφείς, χρησιμοποιούν όρους όπως Human Resource planning, Manpower planning, Employee Planning ή Workforce planning.

Ορισμός

Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζει τους εργαζόμενους (ανθρώπινους πόρους) που απαιτούνται από τον οργανισμό προκειμένου να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Ο Προγραμματισμός βασίζεται στο πιστεύω ότι οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός στρατηγικός πόρος του οργανισμού. Ασχολείται με το ταίριασμα των πόρων που χρειάζεται ο οργανισμός μακροπρόθεσμα, αν και μερικές φορές ασχολείται και με βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις. Ο Προγραμματισμός γίνεται τόσο σε ποσοτικό επίπεδο όσο και σε ποιοτικό. Τούτο σημαίνει απάντηση σε δύο (2) βασικές ερωτήσεις:

1. Πόσους ανθρώπους;
2. Τι είδους ανθρώπους (σε επίπεδο εργασιακών προδιαγραφών);

Ο Προγραμματισμός επίσης αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι άνθρωποι και πως αναπτύσσονται.

Ο στόχος της όλης διαδικασίας είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Ο Σχεδιασμός του οργανισμού και του Ανθρώπινου Δυναμικού

Θεωρητικά, ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του γενικότερου οργανωσιακού σχεδιασμού. Σύμφωνα με τους Mills & Friesen (1992) ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία συνδυάζει τρεις (3) σημαντικές δραστηριότητες:

1. Εντοπισμός και απόκτηση του σωστού αριθμού ανθρώπων με τις κατάλληλες δεξιότητες,
2. Την παρακίνηση των ανθρώπων αυτών για την επίτευξη υψηλής απόδοσης,
3. Την δημιουργία κατάλληλων διασυνδέσεων μεταξύ των στόχων του οργανισμού και της δραστηριότητας του σχεδιασμού.

Στην περίπτωση που δεν υπάρχει μία σαφής οργανωσιακή στρατηγική, ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βασιστεί σε γενικότερες υποθέσεις για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών για ανθρώπους.

Η Αγορά Εργασίας

Για να αποκτήσει τους ανθρώπους που χρειάζεται ο οργανισμός θα πρέπει να τους αναζητήσει στις αγορές που δραστηριοποιείται:

1. **Την εσωτερική αγορά εργασίας (internal recruiting)** – στα αποθέματα και τις εισροές των ανθρώπων εντός του οργανισμού, οι οποίοι μπορούν να προαχθούν, να εκπαιδευτούν ή να απασχοληθούν κάπου αλλού στον οργανισμό.
2. **Την Εξωτερική αγορά εργασίας (external recruiting)** – την τοπική εξωτερική αγορά, στην αγορά της τοπικής (εντοπιότητα) περιοχής, στην εθνική και στην διεθνή αγορά.

Οι Στόχοι του Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού

Συνήθως, οι στόχοι είναι οι εξής:

1. Προσέλκυση και παραμονή στον οργανισμό του απαιτούμενου αριθμού εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες, την εμπειρία και τις ικανότητες.
2. Έγκαιρη κατανόηση των προβλημάτων που αφορούν πλεονάσματα ή ελλείψεις ανθρώπινου δυναμικού.
3. Ανάπτυξη μιας καλά εκπαιδευμένης και ευέλικτης ομάδας εργαζομένων, οι οποίοι θα συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται σε ένα αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
4. Βελτίωση της αξιοποίησης των ανθρώπων με την εισαγωγή πιο ευέλικτων συστημάτων εργασίας.

Η Διαδικασία του Προγραμματισμού

Η διαδικασία του προγραμματισμού δεν είναι απαραίτητα επίπεδη ή γραμμική. Αρχίζουμε από την οργανωσιακή στρατηγική και προχωρούμε λογικά μέχρις ότου φθάσουμε στην εύρεση πόρων (resourcing), αφού αναλύσουμε τις τυχόν αποχωρήσεις εργαζομένων, προσπαθήσουμε να προβλέψουμε την προσφορά και την ζήτηση σε Ανθρώπινο Δυναμικό, για να καταλήξουμε στην ευελιξία του συστήματος και στα σχέδια για την παραμονή των εργαζομένων.

Η Πρόβλεψη της Ζήτησης

Είναι η διαδικασία του υπολογισμού του μελλοντικού αριθμού των ανθρώπων που απαιτούνται και τις πιθανές δεξιότητες και ικανότητες που χρειάζονται. Η ιδανική βάση για τις προβλέψεις είναι ο ετήσιος προϋπολογισμός και το

μακροπρόθεσμο επιχειρηματικό σχέδιο, μεταφρασμένο σε επίπεδο δραστηριότητας για κάθε λειτουργία και τμήμα.

Παρακάτω αναφέρονται ποσοτικές τεχνικές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό:

1. Οι Κρίσεις των Διευθυντών ή άλλων εξειδικευμένων συνεργατών

Είναι η πιο τυπική μέθοδος πρόβλεψης. Επιδιώκεται, οι Διευθυντές ή οι ειδικοί να σκεφτούν τον μελλοντικό φόρτο εργασίας και να αποφασίσουν για τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων. Χρειάζεται κάτι περισσότερο από απλές εικασίες.

2. Ανάλυση της Τάσης

Μελετάμε τους δείκτες του παρελθόντος π.χ. τον αριθμό των εργαζομένων στις θέσεις πρώτης γραμμής και τον αριθμό των εργαζομένων σε δευτερεύουσας σημασίας θέσεις και προσπαθούμε να προβλέψουμε τους μελλοντικούς δείκτες, αφού προβούμε σε κάποιες διορθώσεις για τυχόν αλλαγές στην οργάνωση ή στις μεθόδους.

Η Πρόβλεψη της Προσφοράς

Η πρόβλεψη της προσφοράς μετράει τον αριθμό των ανθρώπων (είτε μέσα, είτε έξω από τον οργανισμό) που πιθανόν να είναι διαθέσιμοι για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η πρόβλεψη της προσφοράς θα πρέπει να λάβει υπόψη της διάφορες εσωτερικές μεταβολές: απώλειες – φθορές που συμβαίνουν με το Ανθρώπινο Δυναμικό: συνταξιοδοτήσεις, απουσίες, εσωτερικές μετακινήσεις και προαγωγές, αλλαγές στις ώρες εργασίας, εργασιακές συνθήκες, κ.ο.κ.

Η πρόβλεψη θα βασιστεί:

1. Στην ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, αριθμοί, δεξιότητες, δυνατότητες, κλπ.
2. Στην πρόβλεψη των τυχόν απωλειών ανθρώπινου δυναμικού,
3. Στην πρόβλεψη των αλλαγών στους υπάρχοντες πόρους μέσα από τις εσωτερικές προαγωγές
4. Στην επίδραση των αλλαγών στις συνθήκες εργασίας
5. Στην προσφορά μέσα από τον οργανισμό
6. Στην προσφορά έξω από τον οργανισμό σε εθνικό και τοπικό επίπεδο.

3.2 Επιλογή και Διατήρηση Προσωπικού

Έννοια και στόχοι

Ο γενικότερος στόχος της στρατολόγησης και της επιλογής θα πρέπει να είναι η απόκτηση του αριθμού και της ποιότητας των εργαζομένων που απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού σε Ανθρώπινο Δυναμικό, με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Υπάρχουν τρία (3) στάδια στην στρατολόγηση και την επιλογή:

1. **Ο καθορισμός των απαιτήσεων:** η προετοιμασία των Περιγραφών θέσεων εργασίας και των προδιαγραφών. Ακολουθεί η απόφαση για τους όρους και τις συνθήκες της πρόσληψης.

2. **Η Προσέλκυση των υποψηφίων:** η ανασκόπηση και η αξιολόγηση των εναλλακτικών πηγών από τις οποίες θα προέλθουν υποψήφιοι είτε μέσα ή έξω από τον οργανισμό, με διαφήμιση, από συμβούλους και άλλους ειδικούς.

3. **Η επιλογή των υποψηφίων:** πρώτη αξιολόγηση βιογραφικών, οι συνεντεύξεις, τα τεστ, οι αξιολογήσεις των υποψηφίων, τα κέντρα αξιολόγησης, οι συστάσεις, η προετοιμασία των Συμβάσεων Εργασίας κλπ.

Ο Καθορισμός των Απαιτήσεων

Ο αριθμός και οι κατηγορίες των ανθρώπων που απαιτούνται θα πρέπει να καθορίζονται στο πρόγραμμα προσλήψεων, το οποίο προέρχεται από το Σχέδιο του Ανθρώπινου Δυναμικού.

1. Η Περιγραφή της Θέσης Εργασίας

Η Περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει τις βασικές λεπτομέρειες της εργασίας, ορίζει τις γραμμές και τις σχέσεις αναφοράς, τον γενικότερο σκοπό της εργασίας, τις κυριότερες δραστηριότητες ή έργα που πρέπει να γίνονται και άλλες ειδικές απαιτήσεις ή χαρακτηριστικά.

2. Οι Προδιαγραφές των Υποψηφίων

Περιλαμβάνουν την μόρφωση, την εκπαίδευση, τα προσόντα, την εμπειρία και τις ικανότητες που απαιτεί ο οργανισμός και πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος / κάτοχος της θέσης.

Ο οργανισμός θα πρέπει, εφόσον και όταν το επιλέξει, να αναζητά υποψηφίους με τις εξής προδιαγραφές:

- Γνωστική επάρκεια – τι χρειάζεται να γνωρίζει ο υποψήφιος για να τα καταφέρει με τις απαιτήσεις της θέσης. Εδώ συμπεριλαμβάνονται κάποιες ιδιαίτερες κλίσεις, ικανότητες ή δεξιότητες που απαιτούνται.
- Προσόντα και Εκπαίδευση – τα επαγγελματικά, τα τεχνικά ή τα ακαδημαϊκά προσόντα που απαιτούνται και την τυχόν επιμόρφωση.
- Εμπειρία – ιδιαίτερα τομείς και κατηγορίες εργασίας ή οργανισμούς. Τα επιτεύγματα και τις δραστηριότητες οι οποίες είναι δυνατόν να προδικάσουν την μελλοντική του επιτυχία.
- Συγκεκριμένες απαιτήσεις – ο υποψήφιος αναμένεται να πετύχει κάτι συγκεκριμένο.
- Ειδικές απαιτήσεις – μη κοινωνικές ώρες εργασίας, ευελιξία και κινητικότητα μέσα στον οργανισμό κλπ.
- Η ικανοποίηση των προσδοκιών του υποψηφίου – η έκταση στην οποία ο οργανισμός μπορεί να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του υποψηφίου σε τομείς όπως καριέρα, επιμόρφωση, ασφάλεια, κλπ.

Εναλλακτικά, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα από τα κλασικά σχήματα ταξινόμησης:

1. το σχέδιο των 7 σημείων κατά Rodger ή
2. το 5πλο σύστημα κατάταξης κατά Munroe-Fraser.

Αναλυτικότερα:

Το Σχέδιο των 7 Σημείων

1. Φυσική Εμφάνιση – υγεία, φυσιολογία, γενική εικόνα, παράστημα, παρουσιαστικό, λόγος, ομιλία.
2. Επιτεύγματα – Εκπαίδευση, προσόντα, εμπειρία.
3. Γενική Ευφυΐα – Βασική ικανότητα ευφυΐας.
4. Ιδιαίτερες Κλίσεις – μηχανικές δεξιότητες, χειρωνακτικές ικανότητες, ευκολία στην χρήση των λέξεων και των αριθμών.
5. Ενδιαφέροντα – πόσο έξυπνα, πρακτικά, εποικοδομητικά, με φυσική προσπάθεια, κοινωνικά, καλλιτεχνικά.
6. Χαρακτήρας και διάθεση – αποδοχή καταστάσεων και άλλων ανθρώπων, επιρροή που ασκεί στους άλλους, σταθερότητα, εξάρτηση, πόσο βασίζεται στον εαυτό του;
7. Περιστάσεις – καταστάσεις στην οικογένειά του, στο επάγγελμά του.

Το 5πλο Σύστημα Κατάταξης

1. Εντύπωση που κάνει στους άλλους – φυσική εμφάνιση, οντότητα, λόγος και τρόποι.
2. Αποκτηθέντα προσόντα - Εκπαίδευση , επαγγελματική κατάρτιση, εργασιακή εμπειρία.
3. Έμφυτες Ικανότητες – ταχύτητα αντίληψης και αντίδρασης, κλίση στη μάθηση.
4. Παρακίνηση – Ποιοι είναι οι στόχοι του, η συνέπειά και η αποφασιστικότητά του να τους υλοποιήσει.
5. Προσαρμογή – Συναισθηματική σταθερότητα, ικανότητα να συνεργαστεί με το άγχος και με τους άλλους ανθρώπους.

Μεταξύ των δύο συστημάτων, το πρώτο έχει χρησιμοποιηθεί αρκετά. Το δεύτερο είναι απλούστερο και δίνει έμφαση στις δυναμικές πλευρές της καριέρας του υποψηφίου.

Η Προσέλκυση των Υποψηφίων

Η προσέλκυση των υποψηφίων, στην ουσία, είναι θέμα εντοπισμού, αξιολόγησης και χρήσης των καταλληλότερων μεθόδων που υπάρχουν στη διάθεσή των ειδικών.

Πηγές Υποψηφίων

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να δοθεί προτεραιότητα στους εσωτερικούς υποψηφίους. Μερικοί οργανισμοί επιμένουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι υποψήφιοι για κενή θέση. Αν δεν υπάρχουν εσωτερικοί υποψήφιοι ο οργανισμός ανατρέχει στις εξής πηγές:

- Διαφήμιση
- Διαδίκτυο
- Εξωτερική ανάθεση (Outsourcing) σε συμβούλους ή γραφεία επιλογής προσωπικού.

Στο δημόσιο τομέα χρησιμοποιούνται οι προκηρύξεις και οι συμβάσεις εργασίας και οι οποίες γίνονται μέσω του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Σε εξαιρετικές περιπτώσεις συνάπτονται συμβάσεις ορισμένου χρόνου οι οποίες συνήθως αφορούν ειδικούς συμβούλους και συνεργάτες με εξειδικευμένα προσόντα.

Οι Μέθοδοι Επιλογής

Οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής είναι:

- ✓ Οι γραπτές εξετάσεις-διαγωνισμοί (κυρίως στο δημόσιο τομέα)
- ✓ Η συνέντευξη (κυρίως στον ιδιωτικό τομέα)
- ✓ Τα κέντρα αξιολόγησης (κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, λιγότερο στο δημόσιο τομέα)
- ✓ Τα διάφορα τεστ, ψυχομετρικά ή τεστ δεξιοτήτων (κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, στα σώματα ασφαλείας, εξετάζεται η πάγια εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα)

Για το δημόσιο τομέα τα ζητήματα της επιλογής προσωπικού διέπονται από συγκεκριμένους νόμους και διαδικασίες οι οποίες ορίζονται σε αυτούς. Αν και η προσπάθεια αποτελεσματικότερης επιλογής έχει βελτιωθεί σε σχέση με παλιότερους σχετικούς νόμους, τα περιθώρια βελτίωσης είναι πολύ μεγάλα και αφορούν κυρίως τα εξής σημεία:

1. αμερόληπτη διαδικασία συνέντευξης (βασικό σημείο διαμάχης μεταξύ κυβερνητικών παρατάξεων)
2. επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου για την κατάλληλη θέση όχι μόνο με βάση τον βαθμό τον οποίο πέτυχε αλλά με βάση τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά τα οποία δεν μπορούν να αναδειχθούν μέσα από έναν γραπτό διαγωνισμό.

Διατήρηση Προσωπικού

Αν και στο δημόσιο τομέα δεν υφίσταται σχετική μέριμνα για τη διατήρηση του προσωπικού κυρίως λόγω της μονιμότητας η οποία αποτελεί τον ουσιαστικό παράγοντα προσέλκυσης και διατήρησης ενός εργαζόμενου, εντούτοις τα προβλήματα εμφανίζονται όταν ικανοί εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα αποφασίσουν αν αποχωρήσουν από την υπηρεσία τους λόγω ιδιαίτερα ελκυστικών προτάσεων που έλαβαν από ιδιωτική επιχείρηση. Μπορεί κάτι τέτοιο να μην συμβαίνει συχνά αλλά όταν συμβεί το πρόβλημα που ανακύπτει από την απώλεια ενός ικανού εργαζόμενου, συνήθως, θα αποτελέσει παράγοντα σημαντικής δυσλειτουργίας του τομέα που είχε αναλάβει. Γνωστές παθογένειες των δημοσίων οργανισμών δεν επιτρέπουν τάχιστα και αποτελεσματική αναπλήρωση του κενού. Ως αποτέλεσμα έχουμε μείωση της απόδοσης του οργανισμού και δυσλειτουργίες.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό, πως, η διατήρηση του εργαζόμενου είναι κρίσιμη για την επιτυχία του συνόλου των απασχολουμένων. Η διατήρηση των εργαζομένων και η ανταπόκρισή τους στις υποχρεώσεις τους είναι μια αυξανόμενη ανησυχία για πολλούς οργανισμούς. Σε αυτό το πλαίσιο η ανάπτυξη μια λύσης για την διατήρηση των εργαζομένων ως μέρος της δέσμευσης του οργανισμού για την συνολική διαδικασία πρόσληψης, είναι επιτακτική. Αν και η στρατολόγηση-εύρεση, η επιλογή και η ανάπτυξη όλων των εργαζομένων είναι σημαντικές, η διατήρηση εργαζόμενου είναι εξίσου σημαντική για την επιτυχία του συνόλου της διαδικασίας απασχόλησης.

Τα προγράμματα διατήρησης που οφείλει να αναπτύσσει ο οργανισμός πρέπει να είναι προσαρμοσμένα και σχεδιασμένα έτσι ώστε να ωθούν τον οργανισμό προς αυτή την κατεύθυνση. Φράσεις που συνήθως ακούγονται, όπως για παράδειγμα «ουδείς αναντικατάστατος» μπορεί να ισχύουν για το κοινωνικό πλαίσιο. Ισχύουν, όμως το ίδιο όταν αναφερόμαστε σε έναν οργανισμό;

Η διατήρηση του προσωπικού είναι η νέα πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει ένας σύγχρονος οργανισμός. Έρευνες έχουν δείξει ότι το κόστος μιας λανθασμένης πρόσληψης και η κατ' επέκταση αποχώρηση ενός εργαζόμενου υπολογίζεται ότι είναι διπλάσιο των ετήσιων αποδοχών.

3.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Εκπαίδευση

Η Εκπαίδευση περιλαμβάνει τη διαδικασία της παροχής γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο ή εργασία. Είναι δε αποτελεσματική όταν πρώτα έχει καθοριστεί πως το άτομο που θα τη λάβει δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία αλλά έχει την δυναμική και την ικανότητα τις αποκτήσει. Η Εκπαίδευση παρέχεται για να καλύψει βραχυπρόθεσμα κενά γνώσης και παρέχει ικανότητες για άμεση χρήση.

Το να εκπαιδεύεται και να εκπαιδεύει τους άλλους είναι απαραίτητο διότι:

- ενισχύει τον επαγγελματισμό των εργαζομένων
- επιτρέπει την ανταλλαγή εμπειρίας και τεχνογνωσίας
- βοηθά στην αφομοίωση και διάδοση των αξιών του οργανισμού
- εμπλουτίζει και μεταδίδει τη φιλοσοφία και την κουλτούρα του οργανισμού

Κατά κύριο λόγο, οι εκπαιδευτικές ανάγκες προσδιορίζονται σύμφωνα με τις τρέχουσες ή μελλοντικές απαιτήσεις και προδιαγραφές μιας θέσης εργασίας, το παρουσιαζόμενο επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού καθώς και τους ευρύτερους σκοπούς και στόχους του οργανισμού.

Η εκπαίδευση του κάθε εργαζομένου πρέπει να ξεκινά από τη στιγμή που προσλαμβάνεται στον οργανισμό με το Εισαγωγικό Εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Induction Program). Αυτό το πρόγραμμα αποτελεί τη γνωριμία του νεοπροσληφθέντα με το εργασιακό περιβάλλον, όπου παρουσιάζονται:

- Η δομή του οργανισμού
- Η στρατηγική και οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (εάν υπάρχουν)
- Ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας (εάν υπάρχει)
- Ο κώδικας ηθικής (εάν υπάρχει)

Στη συνέχεια, με το πρόγραμμα Προσανατολισμού (Orientation Program), ο εργαζόμενος έρχεται, για πρώτη φορά, σε επαφή με τους Προϊσταμένους Τμημάτων με σκοπό την ενημέρωση για την λειτουργία του κάθε τμήματος και του άξονα συνεργασίας (ανάλογα με τη δομή).

Κατά τη διάρκεια της απασχόλησης του στον οργανισμό, κάθε εργαζόμενος πρέπει να συμμετέχει σε πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων σύμφωνα με το εξατομικευμένο πλάνο εκπαίδευσης που είναι προσαρμοσμένο σε κάθε βήμα της επαγγελματικής σταδιοδρομίας (εξέλιξη υπαλλήλων).

Συνήθως οι εκπαιδευτικές δράσεις στηρίζονται στους παρακάτω άξονες:

- Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας (on the job training)
- Τεχνικές εκπαιδεύσεις (εφόσον υπάρχουν αντίστοιχα τμήματα)
- Εκπαιδεύσεις για την ανάπτυξη ικανοτήτων
- Εκπαιδεύσεις Υγιεινής & Ασφάλειας

Ανάπτυξη

Οι αναπτυξιακές δράσεις (ανάπτυξη προσωπικού) εστιάζονται στην προετοιμασία ενός ατόμου ώστε να αναλάβει μελλοντικές υπευθυνότητες ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την ικανότητά του να εκτελεί αποτελεσματικότερα την παρούσα εργασία που κάνει. Μερικά παραδείγματα αναπτυξιακών δράσεων περιλαμβάνουν επίσημη εκπαίδευση, διατμηματικές εργασίες και ένας-προς-έναν καθοδήγηση (mentoring).

Η Ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Development) ασχολείται με την παροχή Μαθησιακών, Αναπτυξιακών και Εκπαιδευτικών ευκαιριών με στόχο την βελτίωση της ατομικής, της ομαδικής και της οργανωσιακής απόδοσης.

Η Στρατηγική Ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Πόρων

Η στρατηγική ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων ασχολείται με την ανάπτυξη των στρατηγικών εκείνων, οι οποίες θα δημιουργήσουν τις μαθησιακές, τις αναπτυξιακές και τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες με στόχο την βελτίωση της ατομικής, της ομαδικής και της οργανωσιακής απόδοσης.

Πως Μαθαίνουν οι Άνθρωποι;

Οι Πολιτικές Ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων, οι στρατηγικές και οι πρακτικές ενός οργανισμού θα πρέπει να υπαγορεύονται από τις οργανωσιακές ανάγκες και από τις ανάγκες των Ανθρωπίνων Πόρων.

Ωστόσο, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η διάκριση μεταξύ Μάθησης και Ανάπτυξης (Mills & Friesen, 1992):

- Η Μάθηση αναφέρεται στην βελτίωση της Γνώσης ή την επίτευξη ενός υψηλότερου βαθμού σε μια υπάρχουσα Δεξιότητα.
- Ανάπτυξη είναι η κίνηση προς μία διαφορετική κατάσταση βίωσης ή λειτουργίας.

3.4 Κινητικότητα Προσωπικού

Η κινητικότητα προσωπικού στο δημόσιο τομέα αφορά τις μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού και συγκεκριμένα:

- τις τοποθετήσεις, τις μετακινήσεις, τις μεταθέσεις, τις αποσπάσεις και τις μετατάξεις
Αυτές ορίζονται από το νέο Υπαλληλικό Κώδικα, ο οποίος κυρώθηκε με το νόμο 3528/2007 (βλέπε Συνοδευτικό Τόμο Εκπαιδευτικού Υλικού για αναλυτική παρουσίαση στους επιμέρους τομείς).

3.5 Αξιολόγηση εργαζομένων στο δημόσιο τομέα

Η Αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα καθορίζεται από τις διατάξεις του νέου Υπαλληλικού Κώδικα, ο οποίος κυρώθηκε με το νόμο 3528/2007 και των σχετικών τροποποιήσεων του νόμου 3839/2010 (βλέπε Συνοδευτικό Τόμο Εκπαιδευτικού Υλικού για αναλυτική παρουσίαση του νόμου και των τροποποιήσεων).

4. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- ⇒ Αλεξάκος Χ., Διαμαντόπουλος Κ., Παπάς Κ., Σουλάνδρου Β. (2007) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο Δημόσιο τομέα και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση», Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- ⇒ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου.
- ⇒ Παπάνης Ε. (2005) «Ψυχολογία - κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού Θεωρία και εμπειρική έρευνα», Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.

Ξενόγλωσση

- ⇒ Denison, D. R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley - New York.
- ⇒ Greer, C.R., Jackson, D.L., Fiorito, J. (1989), "*Adapting human resource planning in a changing business environment*", Human Resource Management, Vol. 28 No.1, pp.105-23.
- ⇒ Handy, C.B. (1985) *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books.
- ⇒ Hussey D.E. "*Corporate Planning*", 2nd Ed., Pergamon Pr.
- ⇒ Mills, D.Q., and Friesen, G.B., (1992) "*The Learning Organization.*" European Management Journal 10, no. 2:146-156.
- ⇒ Schein, E.H. (1985-2005) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed., Jossey-Bass.
- ⇒ Walker, J W (1992) "*Human resource strategy*", McGraw-Hill, New York

⇒ Ulrich, D. (2000) *Result-based Leadership: How leaders build the business and improve the bottom line*, Harvard Business School Pr.

Άλλες πηγές

Νόμος 3528/2007, ΦΕΚ 26^Α .

Νόμος 3839/2010, ΦΕΚ 51^Α .

Νόμος 3528/2009, «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

Internet

⇒ Alec Rodger's-Seven point plan: <http://www.bola.biz/recruitment/rodger.html>

⇒ Munroe Fraser - 5 Point Plan: <http://www.bola.biz/recruitment/fraser.html>

Ενότητα 5:

Ενδο - οργανωσιακή επικοινωνία και συνεργασία

1. Βασικές Αρχές Επικοινωνίας

Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από τον ένα άνθρωπο σε άλλον. Ειδικότερα *πρόκειται για τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία με την οποία ένας πομπός X μεταβιβάζει πληροφορίες, ιδέες, συναισθήματα, σε ένα δέκτη Ψ ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, σκέψεων επηρεάζοντας τη συμπεριφορά και την αντίδρασή του.*

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός (άτομο ή ομάδα) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μία πληροφορία. Στη συνέχεια κωδικοποιεί την πληροφορία με τη χρήση λέξεων, συμβόλων, κινήσεων σχηματίζοντας ένα μήνυμα. Με τη χρήση καναλιού ή δικτύου μεταβιβάζει αυτό το μήνυμα στο δέκτη. Ο δέκτης (λήπτης) λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και το κατανοεί³³. Με το μηχανισμό της ανάδρασης (feedback) ο πομπός λαμβάνει γνώση της τύχης του μηνύματός του. (Σχήμα 1)



Η διαδικασία της Επικοινωνίας (Σχήμα 1)

Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

- ο πομπός (η πηγή του μηνύματος)
- ο κώδικας του πομπού
- το μήνυμα

³³ Montana Patrick J.- Charnov Bruce H.(2006) Μάνατζμεντ, BARRON'S, Κλειδάριθμος, σελ.404-406.

- το κανάλι μεταβίβασης
- ο δέκτης
- η σύλληψη
- η αποκωδικοποίηση
- η κατανόηση του μηνύματος

Πομπός είναι αυτός που αποφασίζει ή έχει την εξουσία να ανακοινώσει, να γνωστοποιήσει ή να επιβάλει τη γνώμη, τη σκέψη του σε κάποιον άλλο.

Κωδικοποίηση του μηνύματος είναι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνουμε και μεταδίδουμε το μήνυμα. Οτιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Πρόκειται για μία διανοητική διαδικασία.

Μήνυμα είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας της κωδικοποίησης. Πρόκειται για σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, οδηγίες, γνώμες, σύμβολα, αντικείμενα, χρώματα. Στη δημόσια διοίκηση οι νόμοι, οι εγκύκλιοι, οι αποφάσεις αποτελούν το **μήνυμα**.

Τα **κανάλια μετάδοσης** (πίνακας 1) είναι τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη. Είναι η φωνή, η διαπροσωπική επαφή, οι εφημερίδες, τα βιβλία, τα περιοδικά, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, το διαδίκτυο (internet)³⁴.

Μέσα μετάδοσης σε έναν οργανισμό αποτελούν:

Μέσο	Χαρακτηριστικά
Συζήτηση	Πρόσωπο με πρόσωπο
Επιστολές	Μόνιμη διατήρηση
Φυλλάδια	Για μεγάλο όγκο
Περιοδικά	Υπομνήσεις, ανακοινώσεις
MME	Διαφήμιση, μεγάλο όγκο
Ομιλίες	Επίσημες εκδηλώσεις

Μέσα μετάδοσης σε ένα οργανισμό (πίνακας 1)

³⁴ Τερζίδης Κώστας – Τζωρτζάκης Κώστας, (2004), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Rosili, σελ. 181-184.

Δέκτης είναι το άτομο που δέχεται το μήνυμα του πομπού. Ο δέκτης μπορεί να είναι παθητικός ή ενεργητικός, εξαρτάται από τη δυνατότητα που έχει να αντιδράσει.

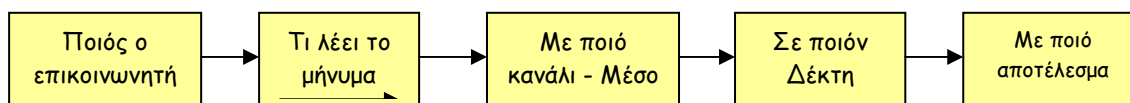
Η **σύλληψη** από τον δέκτη γίνεται με τις αισθήσεις του, κατά κύριο λόγο την ακοή και την όραση, συλλαμβάνει το μήνυμα που του έχει αποστείλει ο πομπός.

Η **αποκωδικοποίηση του μηνύματος** είναι ο τρόπος με τον οποίο ο δέκτης αντιλαμβάνεται, πληροφορείται, ερμηνεύει και κατανοεί το μήνυμα και το μετατρέπει σε νόημα. Παράγοντες που επιδρούν στην αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι το μορφωτικό επίπεδο, η ηλικία, η ψυχολογική κατάσταση.

Η **κατανόηση του μηνύματος** είναι το αποτέλεσμα της αποκωδικοποίησης. Είναι η μετατροπή σε νόημα του μηνύματος του πομπού. Για την κατανόηση απαιτείται το μήνυμα να είναι απλό (απλές φράσεις, εικόνες, διαγράμματα, γραφήματα) και η ταχύτητα μετάδοσής του μέση (όχι ιδιαίτερα χαμηλή ή υψηλή). Τέλος το μήνυμα θα πρέπει να προσιδιάζει στο επίπεδο των δεκτών και να διαμορφώνεται ανάλογα.³⁵

Μία πράξη επικοινωνίας σύμφωνα με τη **φόρμουλα του Lasswell** (σχήμα 2) είναι ολοκληρωμένη όταν απαντά στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιος
- Λέει τι
- Από ποιο κανάλι
- Σε ποιόν
- Με ποιο αποτέλεσμα



Φόρμουλα του Lasswell (σχήμα 2)

³⁵ Williams Kate – Johnson, (2005), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ – Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική, σελ. 306-310.

1.1. Η Επικοινωνία στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης

Υπηρεσιακή είναι η επικοινωνία που υπάρχει μέσα και έξω από την υπηρεσία. Ενδοοργανωσιακή ονομάζεται η επικοινωνία που αναπτύσσεται μέσα στη δημόσια υπηρεσία, μεταξύ των εργαζομένων, των στελεχών και της Ανώτατης Διοίκησης ενώ αυτή που αναπτύσσεται με το εξωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας, δηλαδή με τους πολίτες, τους προμηθευτές, τα άλλα υπουργεία και λοιπούς δημόσιους φορείς ονομάζεται εξωτερική.

Η Ενδοοργανωσιακή Επικοινωνία. Τον πομπό και αντίστοιχα το δέκτη στην ενδοοργανωσιακή επικοινωνία αποτελούν οι **υπάλληλοι, τα στελέχη της Διοίκησης και η Πολιτική ηγεσία, κ.α.** Το μήνυμα μπορεί να είναι οι **οδηγίες, οι εντολές, οι πληροφορίες, οι αναφορές, η ενημέρωση, η εκπαίδευση, τα παράπονα, οι παρατηρήσεις, κ.ά.**

Τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενδοοργανωσιακή επικοινωνία συνίστανται (Πίνακας 2):

Προφορικά	Γραπτά
Προσωπική επαφή (για συνεργασία, οδηγίες, επισημάνσεις) Τηλεφωνική επαφή Ομιλίες Συσκέψεις Συμβούλια, επιτροπές Συνεντεύξεις πρόσληψης, αξιολόγησης Εκπαίδευση, επιμόρφωση, σεμινάρια Διαφάνειες Κοινωνικές εκδηλώσεις Συνδικαλιστικές συνελεύσεις	Συμβάσεις εργασίας (αορίστου, ορισμένου χρόνου, συμβάσεις έργου) Εγκύκλιοι, νόμοι Κανονισμός εργασίας Περιγραφή θέσης εργασίας Έγγραφα Υπηρεσιακό σημείωμα Ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης Εγχειρίδια λειτουργίας μηχανημάτων Πίνακας ανακοινώσεων Περιοδικά ή εφημερίδες της υπηρεσίας Τηλεομοιοτυπία (fax) Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές

Τα μέσα μετάδοσης μηνυμάτων στο εσωτερικό της υπηρεσίας

Πίνακας 2

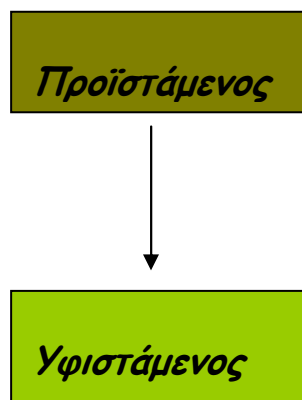
Η Εξωτερική Υπηρεσιακή Επικοινωνία. Στην εξωτερική υπηρεσιακή επικοινωνία, ο **πομπός** και ο **δέκτης** είναι η **υπηρεσία στο σύνολό της**, οι πολίτες, οι προμηθευτές, οι άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Το **μήνυμα** είναι η **παροχή υπηρεσιών**, οι **προκηρύξεις**, οι **απαγορεύσεις**, οι **συμβάσεις**, οι **συνεργασίες**, οι **συμφωνίες**. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως η **επαφή μεταξύ των υπαλλήλων και με τους πολίτες**, οι **συμβάσεις συνεργασίας**, οι **διαπραγματεύσεις**, τα **έγγραφα**, τα **τηλέφωνα**, **fax**, τα **τιμολόγια**, οι **αποδείξεις**, τα **δελτία τύπου**, **κοινωνικά μηνύματα**, οι **ανακοινώσεις**, η **προβολή-παρουσίαση σε μέσα μαζικής ενημέρωσης**, η **διοργάνωση συνεδρίων κλπ.**

Μέθοδοι και τεχνικές επικοινωνίας³⁶

Στον κόσμο των οργανώσεων, η επικοινωνία έχει τρεις κατευθύνσεις:

- προς τα κάτω,
- προς τα πάνω και
- οριζόντια ή πλάγια.

Η «**προς τα κάτω**» επικοινωνία είναι η επικοινωνία που ο προϊστάμενος αποφασίζει να έχει με τους υφιστάμενους του προκειμένου να τους μεταφέρει κάποιο μήνυμα.



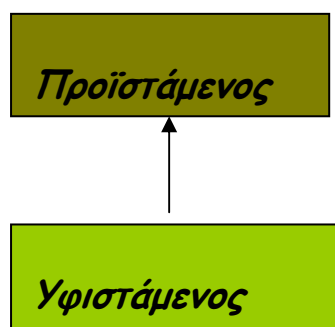
Σχήμα 3. Η «προς τα κάτω» επικοινωνία

Η επικοινωνία αυτή μπορεί να πάρει διάφορες μορφές. Μία μορφή είναι η **διαπροσωπική επαφή** του προϊσταμένου με τον υφιστάμενο σε επίπεδο συνέντευξης, τυπικής συνάντησης, άτυπης συζήτησης ή ομαδικής σύσκεψης. Η επικοινωνία με

³⁶ Βλ. σχετικά Παπαλεξανδρή Νάνσυ – Μπουραντάς Δημήτρης, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ.Μπένου, σελ. 477-483.

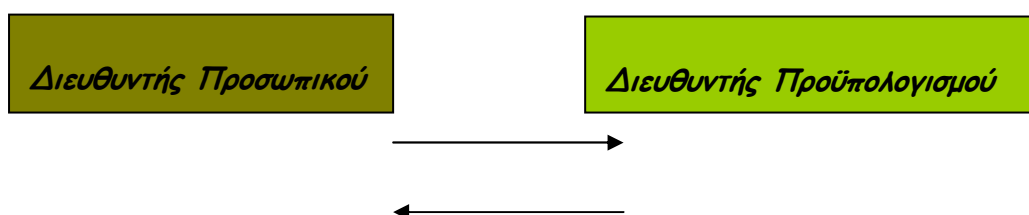
αυτή τη μέθοδο, όταν είναι γραπτή γίνεται στο πλαίσιο ανάρτησης ανακοινώσεων σε πίνακες, στα εγχειρίδια χρήσης των μηχανών, στα ενημερωτικά περιοδικά της υπηρεσίας και γενικά στο έντυπο υλικό του οργανισμού. Η ανακοίνωση κάποιων αποφάσεων μπορεί να γίνει με επιστολή γνωστοποίησης, με εγκυκλίους ή ακόμη και με τη γραπτή αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων.

Η «**προς τα πάνω**» **επικοινωνία** είναι η επικοινωνία κατά την οποία ο προϊστάμενος συλλέγει στοιχεία και πληροφορίες από τους εργαζόμενους για να τις μεταβιβάσει στην Ανώτατη Διοίκηση.



Σχήμα 4, Η «προς τα πάνω» επικοινωνία

Οριζόντια ή πλάγια επικοινωνία είναι αυτή που πραγματοποιείται μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Η επικοινωνία αυτή έχει πολύ θετικά αποτελέσματα στον συντονισμό των ενεργειών και στην ομαδική εργασία.



Σχήμα 5, Η οριζόντια ή πλάγια επικοινωνία

Όταν οι διοικήσεις των οργανώσεων χρησιμοποιούν μόνο την «προς τα κάτω» επικοινωνία τότε δίνουν εντολές και δεν ζητούν ποτέ τη γνώμη των υφισταμένων. Στην περίπτωση αυτή έχουμε **μονόπλευρη επικοινωνία**. Η μονόπλευρη επικοινωνία χρησιμοποιείται συνήθως σε οργανισμούς με αυταρχική Διοίκηση. Υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες για λανθασμένη μετάδοση του μηνύματος, παρεξηγήσεις, παρερμηνείες στις προθέσεις του προϊσταμένου και στρέβλωση του μηνύματος λόγω αδυναμίας συζήτησης και διευκρινιστικών ερωτήσεων. Η μονόπλευρη επικοινωνία

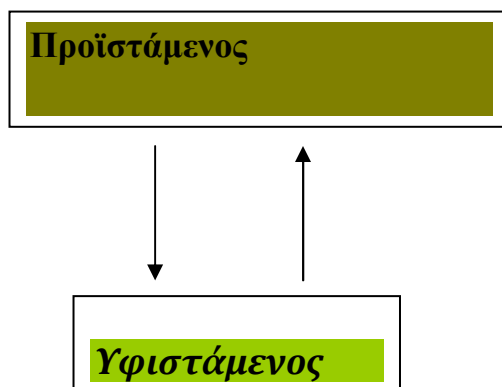
έχει ένα βασικό πλεονέκτημα: είναι άμεση και για το λόγο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά σε καταστάσεις έκτακτης ή επείγουσας ανάγκης και κινδύνου.

Όταν εφαρμόζεται η «προς τα κάτω» επικοινωνία σε συνδυασμό με την «προς τα πάνω», τότε έχουμε **αμφίπλευρη επικοινωνία**. Οι υπηρεσίες που την εφαρμόζουν διοικούνται με δημοκρατικό τύπο ηγεσίας. Οι προϊστάμενοι δίνουν εντολές, οδηγίες και κατευθύνσεις, αλλά ταυτόχρονα «αφουγκράζονται» τις απόψεις και τα συναισθήματα των υφισταμένων. Στον πίνακα που ακολουθεί γίνεται η σύγκριση μεταξύ της μονόπλευρης και της αμφίπλευρης επικοινωνίας.

Επίσης, αμφίπλευρη επικοινωνία έχουμε και στην οριζόντια ή πλάγια επικοινωνία. Αυτή συμβαίνει όταν άνθρωποι που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας δέχονται, αλλά και μεταδίδουν μηνύματα.

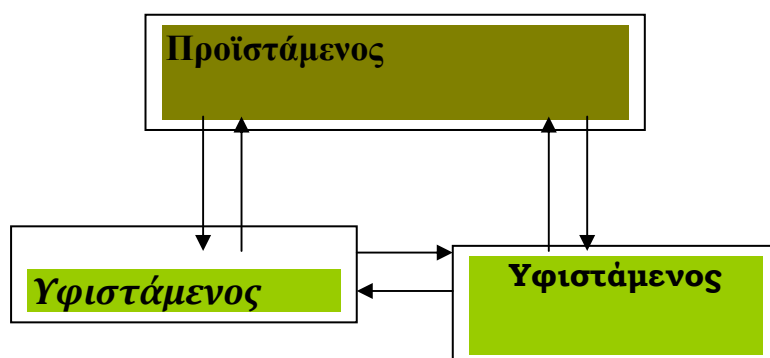
Πίνακας 3. Σύγκριση της μονόπλευρης με την αμφίπλευρη επικοινωνία

Μονόπλευρη	Αμφίπλευρη
Αφεντικό	Ηγέτης
Αυστηρός τόνος φωνής	Φιλικός τόνος στη φωνή
Εντολή	Παρότρυνση
Εξουσία	Αναγνώριση της προσφοράς
Άσκηση πίεσης για παραγωγικότητα	Συνεργασία για παραγωγικότητα
Επιβολή ιδεών	Ζήτηση και προσφορά ιδεών
Αποδοκιμασία	Επιδοκιμασία
Επιβολή κυρώσεων	Καλύτερη καθοδήγηση



Σχήμα 6. Η αμφίπλευρη επικοινωνία

Όταν σε μία υπηρεσία εφαρμόζονται και οι τρεις μέθοδοι επικοινωνίας («προς τα κάτω», «προς τα πάνω» και οριζόντια ή πλάγια), τότε έχουμε **πολύπλευρη επικοινωνία**. Με την επικοινωνία αυτή γίνεται περισσότερο κατανοητό το μήνυμα από ότι στην μονόπλευρη ή στην αμφίπλευρη μορφή επικοινωνίας. Με την πολύπλευρη επικοινωνία οι εργαζόμενοι κάνουν διευκρινιστικές ερωτήσεις στον προϊστάμενό τους, εκφράζουν τη γνώμη τους και ανταλλάσσουν απόψεις με τους συναδέλφους τους³⁷.



Σχήμα 7. Η πολύπλευρη επικοινωνία

Μια τελευταία μέθοδος επικοινωνίας είναι η **άτυπη επικοινωνία**. Πρόκειται για την επικοινωνία που δημιουργείται στο πλαίσιο άτυπων φιλικών σχέσεων που διαμορφώνονται μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων ή μεταξύ συναδέλφων. Λέγεται άτυπη, γιατί σε αυτήν δεν ισχύουν οι τυπικοί κανόνες επικοινωνίας, ούτε οι σχέσεις ιεραρχίας. Για παράδειγμα, ο τμηματάρχης οικονομικών υπηρεσιών μαζί με τον προϊστάμενο δημοσίων σχέσεων και έναν υπάλληλο της διοίκησης μπορούν να συγκροτήσουν μία άτυπη ομάδα, λόγω φιλίας. Αυτό που τους ενώνει είναι, συνήθως, τα κοινά ενδιαφέροντα. Όταν πηγαίνουν μαζί για κυνήγι ή σε έναν αγώνα ποδοσφαίρου, έχουν τη δυνατότητα, εκτός υπηρεσιακού περιβάλλοντος, να ανταλλάξουν απόψεις, να εκφράσουν τις ιδέες τους για μια ενδεχόμενη αλλαγή και να προτείνουν βελτιώσεις για τις μεθόδους παροχής υπηρεσιών.

Η άτυπη επικοινωνία μπορεί να λαμβάνει χώρα και μέσα στη δημόσια υπηρεσία. Συχνά, οι δραστήριοι προϊστάμενοι κάνουν βόλτες στους διαδρόμους, στα γραφεία των υφισταμένων τους ή ακόμη και στο κυλικείο της υπηρεσίας, για να

³⁷Οπ.παρ., Williams Kate – Johnson, σελ. 420-426.

συζητήσουν με το προσωπικό. Πολλές φορές η άτυπη επικοινωνία αποδεικνύεται πολύ πιο σημαντική από την τυπική.

Άλλη διάκριση της επικοινωνίας είναι σε λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία.

- **Λεκτική επικοινωνία** είναι αυτή για την οποία χρειάζεται να χρησιμοποιούμε λέξεις.

Η **μη λεκτική επικοινωνία** εκφράζεται μέσω της γλώσσας του σώματος. Οι εκφράσεις του προσώπου μας, οι χειρονομίες μας, ο τρόπος που στεκόμαστε, περπατάμε, κοιτάμε και χαιρετάμε μεταβιβάζουν τις σκέψεις και τα συναισθήματά μας. Ακόμη, η επιλογή ενδυμασίας, αυτοκινήτου, διακόσμησης σπιτιού και γραφείου, η επιλογή φίλων, τρόπου ζωής και οι προσωπικές συνήθειες, όπως η προσωπική καθαριότητα, η ακρίβεια προσέλευσης σε συναντήσεις, επιτροπές και συμβούλια χαρακτηρίζουν τον εσωτερικό κόσμο και την προσωπικότητά μας, χωρίς να χρειάζεται να πούμε ούτε μία λέξη.

Σε μία δημόσια υπηρεσία, οι πομποί, οι δέκτες, καθώς και τα μέσα μετάδοσης είναι πολλά και εμπλέκονται σε πολλές μορφές επικοινωνίας. Η πολυπλοκότητα αυτή δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα στη σωστή μετάδοση του μηνύματος. Το αποτέλεσμα είναι το μήνυμα να χάνει το αρχικό του νόημα, και να δημιουργούνται παρανοήσεις. Όλα αυτά είναι φαινόμενα της παθολογίας της ενδοοργανωσιακής επικοινωνίας.

Παράγοντες που οδηγούν σε παραμόρφωση του μηνύματος είναι οι εξής:

- **Το υψηλό επίπεδο ιεραρχίας.** Όσο υψηλότερη είναι η ιεραρχία, τόσο περισσότερο αλλοιώνεται το μήνυμα.
- **Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δέκτη.** Ένα άτομο μεταφράζει το νόημα του μηνύματος σύμφωνα με την αντίληψή του, την προσωπικότητά του, τις εμπειρίες του, το περιβάλλον του και την προέλευσή του. Για παράδειγμα, το χτύπημα στην πλάτη από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους, από κάποιους μπορεί να χαρακτηριστεί ως κίνηση συμπάθειας, από άλλους ως κίνηση εξουσίας και ελέγχου, από άλλους ως κίνηση καθησυχασμού και από άλλους ως κίνηση ανωτερότητας. Τα χαρακτηριστικά του δέκτη, που επηρεάζουν την αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι μεταξύ άλλων:

- ✓ Η ηλικία
- ✓ Το φύλο
- ✓ Η εθνικότητα και γενικά προέλευση

- ✓ Η θρησκεία
- ✓ Το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον
- ✓ Το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο
- ✓ Το επάγγελμα και η θέση στην ιεραρχία
- ✓ Ενδιαφέροντα

- **Οι προσωπικές επιθυμίες και επιδιώξεις.** Ακούμε ό,τι επιθυμούμε ή ό,τι περιμένουμε να ακούσουμε, με αποτέλεσμα να προσαρμόζουμε το μήνυμα στις επιθυμίες μας και να αγνοούμε το πραγματικό του νόημα. Για παράδειγμα, το μήνυμα της πολιτικής ηγεσίας «Εργαζόμαστε σκληρά, για να πετύχουμε τους στόχους μας» για έναν υπάλληλο που επιθυμεί αύξηση του μισθού του σημαίνει ότι, αν εργαστεί σκληρά, θα πληρωθεί υπερωρίες ή θα έχει κάποια πρόσθετη αμοιβή. Για τον Προϊστάμενο Διεύθυνσης μιας υπηρεσίας μεταφράζεται ως η δυνατότητα να πετύχει η Διεύθυνσή του να εξυπηρετήσει μεγαλύτερο ποσοστό πολιτών.
- **Η αξιοπιστία του πομπού του μηνύματος.** Όσο πιο αξιόπιστος είναι ο πομπός, τόσο περισσότερο αποδεκτό είναι το μήνυμα. Αντίθετα, όταν υπάρχει δυσπιστία ως προς την αξιοπιστία του πομπού, το μήνυμα δεν γίνεται αποδεκτό. Σε μία δημόσια υπηρεσία ένας Διευθυντής που κάνει συχνά λάθη, ανακαλεί τις οδηγίες που δίνει και μεταβάλλει τις απόψεις του, δημιουργεί δυσπιστία στους υφισταμένους του. Οι υφιστάμενοι έχουν επιφυλάξεις, ενεργούν διαφορετικά ή αγνοούν τελείως τις οδηγίες του, γιατί πιστεύουν ότι θα τις επαναπροσδιορίσει και θα προβεί σε νέες διορθώσεις.
- **Η υπερφόρτωση με πληροφορίες.** Καθημερινά ως δέκτες «βομβαρδιζόμαστε» από μεγάλο αριθμό μηνυμάτων, τα οποία δεν έχουμε χρόνο να επεξεργαστούμε. Ο βομβαρδισμός των μηνυμάτων μάς καθιστά αδιάφορους, λόγω της κούρασης που μας προκαλεί η «υπερφόρτωση» (overload). Ο Προϊστάμενος μίας οικονομικής υπηρεσίας «βομβαρδίζεται» καθημερινά από πληροφορίες και εγκυκλίους για την τήρηση του δημόσιου λογιστικού, με οδηγίες για περιορισμό των δαπανών των υπηρεσιών, για νέα συστήματα μέτρησης του κόστους κ.α.

2. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΝΔΟΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Στην Επικοινωνία υπάρχουν αρκετά εμπόδια. Προκειμένου να επικοινωνήσουμε ορθά και να μεταφέρουμε σωστά αυτό που θέλουμε να μεταβιβάσουμε, χρειάζεται να ενορχηστρώσουμε το μήνυμα. Για να κωδικοποιήσουμε και να ενορχηστρώσουμε το μήνυμα σωστά, μπορούμε να ακολουθήσουμε κάποιες αρχές, οι οποίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες³⁸. Οι αρχές αυτές είναι:

1. **Ο καθορισμός του σκοπού.** Πρώτα από όλα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι θέλουμε να πούμε. Δηλαδή ποιος είναι ο σκοπός για τον οποίο αποφασίζουμε να επικοινωνήσουμε. Οι απλές ερωτήσεις που μπορούμε να θέσουμε είναι: «Γιατί θέλω να επικοινωνήσω;», «Πού θέλω να οδηγήσω μία κατάσταση μετά την επικοινωνία;», «Πού θέλω να φτάσω;». Ο σκοπός είναι πάντα ο προορισμός, το επιδιωκόμενο τελικό βήμα.
2. **Ο καθορισμός των δεκτών του μηνύματος.** Αφού αποφασίσουμε τι θέλουμε να μεταδώσουμε, σκεφτόμαστε ποιοι θα είναι οι τελικοί αποδέκτες. Σε ποιους δηλαδή απευθύνεται το μήνυμα. Τα χαρακτηριστικά των αποδεκτών καθορίζουν τον τρόπο μετάδοσης του μηνύματος. Όταν απευθυνόμαστε σε ανθρώπους χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, σε υπερήλικες ή σε ανθρώπους που εκτελούν βαριά και ανθυγιεινή εργασία, το μήνυμα πρέπει να είναι πάρα πολύ απλό. Καθώς ανεβαίνει το μορφωτικό επίπεδο των αποδεκτών, το περιεχόμενο μπορεί να είναι περισσότερο σύνθετο. Το μήνυμα δηλαδή πρέπει να είναι ενορχηστρωμένο σε γλώσσα κατανοητή για τον αποδέκτη. Τα βιβλία που απευθύνονται σε παιδιά του Δημοτικού είναι γεμάτα εικόνες και έχουν μικρά και κατανοητά κείμενα, ενώ τα βιβλία του Πανεπιστημίου είναι πυκνογραμμένα, με μαθηματικούς τύπους και σχεδιαγράμματα. Το ίδιο συμβαίνει και στη δημόσια υπηρεσία. Όταν απευθυνόμαστε σε τεχνικό προσωπικό η περιγραφή των καθηκόντων τους γίνεται συνήθως με απλά σχήματα, με εικόνες και με πολύ μικρό κείμενο. Αντίθετα, οι εντολές του Γενικού Διευθυντή προς τους Διευθυντές είναι διατυπωμένες σε επίσημη γλώσσα, είναι περιεκτικές και περιλαμβάνουν στατιστικά στοιχεία.
3. **Η σαφήνεια του μηνύματος.** Για να διατυπώσουμε ένα σαφές μήνυμα, πρέπει να αποφεύγουμε λέξεις με διφορούμενη σημασία, λέξεις που δεν κατανοούμε, καθώς

³⁸ Οπ.παρ., Παπαλεξανδρή Νάνσυ – Μπουραντάς Δημήτρης, σελ. 474-476.

και μεγάλες σύνθετες προτάσεις. Δηλαδή, φροντίζουμε το μήνυμα να είναι περιεκτικό και σύντομο, χωρίς επαναλήψεις.

4. **Ο χρόνος μετάδοσης του μηνύματος.** Για να μεταδώσουμε ένα μήνυμα, πρέπει να επιλέξουμε τον κατάλληλο χρόνο. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος που θέλει να κάνει υποδείξεις στον υφιστάμενό του, πρέπει να περιμένει τη στιγμή που ο υφιστάμενος θα είναι ξεκούραστος, διαθέσιμος και ήρεμος. Φυσικά, παρατηρήσεις δεν γίνονται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του καθήκοντος ή κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης του πολίτη. Επίσης, οι παρατηρήσεις που απευθύνονται σε έναν υπάλληλο δεν γίνονται ενώπιον τρίτων ή άλλων ομοιόβαθμων υπαλλήλων.
5. **Ο χώρος μετάδοσης του μηνύματος.** Το αποτέλεσμα της μετάδοσης ενός μηνύματος εξαρτάται από το χώρο. Για παράδειγμα, τι επίδραση μπορεί να έχει ένα μήνυμα που μεταδίδει ο προϊστάμενος στους διαδρόμους της υπηρεσίας ή πάνω από μία μηχανή που κάνει εκκωφαντικό θόρυβο; Ο χώρος πρέπει να είναι απαλλαγμένος από θορύβους και να αποπνέει εμπιστοσύνη.
6. **Τα μέσα μετάδοσης του μηνύματος.** Για τη μετάδοση ενός μηνύματος μεγάλη σημασία έχει το μέσο. Για παράδειγμα, οι διευθυντές μιας δημόσιας υπηρεσίας και εν γένει τα διοικητικά στελέχη που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας αλλά και οι υπάλληλοι μεταξύ τους στην ίδια ή σε διαφορετικές υπηρεσίες μπορούν να επικοινωνούν με το τηλέφωνο ή με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή με τους παραδοσιακούς τρόπους όπως εγκυκλίους, εντολές, οδηγίες και με προσωπικές συνεντεύξεις³⁹.

Αξίζει να επισημάνουμε στο σημείο αυτό ότι το καλό αποτέλεσμα μιας επικοινωνίας δεν εξαρτάται μόνο από τον πομπό αλλά και από το δέκτη, ο οποίος οφείλει να είναι καλός ακροατής. Στην Ελλάδα έπειτα από έρευνα που διεξήχθη, προέκυψε ότι είμαστε πολύ κακοί ακροατές. Το 95% του χρόνου μας το χρησιμοποιούμε για να μιλάμε, ή για να σκεφτόμαστε τι να πούμε, και μόνο το 5% του χρόνου μας το αφιερώνουμε για να ακούμε τον συνομιλητή μας. Όσο πιο πολύ μιλάμε, τόσο λιγότερα μαθαίνουμε. Αντίθετα οι καλοί ακροατές αποκτούν γνώσεις εύκολα, έχουν αυτοπειθαρχία και σέβονται το συνομιλητή τους ενώ οι κακοί ακροατές επαναλαμβάνουν τα ίδια πράγματα, πλατειάζουν, δε βελτιώνονται και δεν

³⁹ Βλ. Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών, ΥΠΕΣ, Εθνικό Τυπογραφείο.

είναι αποδεκτοί από το περιβάλλον τους. Μια πολύ καλή άσκηση για κάθε δημόσιο υπάλληλο θα ήταν να περιόριζε το χρόνο που μιλάει σε όφελος του χρόνου που ακούει. Σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα θα διαπιστώσει σημαντική βελτίωση. Σε πρώτη φάση, μπορεί να το εφαρμόσει παρακολουθώντας ενεργά τον προϊστάμενο. Ενεργά σημαίνει να ρωτάει κάθε φορά που έχει κάποια απορία, να κρατάει σημειώσεις και να αναλύει όλα όσα εφαρμόζει με τους συναδέλφους του. Μετά από ένα διάστημα όχι μεγαλύτερο του τριμήνου έχει παρατηρηθεί ότι οι επιδόσεις του θα βελτιωθούν αισθητά⁴⁰.

Ιδιαίτερα σημαντική για τη δημόσια υπηρεσία είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη. Η επαφή των πολιτών με τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα αντανακλούν την εικόνα που διαμορφώνει ο πολίτης για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Για το λόγο αυτό, οι υπάλληλοι εξυπηρέτησης πρέπει να διαθέτουν, εκτός από τις απαραίτητες γνώσεις, και κάποια άλλα στοιχεία προσωπικότητας και χαρακτήρα, όπως:

- ευγένεια,
- καλοσύνη,
- υπομονή,
- δυνατότητα και ικανότητα να ακούει,
- ταχύτητα αντίληψης,
- ικανότητα διαχείρισης παραπόνων⁴¹

Παράλληλα, η επικοινωνία με τον πολίτη αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για απόκτηση κοινωνικής και επαγγελματικής εμπειρίας διότι η επαφή αυτή παρέχει σε μεγάλο βαθμό δεδομένα, πληροφορίες και συμπεριφορές που ο υπάλληλος πρέπει και οφείλει να κατανοήσει και να διαχειριστεί.

Ο κύριος σκοπός της επικοινωνίας σε μία οργάνωση είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της, η εναρμόνιση των προσπαθειών όλων των εργαζομένων, ώστε ο ένας να μην επαναλαμβάνει αυτό που κάνει ο άλλος, αλλά να το συμπληρώνει και να το προάγει. Για να επιτευχθεί αυτή η εναρμόνιση, που στη γλώσσα του μάνατζμεντ λέγεται συντονισμός, χρειάζεται επικοινωνία. Ο σκοπός της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η κατανόηση και η προαγωγή της συνεργασίας.

⁴⁰ Davis K., (1978), Human Relations at Work, McGraw-Hill, σελ. 387-388.

⁴¹ Βλ. Οδηγός Καλής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων, ΥΠΕΣ (Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) και Συνήγορος του Πολίτη, Εθνικό Τυπογραφείο.

3. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η Σύγκρουση στους οργανισμούς είναι το αποτέλεσμα της διαφωνίας, της αντίθεσης και των αντικρουόμενων στόχων μεταξύ ατόμων, που βρίσκονται στο ίδιο ή σε διαφορετικό επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας, που ανήκουν στο ίδιο ή σε διαφορετικό τμήμα, και που εν γένει βρίσκονται σε ανταγωνιστική σχέση. Στις υπηρεσίες και στους οργανισμούς οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες γιατί οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους, δε συμφωνούν πάντα οι απόψεις τους και επιδιώκουν αρκετά συχνά ανταγωνιστικούς στόχους. Η σύγκρουση αρχίζει όταν μία ομάδα επιδιώκει να ικανοποιήσει τα συμφέροντά της σε βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων.⁴²

Συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν να προκύψουν μεταξύ:

1. ατόμων που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα. Δηλαδή, μεταξύ δύο διευθυντών, δύο τμηματάρχων, δύο συναδέλφων
2. ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο στην πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας (για παράδειγμα μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου)
3. ατόμων που ανήκουν σε διαφορετικές διευθύνσεις, σε διαφορετικά τμήματα και διαφορετικές ομάδες
4. συλλόγου ή σωματείου εργαζομένων και Διοίκησης

Πίνακας 4. Συμπτώματα Συγκρούσεων

Συμπτώματα Σύγκρουσης:
Δάκρυα, χειρονομίες, χειροδικίες
Αρνητικά συναισθήματα, όπως ζήλεια, δυσπιστία, αντιπάθεια
Άτομα που αμείβονται δυσανάλογα ως προς το έργο που προσφέρουν λόγω υποκειμενικού συστήματος αμοιβών
Άτομα που παραπληροφορούν ή δίνουν πληροφορίες καθυστερημένα
Άτομα που μιλούν με ψυχρή τυπικότητα, σαρκασμό, ή απροκάλυπτη επιθετικότητα

⁴² Williams Kate – Johnson, (2005), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ – Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική, σελ.136-139.

Άτομα που θέτουν εμπόδια στην επικοινωνία, δεν είναι διαθέσιμα ή γίνονται προσिता μόνο μέσω των δικών τους κανόνων και διαδικασιών
 Άτομα που απουσιάζουν τακτικά λόγω «ασθενείας»
 Χαμηλό ηθικό και μειωμένη παραγωγικότητα

Πίνακας 5. *Αρνητικές επιπτώσεις συγκρούσεων*

Οι κυριότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων στους οργανισμούς είναι:
<p>Η μείωση του ηθικού των εργαζομένων</p> <p>Η έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία</p> <p>Η δημιουργία πόλωσης μεταξύ ομάδων ή τμημάτων</p> <p>Η έλλειψη συνεργασίας</p> <p>Η ανεύθυνη, αρνητική και απροσάρμοστη συμπεριφορά (καθυστερήσεις, απουσίες)</p> <p>Η ανυπακοή στους κανόνες και στην πολιτική του οργανισμού</p> <p>Η δημιουργία «κλίκας» και ομάδων ειδικών συμφερόντων</p> <p>Η ανάπτυξη δυσπιστίας</p>

Ωστόσο, οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι αναπόφευκτες και μπορεί να συνοδεύονται από θετικές συνέπειες. Στη θεωρία των συγκρούσεων αναγνωρίζονται τρία είδη απόψεων:

Παραδοσιακή άποψη. Σύμφωνα με την παραδοσιακή άποψη, η σύγκρουση είναι δυσλειτουργική και είναι αποτέλεσμα φτώχης επικοινωνίας, δυσπιστίας και κακής διοίκησης, με σοβαρές συνέπειες στις εργασιακές σχέσεις. Σε αυτήν την άποψη η σύγκρουση είναι κακή και οι διευθυντές και οι σύμβουλοι της πολιτικής ηγεσίας πρέπει να εντοπίσουν τις αιτίες και να τις αντιμετωπίσουν, φέρνοντας σταθερότητα και αρμονία.

Θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων. Η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων ισχυρίζεται ότι η παρουσία της σύγκρουσης στις ομάδες είναι φυσική. Κατόπιν αυτών, η σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα μιας ομάδας σε μία χρονική στιγμή, και γι' αυτό οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να συνυπάρχουν με αυτή.

Σύγκρουση αλλαγών. Μια ανάλογη θεώρηση προτείνει την ενθάρρυνση της σύγκρουσης ως μέσο εισαγωγής αλλαγών και καθιέρωσης των νέων δομών και συνθηκών για αυτήν την αλλαγή.

Οι λειτουργικές συγκρούσεις βοηθούν την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της και να βελτιωθεί. Σε αντίθεση, συγκρούσεις που εμποδίζουν την απόδοση είναι δυσλειτουργικές. Είναι καθήκον του Διευθυντή να διακρίνει τη λειτουργικότητα μιας σύγκρουσης, καθώς επίσης και το βαθμό που αυτή είναι επιθυμητή. Ένας συγκεκριμένος τύπος σύγκρουσης μπορεί να είναι επιθυμητός σε ένα ελάχιστο επίπεδο, αλλά μπορεί να γίνει ανεξέλεγκτη ύστερα από ένα σημείο. Αντιθέτως, ένα χαμηλό επίπεδο σύγκρουσης μπορεί να προάγει τη δημιουργικότητα, αλλά αν μείνει ανεξέλεγκτη μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές διασπάσεις μέσα στην υπηρεσία, που θα βλάψουν την απόδοση. Για το λόγο αυτό, τα διοικητικά στελέχη και κυρίως οι άμεσοι προϊστάμενοι οφείλουν να ελέγχουν την έκταση και το βάθος μιας σύγκρουσης και να τη διατηρούν μέσα σε επιθυμητά επίπεδα.

Είδη Συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Διαπροσωπικές συγκρούσεις (μεταξύ ατόμων)
- Ομαδικές συγκρούσεις (μεταξύ ομάδων)

Από οργανωσιακής πλευράς, οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες όπως:

- Ιεραρχικές συγκρούσεις, μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων
- Λειτουργικές συγκρούσεις – περισσότερο συχνές στο χώρο των δημοσίων υπηρεσιών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων
- Συγκρούσεις επιτελικών – γραμμικών στελεχών
- Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης

Πηγές Συγκρούσεων

Για τον επιτυχή χειρισμό της κάθε σύγκρουσης από τον προϊστάμενο-ηγέτη, βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτίων που την δημιουργούν. Αν αυτές οι αιτίες δεν εντοπισθούν επακριβώς, είναι τυχαίο το γεγονός το να αντιμετωπισθεί θετικά η σύγκρουση. Συνήθως στην πράξη εμπειρικές μελέτες έδειξαν ότι οι κυριότερες πηγές συγκρούσεων είναι:

- Οι περιορισμένοι πόροι, που έχει μια υπηρεσία, δεν επιτρέπουν την ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων. Κατά συνέπεια απαιτείται η άριστη αξιοποίηση στην κατανομή των πόρων, όσο αυτή είναι εφικτή.
- Διαφορές στην αντίληψη μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων /υπαλλήλων οδηγούν σε διαφορετικές θεωρήσεις και διαφωνίες στον τρόπο χειρισμού των ζητημάτων.
- Η αλληλεξάρτηση μεταξύ Διεύθυνσης και Εργαζομένων/Υπαλλήλων είναι μια άλλη πηγή σύγκρουσης. Οι διευθυντές ελέγχονται από το Γενικό Διευθυντή και την πολιτική ηγεσία για την υλοποίηση των στόχων, οι οποίοι εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία τους με τους εργαζομένους (δέσμευση στοχοθεσίας). Η μη επίτευξη των στόχων με βάση τις δεσμεύσεις που έχουν αναληφθεί οδηγεί τους προϊσταμένους στην αναζήτηση ευθυνών στους υφισταμένους και κατ' αποτέλεσμα αποτελεί πηγή συγκρούσεων.
- Η αντιλαμβανόμενη ανισότητα είναι επίσης πηγή σύγκρουσης. Εάν οι εργαζόμενοι/υπάλληλοι θεωρούν ότι γίνονται διακρίσεις σε βάρος τους, σε σχέση με άλλους εργαζόμενους, αντιδρούν. Σύνηθες παράδειγμα σύγκρουσης είναι η πολιτική των υπερωριών η οποία μπορεί να διαφέρει ακόμη και σε διαφορετικά τμήματα της ίδιας υπηρεσίας χωρίς προφανείς λόγους.

Στον δημόσιο τομέα, τα κυριότερα αίτια συγκρούσεων είναι τα εξής:

- συνθήκες εργασίας - έλλειψη ζωτικού χώρου
- αυξημένα επίπεδα άγχους για ορισμένες θέσεις εργασίας (front desk)
- διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων
- κακή επικοινωνία
- η άρνηση ανάληψης ευθυνών
- ζητήματα κύρους και επιβολής
- η αλληλοεπικάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων και περιγραφής θέσεων εργασίας
- συγκρουόμενοι στόχοι
- προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία
- πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον
- Περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, διαμόρφωση οικονομικών και υλικοτεχνικών πόρων)

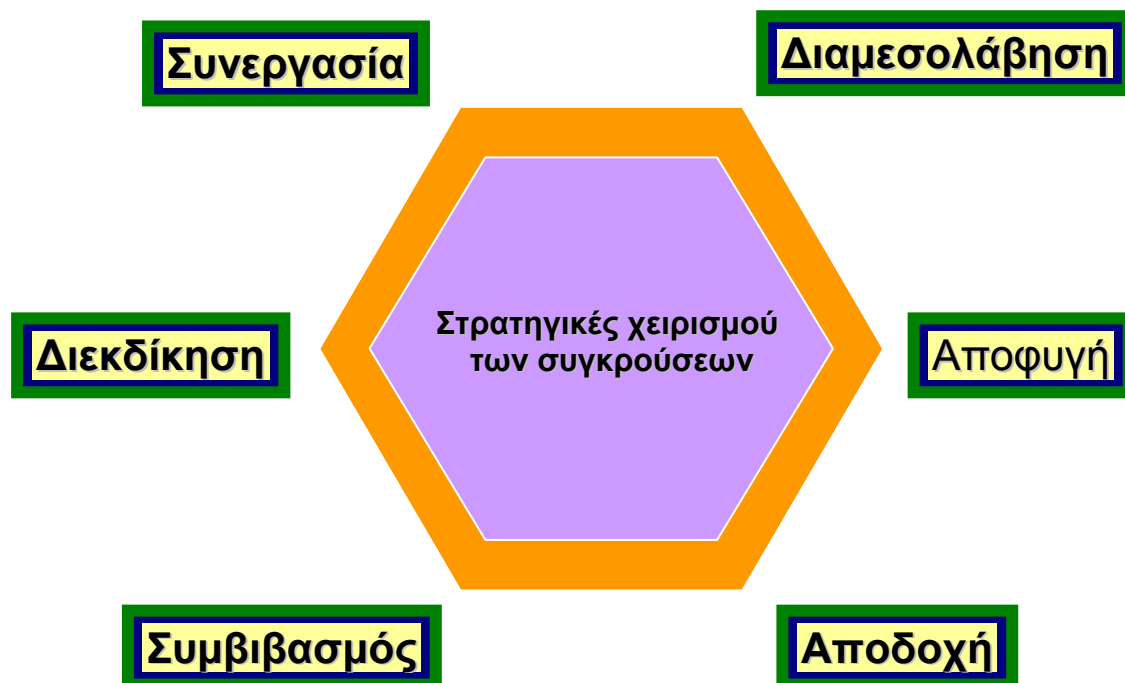
- τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες προσωπικού
- έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης

3.1. Στρατηγικές Χειρισμού των Συγκρούσεων

Η διαχείριση συγκρούσεων θα μπορούσε να οριστεί ως η υποβοήθηση των ατόμων που βρίσκονται σε σύγκρουση, ώστε να υιοθετήσουν μία αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισης των συγκρούσεων τους. Από μελέτες προκύπτει ότι τα διοικητικά στελέχη ξοδεύουν τουλάχιστον το 20% του χρόνου τους για την αντιμετώπιση ή την επίλυση κάποιας μορφής σύγκρουσης.

Οι διευθυντές καλούνται να χειριστούν τη σύγκρουση με διάφορα μέσα, τα πιο αποτελεσματικά κατά την προσωπική τους κρίση. Όσοι θεωρούν τη σύγκρουση ανεπιθύμητη προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν ή να την εξαφανίσουν οριστικά. Εκείνοι που θεωρούν τη σύγκρουση απαραίτητη προσπαθούν να την καταστήσουν μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι Blake και Mouton πρότειναν πέντε τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων, όπου ο καθεμία αντιστοιχεί σε διαφορετικές συνθήκες.(Σχήμα 8)



(Σχήμα 8)

1. Πρώτη τεχνική.

Η Αποφυγή. Η αποφυγή ως τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι χρήσιμη τακτική, όταν το προκύπτον ζήτημα είναι ήσσονος σημασίας και υπάρχουν σημαντικότερα ζητήματα να ασχοληθεί κάποιος ή όταν η πιθανότητα να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας είναι ιδιαίτερα ισχνή. Τα συγκρουόμενα μέρη δεν ενδιαφέρονται για το συμφέρον των αντιπάλων ούτε για τα συμφέροντα της οργάνωσης. Είναι προτιμότερη από άλλες τακτικές, όταν κάποιος προσπαθεί να κερδίσει χρόνο και να μειώσει τις εντάσεις. Χρησιμοποιείται όταν τα οφέλη από την αντιπαράθεση είναι λιγότερα και όταν το ζήτημα που έχει προκύψει δεν είναι καίριας σημασίας. Αν η αποφυγή διαρκέσει για μεγάλο χρονικό διάστημα μπορεί να αποβεί δυσλειτουργική, καθώς εμποδίζει την αναγνώριση της ύπαρξης του προβλήματος. Η αποφυγή είναι μία στρατηγική στην οποία καταλήγουν συνήθως οι αυστηρές ιεραρχικές και γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές. Παράδειγμα αποφυγής είναι η παθητική εκτέλεση εντολών καθώς και η αποφυγή λήψης απόφασης σε κάποιο πρόβλημα .

2. Δεύτερη τεχνική

Η αποδοχή είναι μια τεχνική κερδίζω-χάνεις. Είναι η αντίθετη τεχνική από τη διεκδίκηση. Αναφέρεται στην προσπάθεια για ικανοποίηση των αναγκών του άλλου μέρους της σύγκρουσης, κάνοντας υποχωρήσεις και δίνοντας προτεραιότητες στις ανάγκες της άλλης πλευράς. Η συμπεριφορά αυτή χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συνεργασίας και χαμηλό βαθμό επιβολής. Σημαντικό στοιχείο της τεχνικής αυτή είναι ότι η πρώτη συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της αντιπαρατιθέμενης ομάδας. Στόχος είναι η διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης. Το ενδιαφέρον για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι μάλλον μειωμένο, αφού η έμφαση δίνεται στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων. Προτείνεται ως τεχνική όταν το ζήτημα δεν είναι τόσο σημαντικό για την πρώτη συγκρουόμενη ομάδα και δεν επέρχεται κατά συνέπεια σημαντική ζημιά, ενώ η δεύτερη ομάδα έχει πολλά να κερδίσει.

3. Τρίτη τεχνική

Ο συμβιβασμός. Ο συμβιβασμός είναι άριστος όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί, αλλά όχι καθοριστικοί. Παρέχει προσωρινή και γρήγορη λύση μικρής διάρκειας για πολύπλοκα ζητήματα. Στο συμβιβαστικό τρόπο οι συγκρουόμενες ομάδες κινούνται σε μια μέση οδό. Ως τρόπος διακανονισμού οδηγεί σε αμοιβαία

ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών, αλλά δεν προσφέρει μόνιμες λύσεις και προτιμάται όταν οι αντιτιθέμενες ομάδες έχουν ίδια ισχύ.

4. Τέταρτη τεχνική

Η διεκδίκηση είναι μια τεχνική κερδίζω-χάνεις. Το άτομο ή η ομάδα αδιαφορεί για τα συμφέροντα των άλλων και παράλληλα επιδιώκει να αποκτήσει την απόλυτη κυριαρχία. Αυτή η συμπεριφορά είναι κατάλληλη για ζωτικά ζητήματα για τον οργανισμό. Ο ισχυρός επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης. Αν η διοίκηση έχει αρκετά μεγάλη δύναμη και ευελιξία, θα καθορίσει και τον τρόπο που θα χειριστεί τη σύγκρουση. Από την άλλη πλευρά, αν τα συνδικάτα έχουν περισσότερη δύναμη, η διοίκηση θα υποκύψει στις πιέσεις και θα ακολουθήσει τις κατευθύνσεις τους. Ο αυταρχικός τρόπος χρησιμοποιείται όταν γρήγορες δράσεις απαιτούνται. Συνηθίζεται στην πράξη, όταν λαμβάνονται δυσάρεστες αποφάσεις, όπως περικοπές, διακοπή συμβάσεων κ.λπ.

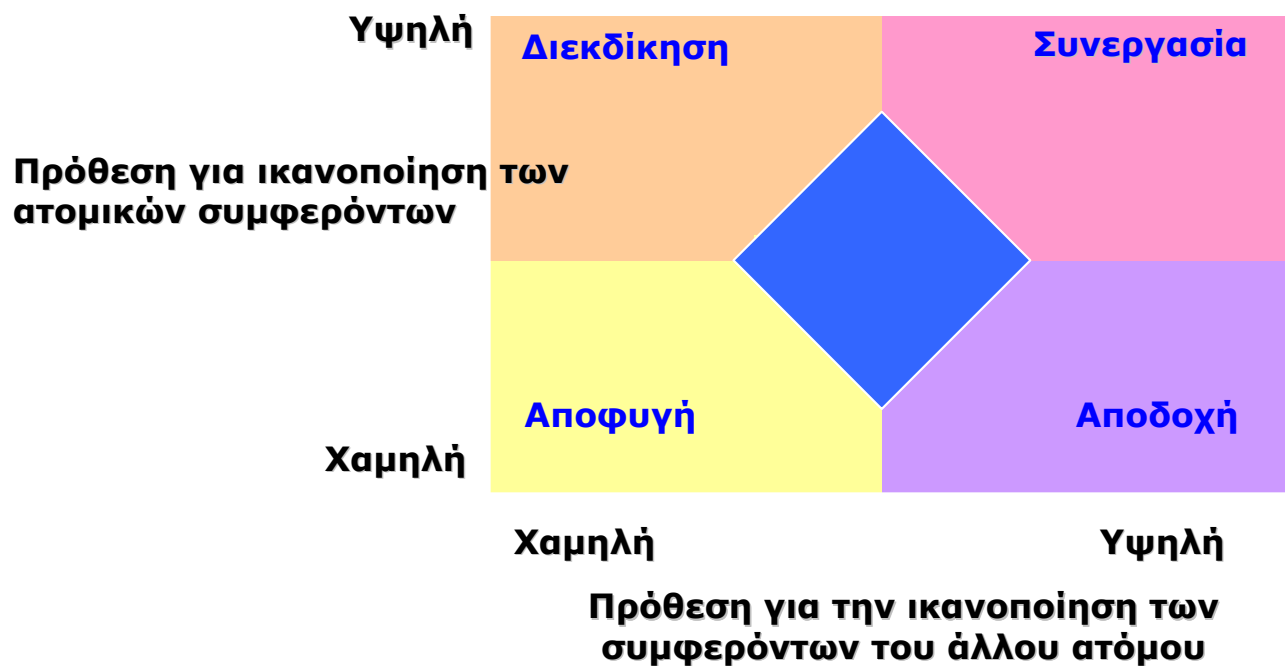
5. Πέμπτη τεχνική

Η συνεργασία είναι μια τεχνική κερδίζω-κερδίζεις. Προσφέρει λύσεις μακράς διάρκειας και χρησιμοποιείται συχνά για συναισθηματικά ζητήματα. Βοηθάει στην απόκτηση υπευθυνότητας και την ανάληψη ευθυνών όταν και τα δύο μέρη εργάζονται για κοινό όφελος. Χρησιμοποιείται όταν πρέπει να αναζητηθούν τρόποι ταυτόχρονης ικανοποίησης των στόχων όλων των μερών καθώς και για κρίσιμα ζητήματα. Παρέχει κίνητρα για αλλαγή και στην περίπτωση αυτή αξιολογούνται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με αντικειμενικό τρόπο. Χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και για τα δύο μέρη. Επίσης, χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να πετύχουμε τη συγκατάθεση και τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων ή τη συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων, ενθαρρύνοντας παράλληλα τους εργαζόμενους/υπαλλήλους.

Ο χειρισμός συγκρούσεων αποτελεί μέρος της καθημερινής διοικητικής πραγματικότητας. Μπορεί να αποβεί εποικοδομητικός ή απορρυθμιστικός για έναν οργανισμό, εάν οι συγκρούσεις βρίσκονται σε ιδιαίτερα υψηλό ή χαμηλό επίπεδο⁴³.

- Υψηλά επίπεδα σύγκρουσης δημιουργούν διασπάσεις και κατακερματισμό των οργανισμών με επιπτώσεις στην απόδοση.
- Χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης προκαλούν χαλάρωση, αδιαφορία και έλλειψη προκλήσεων για βελτίωση. (Σχήμα 9)

⁴³Οπ.παρ., Montana Patrick J.- Charnov Bruce H, σελ. 462-470.



(Σχήμα 9)

Ομαδική Αντιπαράθεση

Ο R.Beckhard προτείνει την παρακάτω διαδικασία για μία εποικοδομητική αντιπαράθεση μεταξύ των ομάδων ώστε να μειωθούν ή και να εξαλειφθούν οι συγκρούσεις και να βελτιωθούν οι σχέσεις τους⁴⁴.

Στάδιο 1^ο. Τα μέλη των δύο ομάδων συναντώνται και ο προϊστάμενος τους ή ένας εξωτερικός σύμβουλος ή και ένα από τα μέλη της μιας ομάδας αναλαμβάνει το ρόλο του διευκολυντή και ερωτά εάν αποδέχονται εκατέρωθεν ως κοινό στόχο την αναζήτηση μίας κοινά αποδεκτής λύσης που θα οδηγήσει στην εξάλειψης ή στη μείωσης των εντάσεων μεταξύ των ομάδων.

Στάδιο 2^ο. Στη συνέχεια η κάθε ομάδα συγκεντρώνεται ξεχωριστά για να διατυπώσει α) την άποψη της για την αντίπαλη ομάδα και β) πως πιστεύει ότι η άλλη ομάδα αντιλαμβάνεται τη δική τους.

Στάδιο 3^ο. Παρουσίαση όσων διαπιστώθηκαν στο 2^ο στάδιο από κάθε ομάδα.

⁴⁴ Μπουραντάς Δημήτρης , MANATZMENT, εκδ. Γ.Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 424-425.

Στάδιο 4^ο. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του 3^{ου} σταδίου από κάθε ομάδα χωριστά. Επισημαίνονται τα σημεία σύγκρουσης.

Στάδιο 5^ο. Κοινή συνεδρίαση των ομάδων και διαμόρφωση λίστας σημείων τριβής προς επίλυση καθορίζοντας παράλληλα τις διαδικασίες και τις ευθύνες για την υλοποίηση της προόδου των σχέσεων.

4. Μελέτη Περίπτωσης - Συγκρούσεις στους Οργανισμούς

Τα πραγματικά περιστατικά⁴⁵: Είναι Παρασκευή πρωί και βρισκόμαστε στο γραφείο ενός Διευθυντού μίας δημόσιας υπηρεσίας. Ο Γιάννης υπάλληλος ΠΕ Μηχανικών με 5 έτη προϋπηρεσίας υποβάλει την παραίτηση του στον Διευθυντή του.

Διευθυντής : «Κάθισε Γιώργο»

Γιάννης : *(στέκεται διστακτικά μπροστά στο Διευθυντή του)*

«Κύριε Διευθυντά. πριν σας ευχηθώ καλό Σαββατοκύριακο θα ήθελα να σας υποβάλλω την παραίτησή μου»

Διευθυντής : *(κοιτάει το έγγραφο της παραίτησης και είναι πολύ σκεπτικός)*

«Τι συμβαίνει Γιάννη, τι έγινε και αποφάσισες ξαφνικά να παραιτηθείς?»

Γιάννης : *(με απολογητικό ύφος)*

«Δεν είναι μία βεβαιωμένη απόφαση κ. Διευθυντά. Από καιρό το σκεφτόμουν αλλά ήλπιζα ότι κάτι θα αλλάξει. Τα πράγματα πλέον έχουν φτάσει στο απροχώρητο».

(Εν τω μεταξύ γενική είναι η αίσθηση στον Διευθυντή ότι στο τμήμα του Γιάννη επικρατεί ένα κλίμα καχυποψίας και εχθρότητας πολλές φορές. Υπάρχουν ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και αδιαφορία για το έργο του τμήματος ως σύνολο. Υπάρχει αδιαφάνεια και ο ίδιος ο προϊστάμενος φαίνεται ότι δεν εμπιστεύεται το Γιάννη σε αντίθεση με τους άλλους δύο υπαλλήλους του Τμήματος οι οποίοι σε γενικές γραμμές υπολείπονται σε ικανότητες, αλλά του είναι χρήσιμοι για κάθε είδους άλλη πληροφόρηση ή εξυπηρέτηση.

(Ο Γιάννης δείχνει κουρασμένος, ξαγρυπνισμένος και αγχωμένος).

Διευθυντής : *(συνεχίζει να δείχνει σκεπτικός και λίγο στεναχωρημένο).*

«Γνωρίζω ότι δουλεύεις σκληρά Γιάννη. Ποτέ δεν αμφέβαλα για την εργατικότητα σου, την αφοσίωσή σου και τις ικανότητές σου. Προβλήματα αντιμετωπίζουμε όλοι στη δουλειά και κυρίως όταν είμαστε νέοι υπάλληλοι όλα μας φαίνονται βουνό. Θυμάμαι όταν είχα διοριστεί πριν από 31 χρόνια ήθελα να φύγω από την πρώτη κιόλας εβδομάδα. Είχα ένα εχθρικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον να αντιμετωπίσω;

⁴⁵ Γ. Χαλάς, Εκπαιδευτικό Υλικό του Τομέα Management του ΕΚΔΔΑ

Να είναι καλά και τη θυμάμαι με νοσταλγία η προϊσταμένη μου που με στήριξε και με συμβούλεψε.»

Γιάννης : *(δείχνει απορημένος). Εσείς κ. Διευθυντά είστε πάντοτε αποφασιστικός, δεν μπορώ να φανταστώ ότι μου το λέτε αυτό (δεν μπορεί να κατανοήσει που το πήγαινε ο Διευθυντής του.)*

Διευθυντής : *(δείχνει συγκατάβαση προς το Γιάννη και χαμογελά)*

«Ναι Γιάννη μπορεί να είμαι αποφασιστικός και αλλά δεν καταλαβαίνεις ότι δεν ήμουν έτσι πάντα; Πέρασα δύσκολες στιγμές από αντιζηλίες και λόγια συναδέλφων. Ήμουν νέος, με όνειρα, φιλοδοξίες. Νόμιζα ότι μπορώ να καταφέρω τα πάντα. ήμουν παιδί στα 25 μου. Έμαθα όμως, σου το τονίζω, έμαθα, δεν συμβιβάστηκα. Τι συμβαίνει με σένα πες μου»

Γιάννης: *(είναι πολύ στεναχωρημένος).Κ. Διευθυντά είναι προσωπικό το θέμα. Πριν να έρθω στην υπηρεσία εργαζόμουν 10 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα, σε μία επιχείρηση παραγωγής κρασιού και ήμουν επικεφαλής πωλήσεων. Στην αρχή ξεκίνησα ως πωλητής αλλά μέσα σε έξι μήνες έγινα υπεύθυνος συντονισμού της ομάδας πωλήσεων. Είχα πολλή δουλειά αλλά οι πωλήσεις και η επιβράβευση το αφεντικού μου με ευχαριστούσαν. Τουλάχιστον κάποιος εκτιμούσε τη δουλειά μου. Πέρα από αυτό και ίσως το πιο σημαντικό με τους συναδέλφους της ομάδας ήμασταν φίλοι, συζητούσαμε τους προβληματισμούς μας, σχεδιάζαμε παρέα, βρίσκαμε λύσεις. Δεν ξεχώριζα το σπίτι από τα δουλειά».*

Διευθυντής : *(δείχνει να καταλαβαίνει τι συμβαίνει και γνέφει για άλλη μία φορά με συγκατάβαση).*

«Γιάννη πες μου τι συμβαίνει. Μη δυσκολεύεσαι, άκουσε με για άλλη μια φορά δεν θέλω να αισθάνεσαι άσχημα. Μην είσαι κουμπωμένος. Υπάρχει κακό κλίμα στο γραφείο? Μίλησέ μου και θα προσπαθήσω να διευθετήσω τα πράγματα. Τίποτε δεν είναι δύσκολο όταν υπάρχει ειλικρίνεια και καλή διάθεση. Σε εκτιμώ και το ξέρεις».

Γιάννης : *(νιώθει ανακουφισμένος, καταλαβαίνει ότι ο Διευθυντής του είναι καλοπροαίρετος αλλά διστάζει γιατί θα αναγκαστεί να εκθέσει τους συναδέλφους και τον προϊστάμενό του).*

Διευθυντής : *(καταλαβαίνει ότι ο Γιάννης βρίσκεται σε δύσκολη θέση και γι' αυτό του προτείνει να ξεκουραστεί το Σαββατοκύριακο και τη Δευτέρα το πρωί να συζητήσουν το θέμα).*

«Γιάννη τι θα έλεγες αν συναντιόμασταν τη Δευτέρα το πρωί στο γραφείο μου για να μπορέσουμε να συζητήσουμε με άνεση το θέμα; Έχω να σου προτείνω κάποιες εναλλακτικές»

Γιάννης : *(φαίνεται να σκέφτεται τα λόγια του Διευθυντή του).*

«Όπως νομίζετε κ. Διευθυντά.. Όταν έχετε χρόνο μπορείτε να με καλέσετε. Είμαι στη διάθεσή σας. Καλό Σαββατοκύριακο» (Αποχωρεί)

(Ο Διευθυντής μαθαίνει από τον προϊστάμενο του διπλανού Τμήματος από αυτό που βρίσκεται ο Γιάννης ότι το πρωί ο Προϊστάμενος του Γιάννη είχε ένα έντονο διαπληκτισμό μαζί του και ότι παρενέβησαν υπέρ του Προϊσταμένου και οι άλλοι δύο υπάλληλοι του γραφείου. Ένας μάλιστα από αυτούς φώναζε τόσο έντονα και καλούσε το Γιάννη να παραιτηθεί. Η αφορμή ήταν η συμμετοχή των δύο υπαλλήλων σε μία ομάδα εργασίας στην οποία είχε οριστεί να συμμετάσχει και ο Γιάννης αλλά ο προϊστάμενός του έπειτα από απαίτηση των άλλων δύο υπαλλήλων τροποποίησε την απόφαση του και επέλεξε μηχανικό από άλλο τμήμα.)

Ερωτήσεις

A. Ποια νομίζετε ότι είναι τα πιο σημαντικά προβλήματα του Γιάννη που τον ωθούν να παραιτηθεί.;

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

B. Ποια είναι η πηγή (αιτία) αυτών των προβλημάτων;

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

.....
.....

Γ. Πως θα μπορούσε να τα ξεπεράσει;

.....

....

.....

....

.....

....

.....

....

.....

.....

Δ. Πως «χειρίσθηκε» το Γιάννη ο Διευθυντής; Πως μπορεί να τον «κερδίσει» και να τον πείσει να μην παραιτηθεί? Τι θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να πράξει? Πως θα αντιμετωπίζατε εσείς την κατάσταση?

.....

.....

.....

.....

.....

Ε'. Αν ήσασταν εσείς στη θέση του Γιάννη τι θα κάνατε για να αντιστραφεί το κλίμα και να παραμείνετε στο γραφείο σας χωρίς προβλήματα και έριδες;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- ⇒ Cascio, W.F., Managing Human Resources, (1998), 5th Edition, Irwin, McGraw-Hill. Boston.
- ⇒ Cook C.W., Hunsaker P.L. and Coffey R.E. (1997), Management and Organizational Behavior, McGraw-Hill
- ⇒ Davis K., (1978), Human Relations at Work, McGraw-Hill.
- ⇒ Griffin R.W. and G. Moorhead, (1986), Organization Behavior, Houghton Mifflin, Boston.
- ⇒ Huczynski, A. and D. Buchanan, (1991), Organizational Behavior, 2nd Edition, , Prentice Hall, N.Y.
- ⇒ Ivancevich J.M and Matteson M.T. (1999), Organizational Behavior and Management, McGraw-Hill
- ⇒ Jones, D.R., Organizational Theory, (1995), Addison and Wesley, N.Y.
- ⇒ Montana Patrick J.- Charnov Bruce H.(2006) Μάνατζμεντ, BARRON'S, Κλειδάριθμος.
- ⇒ Mullins L.J., Management and Organizational Behavior, (1996), 4th Edition, Pittman.
- ⇒ Robbins, S.P., Organizational Behavior, 6th edition, 1993, Prentice Hall, N.Y.
- ⇒ Torrington, D. and L. Hall, (1991) Personnel Management, , Prentice Hall, N.Y.
- ⇒ Williams Kate – Johnson, (2005), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ – Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική.

Ελληνική

- ⇒ Θανόπουλος Γ.Ν. (2003), Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Interbooks
- ⇒ Θεοδωράτου Ε.Φ. (2004), Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης
- ⇒ Κανελλόπουλος Χ.Κ. (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού (Θεωρία και Πράξη), Αθήνα
- ⇒ Κόντης Θ. (1994), Διοικητική Ψυχολογία, Σύγχρονη Εκδοτική
- ⇒ Λύτρας Π. (1992), Εργασιακές Σχέσεις, Αθήνα, εκδ. Interbooks
- ⇒ Μπουραντάς Δημήτρης (2002), MANATZMENT, Γ.Μπένου

- ⇒ Παπαλεξανδρή Νάνσυ – Μπουραντάς Δημήτρης, (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Μπένου
- ⇒ Τερζίδης Κώστας – Τζωρτζάκης Κώστας, (2004), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Rosili.

Ενότητα 6:

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

1. Ομαδική Εργασία

Έννοια και σπουδαιότητα των ομάδων. Ως ομάδα θα μπορούσε να ορισθεί ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκοντας κοινούς σκοπούς και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως μέλη ομάδας. Τα μέλη της ομάδας:

- Έχουν ένα κοινό σκοπό
- Είναι ανεξάρτητα
- Διαθέτουν αλληλοσεβασμό
- Είναι επιλεγμένα
- Είναι αφοσιωμένα

Στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων, οι ομάδες λαμβάνουν **τυπική** και **άτυπη** μορφή και υπόσταση⁴⁶.

Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται συνειδητά και ηθελημένα μέσα στον οργανισμό από τη διοίκηση της οργάνωσης για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Για τη λειτουργία των τυπικών ομάδων προβλέπεται καθορισμός δομής (προκύπτει από την οργανωτική δομή), ρόλων (προκαθορισμένοι από την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης), κανόνων λειτουργίας και συμπεριφοράς. Επειδή η τυπική ομάδα διορίζεται από τον οργανισμό για να εκτελεί μία εργασία ή μία επαναλαμβανόμενη λειτουργία, στόχος αυτής της ομάδας είναι η αποδοτική και αποτελεσματική ολοκλήρωση αυτών των εργασιών. Η σχετική θέση και εξουσία που έχουν οι τυπικές ομάδες στα πλαίσια του οργανισμού εξαρτάται από τους στόχους τους: η εξουσία και οι πόροι που εκχωρούνται σε αυτές τις ομάδες θα πρέπει να επαρκούν για την ολοκλήρωση των εργασιών που τους έχουν ανατεθεί. Ο ηγέτης μιας τυπικής ομάδας λειτουργεί σύμφωνα με την ιεραρχική δομή της οργανωτικής δομής: η εξουσία εκχωρείται από πάνω προς τα κάτω, ξεκινώντας από την κορυφή της οργάνωσης. Η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της τυπικής ομάδας γίνεται μέσω

⁴⁶ Μπουραντάς Δημήτρης (2002), MANATZMENT, Γ.Μπένου, σελ.391-395.

διαύλων που έχουν καθοριστεί από την οργανωτική δομή δηλαδή από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο με επίσημο τρόπο.

Οι **άτυπες ομάδες** δεν αποτελούν απόφαση και έργο της επίσημης οργάνωσης ή της διοίκησής της. Δημιουργούνται από μέλη της οργάνωσης μέσω άτυπων σχέσεων και ο λόγος δημιουργίας τους είναι συνήθως η ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους. Οι άτυπες ομάδες είναι αποτέλεσμα της αμεσότητας, της προσωπικότητας και των αναγκών των μελών τους. Ο αρχηγός αυτών των ομάδων δεν ορίζεται, αλλά καθιερώνεται βάσει κάποιου προσωπικού χαρακτηριστικού, ανάλογα με το χαρακτήρα της ομάδας. Πρόκειται συνήθως για άτομο το οποίο διαθέτει επικοινωνιακή ικανότητα ή δίνει την εντύπωση στους υπόλοιπους ότι είναι σε θέση να διευθετεί τα πράγματα με σύντομο και αποδοτικό τρόπο. Βρίσκεται κοντά στους προϊσταμένους και εκφράζει την άποψή του ως άτυπος σύμβουλος διότι τις περισσότερες φορές δεν διαθέτει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα για κάτι τέτοιο. Σε άλλες περιπτώσεις ο άτυπος ηγέτης διαθέτει διοικητική εμπειρία και γι' αυτό αποκτά την αποδοχή των υπολοίπων ή ιδιαίτερες γνώσεις ή γνωριμίες που τον καθιστούν απαραίτητο για την ομάδα. Η επικοινωνία μεταξύ των μελών των άτυπων ομάδων είναι δυνατό να γίνεται ανεπίσημα, με διαδόσεις. Σε αυτές τις ομάδες, δεν είναι δυνατή η εφαρμογή των συστημάτων ανταμοιβών και ποινών ως μέσο ελέγχου, διότι δεν υπάρχει τυπική εκχώρηση οργανωτικής εξουσίας. Η πειθαρχία και η συνεκτικότητα των άτυπων ομάδων εξασφαλίζεται με την ομαδική έγκριση και την πίεση των μελών της ομάδας⁴⁷.

Στην κατηγορία των **τυπικών ομάδων** δύο είναι τα κύρια είδη:

- Οι **λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες** οι οποίες αποτελούν μέρη της οργανωτικής δομής, η σύνθεσή τους παραμένει σταθερή στο χρόνο και έχουν συγκεκριμένη ευθύνη ως προς την υλοποίηση συγκεκριμένης λειτουργίας και έργου της οργάνωσης. Λειτουργικές ομάδες είναι τα τμήματα, υπο-τμήματα, μόνιμες επιτροπές διοίκησης ή συντονισμού.
- Οι **ομάδες έργου (project teams)** οι οποίες έχουν την ευθύνη υλοποίησης συγκεκριμένου έργου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. και συγκροτούνται από άτομα διαφορετικών τμημάτων- δ/νσεων.

Στην κατηγορία των **άτυπων ομάδων** υπάρχουν επίσης δύο κύρια είδη:

⁴⁷ Βλ. σχετ.Πετρίδου,Ε., (2006), «Διοίκηση-μάνατζμεντ», Ζυγός, σελ. 252-253.

- Οι **ομάδες συμφερόντων (κλίκες)**. Ο λόγος δημιουργίας και ύπαρξης αυτών των ομάδων είναι η από κοινού δράση των μελών τους, ώστε να επιτύχουν την ικανοποίηση των δικών τους συμφερόντων
- Οι **ομάδες φιλίας** οι οποίες διαρκούν περισσότερο από τις ομάδες συμφερόντων και δημιουργούνται λόγω των σχέσεων φιλίας και συμπάθειας των μελών τους και έχουν ως στόχο την ικανοποίηση, κυρίως, κοινωνικών αναγκών.

Οι **Τυπικές Ομάδες Εργασίας** συγκροτούνται για:

- Την επίτευξη των στόχων των μελών τους μέσω της συνέργειας. Αυτό σημαίνει ότι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι πληροφορίες, η δημιουργική σκέψη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι προσπάθειες των ατόμων μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά στα πλαίσια της ομάδας και να οδηγήσουν έτσι στα καλύτερα αποτελέσματα από ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ίδιων ατόμων όταν δρουν μεμονωμένα. Η ολότητα, δηλαδή, είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της.
- το συντονισμό του συνόλου των ενεργειών και διαδικασιών και την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Η αύξηση του μεγέθους του οργανισμού και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος έχουν ως συνέπεια τη σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων, που με τη σειρά τους δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες συντονισμού, ενοποίησης της δράσης και της ευελιξίας των επί μέρους τμημάτων και ατόμων. Κατανέμεται λοιπόν η εργασία μέσα σε ένα σύνολο ανθρώπων διαφορετικών ικανοτήτων, ταλέντων και αρμοδιοτήτων
- Την ικανοποίηση των ατόμων και την αποδοτικότητά τους. Επιτυγχάνεται συναίνεση και αφοσίωση. Αυξάνεται ο βαθμός αυτοδέσμευσης και ουσιαστικής εμπλοκής του κάθε μέλους.
- Την ανάπτυξη των μελών τους καθώς τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις γνώσεις τους και τις ικανότητές τους μέσω της συνεργασίας τους με άλλα άτομα. Συλλέγονται διαφορετικές ιδέες και προτάσεις.

1.1. Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Μία αποτελεσματική ομάδα δεν δημιουργείται αυτόματα. Απαιτείται στο σύνολο των μελών της ικανότητες, εμπειρίες και συλλογική δημιουργία σε όλα τα επίπεδα. Τα στοιχεία που απαιτούνται για την ανάπτυξη μίας ομάδας είναι η ανάπτυξη της συνέργειας μεταξύ των μελών της, ο συντονισμός, η συνεχής και ειλικρινής επικοινωνία, η καλλιέργεια αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού και τέλος η κοινή στοχοθεσία και η ανάπτυξη οράματος. Μία ομάδα επίσης από τη δημιουργία μέχρι την ωριμότητά της περνά διάφορα στάδια ανάπτυξης⁴⁸. Κάθε στάδιο ανάπτυξης είναι ενδεικτικό της συμπεριφοράς της, της εξέλιξης και της αποδοτικότητάς της⁴⁹. Τα βασικά στάδια που συνθέτουν τη δυναμική της ομάδας είναι σύμφωνα με τη θεωρία του **Tuckman** τα εξής:

- **Η Μορφοποίηση (Forming):** Οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή και είναι επιφυλακτικοί, ανήσυχοι, νοιώθουν ανασφάλεια και νευρική κατάσταση. Προσπαθούν να γνωριστούν, να καθιερωθούν και να οριοθετήσουν το χώρο τους. Πρέπει να κατανοήσουν ποιο είναι το έργο τους και ποιους στόχους πρέπει να επιτύχουν. Χρειάζεται πληροφόρηση και οι απαραίτητοι πόροι.

Ο ηγέτης οφείλει:

- ✓ Να δώσει εξηγήσεις για το έργο, τα πρότυπα και τις χρονικές προθεσμίες
- ✓ Να θέσει τους στόχους της ομάδας
- ✓ Να παρέχει πληροφόρηση και τους αναγκαίους πόρους

- **Καταιγισμός ιδεών (Storming):** Προκαλούνται διαφωνίες και αντιθέσεις. Αναπτύσσεται η επικοινωνία μέσα από το διάλογο και τις αντιπαραθέσεις. Το άτομο μπορεί να αντιμετωπίσει την απόρριψη ή τη σύγκρουση με άλλα μέλη της ομάδας ή να συμπεράνει ότι ήταν σφάλμα η συμμετοχή του στην ομάδα.

Ο ηγέτης οφείλει:

- ✓ Να λύσει προσωπικές ή άλλες διαφορές που έχουν δημιουργηθεί ανάμεσα στα μέλη της ομάδας
- ✓ Να διευθετήσει θέματα συναισθηματικού χαρακτήρα
- ✓ Να διευκρινίσει και να συγκεκριμενοποιήσει το έργο

⁴⁸ Williams Kate – Johnson, (2005), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ – Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική, σελ.123-129.

⁴⁹ Montana Patrick J.- Charnov Bruce H.(2006) Μάνατζμεντ, BARRON'S, Κλειδάριθμος, σελ.384-387.

- ✓ Να διαχωριστεί με τον κατάλληλο τρόπο την απόρριψη ορισμένων ιδεών
- **Τυποποίηση-Πρότυπα (Norming):** Η ομάδα αποκτά ταυτότητα και καθορίζονται οι κανόνες, οι οδηγίες και οι ρόλοι. Η ηγεσία παίζει το ρόλο του συντονιστή και διευθετεί τις όποιες αντιθέσεις. Το άτομο οφείλει να εναρμονιστεί με τις ενέργειες των άλλων μελών. Θα πρέπει να δημιουργήσει σχέσεις συναδελφικού χαρακτήρα με τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα του.
 - ✓ Η θέση του ηγέτη είναι λιγότερο κεντρική ή εξουσιαστική
 - ✓ Συνεργάζεται με την ομάδα στον καθορισμό προτύπων
 - ✓ Ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη
- **Λειτουργία-Εκτέλεση (Performing):** Η ομάδα είναι σε θέση να λειτουργήσει αποδοτικά, να επιτύχει τους στόχους και να τους αξιολογήσει. Μεταξύ των μελών έχει αναπτυχθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη και σχέσεις σεβασμού και κατανόησης.

Ο ηγέτης:

- ✓ Αναγνωρίζει ότι η ομάδα έχει φτάσει σε σημείο ώριμης σκέψης και κρίσης
- ✓ Επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να πάρουν δικές τους αποφάσεις και να βρουν λύσεις
- ✓ Προτρέπει την ομάδα να ακολουθήσει μεθόδους αυτοδιαχείρισης
- **Διακοπή (Adjourning):** Όταν ο κύκλος ζωής της ομάδας έχει ολοκληρωθεί με την επίτευξη ή μη του στόχου, η ομάδα παύει να υπάρχει.

Βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της ομάδας αποτελεί συνοχή της⁵⁰. Οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τη συνοχή της ομάδας εμφανίζονται στον Πίνακα 1 ενώ οι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στη συνοχή της ομάδας παρουσιάζονται στον Πίνακα 2:

Παράγοντες συνοχής της ομάδας
Η συμφωνία των μελών για τους στόχους της ομάδας
Η συχνότητα επαφής των μελών
Η διαπροσωπική σχέση μεταξύ των μελών

⁵⁰ Βλ. σχετικά Παπαλεξανδρή Νάνσυ – Μπουραντάς Δημήτρης, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ.Μπένου, σελ.455-458

Οι υψηλές αποδόσεις της ομάδας
Ο ανταγωνισμός της ομάδας με άλλες ομάδες

(Πίνακας 1)

Παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στη συνοχή της ομάδας
Το μεγάλο μέγεθος
Η μη δέσμευση σε κοινούς στόχους
Η ύπαρξη κλίματος ανταγωνισμού μεταξύ των μελών της ομάδας
Η επιβολή κάποιων μελών στην υπόλοιπη ομάδα

(Πίνακας 2)

2. Λειτουργία – Δημιουργία – Στοχοθεσία Ομάδων

Προβλήματα λειτουργίας των ομάδων. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ομάδες και τα οποία τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν υπόψη τους για την αποκατάσταση της αποτελεσματικής λειτουργίας είναι τα ακόλουθα⁵¹:

- Το υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα
- Η αναποφασιστικότητα
- Η έλλειψη υπευθυνότητας προς την ομάδα
- Η έλλειψη ουσιαστικής δέσμευσης προς τους στόχους της ομάδας και προτεραιότητα στους ατομικούς στόχους.
- Η διαίρεση της ευθύνης
- Η έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Η τυραννία της μειοψηφίας
- Η έλλειψη ανοιχτής επικοινωνίας, αποφυγή συγκρούσεων και αντιπαράθεσεων

Η δημιουργία ομάδων σκέψης (**groupthink**): η μείωση της αποδοτικότητας της ομάδας λόγω των ενδο-ομαδικών πιέσεων αποτυπώνεται με την καταγραφή συμπερασμάτων στη βάση της συναίνεσης και των αμοιβαίων υποχωρήσεων. Τα άτομα οδηγούνται στην επίτευξη ενός τέτοιου συμβιβασμού ενώ απορρίπτονται πιο

⁵¹ Όπ.παρ., Παπαλεξανδρή Νάνσυ – Μπουραντάς Δημήτρης, (2003), σελ. 458-460.

ρεαλιστικές και σωστές προτάσεις. Για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου θα πρέπει να υιοθετηθούν μία σειρά από ενέργειες. Ειδικότερα⁵²:

- ✓ Να ενθαρρύνεται το κάθε μέλος της ομάδας ώστε να αξιολογεί ανοιχτά και κριτικά την κάθε ιδέα ή πρόταση
- ✓ Τα μέλη με μεγάλη επιρροή να τηρούν στην αρχή ουδέτερη στάση και να μην εκφράζουν πρώτοι τις ιδέες ή τις προτιμήσεις τους.
- ✓ Να χρησιμοποιούνται εξωτερικοί σύμβουλοι για την αξιολόγηση των απόψεων της ομάδας
- ✓ Να επανεξετάζεται η απόφαση πριν το στάδιο της υλοποίησής της

Δημιουργία ομάδων και ενέργειες για τη συνοχή και την αποτελεσματικότητα. Οι ομάδες εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία είναι δυνατό να συγκροτούνται σύμφωνα με τους παρακάτω τρόπους:

- **Δημοκρατικά και αποκεντρωμένα** (democratic decentralised, DD)
- Οι αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά και όλα τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν μεταξύ τους.
- **Ελεγχόμενα και αποκεντρωμένα** (controlled decentralised, CD)
- Υπάρχει αρχηγός στην ομάδα που ελέγχει τις ενέργειες, αλλά η εργασία και η επικοινωνία γίνεται ομαδικά.
- **Ελεγχόμενα και με κεντρική επικοινωνία** (controlled centralised, CC)
- Ο αρχηγός της ομάδας αναλαμβάνει τόσο τον έλεγχο όσο και την επικοινωνία της ομάδας. Οι γραμμές επικοινωνίας είναι κάθετες.
- Το είδος της ομάδας επιλέγεται ανάλογα με τη συνδρομή των παρακάτω παραγόντων:
- Τη δυσκολία του προβλήματος. Όταν το πρόβλημα είναι δύσκολο, επιλέγουμε την ομάδα τύπου **DD**.
- Το μέγεθος του προβλήματος. Όταν το μέγεθος του προβλήματος είναι μεγάλο, επιλέγουμε την ομάδα τύπου **CC** ή **CD**.
- Το χρόνο που η ομάδα θα βρίσκεται μαζί. Όταν ο χρόνος της συνάθροισης είναι μεγάλος, επιλέγουμε την ομάδα τύπου **DD**.
- Κατά πόσο το πρόγραμμα μπορεί να χωριστεί σε μικρότερα τμήματα. Εάν μπορεί να χωριστεί, επιλέγουμε την ομάδα τύπου **CC**, **CD**.

⁵² Οπ.παρ., Μπουραντάς Δημήτρης (2002), σελ. 412-415.

- Την απαιτούμενη ποιότητα και αξιοπιστία. Όσο πιο μεγάλες είναι, επιλέγουμε την ομάδα τύπου **CC ή CD**
- Την αυστηρότητα στην τήρηση του χρόνου παράδοσης. Αν υπάρχει μεγάλη αυστηρότητα, επιλέγουμε την ομάδα τύπου **CC**.

Στοχοθεσία και κατανομή στόχων στην ομάδα και στα άτομα. Η λειτουργία του Προγραμματισμού μιας Υπηρεσίας συνίσταται στον καθορισμό:

- Αντικειμενικών Σκοπών και
- Στόχων για κάθε διεύθυνση, για κάθε τμήμα, για κάθε ομάδα εργασίας και για κάθε εργαζόμενο.

Οι **Αντικειμενικοί Σκοποί** είναι το τελικό στάδιο στο οποίο επιδιώκουμε να φτάσουμε, αφού πρώτα περάσουμε από άλλα ενδιάμεσα στάδια, που είναι οι στόχοι, αποτελούν το σημείο εκκίνησης, γιατί δίνουν την κατεύθυνση για όλες τις άλλες δραστηριότητες της Διοίκησης. Οι Αντικειμενικοί Σκοποί καθορίζονται κυρίως από τις απειλές και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε σχέση με τις δυνατότητες, τα ισχυρά ή ασθενή δηλαδή σημεία της υπηρεσίας (SWOT analysis). Οι αντικειμενικοί σκοποί μπορούν να αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων, την πρωτοποριακή εισαγωγή νέων τεχνολογιών (καινοτομία), τη δημιουργία θετικής εικόνας, τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αύξηση της αποδοτικότητας⁵³.

Οι **Στόχοι** καθορίζονται σε επίπεδο τμημάτων και ομάδων εργασίας και χρησιμοποιούνται ως πρότυπα, βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση της επιχείρησης και ο βαθμός υλοποίησης και επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών. Οι στόχοι είναι κάτι περισσότερο από προθέσεις και επιθυμίες. Αν διαμορφωθούν κατάλληλα, μετατρέπονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, ενέργειες και διαδικασίες, βάσει των οποίων λειτουργεί εύρυθμα η δημόσια υπηρεσία και υπάρχει πλήρης συντονισμός μεταξύ όλων των τμημάτων. Οι στόχοι της δημόσιας υπηρεσίας πρέπει να συνδέονται με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και να κατανέμονται σε συγκεκριμένους υπαλλήλους. *Για το λόγο αυτό, οι στόχοι πρέπει να είναι:*

Σαφώς καθορισμένοι, για την αποφυγή κάθε παρερμηνείας. Κάθε στόχος πρέπει να είναι διατυπωμένος με σαφήνεια, τόσο ως προς το περιεχόμενο και τη χρονική του διάρκεια, όσο κι ως προς το φορέα (σε επίπεδο διεύθυνσης, τμήματος, ομάδας εργασίας, θέσης εργασίας, εργαζόμενου) υλοποίησης. Ακόμη, θα πρέπει να

⁵³Οπ.παρ., Williams Kate – Johnson, (2005), σελ. 130-133

είναι διατυπωμένοι γραπτά. Η γραπτή διατύπωση βοηθά τόσο στην αποσαφήνισή τους, όσο και στη δέσμευση της Διοίκησης και του προσωπικού. Πριν από την ανάληψη οποιαδήποτε δραστηριότητας και απόφασης, οι στόχοι πρέπει να έχουν κατανοηθεί από όλους τους εργαζόμενους.

Επαληθεύσιμοι, οι στόχοι θα πρέπει να εκφράζονται σε ποσοτικούς όρους. Χωρίς ποσοτικοποίηση δεν μπορεί να υπάρξει αξιολόγηση ως προς το βαθμό υλοποίησής τους. Η αξιολόγηση γίνεται με τη χρήση δεικτών.

Ρεαλιστικοί, οι στόχοι που θα επιλεγούν θα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμοι με τους υλικούς και ανθρώπινους πόρους (αριθμός υπαλλήλων, αριθμός και δυνατότητες Η/Υ, φαξ, εγκαταστάσεις, προϋπολογισμός δαπανών) που διαθέτει η υπηρεσία. Οι μη ρεαλιστικοί στόχοι δημιουργούν άγχος και σύγχυση στο προσωπικό με αποτέλεσμα να χάνεται η εμπιστοσύνη προς τη Διοίκηση.

Ιεραρχημένοι, είναι σύνηθες οι υπηρεσίες να επιδιώκουν την επίτευξη πολλών στόχων ταυτόχρονα. Απαιτείται λοιπόν, οι στόχοι να ιεραρχούνται ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους, ώστε να μην υπάρχει σύγχυση και παρανοήσεις κατά την υλοποίησή τους. Ο προγραμματισμός με βάση τις προτεραιότητες υλοποίησης εξασφαλίζει καλύτερο συντονισμό μέσα στην υπηρεσία.

Συνεπείς μεταξύ τους, ένας στόχος δεν πρέπει να αναιρεί άλλους στόχους. Ο στόχος για παράδειγμα μείωσης των δαπανών δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας των οικονομικών υπηρεσιών ενός υπουργείου δεν μπορεί να συμβαδίζει με το στόχο μιας άλλης υπηρεσίας του ίδιου υπουργείου που αποβλέπει στην καλύτερη δυνατή προβολή του έργου που έχει επιτελεσθεί, καθώς η προβολή απαιτεί υψηλές δαπάνες διαφήμισης.

Οι στόχοι συνεπώς, δεν πρέπει να είναι αλληλοσυγκρουόμενοι, αλλά να υπάρχει ένας κεντρικός συντονισμός στην κατανομή των στόχων,

Κανόνες συμπεριφοράς στην ομάδα

Η συμπεριφορά των ατόμων μιας ομάδας είναι ανάλογη με την προσδοκία των μελών της. Η ομάδα αποδέχεται ένα ελάχιστο επίπεδο απόδοσης στο σύνολό της αλλά και από κάθε άτομο χωριστά. Η διάβρωση της εμπιστοσύνης μπορεί να απειλήσει την ίδια την ύπαρξη της ομάδας. Όταν ένα μέλος της ομάδας δεν αποδίδει με βάση τους καθορισμένους στόχους δέχεται πίεση να βελτιώσει την απόδοσή του. Πίεση είναι δυνατό να δέχεται και το μέλος της ομάδας που έχει άριστη απόδοση ώστε να τη μειώσει. Πρόκειται για το ανώτατο αποδεκτό όριο απόδοσης. Όταν ένας

υπάλληλος υπερβεί αυτό το όριο θεωρείται ότι έχει εξοντωτικό ρυθμό απόδοσης, με αποτέλεσμα τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να φαίνεται ότι δεν αποδίδουν καλά. Η συμπεριφορά στην ομάδα πρέπει να κινείται ανάμεσα σε ορισμένα αποδεκτά όρια, τα οποία αποτελούν τον κανόνα συμπεριφοράς στο πλαίσιο της ομάδας. Η διοίκηση λοιπόν ή και η ίδια η ομάδα καθορίζει τα κατώτερα αποδεκτά πρότυπα απόδοσης ενώ τα μέλη της ομάδας προσδιορίζουν το ανώτερο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Εάν η διοίκηση θέλει να αυξήσει την παραγωγικότητα της ομάδας, θα πρέπει να μεταβάλλει ταυτόχρονα όσο και το κατώτερο όριο απόδοσης διότι αν αυξήσει το κατώτατο όριο απόδοσης μια τέτοια ενέργεια δεν θα οδηγήσει σε αύξηση της συνολικής ομαδικής απόδοσης. Επίσης η αύξηση μόνο του ανώτατου ορίου δεν θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της ομάδας.

Μέγεθος της ομάδας

Δεν υπάρχει ένα και μοναδικό αποδεκτό από όλους μέγεθος ομάδας, αλλά η διοίκηση μπορεί να ακολουθήσει κάποιες κατευθυντήριες γραμμές ώστε να εξασφαλίσει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα της.

- Η ομάδα δεν θα πρέπει να είναι πολύ μικρή. Θα πρέπει να έχει επαρκείς ανθρώπινους πόρους για την ολοκλήρωση της εργασίας που έχει αναλάβει.
- Η ομάδα δεν θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλη. Οι πολυπληθείς ομάδες δυσχεραίνουν την αποτελεσματική επικοινωνία και την καθοδήγηση της ομάδας.
- Το ιδανικό μέγεθος της ομάδας θα πρέπει να επιτρέπει στα μέλη της να γνωρίζονται καλά μεταξύ τους και να βασίζονται το ένα στο άλλο.
- Τα μέλη θα πρέπει να συνδέονται με αμοιβαία αισθήματα εμπιστοσύνης και να διαπνέονται από αίσθημα χρέους απέναντι στην ομάδα. Στις μεγάλες ομάδες η αίσθηση του χρέους εξασθενίζει.

3. Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών Ομάδων

Τα στελέχη των αποτελεσματικών ομάδων γνωρίζουν, κατανοούν και είναι αφοσιωμένα στους στόχους τους, σέβονται και υποστηρίζουν το ένα το άλλο. Οι αποτελεσματικές ομάδες (μοντέλο Tuckman) ελέγχουν την απόδοση τους, δεν παρεκκλίνουν από τους στόχους τους και φροντίζουν για την επίλυση των προβλημάτων τους. Ο Douglas McGregor παρουσίασε τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών ομάδων (Πίνακας 3):

Αποτελεσματικές ομάδες	Μη αποτελεσματικές ομάδες
Καλή πληροφόρηση, άνετη ατμόσφαιρα	Ατμόσφαιρα βαρετή ή εκνευριστική (συχνές εντάσεις μεταξύ των μελών)
Συχνές συζητήσεις με υψηλό βαθμό συμμετοχής	Μονοπώλιο των συζητήσεων από ένα ή δύο άτομα και συχνά για άστοχες παρατηρήσεις
Κατανοητοί στόχοι της ομάδας και υψηλός βαθμός δέσμευσης στην υλοποίησή τους	Ασαφείς στόχοι
Τα μέλη ακούν και συμμετέχουν δημιουργικά	Τα μέλη της ομάδας έχουν την τάση να μην ακούν ο ένας τον άλλο
Οι συγκρούσεις δεν αποφεύγονται αλλά συζητώνται και επιλύονται με δημιουργικό τρόπο	Οι συγκρούσεις άλλοτε αποσβήνονται και άλλοτε οδηγούνται σε ανοιχτές διαμάχες
Οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την αρχή της πλειοψηφίας	Οι απλές πλειοψηφίες θεωρούνται ικανοποιητικές για τη λήψη των αποφάσεων της ομάδας, αποφάσεις τις οποίες πρέπει να αποδεχτούν οι υπόλοιποι.
Οι ιδέες εκφράζονται ελεύθερα και ανοιχτά	Κρατούν κρυφά τα συναισθήματά τους, ενώ η κριτική για τους άλλους είναι ευπρόσδεκτη.
Οι στρατηγικές αποφάσεις δεν αφορούν μόνο στον ηγέτη αλλά συχνά αναζητώνται ανοιχτά και με τα υπόλοιπα στελέχη	Η ηγεσία στηρίζεται στον τύπο και όχι στην ουσία.
Η ομάδα εξετάζει το βαθμό προόδου των ενεργειών της	Η ομάδα αποφεύγει κάθε συζήτηση για τις δικές της ενέργειες.
Χαμηλός βαθμός αλλαγών του προσωπικού της ομάδας και ακόμη χαμηλότερη διάθεση για απουσίες	Υψηλός βαθμός αλλαγής προσωπικού και απουσιών.

Πίνακας 3. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών ομάδων

Η θεωρία του Μάνατζμεντ μας προτείνει επτά βασικά χαρακτηριστικά (ακρόνυμο PERFORM), τα οποία οφείλουμε να αναζητούμε στις ομάδες, όταν είμαστε μέλη τους:

- **Purpose and values/Σκοπός και αξίες.** Μία ομάδα υψηλής απόδοσης έχει υψηλή αίσθηση του σκοπού και ενός κοινού συνόλου αξιών. Έχει ένα συναρπαστικό όραμα.
- **Empowerment/Ενδυνάμωση.** Τα μέλη μιας ομάδας υψηλής απόδοσης έχουν την εξουσία να ενεργούν, να λαμβάνουν αποφάσεις και να κάνουν επιλογές με ξεκάθαρα όρια. Έχουν την αυτονομία, την ευκαιρία και την δυνατότητα να βιώσουν την ατομική και την συλλογική ισχύ.
- **Relationships and communication/Σχέσεις και επικοινωνία.** Μία ομάδα υψηλής απόδοσης έχει δεσμευτεί για ανοικτή επικοινωνία. Τα άτομα αισθάνονται ότι μπορούν να διακινδυνεύσουν και να ανταλλάξουν άφοβα τις σκέψεις, τις απόψεις και τα συναισθήματά τους.
- **Flexibility/Ευελιξία.** Τα μέλη μιας ομάδας υψηλής απόδοσης είναι αλληλοεξαρτώμενα και συνειδητοποιούν ότι είναι υπεύθυνα για την ομαδική απόδοση, ανάπτυξη και ηγεσία. Τα μέλη κατανοούν ότι η αλλαγή έρχεται μοιραία και προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- **Optimal productivity/ Βέλτιστη παραγωγικότητα.** Τα μέλη των ομάδων υψηλής απόδοσης έχουν άριστη παραγωγικότητα, που αντικατοπτρίζεται στην ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας που φέρουν εις πέρας. Τα μέλη της ομάδας είναι υπόλογα μεταξύ τους και πασχίζουν για συνεχή βελτίωση.
- **Recognition and appreciation/Αναγνώριση και εκτίμηση.** Μια ομάδα υψηλής απόδοσης βιώνει μία συνεχή θετική ανατροφοδότηση (feedback) και αναγνώριση από την πλευρά των μελών της ομάδας, του επικεφαλής της ομάδας και της υπηρεσίας. Η αναγνώριση ενδυναμώνει την συμπεριφορά, καλλιεργεί το σεβασμό και ενισχύει ένα αίσθημα εκτίμησης και επίτευξης.
- **Morale/Ηθικό.** Το ηθικό είναι το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω. Αν όλα τα επιμέρους στοιχεία του PERFORM λειτουργούν, τότε το ηθικό είναι υψηλό. Τα μέλη είναι ενθουσιώδη με τη δουλειά τους, είναι περήφανα για τα αποτελέσματα που φέρουν και αισθάνονται τιμή που ανήκουν σε αυτή την ομάδα.

Η **Meredith Belbin** (Team Roles at Work, Butterworth-Heinemann, 1993) έχει προσδιορίσει εννέα ρόλους για μία ομάδα εργασίας εκ των οποίων ο κάθε ένας ενσωματώνει μία βασική λειτουργία για την αποτελεσματικότητά της. Βέβαια δεν έχουν όλες οι ομάδες εννέα μέλη, έτσι τα μέλη των μικρότερων ομάδων, για να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να αναλάβουν παραπάνω από μία λειτουργία. Στον Πίνακα 4 περιγράφονται οι θετικές και οι πιθανές αρνητικές συνέπειες που προκαλεί στην ομάδα ο κάθε ρόλος.

Ρόλος	Συνεισφορά	Επιτρεπτές αδυναμίες
Συντονίζει	Διαθέτει ωριμότητα, είναι έμπιστος και έχει σημαντικές διοικητικές ικανότητες. Θέτει τα προς συζήτηση θέματα. Εκχωρεί σωστά αρμοδιότητες	Μπορεί να θεωρηθεί ότι μεταχειρίζεται τους ανθρώπους. Αναθέτει δικές του υποχρεώσεις σε άλλους.
Καθορίζει	Αρέσκεται στις προκλήσεις, είναι δυναμικός, αντέχει στην πίεση. Έχει την ικανότητα και το κουράγιο να ξεπερνάει τα εμπόδια	Μπορεί να γίνει προκλητικός. Πληγώνει τα συναισθήματα των ανθρώπων.
Εργάζεται υπέρ της ομάδας	Είναι συνεργάσιμος, ήπιων τόνων, με προοπτικές, διπλωμάτης. Ακούει, η στάση του είναι δημιουργική και ξέρει πώς να ηρεμεί τα πνεύματα.	Δεν παίρνει πρωτοβουλίες σε κρίσιμες καταστάσεις. Μπορεί να επηρεαστεί εύκολα από τους άλλους.
Θέτει τις βάσεις	Είναι δημιουργικός, έχει φαντασία, ξεχωρίζει. Λύνει δύσκολα προβλήματα.	Αγνοεί πρακτικές λεπτομέρειες. Είναι πολύ απορροφημένος για να ασχοληθεί με θέματα επικοινωνίας.
Υλοποιεί	Διαθέτει αυτοπειθαρχία, είναι αξιόπιστος, με παραδοσιακές αξίες και αποτελεσματικός. Μετατρέπει τις ιδέες σε πράξη.	Σε κάποιο βαθμό του λείπει η ευελιξία. Είναι αργός στις αντιδράσεις απέναντι στις νέες ευκαιρίες.
Συμπληρώνει	Είναι επιμελής, συναινετικός, ανήσυχος. Επισημαίνει τυχόν λάθη και παραλείψεις. Παραδίδει το έργο στην ώρα του.	Είναι ανήσυχος και ενίοτε αποτρεπτικός στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Η κριτική για τους άλλους σε ορισμένες περιπτώσεις υπερβαίνει τα όρια.
Παρακολουθεί-Αξιολογεί	Είναι εγκρατής, διαθέτει στρατηγική και είναι οξυδερκής. Εξετάζει όλες τις προτάσεις με αντικειμενική κρίση.	Του λείπει το σθένος και η ικανότητα να εμπνεύσει τους άλλους.
Ερευνά – αναζητεί πόρους	Είναι κοινωνικός, διαθέτει ενθουσιασμό και είναι	Είναι υπέρμετρα αισιόδοξος. Χάνει το

	επικοινωνιακός. Είναι ο συνδετικός κρίκος της ομάδας με τον έξω κόσμο. Γνωρίζει πώς να αναπτύσσει κοινωνικές επαφές.	ενδιαφέρον του μόλις του περάσει ο πρώτος ενθουσιασμός.
Παρέχει εξειδίκευση	Διαθέτει εξυπνάδα, εστιάζει στη λεπτομέρεια και είναι αφοσιωμένος. Προσφέρει στους άλλους με ευκολία τις γνώσεις και τις ικανότητές του.	Συνεισφέρει μόνο σε ένα πολύ περιορισμένο πεδίο. Επιμένει στο τεχνικό επίπεδο. Παραβλέπει τη συνολική εικόνα.

Πίνακας 4. Ομάδες και ρόλοι

4. Μελέτη Περίπτωσης

Επιχειρήστε να εφαρμόσετε τους ρόλους της ομάδας της Belbin στην παρακάτω περίπτωση: ποιοι είναι οι ρόλοι που λείπουν από την ομάδα?

Στο τμήμα πληροφορικής και εφαρμογών του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους συστήθηκε μία επιτροπή η οποία εργάστηκε για δεκαοκτώ μήνες στο θέμα της ανάπτυξης ενός εύχρηστου πληροφοριακού συστήματος το οποίο θα είχε καλύτερη απόδοση (πιο γρήγορο και αξιόπιστο) από το υπάρχον σύστημα και ταυτόχρονα θα ήταν πιο οικονομικό αφού θα απαιτούσε λιγότερο εξειδικευμένο προσωπικό. Μέχρι σήμερα ανέπτυξαν πέντε διαφορετικές εκδοχές της εφαρμογής με εναλλακτικά σενάρια λειτουργίας. Οι δύο από αυτές πλεονεκτούν σε σχέση με τις άλλες διότι οι υπόλοιπες τρεις χρειάζονται για τον χειρισμό τους εξειδικευμένους χρήστες. Η επιτροπή είναι τόσο απασχολημένη με άλλες εργασίες που της ανατέθηκαν με αποτέλεσμα να μην έχει χρόνο για να αναζητήσει καλύτερες ιδέες που θα συντελέσουν στην περαιτέρω ανάπτυξή του.

Απάντηση: Η ομάδα απαρτίζεται από ένα μεγάλο αριθμό στελεχών με καινοτόμες ιδέες. Ωστόσο φαίνεται να τους λείπει ένας συντονιστής, ο οποίος θα έμπαινε στον κόπο να τους υπενθυμίσει ότι το πληροφοριακό σύστημα θα έπρεπε να ήταν απλοποιημένο. Ένα στέλεχος- συντονιστής θα τους βοηθούσε να ξεπεράσουν τα προβλήματα με τη βοήθεια βέβαια και των ειδικών. Ένα ακόμη στέλεχος θα μπορούσε να ασχοληθεί με την πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος.

Διατμηματικές –διαλειτουργικές ομάδες. Διατμηματικές –διαλειτουργικές ομάδες είναι οι ομάδες των οποίων τα μέλη προέρχονται από διαφορετικά τμήματα, διευθύνσεις ή λειτουργίες και ιεραρχικά επίπεδα της υπηρεσίας. Η σημασία τους έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των αντικειμένων των επιχειρήσεων, των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών⁵⁴. Οι ομάδες αυτές συμβάλλουν ιδιαίτερα:

- Στην αντιμετώπιση των στεγανών που δημιουργούνται μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων(γενικές διευθύνσεις, διευθύνσεις, τμήματα)
- Στην ευελιξία και στην ταχύτητα λήψης των αποφάσεων
- Στον προσανατολισμό προς τον πελάτη (εξωτερικό και εσωτερικό)

⁵⁴ Οπ.παρ., Μπουραντάς Δημήτρης (2002), σελ. 415-419.

- Στη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- Στην οργανωσιακή μάθηση μέσω της ανταλλαγής εμπειριών και γνώσεων από διαφορετικούς κλάδους, ειδικότητες και τμήματα

Επίσης οι διατμηματικές –διαλειτουργικές ομάδες πρέπει να έχουν σαφείς εξουσίες και καθορισμένους στόχους ώστε να δρουν αποτελεσματικά. Θα πρέπει επίσης να διαθέτουν την υποστήριξη της διοίκησης και τα αποτελέσματά τους να είναι μετρήσιμα ώστε ανάλογη να είναι και η αμοιβή τους καθώς απαιτείται ιδιαίτερη παρακίνηση για τη συμμετοχή των υπαλλήλων – εργαζομένων σε αυτές.

Το κύρος της ομάδας. Κάθε ομάδα έχει διαφορετικό κύρος μέσα σε μία επιχείρηση / υπηρεσία. Το κύρος της αποτελείται από πέντε διαφορετικούς παράγοντες:

- Τη σημασία της εργασίας που έχει ανατεθεί στην ομάδα. Ομάδες στις οποίες έχουν ανατεθεί σπουδαίες εργασίες θεωρούνται σημαντικές. Όταν οι άλλοι υπάλληλοι διαπιστώνουν ότι η διοίκηση έχει αναθέσει σε αυτή την ομάδα μία πολύ σημαντική εργασία της αποδίδουν κύρος.
- Το επίπεδο επιτυχίας της ομάδας. Οι ομάδες που ολοκληρώνουν με επιτυχία τις εργασίες τους αποκτούν κύρος και ιδιαίτερα όταν υπάρχουν άλλες οι οποίες αποτυγχάνουν. Αποκτούν φήμη και αναγνώριση.
- Το κύρος των ατόμων που ανήκουν στην ομάδα. Αφορά άτομα με προηγούμενες επιτυχίες ή ιδιαίτερες ικανότητες ή μόρφωση.
- Τις ανταμοιβές της επιχείρησης ή του οργανισμού προς τα μέλη της ομάδας
- Την εικόνα που παρουσιάζει προς τα έξω η ομάδα

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- ⇒ Ζευγαρίδης Κ. Σπύρος, «Οργάνωση και διοίκηση», (1978), Εκδ. ΠΑΠΑΖΗΣΗ,
- ⇒ Κάντας, Α.(1995)Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- ⇒ Μπουραντάς Δημήτρης (2002), MANATZMENT, Γ.Μπένου
- ⇒ Παπαλεξανδρή Νάνσυ – Μπουραντάς Δημήτρης, (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ.Μπένου
- ⇒ Πετρίδου,Ε., (2006), «Διοίκηση-μάνατζμεντ», Ζυγός.
- ⇒ Τριπερίνα,Ι.Ν.(2002). Διαχείριση Καριέρας και Απόδοσης. Αθήνα, CleverCareer.
- ⇒ Χατζηπαντελή,Π.Σ.(1998).Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα, εκδ. Μεταίχμιο.

Ξενόγλωσση

- ⇒ Adams, J.D (1989).Creating and maintaining comprehensive stress. Management training. In L.R.Murphy and T.F.Schoenborn. New York, Praeger.
- ⇒ Bandura,A.(1977). Social learning theory. N, Prentice Hall.
- ⇒ Belbin, R.M.(1993).Team roles at work: a strategy for Human Resource Management.Oxford, Butterworth Heinemann.
- ⇒ Goleman,D.(2000)Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- ⇒ Handy,C.(1984).The future of work, Oxford, Blackwell.
- ⇒ Herzberg,F(1966). Work And the nature of man, Cleveland, World.
- ⇒ Katzenbach J., Smith D., (1993), The wisdom of teams, Harvard Business School Press.
- ⇒ Koontz Harold - O' Donnell Cyril, (1984), «Οργάνωση και διοίκηση», μεταφρ. Εκδ. ΠΑΠΑΖΗΣΗ,
- ⇒ Locke,E.A.& Latham,G.P.(1990).A theory of goal setting and task performance, NJ, Prentice-Hall.

- ⇒ Mohran S., Cohen S., Mohran A., (1995), Designing team based organizations, Jossey Bass.
- ⇒ Montana Patrick J.- Charnov Bruce H.(2006) Μάνατζμεντ, BARRON'S, Κλειδάριθμος.
- ⇒ Williams Kate – Johnson, (2005), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ – Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική.

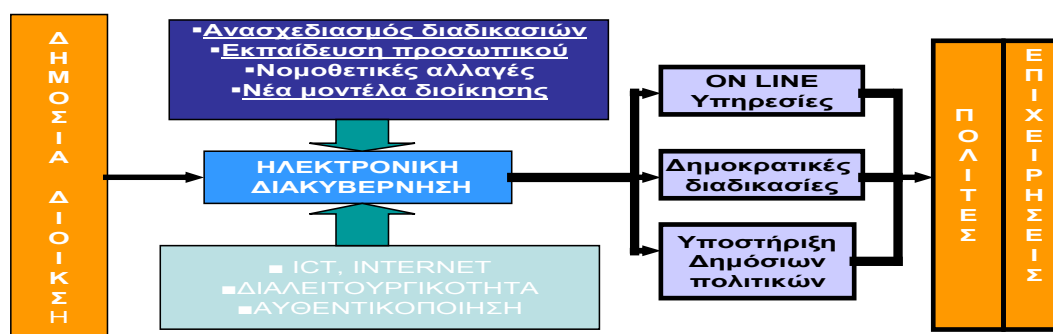
Ενότητα 7:

Εισαγωγή στο e-government και διευκόλυνση της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα μέσα από ειδικές εφαρμογές στο ενδοδίκτυο (intranet)

1. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ευρωπαϊκή Ένωση⁵⁵

Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών (ΤΠΕ) στη δημόσια διοίκηση σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενίσχυση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών. Ο ορισμός αυτός:

- Προσδιορίζει τους στόχους της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε τρεις συγκεκριμένους τομείς:
 - ✓ Εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων
 - ✓ Βελτίωση των δημοκρατικών διαδικασιών
 - ✓ Υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών
- Συνδέει άρρηκτα την ηλεκτρονική διακυβέρνηση με ευρύτατες οργανωτικές αλλαγές στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης



Σχήμα 1. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην ΕΕ

(Πηγή: ΥΠΕΣ, Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση για όλους)

⁵⁵ Το σύνολο των στοιχείων του κεφαλαίου έχει ληφθεί από την έκδοση του ΥΠΕΣ « Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση για όλους», www.gspa.gr

Αρχές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Οι αρχές για το μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης και την επίτευξη του στόχου της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι οι εξής:

Προσανατολισμός στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Οι υπηρεσίες και οι πληροφορίες πρέπει να είναι σχεδιασμένες και προσανατολισμένες στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Ψηφιακές συναλλαγές για όλους. Το μοντέλο παροχής υπηρεσιών πρέπει να παρέχει στους χρήστες τη δυνατότητα να καλύψουν τις ατομικές τους ανάγκες, χωρίς αποκλεισμούς.

Εμπιστοσύνη και ασφάλεια. Οι δημόσιες υπηρεσίες συγκεντρώνουν και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες, τις οποίες έχουν στη βάση δεδομένων τους, με τρόπο που είναι ασφαλής, ακολουθεί τις ηθικές αρχές, σέβεται τα προσωπικά δεδομένα και την ιδιωτική ζωή.

Διαφάνεια, Λογοδοσία και Συμμετοχικότητα. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση μπορεί και πρέπει να συμβάλλει στην ενίσχυση των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας, καθώς και στην προώθηση της συμμετοχής πολιτών και κοινωνικών εταίρων στα δρώμενα της Δημόσιας Διοίκησης.

Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης συμβάλλει στην παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν με καλύτερο τρόπο και ταχύτερα τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων. Παρέχει τη δυνατότητα ανασχεδιασμού των παρεχόμενων υπηρεσιών και συμμετοχής των χρηστών στη διαδικασία ανασχεδιασμού και εξασφαλίζει μέσα και υποδομές που δίνουν τη δυνατότητα στους πολίτες και τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν με περισσότερο ενεργητικό τρόπο στη λήψη των αποφάσεων μέσα από διαδικασίες ηλεκτρονικής διαβούλευσης, συμμετοχής σε ηλεκτρονικά fora. Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης συμβάλλει στη δημιουργία μιας ισχυρής οικονομίας με περισσότερες θέσεις εργασίας και ευκαιρίες, διαμορφώνοντας τις συνθήκες που είναι απαραίτητες για τις επενδύσεις και την ανάπτυξη.

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση διαμορφώνει έναν τρόπο διαφανούς, αποτελεσματικής και αποδοτικής διακυβέρνησης, που εγγυάται την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Παρέχει επίσης δυνατότητες υποστήριξης:

- της αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις

- του σχεδιασμού αποτελεσματικών πολιτικών
- της συνεργατικής υλοποίησης των πολιτικών αυτών
- της παροχής και αξιολόγησης των παρεχομένων υπηρεσιών

Στο πλαίσιο της «**Στρατηγική της Λισσαβόνας**» (Μάιος 2000) αναπτύχθηκε η πρωτοβουλία **eEurope** που χαρτογραφούσε την τεχνολογική στρατηγική της Ευρώπης και αποσκοπούσε στην προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης μέσω της ανάπτυξης εφαρμογών στα κράτη - μέλη. Το **Πρόγραμμα Δράσης i2010** είναι το νέο στρατηγικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που καθορίζει τις γενικές πολιτικές κατευθύνσεις για την κοινωνία της πληροφορίας και τα μέσα ενημέρωσης. Αυτή η νέα ενοποιημένη πολιτική αποσκοπεί κυρίως να ενθαρρύνει τη γνώση και την καινοτομία, ώστε να ενισχυθεί η ανάπτυξη καθώς και η δημιουργία περισσότερων και καλύτερης ποιότητας θέσεων απασχόλησης.

Το **Πρόγραμμα Δράσης i2010** κινείται γύρω από τρεις βασικούς άξονες: την αγορά, τις επενδύσεις και την ποιότητα ζωής. Οι στρατηγικοί στόχοι του εν λόγω προγράμματος είναι οι ακόλουθοι:

- ⇒ Κανένας πολίτης δε θα μείνει στο περιθώριο
- ⇒ Επίτευξη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- ⇒ Ψηφιοποίηση νευραλγικών υπηρεσιών, σημαντικού ενδιαφέροντος για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- ⇒ Δημιουργία καταλυτικών παραγόντων για την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- ⇒ Ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών και ενδυνάμωση των δημοκρατικών διαδικασιών

Τα κυριότερα σημεία του Προγράμματος Δράσης i2010 είναι τα εξής:

- ⇒ Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση απευθύνεται αποκλειστικά στους πολίτες και τις επιχειρήσεις για να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους:
 - ✓ για τη διαβίωση, την εργασία και την επιχειρηματικότητά τους στην Ευρώπη.
 - ✓ ως χρηστών των διοικητικών υπηρεσιών, ως φορολογούμενων και ως συμμετόχων στη δημοκρατία.

Στο πλαίσιο αυτό, ορίζεται ότι μέχρι το 2010, θα αναπτυχθούν συναλλαγές σε πραγματικό χρόνο (online) σε ολόκληρη την Ευρώπη με τη βοήθεια ενός πανευρωπαϊκού διαλειτουργικού συστήματος αναγνώρισης και αυθεντικοποίησης

των συναλλαγών. Όλοι πρέπει να συμμετέχουν ισότιμα στην κοινωνία της γνώσης, χωρίς γεωγραφικούς, οικονομικούς, πολιτισμικούς ή άλλους αποκλεισμούς. Το νέο ευρωπαϊκό όραμα είναι μέχρι το 2010 δε θα πρέπει να υπάρχει κανένας αποκλεισμένος πολίτης από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, προκειμένου να παρακολουθεί την πρόοδο των κρατών-μελών στο χώρο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης καθόρισε δείκτες μέτρησης, ενώ σε συνεργασία με τα ίδια τα κράτη-μέλη, προχώρησε στη δημιουργία μιας λίστας με 20 βασικές δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες - 12 προς τους πολίτες και 8 προς τις επιχειρήσεις:

Προς τους πολίτες:

1. Φόρος εισοδήματος: δήλωση, ειδοποίηση πληρωμής φόρου, πληρωμή
2. Υπηρεσίες εύρεσης εργασίας συμπεριλαμβανομένης αίτησης για εργασία σε φορείς του δημοσίου
3. Πιστοποιητικά (γεννήσεων, γάμου): αίτηση και αποστολή
4. Αίτηση για κοινωνικά επιδόματα
5. Προσωπικά έγγραφα (ταυτότητα, δίπλωμα οδήγησης κλπ)
6. Άδεια αυτοκινήτου
7. Οικοδομικές άδειες
8. Δήλωση στην αστυνομία
9. Χρήση δημόσιων βιβλιοθηκών (ηλεκτρονικοί κατάλογοι, μηχανές αναζήτησης)
10. Εγγραφές σε σχολεία και πανεπιστήμια, καθώς και αιτήσεις για απολυτήρια και πτυχία
11. Ανακοινώσεις αλλαγής κατοικίας
12. Υπηρεσίες σχετικές με θέματα υγείας (π.χ. λίστες αναμονής στα νοσοκομεία)

Προς τις επιχειρήσεις:

1. Φόρος εισοδήματος/εργοδοτική εισφορά: εγγραφή, πληρωμή
2. Δημοτικός φόρος: δήλωση, ειδοποίηση, πληρωμή
3. ΦΠΑ: εγγραφή, δήλωση, πληρωμή
4. Σύσταση εταιρείας
5. Υποβολή πληροφοριών σε στατιστικά γραφεία
6. Άδειες εξαγωγών
7. Άδειες σχετικές με το περιβάλλον
8. Δημόσιες προμήθειες

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, προκειμένου να μελετήσει το ποσοστό «ηλεκτρονικοποίησης» των υπηρεσιών, υιοθέτησε μια μέθοδο σύμφωνα με την οποία κάθε υπηρεσία, ανάλογα με το βαθμό της ηλεκτρονικής της ωρίμανσης, κατατάσσεται σε ένα από τα παρακάτω τέσσερα (4) επίπεδα:

Α΄ επίπεδο: Πληροφόρηση – Δημοσίευση. Οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχουν μόνο πληροφοριακό υλικό σχετικά με τον τρόπο διεκπεραίωσης της διοικητικής διαδικασίας. Οι πληροφορίες αφορούν τα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομιστούν, τους φορείς που εμπλέκονται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας, τη σειρά εκτέλεσης των συναλλαγών που περιλαμβάνονται.

Β΄ επίπεδο: Διάδραση – Αλληλεπίδραση. Οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχουν πληροφοριακό υλικό για τον τρόπο διεκπεραίωσης της διαδικασίας καθώς και επίσημο υλικό (έντυπα αιτήσεων, βεβαιώσεων, κλπ.) το οποίο οι χρήστες μπορούν να μεταφορτώσουν στον υπολογιστή τους, να το τυπώσουν και να το χρησιμοποιήσουν κατά τη συναλλαγή τους με το φορέα.

Γ΄ επίπεδο: Αμφίδρομη Διάδραση. Εκτός από πληροφορίες, οι δημόσιες υπηρεσίες προσφέρουν online έντυπα για συμπλήρωση και ηλεκτρονική αποστολή. Δεδομένου ότι περιλαμβάνουν online υποβολή στοιχείων σελίδα από μέρους του χρήστη, προϋποθέτουν μηχανισμό αναγνώρισης, ταυτοποίησης και προστασίας των δεδομένων που αποστέλλει ο χρήστης της υπηρεσίας.

Δ΄ επίπεδο: Συναλλαγή. Εκτός από έντυπα αποστολής στοιχείων, υποστηρίζονται λειτουργίες όπου ο χρήστης ολοκληρώνει τις οικονομικές συναλλαγές που περιλαμβάνει η υπηρεσία. Η λειτουργία αυτού του επιπέδου, συνεπάγεται τη δυνατότητα της πλήρους υποκατάστασης της αντίστοιχης μη ηλεκτρονικής υπηρεσίας.

Η στρατηγική για την εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή ανάπτυξη συστήματος Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αποτελεί η εισαγωγή και η χρήση των ΤΠΕ όχι με αποσπασματικό τρόπο αλλά με βάση το γενικότερο «Στρατηγικό Σχεδιασμό»: «Ψηφιακή δημόσια διοίκηση για όλους». Η νέα Δημόσια Διοίκηση θα λειτουργεί εξ ολοκλήρου ψηφιακά και θα δρα αποκλειστικά και αποδοτικά στο πλαίσιο της χρηστής διακυβέρνησης προς όφελος όλων:

- Πολιτών
- Επιχειρήσεων

➤ **Δημοσίων Υπαλλήλων**

Στο επίκεντρο της στρατηγικής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης βρίσκονται τρεις (3) ουσιώδεις σκοποί, οι οποίοι υποστηρίζουν το κυρίως όραμα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα:

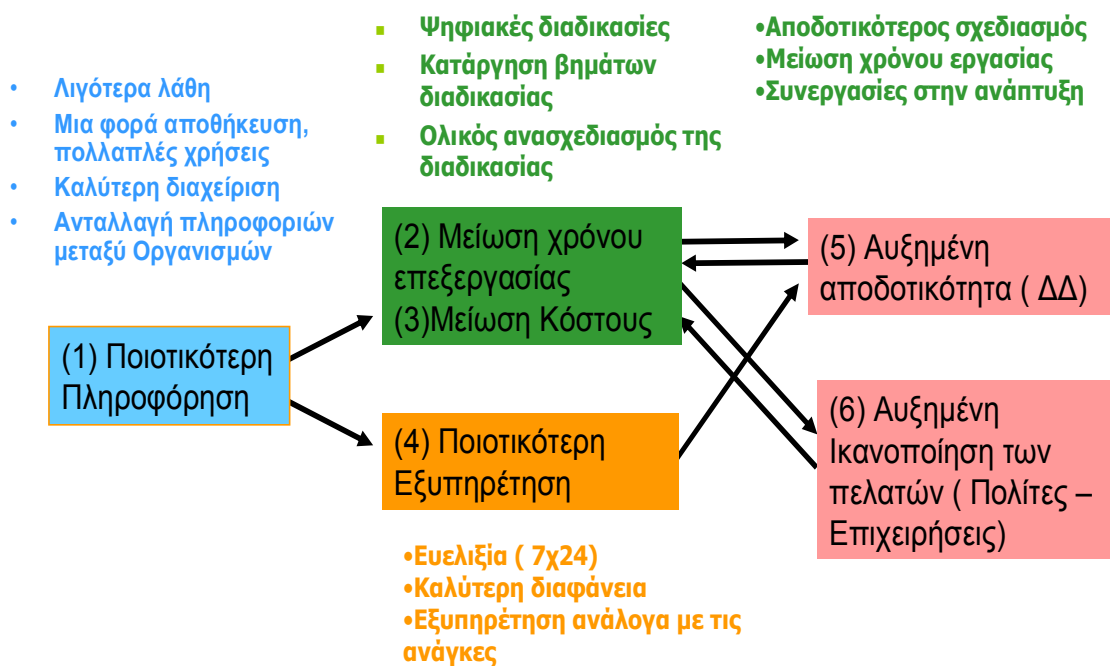
Παροχή Υπηρεσιών. Υπηρεσίες που θα είναι ευκολότερα προσβάσιμες, περισσότερο προσαρμοσμένες στις ανάγκες του πολίτη και πιο εύκολες στη χρήση για την κοινωνία.

Εσωτερική αποδοτικότητα. Βελτιωμένες διαδικασίες στο εσωτερικό των υπηρεσιών με στόχο την ταχύτητα και ασφάλεια των συναλλαγών. Προς αυτήν την κατεύθυνση, προωθείται η **χορήγηση 50.000 ψηφιακών υπογραφών** σε υπαλλήλους από διάφορες δημόσιες υπηρεσίες. Οι ψηφιακές αυτές υπογραφές είναι αυστηρώς προσωπικές και χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων των υπαλλήλων και των υπηρεσιακών αναγκών, για την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων. Η παροχή υπηρεσιών πιστοποίησης και η χορήγηση ψηφιακών υπογραφών στους 50,000 δημοσίους υπαλλήλους επιτρέπει:

- Την ασφαλή χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Την υπογραφή και κρυπτογράφηση ηλεκτρονικών αρχείων
- Τον ασφαλή προσδιορισμό ηλεκτρονικής ταυτότητας
- Τον έλεγχο πρόσβασης
- Τον προσδιορισμό του υπεύθυνου για κάθε ηλεκτρονική συναλλαγή

Κοινωνική συμμετοχή. Η αλληλεπίδραση μεταξύ διοίκησης και κοινωνίας διευκολύνει την αμοιβαία κατανόηση και τη συμβολή της κοινωνίας στη διοίκηση.

Η επίτευξη των τριών παραπάνω στόχων επιτάσσει τη δέσμευση της δημόσιας διοίκησης ότι θα εργασθεί με τρόπους που θα μετασχηματίσουν τις υπάρχουσες δομές και διαδικασίες.



Σχήμα 2. Αναμενόμενα οφέλη της Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Πηγή: ΥΠΕΣ, Νίκος Σαριδάκης

2. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα⁵⁶

Νομοθετικό Πλαίσιο

Στο άρθρο 5Α παρ. 2 του Ελληνικού Συντάγματος θεσπίζεται το δικαίωμα συμμετοχής όλων των πολιτών στην Κοινωνία της Πληροφορίας ενώ με το άρθρο 14 του Ν. 2672/98 καθιερώνεται η ηλεκτρονική επικοινωνία στη Δημόσια Διοίκηση καθώς επιτρέπεται η διακίνηση εγγράφων μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Στο άρθρο 5 του Ν.2690/99 προβλέπεται για πρώτη φορά η πρόσβαση των πολιτών στα διοικητικά έγγραφα (και ηλεκτρονικά αρχεία) που φυλάσσονται στις δημόσιες υπηρεσίες. Περαιτέρω με το άρθρο 27 παρ.1 του Π.Δ. 50/2001 καθορίζονται τα προσόντα διορισμού σε θέσεις φορέων του δημόσιου τομέα και ορίζεται η γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή ως πρόσθετο προσόν διορισμού για όλες τις ειδικότητες των κλάδων ΠΕ και ΤΕ. Με το Προεδρικό Διάταγμα 150/2001 προσαρμόζεται η ελληνική νομοθεσία με την οδηγία 99/93/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις ηλεκτρονικές-ψηφιακές υπογραφές. Με το Ν.3013/2002, άρθρο 31 παρ.9, δημιουργείται ειδική διαδικτυακή πύλη στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του ΥΠΕΣ για την υποστήριξη της ηλεκτρονικής λειτουργίας των ΚΕΠ. Το Π.Δ. 342/2002 θεσπίζει τη διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικό τρόπο μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών και καθιστά το email δόκιμο μέσο συναλλαγής και πληροφόρησης.

Με στόχο την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης, μετονομάζεται με το Ν.3200/2003 η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης σε Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Το Π.Δ. 347/2003 αφορά τον καθορισμό των προσόντων διορισμού σε φορείς του Δημοσίου και ορίζεται ρητά η κατοχή πτυχίου Πληροφορικής ή Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών ως προσόν διορισμού στον εισαγωγικό βαθμό των κλάδων ΠΕ και ΤΕ Πληροφορικής. Επιπλέον, το ανωτέρω Π.Δ. καθορίζει ως πρόσθετο προσόν διορισμού τη γνώση πληροφορικής και χειρισμού Η/Υ σε βασικό επίπεδο και για τον κλάδο Δ.Ε.. Τέλος με το Ν.3242/2004 θεσπίζεται η χρήση νέων τεχνολογιών για την άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη και

⁵⁶ Βλ. ΥΠΕΣ « Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση για όλους», www.gspa.gr

των επιχειρήσεων. Τα άρθρα 6 παρ. 7 και 8 παρ. 1 & 2 του ανωτέρω νόμου θεσπίζουν τη δυνατότητα συνεδρίασης των συλλογικών οργάνων με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων (τηλεδιάσκεψη) καθώς και την έκδοση διοικητικών πράξεων με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων και ιδίως προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων διαλειτουργικότητας.

Με το Ν.3312/2005 για την προώθηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων της προγραμματικής περιόδου 2007-2013, συστήθηκε στο Υπουργείο Εσωτερικών - στο πλαίσιο της Ειδικής Υπηρεσίας Εφαρμογής Προγραμμάτων ΚΠΣ - Ομάδα Σχεδιασμού Προγράμματος, η οποία σχεδίασε και προωθεί το **Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2007-2013»**, ένα μεγάλο μέρος του οποίου αφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης.

Ο Ν.3345/2005 θεσπίζει την ηλεκτρονική τήρηση των αρχείων όλων των δημοσίων υπηρεσιών και την αποθήκευσή τους σε μαγνητικά ή οπτικά μέσα, καθώς και σε οποιοδήποτε άλλο μέσο αποθήκευσης προηγμένης τεχνολογίας. Επίσης, τα έγγραφα που διακινούνται μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου, με ηλεκτρονική μορφή, μπορούν να επικυρώνονται από τον εξουσιοδοτημένο υπάλληλο της υπηρεσίας προς την οποία αποστέλλονται και να έχουν ισχύ ακριβούς αντιγράφου. Με τον ίδιο νόμο (άρθρο 17 παρ.2) εκπονείται και προωθείται το **Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»** το οποίο στοχεύει στην εισαγωγή συστημάτων οργάνωσης και αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών μέσω ειδικού υποπρογράμματος για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως ενίσχυση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών των δημοσίων υπηρεσιών, ολοκληρωμένες ηλεκτρονικές συναλλαγές, ανάπτυξη διαδικτυακών τόπων, τεχνολογικές καινοτομίες και βελτίωση των υποδομών. Θεσπίζεται (Ν. 3448/2006) η επεξεργασία και διάθεση εγγράφων, από φορείς του δημόσιου τομέα, με ηλεκτρονικά μέσα. Στην περίπτωση που για την περαιτέρω χρήση εγγράφων προβλέπονται άδειες, οι φορείς του δημόσιου τομέα πρέπει να εξασφαλίζουν, όπου είναι δυνατόν, τη διάθεση τυποποιημένων αδειών σε ψηφιακή μορφή και με δυνατότητα ηλεκτρονικής επεξεργασίας τους. Οι φορείς του δημόσιου τομέα πρέπει να διευκολύνουν την αναζήτηση εγγράφων προς περαιτέρω χρήση, παρέχοντας τη δυνατότητα ηλεκτρονικής πρόσβασης καθώς και με τη δημιουργία ιστοσελίδων. Τέλος με την απόφαση 2512/2006 κυρώνεται ο Κανονισμός Πιστοποίησης της Αρχής Πιστοποίησης του Ελληνικού Δημοσίου και καθορίζονται

οι όροι, οι προϋποθέσεις και οι τεχνικές προδιαγραφές για την παροχή των υπηρεσιών πιστοποίησης και την έκδοση ψηφιακών πιστοποιητικών.

Ελληνικό Πλαίσιο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης⁵⁷

Το Ελληνικό Πλαίσιο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έχει ως στόχο:

- Τον καθορισμό του Πλαισίου Πιστοποίησης Δημόσιων Διαδικτυακών Τόπων, δηλαδή τον καθορισμό των προτύπων & προδιαγραφών που θα συμβάλλουν στην ομογενοποίηση της παρουσίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στο Διαδίκτυο καθώς και του περιεχομένου που διαχειρίζεται και δημοσιεύει, με στόχο την υποστήριξη των Πολιτών / Επιχειρήσεων στην ανεύρεση & αξιοποίηση Δημόσιας Πληροφορίας και στην ηλεκτρονική διάδρασή τους με την Δημόσια Διοίκηση. Τον καθορισμό του Πλαισίου Διαλειτουργικότητας μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων και ανάπτυξης υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών από την Δημόσια Διοίκηση, δηλαδή τον καθορισμό των γενικότερων αρχών και της στρατηγικής που θα πρέπει να διέπει την ανάπτυξη της Ελληνικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με στόχο την υποστήριξη τόσο της ανταλλαγής περιεχομένου μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων όσο και της παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών προς τους Πολίτες / Επιχειρήσεις.
- Τον καθορισμό του Πλαισίου Ψηφιακής Αυθεντικοποίησης Πολιτών / Επιχειρήσεων, που θα απαιτηθεί για την παροχή ασφαλών & ολοκληρωμένων υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών, κυρίως 3ου και 4ου επιπέδου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, από το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης.
- Την ανάπτυξη του κατάλληλου (σε ποιοτικό και ποσοτικό επίπεδο) εκπαιδευτικού υλικού για το σύνολο των θεωρητικών και πρακτικών θεμάτων των παραπάνω, με στόχο την εξασφάλιση της δυνατότητας ταχύτατης μεταφοράς τεχνογνωσίας στο σύνολο των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και τη διεξαγωγή σειράς εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε ένα ικανό πυρήνα στελεχών, τα οποία στη συνέχεια θα αναλάβουν τη διαχείριση της μεταφοράς τεχνογνωσίας και της συνεργασίας μεταξύ φορέων της Δημόσιας Διοίκησης για τη συντήρηση των ανωτέρω πλαισίων και προτύπων.

⁵⁷ Βλ. Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, <http://www.e-gif.gov.gr>

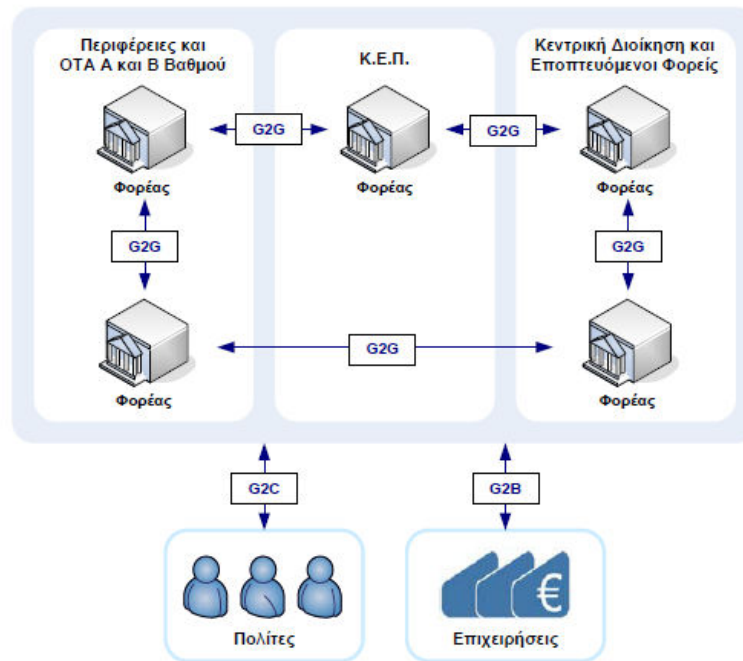
- Την σχεδίαση των προτύπων μεταδεδομένων και XML σχημάτων (metadata & XML standards), που θα απαιτηθούν για την ανάπτυξη του συνόλου των υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών της Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο της Ελληνικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, καθώς και την οργάνωση & επικαιροποίηση ήδη σχεδιασμένων ή υπό σχεδίαση προτύπων, βάσει του Πλαισίου Διαλειτουργικότητας και των διαδικασιών, προδιαγραφών και προτεραιοτήτων που αυτό θα θέσει.

Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (ΠΔ&ΥΗΣ)⁵⁸

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συνδέεται άμεσα με το Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (ΠΔ&ΥΗΣ) το οποίο επιχειρεί να καθορίσει κοινά πρότυπα και προδιαγραφές για το σχεδιασμό και ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία υποστηρίζουν την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς φορείς, επιχειρήσεις και πολίτες και τη μεταξύ τους διαλειτουργικότητα. Οι υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στις οποίες στοχεύει το Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (ΠΔ&ΥΗΣ) ομαδοποιούνται ως προς το χρήστη της Ηλεκτρονικής Υπηρεσίας στις εξής τρεις (3) κατηγορίες:

1. **Κυβέρνηση-προς-Κυβέρνηση** (Government to Government - G2G): διαδικασίες που αφορούν στις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημόσιων οργανισμών (εδώ ο χρήστης είναι κάποιος Φορέας ή Οργανισμός της Δημόσιας Διοίκησης).
2. **Κυβέρνηση-προς-Πολίτες** (Government to Citizen - G2C): διαδικασίες που αφορούν στις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και των πολιτών (οι οποίοι αποτελούν και τους χρήστες των υπηρεσιών αυτής της κατηγορίας).
3. **Κυβέρνηση-προς-Επιχειρήσεις** (Government to Business - G2B): υπηρεσίες των δημόσιων οργανισμών με τελικούς αποδέκτες (χρήστες υπηρεσίας) τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

⁵⁸ Βλ. Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, <http://www.e-gif.gov.gr>



Σχήμα 3. Σημεία Διαλειτουργικότητας Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Πηγή www.infosoc.gr

3. Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»⁵⁹

Το «Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης ΣΥΖΕΥΞΙΣ» αποτελεί έργο παροχής προηγμένων τηλεπικοινωνιακών και τηλεματικών υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας σε Φορείς του Δημόσιου Τομέα. Περιλαμβάνει **προηγμένες υπηρεσίες μετάδοσης φωνής, δεδομένων και εικόνας** σε πανελλαδική κλίμακα⁶⁰.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», είναι:

- Η **παροχή προηγμένων τηλεματικών υπηρεσιών** και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, όπως: προηγμένες υπηρεσίες τηλεφωνίας, τηλεομοιοτυπίας, κλήσεις προς/ από σταθερά και κινητά τηλέφωνα καθώς και τηλεφωνία εξωτερικού, πρόσβαση στο Διαδίκτυο με όλες τις παρελκόμενες υπηρεσίες, τηλεδιάσκεψη, τηλεεκπαίδευση, δημιουργία ενιαίου συστήματος διάχυσης γνώσης, υπηρεσίες απομακρυσμένης πρόσβασης (τηλεργασία),

⁵⁹ Δίκτυο ΣΥΖΕΥΞΙΣ, www.syzeffixis.gov.gr

⁶⁰ Συνοπτική περιγραφή του έργου «Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης ΣΥΖΕΥΞΙΣ», Απαντήσεις σε δέκα απλά ερωτήματα...για το μεγάλο ευρυζωνικό έργο, που διασυνδέει τη Δημόσια Διοίκηση παρέχοντας σύγχρονες υπηρεσίες με χαμηλό κόστος, www.syzeffixis.gov.gr

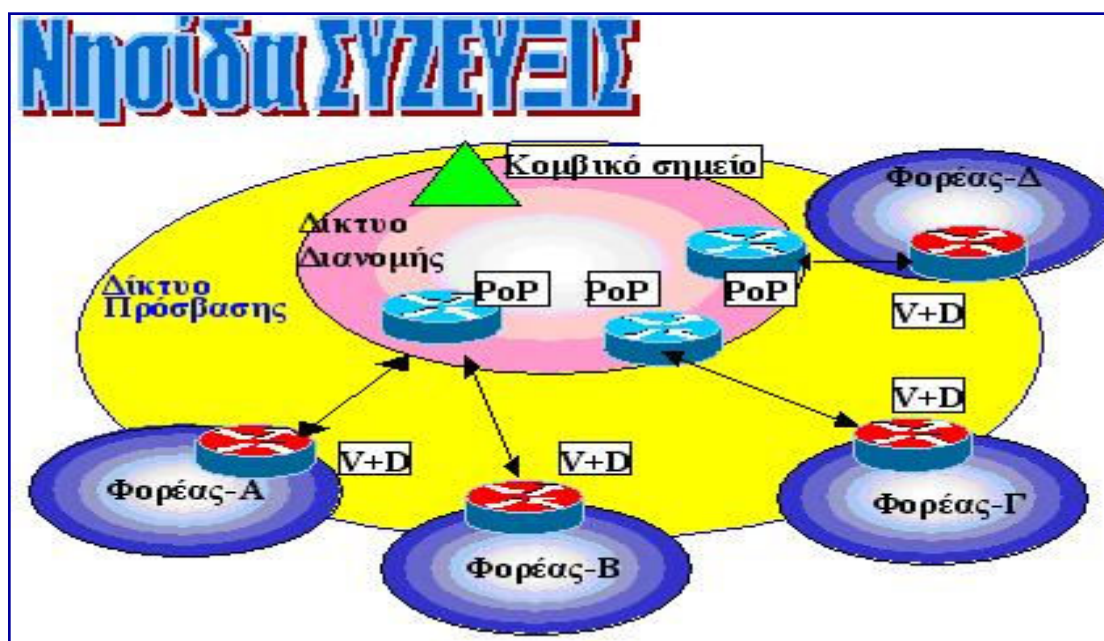
υπηρεσίες πιστοποίησης και ασφάλειας ηλεκτρονικών συναλλαγών (υποδομή δημοσίου κλειδιού), κ.λπ.

- **Ο ευρυζωνικός χαρακτήρας του.** Το «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» αποτελεί το πρώτο εγχείρημα παροχής ευρυζωνικών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών μεγάλης κλίμακας στη Ελλάδα, με ουσιαστικές επιπτώσεις στη βελτίωση της αποδοτικότητας των Δημόσιων φορέων.
- Η γεωγραφική διασπορά του έργου, το οποίο διασυνδέει φορείς – χρήστες σε όλη την ελληνική επικράτεια
- Η παροχή **ενιαίων τιμών** για τις τηλεφωνικές κλήσεις εκτός «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» (αστική–υπεραστική–κινητή–διεθνής) σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική. **Οι τηλεφωνικές κλήσεις εντός «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» παρέχονται ατελώς.** Καθίσταται προφανές, ότι με την υλοποίηση του «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» επιτυγχάνεται σημαντική εξοικονόμηση κόστους σε επίπεδο τηλεπικοινωνιακών τελών, παράλληλα με τη σημαντική βελτίωση του επιπέδου υπηρεσιών.
- Η **ενιαία, αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση των δαπανών** του Ελληνικού Δημοσίου για τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες

Το έργο υλοποιείται μέσω εννέα (9) υποέργων. Τα επτά από αυτά αποτελούν έργα αμιγώς τηλεπικοινωνιακού ενδιαφέροντος. Στο έργο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» η Ελληνική Επικράτεια έχει χωριστεί σε έξι (6) «τηλεπικοινωνιακά διαμερίσματα»/Νησίδες (Υποέργα 1-6). Όλες οι νησίδες ενώνονται μεταξύ τους μέσω ενός δικτύου κορμού (Υποέργο 7). Τα άλλα δύο υποέργα αναφέρονται στην αγορά πληροφορικής καλύπτοντας ανάγκες κατάρτισης και (τηλ)εκπαίδευσης στο χώρο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (Υποέργο 8) καθώς και θεμάτων πιστοποίησης και ασφάλειας ηλεκτρονικών συναλλαγών (Υποέργο 9). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι Φορείς που διασυνδέονται σε κάποια από τις έξι νησίδες μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ των υποδομών των διαφορετικών νησίδων και του δικτύου κορμού. Αθροίζοντας τα υποέργα για τις 6 νησίδες, το υποέργο για το δίκτυο κορμού καθώς και τα 2 οριζόντια υποέργα, το έργο στο σύνολό του αποτελείται από εννέα (9) ξεχωριστά Υποέργα, τα οποία είναι τα εξής:

- ⇒ **Υποέργο-1 (ΑΤΤΙΚΗ-1):** Νησίδα 1 (Τα Υπουργεία, οι Γενικές Γραμματείες, οι Διαχειριστικές Αρχές και τα Στρατολογικά γραφεία – υπηρεσίες που βρίσκονται στην περιφέρεια Αττικής)

- ⇒ **Υποέργο-2 (ΑΤΤΙΚΗ-2):** Νησίδα 2 (Η Περιφέρεια Αττικής, οι Φορείς της Α' και Β' Βαθμίδας Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τα ΚΕΠ της περιφέρειας Αττικής καθώς και τα Νοσοκομεία και Κέντρα Υγείας της ίδιας περιφέρειας)
- ⇒ **Υποέργο-3 (Ν. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ):** Νησίδα 3 (Οι Φορείς και των τεσσάρων κατηγοριών που βρίσκονται στην Νομαρχία Θεσσαλονίκης)
- ⇒ **Υποέργο-4 (ΚΡΗΤΗ):** Νησίδα 4 (Οι Φορείς και των τεσσάρων κατηγοριών που βρίσκονται στην περιφέρεια Κρήτης)
- ⇒ **Υποέργο-5 (Β. ΕΛΛΑΔΑ):** Νησίδα 5 (Οι Φορείς και των τεσσάρων κατηγοριών που βρίσκονται στις περιφέρειες Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης, Δυτικής Μακεδονίας, Κεντρικής Μακεδονίας (πλην Φορέων Νομαρχίας Θεσσαλονίκης), Βορείου Αιγαίου, Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας)
- ⇒ **Υποέργο-6 (Ν. ΕΛΛΑΔΑ):** Νησίδα 6 (Οι Φορείς και των τεσσάρων κατηγοριών που βρίσκονται στις περιφέρειες Ιονίων Νήσων, Ηπείρου, Δυτικής Ελλάδας, Πελοποννήσου, και Νοτίου Αιγαίου)
- ⇒ **Υποέργο-7:** Δίκτυο κορμού
- ⇒ **Υποέργο-8:** Διαχείριση της κατάρτισης και διενέργεια προγραμμάτων Τηλεκπαίδευσης
- ⇒ **Υποέργο-9:** Υπηρεσία PKI (υποδομή δημοσίου κλειδιού)



Σχήμα 4. Δίκτυο Σύνδεσης

Πηγή: ΥΠΕΣ, www.gspa.gr

Κύριος σκοπός του Εθνικού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης είναι η βελτίωση της λειτουργίας των φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, με αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων σε αυτούς τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και την παροχή προηγμένων τηλεματικών υπηρεσιών. Τα αναμενόμενα οφέλη που θα αποκομίσουν η Δημόσια Διοίκηση και οι πολίτες από το «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» είναι:

- ✓ **Ο εκσυγχρονισμός της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης** (υποδομή για την υλοποίηση μοντέλου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης) με την παροχή προηγμένων τηλεματικών υπηρεσιών (Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο, πρόσβαση στο Διαδίκτυο) και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.
- ✓ **Η αποτελεσματική διαχείριση της διακίνησης των δεδομένων** των φορέων του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα, μέσω της σταδιακής χρήσης Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου (email).
- ✓ **Η μείωση του κόστους της επικοινωνίας** μέσω της χρήσης της υπηρεσίας του Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου (email) και των ψηφιακών πιστοποιητικών-υπογραφών, μεταξύ των φορέων του Δημόσιου Τομέα, με ταυτόχρονη αύξηση της ταχύτητας και ασφάλειας διακίνησης των πληροφοριών.
- ✓ **Η αποτελεσματική εκμετάλλευση των πληροφοριακών συστημάτων** των φορέων του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα μέσω της **λειτουργικής διασύνδεσης** των συστημάτων αυτών (π.χ. Πληροφοριακά Συστήματα Περιφερειών, Νομαρχιών, ΚΕΠ κ.λπ.).
- ✓ **Η αποτελεσματικότερη συνεργασία των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης** μέσω υπηρεσιών όπως η **τηλεδιάσκεψη** και η **τηλεργασία**.
- ✓ **Η ανάπτυξη σημαντικής υποδομής τηλεκπαίδευσης**, που δίνει τη δυνατότητα διενέργειας προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης στο χώρο εργασίας ή και στο χώρο κατοικίας τους, συμβάλλοντας στην εξοικονόμηση σημαντικού κόστους καθώς και στην αναβάθμιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.
- ✓ **Η ενοποιημένη αναβάθμιση των παρεχόμενων προς τον πολίτη υπηρεσιών**, μέσω αυτοματοποιημένων και φιλικών προς τον χρήστη συστημάτων πληροφόρησης και διεκπεραίωσης συναλλαγών με τις Ελληνικές Δημόσιες Υπηρεσίες.

- ✓ Η βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη, ιδιαίτερα για διαδικασίες οι οποίες απαιτούν εμπλοκή περισσότερων του ενός φορέα, με τελικό στόχο την εξυπηρέτησή του από μία υπηρεσία (Υπηρεσίες μιας στάσης π.χ. ΚΕΠ).

Παράλληλα, με την υλοποίηση του Έργου επιδιώκεται η **ανάπτυξη της αγοράς τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε ένα περιβάλλον υγιούς ανταγωνισμού** με διαφανείς κανόνες και η πλήρης αξιοποίηση των επενδύσεων στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Η εμφάνιση ενός μεγάλου Έργου όπως το «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» αναμένεται να επηρεάσει την αγορά των τηλεπικοινωνιών, κυρίως στον τομέα παροχής ευρυζωνικών υπηρεσιών.

Το Εθνικό δίκτυο ΣΥΖΕΥΞΙΣ αποτελείται πανελλαδικά από **4257 φορείς** και εξυπηρετεί **200.000 υπαλλήλους**. Το ΣΥΖΕΥΞΙΣ προσφέρει στην δημόσια διοίκηση υπηρεσίες φωνής - δεδομένων και video. Στο πλαίσιο του έργου έχουν προσφερθεί στους παραπάνω φορείς όλες οι απαραίτητες δικτυακές υποδομές ώστε το δίκτυο να διασυνδέει **ευρυζωνικά και με ασφάλεια** τις ακόλουθες κρατικές υπηρεσίες⁶¹:

- Όλα τα κτίρια των Περιφερειών, Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, Δήμων, ΚΕΠ της Χώρας
- Όλα τα Υπουργεία, Γενικές Γραμματείες και Διαχειριστικές Αρχές της χώρας
- Όλες τις ΔΟΥ (ΤΑΧΙΣ), τα Τελωνεία (ICIS) και τις ΥΔΕ της χώρας
- Όλες τις ΔΥΠΕ, τα Νοσοκομεία και τα Κέντρα Υγείας της χώρας
- Όλα τα σημεία της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας και της ΕΣΥΕ πανελλαδικά
- Όλα τα ΙΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ
- Όλες τις Στρατολογίες της χώρας
- Μεγάλο πλήθος δικαστηρίων σε όλη την Ελλάδα
- Τα σημαντικότερα κτίρια των ασφαλιστικά ταμείων (ΟΓΑ – ΕΤΑΑ – ΜΤΠΥ – ΟΑΕΕ – ΟΠΑΔ κ.λπ.) και υφίσταται διεπαφή με το ΙΚΑ.

Αξιοποίηση του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ

- ⇒ **Υπηρεσίες δεδομένων** : η μετάπτωση των τοπικών δικτύων των φορέων αγγίζει πλέον το **98%**. Σε όλα τα κτίρια ΣΥΖΕΥΞΙΣ είναι απαραίτητη η παροχή διασύνδεσης όχι μόνο για πρόσβαση στο διαδίκτυο αλλά κυρίως για πρόσβαση σε κρίσιμες εφαρμογές της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Οι

⁶¹ Βλ. ΕΡΓΟ ΣΥΖΕΥΞΙΣ – ΣΥΖΕΥΞΙΣ II, ΚΤΠ Α.Ε., ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2010

φορείς πλέον εμπιστεύονται και την υποδομή του ηλεκτρονικού τους ταχυδρομείου αλλά και των ιστοσελίδων τους σε ποσοστό που ξεπερνά πλέον το **80%**.

⇒ **Υπηρεσίες τηλεφωνίας** : η σύνδεση των φορέων στο τηλεφωνικό δίκτυο ΣΥΖΕΥΞΙΣ και η αξιοποίηση του τηλεφωνικού δικτύου για εσωτερικές κλήσεις (**onnet** τηλεφωνία) φτάνει πλέον το **99%**. Η αξιοποίηση της εξωτερικής τηλεφωνίας (**offnet**) του έργου και των προνομιακών τιμών της, μετά και από υπογραφή κεντρικής σύμβασης για το Υπ. Οικονομικών και τους φορείς που του αντιστοιχούν (αναμένεται), θα φτάσει περίπου το **80%** των φορέων.

⇒ **Υπηρεσίες video**: Η αξιοποίηση της τηλεδιάσκεψης και της πολυδιάσκεψης είναι **πλήρης**. Όλα τα studio που έχουν προσφερθεί (περίπου 100) χρησιμοποιούνται καθημερινά και προσφέρουν έναν σύγχρονο τρόπο επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης από απόσταση ενώ ακόμα και χωρίς studio όλα τα κτίρια έχουν τη δυνατότητα για τουλάχιστον μια θέση desktop τηλεδιάσκεψης.

Αναγκαιότητα του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ

Το δίκτυο λειτουργεί από τον Ιανουάριο του 2006 μέχρι κι σήμερα. Χρηματοδοτήθηκε και έχει εξασφαλισμένο προϋπολογισμό από το Ε.Π. Κοινωνία της Πληροφορίας, μέχρι και το τέλος του 2009. Το κόστος του σε υποδομές και υπηρεσίες για τα 4 χρόνια της λειτουργίας του ξεπέρασε τα 150 εκ € καθιστώντας το ΣΥΖΕΥΞΙΣ ως ένα από τα πιο επιτυχημένα έργα της Κοινωνίας της Πληροφορίας και σε απορρόφηση αλλά και σε προσφορά σημαντικών υπηρεσιών στο Κράτος και τον Έλληνα Πολίτη. Από 1-1-2010 όλοι οι παραπάνω φορείς, λόγω της σπουδαιότητας, της εξάπλωσης και της λειτουργικότητας του δικτύου, απαιτείται να συνεχίσουν να απολαμβάνουν τις υπηρεσίες του ΣΥΖΕΥΞΙΣ για τους παρακάτω λόγους:

1. Οικονομίες Κλίμακας & Εξοικονόμηση Δαπανών. Η μελέτη των πραγματικών στοιχείων από τους φορείς του ΣΥΖΕΥΞΙΣ δείχνει ότι το μοντέλο άθροισης της ζήτησης που το ΣΥΖΕΥΞΙΣ υιοθετεί, οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας τουλάχιστον της τάξης του 51% στις τηλεπικοινωνιακές δαπάνες του δημοσίου. Ταυτόχρονα δίνει τη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας οι οποίες συμβάλλουν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

2. **Πλήθος κρίσιμων Ηλεκτρονικών Εφαρμογών λειτουργούν στο ΣΥΖΕΥΞΙΣ.** Κατά την διάρκεια λειτουργίας του δικτύου, πολλοί φορείς λόγω ΣΥΖΕΥΞΙΣ εξασφάλισαν την απαραίτητη ευρυζωνική υποδομή ώστε να λειτουργήσουν τις ηλεκτρονικές εφαρμογές τους ή τα Ολοκληρωμένα Πληροφορικά τους Συστήματα (ΟΠΣ) με αξιοπιστία, ασφάλεια και ταχύτητα προσφέροντας, πολλοί από αυτούς, και υπηρεσίες προς τον πολίτη. Τουλάχιστον 40 κρίσιμες και με μεγάλες δικτυακές απαιτήσεις, ηλεκτρονικές εφαρμογές λειτουργούν στο πλαίσιο του δικτύου. Σημειώνεται ότι το ΣΥΖΕΥΞΙΣ έδωσε για πρώτη φορά την ευκαιρία σε ΟΠΣ διαφορετικών φορέων του Δημοσίου να διαλειτουργήσουν μεταξύ τους.
3. **Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.** Τα πιο σημαντικά **portal** του Ελληνικού Δημοσίου (520 φορέων της Κεντρικής Διοίκησης – Νομαρχιών, Δήμων, Νοσοκομείων) υποστηρίζονται από ευρυζωνικές υπηρεσίες που διατίθενται μέσω του ΣΥΖΕΥΞΙΣ.
- i. Το ΣΥΖΕΥΞΙΣ έδωσε την δυνατότητα σε 12.500 χρήστες των φορέων να αποκτήσουν **ηλεκτρονικό ταχυδρομείο**.
 - ii. Οι φορείς του ΣΥΖΕΥΞΙΣ έχουν δρομολογήσει και στηρίζει την **τηλεφωνική τους επικοινωνία** στο εθνικό δίκτυο υιοθετώντας πλέον νέες συσκευές, τεχνολογίες αλλά και νέους τηλεφωνικούς αριθμούς. **Το ΣΥΖΕΥΞΙΣ έδωσε τη δυνατότητα σε όλους τους υπαλλήλους των κτιρίων που συμμετέχουν, να έχουν ξεχωριστό τηλεφωνικό αριθμό και συσκευή, προσέφερε δωρεάν σύγχρονες υποδομές τηλεφωνίας σε όλους τους μικρούς φορείς και σε πολλούς μεσαίους και μεγάλους και αύξησε το πλήθος των ταυτόχρονων συνδιαλέξεων σε όλους του φορείς από 50 έως και 100%.** Απουσία του ΣΥΖΕΥΞΙΣ και της μοναδικής τηλεφωνικής αρχιτεκτονικής του (Voice over IP - VoIP) θα έφερνε αξεπέραστα προβλήματα στην τηλεφωνική επικοινωνία των φορέων λόγω της ανάγκης μαζικής μετάπτωσης στην παλιά αρχιτεκτονική τηλεφωνίας αλλά και του υποβιβασμού σε χαμηλότερες δυνατότητες.
 - iii. Για πρώτη φορά τόσες χιλιάδες φορείς του Ελληνικού Δημοσίου μετέχουν σε ένα **ασφαλές μοντέρνο δίκτυο επικοινωνιών** το οποίο μπορεί να συντηρεί και να λειτουργεί όλες τις ηλεκτρονικές τους εφαρμογές και να εξασφαλίζει τη **διαλειτουργικότητα** μεταξύ τους.

- iv. Μόνο το ΣΥΖΕΥΞΙΣ μπορεί να εξασφαλίσει στην Κεντρική Διοίκηση τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του δικτύου s-TESTA
- v. Στο ΣΥΖΕΥΞΙΣ έχουν συνδεθεί όλες οι εφορίες και τα τελωνεία της χώρας κάνοντας μια μεθοδική και επίπονη μετάπτωση των εφαρμογών τους στο νέο δίκτυο.
- vi. Στο ΣΥΖΕΥΞΙΣ λειτουργούν όλα τα σημαντικά έργα και οι νέες εφαρμογές που χτίστηκαν στο πλαίσιο της Κοινωνίας της Πληροφορίας όπως τα πληροφοριακά συστήματα των ΔΥΠΕ, των Νομαρχιών, των ασφαλιστικών ταμείων (ΑΜΚΑ) και πολλά άλλα.
- vii. Για πρώτη φορά στο πλαίσιο του έργου προσφέρθηκε στο Δημόσιο υπηρεσία Τηλεδιάσκεψης. Η υπηρεσία αυτή δίνει την δυνατότητα ταυτόχρονης επικοινωνίας με εικόνα και ήχο μεταξύ δυο ή περισσότερων ομάδων χρηστών που βρίσκονται σε διαφορετικά σημεία εντός του ΣΥΖΕΥΞΙΣ. Έχουν εγκατασταθεί τουλάχιστον **100 πλήρη Studio Τηλεδιάσκεψης** σε ολόκληρη την Ελλάδα, και συγκεκριμένα σε όλες τις Περιφέρειες και Νομαρχίες της χώρας, καθώς και σε 20 κτίρια Υπουργείων, στις ΔΥΠΕ και σε κάποια δικαστήρια και κτίρια του ΕΚΔΔΑ. Η εν λόγω υπηρεσία χρησιμοποιείται κατά κόρον από τα Υπουργεία, τις Νομαρχίες και Περιφέρειες της χώρας για τηλεσυνεργασία υπηρεσιακών παραγόντων έχοντας περιορίσει έτσι σημαντικά κόστη μετακινήσεων. Επιπλέον με τη χρήση της παραπάνω πλατφόρμας έχουν γίνει και σημαντικές καινοτόμες δράσεις που ξεφεύγουν από το πλαίσιο της τηλεδιάσκεψης.

Κυριότερες ηλεκτρονικές υπηρεσίες που λειτουργούν και εξυπηρετούνται πλήρως από το ΣΥΖΕΥΞΙΣ :

1. Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών

- i. Το ΟΠΣ TAXIS. Όλες οι εφορίες της χώρας συνδέονται με το ΚΕΠΥΟ.
- ii. Το ΟΠΣ ICIS των Τελωνείων.
- iii. Το ΟΠΣ Διαχείρισης Κρατικών Ενισχύσεων
- iv. Το ΟΠΣ ΔΑΥΚ του ΓΛΚ για τις συντάξεις των Δημοσίων υπαλλήλων.

- v. Το **ΟΠΣ του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων** με διεπαφή και με τα ΚΕΠ
- vi. Το **ΟΠΣ Μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων** σε on-line σύνδεση με το σύστημα ΔΙΑΣ.
- vii. Το **ΟΠΣ της ΕΣΥΕ** σε 60 υποκαταστήματα πανελλαδικά

2. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης

- i. Η Πύλη **ΕΡΜΗΣ**
- ii. Το **Portal Των ΚΕΠ** www.kep.gov.gr
- iii. Το **ΟΠΣ Διαχείρισης Μητρώου Αλλοδαπών** της χώρας (πράσινη κάρτα).
- iv. Το **ΟΠΣ των εκλογών «Μάθε που ψηφίζεις»**
- v. Το **ΟΠΣ του ΕΚΔΔΑ** που λειτουργεί σε 12 κτίρια ΣΥΖΕΥΞΙΣ.
- vi. Η **Εκπαιδευτική πύλη ΣΥΖΕΥΞΙΣ – LMS ΣΥΖΕΥΞΙΣ** στο ΕΚΔΔΑ.
- vii. Το **ΟΠΣ του Εθνικού Δημοτολογίου** (data center ΚτΠ Α.Ε.)
- viii. Το **Εθνικό Ληξιαρχείο**
- ix. Τα **ΟΠΣ υποστηρικτικών λειτουργιών** των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων
- x. Το **ΟΠΣ e-kep** των ΚΕΠ.
- xi. Το **ΟΠΣ ΟΔΥΣΣΕΑΣ** για διαχείριση εκτάκτων αναγκών (**ΠΣΕΑ**) σε όλη τη χώρα.
- xii. Το **ΟΠΣ & portal του Εθνικού Τυπογραφείου**.
- xiii. Το **ΟΠΣ & portal του ΑΣΕΠ**.
- xiv. Το Πληροφοριακό Σύστημα του **ΡΑΠΤΑΡΧΗ** (data center ΚτΠ Α.Ε.)

3. Υπουργείο Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης

- i. Τα **ΟΠΣ Υγείας** των ΔΥΠΕ Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης, Στερεάς Ελλάδας, «ΔΗΛΟΣ» και Ιονίων (data center ΚτΠ Α.Ε.)
- ii. Το **ΟΠΣ Διαχείρισης των ραντεβού** των νοσοκομείων της χώρας «**ΙΑΣΙΣ**».
- iii. Τα **ΟΠΣ Υγείας** των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων (data center ΚτΠ Α.Ε.)
- iv. Εφαρμογές τηλεϊατρικής μεταξύ νοσοκομείων και Κέντρων Υγείας της χώρας
- v. Το **ΟΠΣ Προνοιακού Έργου του ΕΚΚΑ** σε 11 υποκαταστήματα

4. Υπουργείο Εθνικής Αμύνης

- i. Το ΟΠΣ της Στρατολογίας με διεπαφή προς τα ΚΕΠ που λειτουργεί σε όλες τις στρατολογίες της χώρας (65 κτίρια ΣΥΖΕΥΞΙΣ).
- ii. Το "Αυτοματοποιημένο Σύστημα Στρατολογίας Ενόπλων Δυνάμεων»

5. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων

- i. Το ΟΠΣ του ΑΜΚΑ
- ii. Πανελλαδικές εφαρμογές του ΟΑΕΕ
- iii. Πανελλαδικές εφαρμογές του ΟΓΑ

6. Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας & Δημοσίων Έργων

- i. Το ΟΠΣ Ηλεκτρονικής Πολεοδομίας (data center ΚτΠ Α.Ε.)

7. Υπουργείο Ανάπτυξης

- i. Το σεισμολογικό δίκτυο του Γεωδυναμικού Ινστιτούτου Αθηνών. Το Ινστιτούτο αντλεί «live» σεισμολογικά δεδομένα από τους επιταχυνσιογράφους και τους σειсмоγράφους του (40 επιταχυνσιογράφοι & 15 σειсмоγράφοι σήμερα) μέσω ΣΥΖΕΥΞΙΣ.
- ii. Αντίστοιχη δράση για το ΙΤΣΑΚ
- iii. Αντίστοιχη δράση για το σεισμολογικό δίκτυο του Πανεπιστημίου Αθηνών

8. Υπουργείο Μεταφορών & Επικοινωνιών

Λειτουργούν κρίσιμες δικτυακές εφαρμογές και βάσεις δεδομένων οχημάτων & διαχείρισης αδειών οδήγησης on-line με το ΚΕΠΥΟ. Συγκεκριμένα :

- i. Το MIS του point system μέσω διασύνδεσης του Υπουργείου Μεταφορών με το ΥΠΕΣΔΔΑ
- ii. Εφαρμογές Ιδιωτικών ΚΤΕΟ (ΙΚΤΕΟ)
- iii. Εφαρμογή Αδειών Οδήγησης
- iv. Τεχνικό αρχείο οχημάτων

9. Υπουργείο Εμπορίου, Βιομηχανίας & Τουρισμού

- i. Τα ΟΠΣ Εμπορίου των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων (data center ΚτΠ Α.Ε.)

10. Διερωπαϊκό δίκτυο s-TESTA

Σημαντικότατη είναι η σύνδεση του ΣΥΖΕΥΞΙΣ με το δίκτυο s-TESTA που εξασφαλίζει σε πολλούς φορείς της κεντρικής διοίκησης **μοναδική on-line σύνδεση** με πληροφοριακά συστήματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συγκεκριμένα στα:

- Πληροφοριακό σύστημα **FIUNET** (Αρχή για το ξέπλυμα Βρώμικου Χρήματος)
- Πληροφοριακό σύστημα **CPCS** (Γενική Γραμματεία Καταναλωτή, Γενική Γραμματεία Εμπορίου, Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων, Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης)
- Πληροφοριακό σύστημα **AFIS** (Γενικό Λογιστήριο του Κράτους)
- Πληροφοριακό σύστημα **Eurodac** (Ελληνική Αστυνομία)
- Πληροφοριακό σύστημα **Dublinet** (Ελληνική Αστυνομία – ΥΠΕΣΔΔΑ)
- Πληροφοριακό σύστημα **CARE** (Υπ. Μεταφορών)
- Πληροφοριακό σύστημα **Tachonet** (Υπ. Μεταφορών)
- Πληροφοριακό σύστημα **CARE** (Υπ. Μεταφορών)
- Πληροφοριακό σύστημα **SafeSeaNet** (Υπ. Εμπ. Ναυτιλίας)
- Πληροφοριακό σύστημα **Eudranet** (Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων)
- Πληροφοριακό σύστημα **TESS** (Γενική Γραμμ. Κοινωνικών Ασφαλίσεων)

Για όλα τα παραπάνω συστήματα μοναδικός πάροχος στην Ελλάδα μπορεί να είναι μόνο το ΣΥΖΕΥΞΙΣ και η σύνδεση του με το s-TESTA.

Ο ρόλος της ΚτΠ Α.Ε στο έργο

Η Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. (ΚτΠ Α.Ε.) έχει ως καταστατικό ρόλο την υλοποίηση για λογαριασμό του Δημόσιου και ευρύτερου Δημόσιου Τομέα Έργων Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας, μέσα από τις ενέργειες και δράσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΕΠ) «Κοινωνία της Πληροφορίας». Δραστηριοποιεί, υποκινεί και υποστηρίζει τους δικαιούχους του Προγράμματος προκειμένου να βελτιώσουν και να εκσυγχρονίσουν τις υπηρεσίες που παρέχουν προς τους πολίτες.

Η Εταιρεία αναλαμβάνοντας ως Τελικός Δικαιούχος την υλοποίηση έργων για λογαριασμό τρίτων, προβαίνει σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την ένταξη,

παρακολούθηση, διαχείριση συμβάσεων και την παράδοσή τους στους Κυρίους των έργων «με το κλειδί στο χέρι», συνεργαζόμενη με τα στελέχη τους σε όλες της φάσεις.

Μεταξύ των Έργων δημιουργίας υποδομών Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στο πλαίσιο του ΕΠ ΚτΠ εξέχουσα θέση κατέχει το έργο Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης – «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», το οποίο υλοποιείται από την ΚτΠ Α.Ε. με Κύριο του Έργου το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Το έργο χρηματοδοτείται από το ΕΠ ΚτΠ κατά 75% και κατά 25% από το ΠΔΕ (ΣΑΕ ΥΠΕΣ).

4. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ΕΡΜΗΣ⁶²

Η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ermis αποτελεί την ενιαία Κυβερνητική Διαδικτυακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης για την πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων και την ασφαλή διεκπεραίωση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ο ermis αποσκοπεί, μέσα από ένα σύνολο δράσεων, στο γενικότερο εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και στην παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας προς τον πολίτη.

Η Κυβερνητική Πύλη παρέχει από ένα κεντρικό σημείο ολοκληρωμένη ενημέρωση στους πολίτες και τις επιχειρήσεις σχετικά με όλες τις συναλλαγές τους με την Δημόσια Διοίκηση (φυσικές ή ηλεκτρονικές), καθώς και επιλεγμένες υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Συναλλαγών μέσω των οποίων οι πολίτες μπορούν ηλεκτρονικά πλέον να εξυπηρετηθούν από την Δημόσια Διοίκηση. Από επιχειρησιακής πλευράς, η πύλη ermis αποτελεί το «ηλεκτρονικό πολυκατάστημα» της Δημόσιας διοίκησης και κινείται σε τρεις βασικούς άξονες που αφορούν:

Παροχή πληροφοριών

Η παροχή πληροφοριών αφορά την ολοκληρωμένη συλλογή και οργάνωση της απαιτούμενης πληροφορίας από το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης και την διάθεσή της στο Διαδίκτυο για την αξιόπιστη ενημέρωση πολιτών και επιχειρήσεων όσον αφορά στις συναλλαγές τους και στην αλληλεπίδρασή τους με τον κρατικό

⁶² Εθνική Πύλη Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΕΡΜΗΣ, www.ermis.gov.gr

μηχανισμό. Η πληροφορία είναι διαθέσιμη προς το κοινό με 5 διαφορετικούς τρόπους αναζήτησης:

- Από την ενότητα «Οι Ανάγκες μου» μέσω της οποίας είναι διαθέσιμες όλες οι υπηρεσίες/πληροφορίες που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη ανάγκη ή γεγονός (π.χ. «Ασφαλίζομαι» , «Ταξιδεύω», «Έχασα το πορτοφόλι μου»).
- Από την ενότητα «Ανάλογα με το Θεματικό Αντικείμενο» μέσω του Θεματικού Ευρετηρίου, στην οποία το σύνολο της πληροφορίας είναι οργανωμένο σύμφωνα με το Θεματικό Αντικείμενο στο οποίο ανήκει το κάθε Θεματικό Αντικείμενο (π.χ. «Άνθρωποι, Κοινότητες και Διαβίωση») , διαιρείται σε αντίστοιχες υποκατηγορίες , για την καλύτερη οργάνωση και προβολή των πληροφοριών (π.χ. Οικογένεια, Κατοικία, Μητρώα και Δημοτολόγιο).
- Από την ενότητα «ανάλογα με την ιδιότητά σας» μέσω του Θεματικού Ευρετηρίου όπου είναι διαθέσιμες όλες οι υπηρεσίες/πληροφορίες που αφορούν σε μια συγκεκριμένη ιδιότητα πολίτη (π.χ. «Δημόσιοι Υπάλληλοι», «Ιδιωτικοί Υπάλληλοι») ή επιχείρησης / οργανισμού (π.χ. «Βιοτεχνία», «Ελεύθεροι Επαγγελματίες»).
- Από την ενότητα «Φορείς Δημοσίου», μέσω της οποίας ο χρήστης έχει την δυνατότητα να εμφανίσει όλες τις διαθέσιμες υπηρεσίες/πληροφορίες και στοιχεία επικοινωνίας που σχετίζονται με τον Φορέα που έχει επιλέξει.
- Από την κεντρική «Αναζήτηση» της πύλης μέσω της οποίας ο χρήστης έχει την δυνατότητα να αναζητήσει με λέξεις κλειδιά υπηρεσίες/πληροφορίες που υπάρχουν στην πύλη.

Διαλειτουργικότητα

Ο ermis παρέχει τις απαραίτητες υποδομές για την πλήρη υποστήριξη της Διαλειτουργικότητας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης η διαλειτουργικότητα συνδέεται και με την ανάπτυξη εφαρμογών για την παροχή υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών από ένα κεντρικό σημείο.

Οι εγγεγραμμένοι χρήστες του ermis μπορούν να αξιοποιήσουν ένα μεγάλο πλήθος ηλεκτρονικών υπηρεσιών που είτε μπορούν να υποβληθούν ηλεκτρονικά προς οποιοδήποτε ΚΕΠ είτε διεκπεραιώνονται πλήρως ηλεκτρονικά από τον χρήστη.

Ασφάλεια συναλλαγών

Ο ermis παρέχει ασφαλείς υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε κάθε επίπεδο με την χρήση κλιμακούμενων μεθόδων ψηφιακής αυθεντικοποίησης. Ανάλογα με τον τύπο των δεδομένων που διακινούνται στα πλαίσια της υποβολής της εκάστοτε υπηρεσίας, ο ermis υποστηρίζει διαφορετικά επίπεδα ταυτοποίησης των Πολιτών/Επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα:

- Υπηρεσίες για τις οποίες προσφέρεται μόνο πληροφόρηση για την διαδικασία και τα απαραίτητα δικαιολογητικά, δεν απαιτούν κάποιο αναγνωριστικό ταυτοποίησης (είναι διαθέσιμες σε όλους τους χρήστες του ermis – εγγεγραμμένους ή όχι).
- Υπηρεσίες για τις οποίες παρέχεται η δυνατότητα ηλεκτρονικής αίτησης, απαιτείται απλή εγγραφή του χρήστη και χρήση του username / password που του παρέχεται.
- Υπηρεσίες για τις οποίες προσφέρεται πλήρης ηλεκτρονική διεκπεραίωση, απαιτείται εγγραφή του χρήστη και φυσική ταυτοποίησή του (μόνο μία φορά) σε οποιοδήποτε ΚΕΠ.
- Σε σύντομο χρονικό διάστημα, θα υποστηρίζεται η δυνατότητα ταυτοποίησης του χρήστη μέσω ψηφιακών πιστοποιητικών που θα χρησιμοποιηθούν για ψηφιακή υπογραφή, αυθεντικοποίηση και κρυπτογράφηση.

Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

Τα ΚΕΠ υλοποιούν τις αρχές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης καθώς αποτελούν το μεγαλύτερο έργο ολοκληρωμένων συναλλαγών με στόχο ταχύτερες συναλλαγές του πολίτη με το Δημόσιο⁶³.

Σήμερα λειτουργούν 1.108 ΚΕΠ με 1.034 πιστοποιημένες διαδικασίες, ενώ εντάσσονται συνεχώς νέες πιστοποιημένες διαδικασίες. Οι πολίτες τα επιλέγουν συνειδητά έναντι των κλασικών δημοσίων υπηρεσιών λόγω της ανώτερης εξυπηρέτησης που εισπράττουν. Για να υποστηριχθούν οι αρχές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη λειτουργία των ΚΕΠ, αναδιοργανώθηκαν οι διαδικασίες που εκτελούνται από αυτά, με τη χρήση Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (ΚΥΑ), ανάλογα με τις συναρμοδιότητες για κάθε διαδικασία. Εφαρμόστηκαν μέθοδοι

⁶³ Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΠΑ), Οδηγός των ΚΠΑ, www.kep.gov.gr

απλούστευσης διαδικασιών, με την κατάργηση βημάτων και δικαιολογητικών, τη θέσπιση της αυτεπάγγελτης αναζήτησης δικαιολογητικών, τη συνένωση εγγράφων και δηλώσεων και την αντικατάσταση δικαιολογητικών με υπεύθυνες δηλώσεις. Το έργο των ΚΕΠ αποτελεί την πρώτη γενικευμένη προσπάθεια ομογενοποίησης της λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα και εφαρμογής στην πράξη της διοίκησης των διαδικασιών, όπου οι διαδικασίες αντιμετωπίζονται ενιαία, από την αρχή έως το τέλος, χωρίς ο Πολίτης να πρέπει να γνωρίζει για τις αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων στη διαδικασία Φορέων.

Από τις αρχές του 2007 εφαρμόζονται στα ΚΕΠ δύο καινοτόμοι τρόποι υποβολής αιτήσεων από τους πολίτες για διεκπεραίωση υποθέσεών τους. Ο πρώτος αφορά στην υποβολή τηλεφωνικών αιτήσεων μέσω της τηλεφωνικής γραμμής εξυπηρέτησης **1500**, όλο το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες το χρόνο και ο δεύτερος στην ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων μέσω του δικτυακού τύπου των ΚΕΠ στην πύλη ΕΡΜΗΣ. Ο διαδικτυακός τύπος των ΚΕΠ έδωσε τη δυνατότητα στους πολίτες να παρακολουθούν την υπόθεσή τους βήμα προς βήμα ελέγχοντας την ανταπόκριση της Δημόσιας Διοίκησης και υλοποίηση τις υπηρεσίες μιας στάσης για ένα συνεχώς αυξανόμενο σύνολο διαδικασιών (one stop shop). Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των ΚΕΠ γίνεται με δείκτες. Ενδεικτικά μερικοί δείκτες αποτελεσματικότητας των ΚΕΠ είναι:

- Μέσος χρόνος εξυπηρέτησης του Πολίτη από ΚΕΠ για δεδομένο χρονικό διάστημα της επιλογής του χρήστη, για το σύνολο των πιστοποιημένων διαδικασιών, για το σύνολο των ΚΕΠ της Χώρας, σε επίπεδο Περιφέρειας, Νομού, Δήμου ή για μεμονωμένα ΚΕΠ.
- Μέσος Χρόνος Εξυπηρέτησης για κάθε πιστοποιημένη διαδικασία, για δεδομένο χρονικό διάστημα, για το σύνολο των ΚΕΠ της χώρας, σε επίπεδο Περιφέρειας, Νομού, Δήμου ή για μεμονωμένα ΚΕΠ.
- Μέση απόκλιση από τα προβλεπόμενα όρια, όσον αφορά την παροχή προϊόντων – πιστοποιημένων υπηρεσιών από τα ΚΕΠ.
- Συνολικός όγκος και παραγωγικότητα, για δεδομένο χρονικό διάστημα για το σύνολο των ΚΕΠ, σε επίπεδο Περιφέρειας, Νομού, Δήμου ή για μεμονωμένα ΚΕΠ.
- Μέσος χρόνος ανταποκρισιμότητας των διαφόρων Αρχών της Δημόσιας Διοίκησης στη διεκπεραίωση κάποιου είδους συναλλαγής, για δεδομένο χρονικό διάστημα σε επίπεδο Χώρας, Περιφέρειας, Νομού ή Δήμου.

Η εφαρμογή του Semantic Gov⁶⁴

Η μετάβαση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στην Κοινωνία της Πληροφορίας αποτελεί ένα δύσκολο αλλά επιτεύξιμο εγχείρημα που θα οδηγήσει στην εδραίωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την ύπαρξη μιας νέας σχέσης μεταξύ κράτους και πολιτών τόσο σε εθνικό όσο και σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτό, η υλοποίηση του έργου **SemanticGov** αποτελεί μια νέα πρόταση που καλύπτει συνολικά τους προαναφερόμενους στόχους και αποσκοπεί στην παροχή «έξυπνων» υπηρεσιών Δημόσιας Διοίκησης προς τους πολίτες (G2C) και τις επιχειρήσεις (G2B). Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η συνεργασία μεταξύ των Δημοσίων Οργανώσεων τόσο σε εθνικό (G2G), όσο και σε υπερεθνικό / ευρωπαϊκό επίπεδο.

Στόχο του SemanticGov αποτελεί η δημιουργία των απαραίτητων υποδομών (λογισμικό, μοντέλα), οι οποίες θα καταστήσουν εφικτή την προσφορά υπηρεσιών από τη Δημόσια Διοίκηση με χρήση τεχνολογιών σημασιολογικού ιστού. Μέσω της καινοτόμου αυτής υποδομής, το έργο θα συντελέσει στην αντιμετώπιση των μακροχρόνιων προκλήσεων για τις Δημόσιες Διοικήσεις, όπως η επίτευξη της διαλειτουργικότητας των δημοσίων υπηρεσιών εντός μιας χώρας αλλά και μεταξύ περισσότερων χωρών.

⁶⁴ Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, <http://www.e-gif.gov.gr>

5. Μελέτη Περίπτωσης

Η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης *ermis* αποτελεί την ενιαία Κυβερνητική Διαδικτυακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης για την πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων και την ασφαλή διεκπεραίωση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ο *ermis* αποσκοπεί, μέσα από ένα σύνολο δράσεων, στο γενικότερο εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και στην παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας προς τον πολίτη.

Προσδιορίστε τις ολοκληρωμένες υπηρεσίες που παρέχονται από την Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης *ermis* και αξιολογήστε τα οφέλη που παρέχει στους πολίτες στις καθημερινές τους συναλλαγές. Τι θα προτείνατε για την αναβάθμισή της?

Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης *ermis* - Αρχική σελίδα - Windows Internet Explorer

http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/

Αρχειο Επεξεργασία Προβολή Αγαπημένα Εργαλεία Βοήθεια

Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης *ermis* - Αρχική σελίδα

ΕΑ | EN | FR | DE

Ermis.
www.ermis.gov.gr

Χώρος μελών
Σύνδεση
Εγγραφείτε στην πύλη *ermis*
(γιατί να εγγραφώ;)

Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης

Παράταση προθεσμίας καταβολής τελών κυκλοφορίας και κατάθεσης πινακίδων έως τις 15/01/2010 - 29/12/09

Δελτία Τύπου Φορέα
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Ανακοινώνεται ότι η προθεσμία καταβολής των τελών κυκλοφορίας για το έτος 2010 παρατείνεται από τις 31/12/2009 ως τις 15/1/2010. Η παράταση ισχύει και για την πληρωμή των τελών μέσω τραπεζών ή ΕΛΤΑ. Για όσους ιδιοκτήτες οχημάτων επιθυμούν να ...

Καλώς ήρθατε

στην Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης *ermis*, το νέο Κυβερνητικό Διαδικτυακό τόπο της Δημόσιας Διοίκησης για την πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων και την ασφαλή διεκπεραίωση ηλεκτρονικών συναλλαγών από ένα κεντρικό σημείο (e-Government Portal).

Εθνική Πύλη *ermis*

Σχετικά με την πύλη *ermis*
Θεματικό ευρετήριο
Ευρετήριο ομάδων κοινού
Ευρετήριο επικοινωνίας
Νέα και ανακοινώσεις *ermis*
Νέα και ανακοινώσεις φορέων
Ευρετήριο όρων
Συχνές ερωτήσεις
Φόρουμ

4th European eGovernment Awards 2009
Nominee

ERMIS
Interoperability Infrastructure for
Service Transformation

Θεματικό Ευρετήριο

Πλοηγηθείτε μέσω των κατηγοριών του θεματικού ευρετηρίου της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης *ermis* και ενημερωθείτε για υπηρεσίες, ανακοινώσεις, συχνές ερωτήσεις και χρήσιμους συνδέσμους που αφορούν την θεματική κατηγορία που επιλέξατε.

...ανάλογα με την ιδιότητά σας

Πολίτες
ΑΜΕΑ | Άνεργοι - Νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας | Γονείς και παιδιά | Γυναίκες | Δημόσιοι υπάλληλοι | Δημότες - Εκλογείς | Εκπαιδευόμενοι | Ιδιωτικοί υπάλληλοι | Καταναλωτές | Κάτοικοι υπαίθρου | Μετανάστες | Νέοι | Ομογενείς | Τρίτη ηλικία

Επιχειρήσεις / Οργανισμοί
Βιομηχανία | Βιοτεχνία | Ελεύθεροι επαγγελματίες | Εμπορία προϊόντων | Επιμελητήρια | Εταιρείες | Κοινοφελείς οργανισμοί | Μικρομεσαίες επιχειρήσεις | Πολιτιστικά ιδρύματα | Συνεταιρισμοί | Σωματεία και σύλλογοι | Τουριστικές επιχειρήσεις

...ανάλογα με το θεματικό αντικείμενο

Φορείς Δημοσίου

Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες

Οι ακόλουθες υπηρεσίες, που απευθύνονται στους εγγεγραμμένους χρήστες, παρέχονται ηλεκτρονικά από την Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης *ermis*.

Χορήγηση αντιγράφου ληξιαρχικής πράξης γέννησης (Ειδικό Ληξιαρχείο)

Χορήγηση βεβαίωσης ενισχύσεων ΠΣΕΑ σε παραγωγούς (ΕΛΓΑ)

Χορήγηση ανάλυσης αποζημιώσεων ΕΛΓΑ που καταβλήθηκαν στους παραγωγούς

Όλες οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες

Οι ανάγκες μου

Πληροφορίες, απλά υπάρχουν σφάλματα στη σελίδα.

Internet 100%

6. Βιβλιογραφία και Χρήσιμες Πηγές

- ⇒ Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, <http://www.e-gif.gov.gr>
- ⇒ Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013 και Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση»
- ⇒ Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας», Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΠΔΗΔ), Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας», Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών <http://www.infosoc.gr>.
- ⇒ Εθνική Πύλη Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΕΡΜΗΣ, www.ermis.gov.gr
- ⇒ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία 2008-2010», Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση
- ⇒ e-Europe Action Plan (COM 173/24.4.2006)
- ⇒ Δίκτυο ΣΥΖΕΥΞΙΣ, www.syzeffixis.gov.gr
- ⇒ Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Περιφερειών, Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, <http://www.gspa.gr> / Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα ΝΑ, <http://opsna.ktpae.gr/main.html>
- ⇒ Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΠΑ), Οδηγός των ΚΠΑ, www.kep.gov.gr
- ⇒ Ερευνητικό έργο «Semantic Gov», Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, <http://www.gspa.gr> , <http://www.semantic-gov.org>
- ⇒ Ερευνητικό έργο «One Stop Gov», Ευθύμιος Ταμπούρης ΕΚΕΤΑ, Κοινωνία της Πληροφορίας, <http://www.onestopgov-project.org>
- ⇒ Βάση δεδομένων «Ραπτάρχης», www.e-themis.gov.gr
- ⇒ Ευρωπαϊκά Βραβεία Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, www.ermis.gov.gr
- ⇒ Παρουσίαση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης εκπαιδευτικού προγράμματος ΙΝ.ΕΠ., Ν. Σαριδάκης, Α. Στάσης, Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, <http://www.gspa.gr>.

- ⇒ Μελέτη για τις επιπτώσεις του eGovernment, eGEP, Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π., «Κοινωνία της Πληροφορίας», www.observatory.gr, 2006.
- ⇒ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης, 2007-2013». Επίσημη υποβολή. Αθήνα, Μάιος 2007.
- ⇒ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας». Αναθεωρημένη έκδοση εγκεκριμένη από την Ευρωπαϊκή Ένωση με την Ε(2006)6421/7-12-06 Απόφαση.
- ⇒ Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης. «Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την ψηφιακή σύγκλιση των Ο.Τ.Α. και την μετάβαση της ΤΑ. στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση». Αύγουστος 2006.
- ⇒ Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία». Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης. (2005-2007)». Αθήνα, 2005.
- ⇒ Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Διοικητική Ανασυγκρότηση». Β. Ανδρονόπουλος. Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2006.

Ενότητα 8:

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. Εισαγωγή

Η «Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων», ευρύτερα γνωστή ως Management, είναι ένας από τους πολλούς κλάδους στους οποίους υποδιαιρείται η διοικητική επιστήμη. Ορίζεται ως η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο.

Ο εν λόγω κλάδος στις σημερινές υστερο-καπιταλιστικές κοινωνίες βρίσκεται σε περίοπτη θέση. Είναι επιστήμη που θεωρείται «εκ των ων ουκ άνευ», τόσο για την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων, όσο και άλλων οργανισμών όπως νοσοκομείων, σχολείων, υπουργείων κλπ. Η πολυπλοκότητα της κοινωνίας μας είναι τόσο έντονη που η διοίκηση των οργανισμών, ανάγεται σε υψίστης σημασίας προτεραιότητα. Αρκετοί μάλιστα οικονομολόγοι θεωρούν το Management ως τον τέταρτο συντελεστή της παραγωγής, δίπλα στην εργασία, τη φύση και το κεφάλαιο.

Η Εξέλιξη του Management (Διοίκηση): Στην αρχαία Ελλάδα το Management περιοριζόταν μέσα στα πλαίσια του «οίκου». Η διοίκηση του οίκου ήταν αποκλειστικό προνόμιο και αρμοδιότητα των ανδρών και δη του αρχηγού της οικογένειας. Εντός του οίκου γινόταν καταμερισμός, τόσον από απόψεως παραγωγής (καταμερισμός εργασίας) όσο και από απόψεως διανομής των προϊόντων. Αρμόδιος για τον καταμερισμό ήταν ο αρχηγός της οικογένειας. Το βασικό ερώτημα που απασχολεί διαχρονικά τη διοικητική επιστήμη, δηλαδή του «τι και πώς θα παραχθεί» και «πώς θα διανεμηθεί» το παραγόμενο προϊόν, είναι ζήτημα που απασχολούσε τον αρχηγό της οικογένειας. Ο Ξενοφών στον «Οικονομικό» του, δίνει συμβουλές στον άνδρα (αρχηγό της οικογένειας) πώς να διευθύνει αποτελεσματικότερα τα οικονομικά της οικογένειάς του. Ξεκινώντας από το «οικονόμου αγαθού είναι ευ οικείν τον εαυτού οίκον», εκθέτει τα προσόντα που πρέπει να έχει ο αρχηγός της οικογένειας, εκείνος δηλαδή που διευθύνει την ομαδική εργασία που συντελείται εντός του οίκου. Οι συμβουλές αναφέρονται και στα καθήκοντα που πρέπει να έχει η γυναίκα στο σπίτι, καθώς επίσης και στα καθήκοντα του επιστατικού και του υπηρετικού προσωπικού. Δίνει επίσης και ειδικότερες συμβουλές που αφορούν στο χρόνο και

στον τρόπο εκτέλεσης των διαφόρων αγροτικών εργασιών (όργωμα, σπορά, θερισμός, αλώνισμα κ.τ.λ.). Στην αρχαιότητα, λοιπόν, δεν μπορούμε να μιλάμε για ολοκληρωμένη επιστήμη της διοίκησης αλλά ταυτόχρονα δεν μπορούμε να παραβλέψουμε ότι όλα όσα σχετικά γράφτηκαν αποτέλεσαν το θεμέλιο πάνω στο οποίο έκτισαν οι κατοπινοί τη διοικητική επιστήμη.

Το Management, ως επιστήμη, ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα. Ο Frederick Taylor υπήρξε ο θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Με τα συγγράμματα του «Shop Management» και «Principles of Scientific Management», που δημοσιεύτηκαν αντίστοιχα το 1910 και 1911 στις ΗΠΑ, αναδείχτηκε ως ο πατέρας της εν λόγω επιστήμης. Ο Taylor πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα η ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν τη διανομή κερδών ως το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας. Είχε μάλιστα διατυπώσει και αρχές οι οποίες, κατά την άποψή του, έπρεπε να τηρούνται από τους διευθύνοντες τις επιχειρήσεις. Οι απόψεις του Taylor όσον αφορά στη διοίκηση έμειναν στην ιστορία με το όνομα «τεϋλορισμός». **Οι γενικές αρχές του τεϋλορισμού είναι οι εξής:**

- α. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αυστηρών προδιαγραφών
- β. Η προσαρμοστικότητα εργαλείων και μηχανών
- γ. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση
- δ. Η εκπαίδευση του προσωπικού
- ε. Η επιβράβευση των αποδοτικότερων εργατών
- στ. Ο καταμερισμός εργασίας
- ζ. Η εξειδίκευση της εργασίας

Οι πιο πάνω αρχές εντάσσονται μέσα σε ένα αυστηρό πυραμιδοειδές οργανόγραμμα με ένα πεδίο ελέγχου (κάθε προϊστάμενος εποπτεύει ορισμένο αριθμό εργαζομένων) και μια τυπική σχέση μεταξύ των συντελεστών του οργανισμού η οποία παραβιάζεται μόνο για αποφάσεις ρουτίνας (ισχύει δηλαδή εδώ η αρχή της εξαίρεσης).

Ο Γάλλος μηχανικός Henri Fayol, θεωρείται ο μετά τον Taylor σπουδαιότερος θεμελιωτής της Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Ως προς τις αρχές του Management, έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρηματικές λειτουργίες. Αυτές είναι: η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσέθεσε και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου των εργαζομένων. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του Management.

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος Max Weber ασχολούμενος με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το αποτελεσματικότερο μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, γιατί είναι ένας τρόπος οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού-πυραμιδοειδούς τρόπου οργάνωσης.

Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι αμφισβητήσεις εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζομένους ως εξαρτήματα μηχανών, απαιτώντας απ' αυτούς τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριζαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζομένους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί της ήταν οι E. Mayo και F. Roethlisberger. Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα

συναισθήματα τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω κίνημα αποτέλεσε την απαρχή της μετάβασης από τις παραδοσιακές στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης οι οποίες βασίζονται περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου.

2. ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Οι οργανισμοί είναι πολύπλοκα δυναμικά συστήματα που μπορούν να μελετηθούν με διάφορες προσεγγίσεις. Οι θεωρίες αυτές είναι γνωστές ως :

- η μηχανιστική
- η οργανική
- η κοινωνιολογική και
- η πολιτική προσέγγιση.

Η χρήση των μηχανών έχει μεταβάλει δραστικά την παραγωγική διαδικασία και έχει σημαδέψει την σκέψη του ανθρώπινου είδους. Για παράδειγμα, φυσικοί επιστήμονες αναπτύσσουν μηχανιστικές ερμηνείες του κόσμου, ψυχολόγοι και φιλόσοφοι προτείνουν μηχανιστικές θεωρίες για την ερμηνεία την ανθρώπινης συμπεριφοράς και αντίληψης. Αυτό γίνεται εξίσου σαφές στους σύγχρονους οργανισμούς. Οι εργαζόμενοι φθάνουν στο τόπο εργασίας τους στη συγκεκριμένη ώρα, διεκπεραιώνουν προ-αποφασισμένες (συνήθως μηχανικές) δραστηριότητες, ξεκουράζονται σε προκαθορισμένη ώρα και συνεχίζουν να εργάζονται μέχρι το τέλος της βάρδιας τους, οπότε και αντικαθίστανται από άλλους εργαζόμενους που εκτελούν ακριβώς τις ίδιες δραστηριότητες.

Για παράδειγμα, πολλά εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης (fast-food) λειτουργούν σύμφωνα με τα παραπάνω πρότυπα και εκπαιδεύουν συχνά τους εργαζόμενους στον τρόπο με τον οποίο θα εξυπηρετήσουν τους πελάτες, χρησιμοποιώντας ειδικούς καταλόγους για την αξιολόγηση τους (ένας τέτοιος κατάλογος που χρησιμοποιείται από γνωστή πολυεθνική αλυσίδα εστιατορίων φαίνεται στο παρακάτω σχήμα). Ακόμα και οι απλούστερες κινήσεις (όπως το χαμόγελο, ο χαιρετισμός, κ.λπ.) είναι σχεδιασμένα από την επιχείρηση και γίνεται πρόβα από τους υπαλλήλους για τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Παράδειγμα μηχανιστικής προσέγγισης

(αντίστοιχη προσαρμογή παρόμοιου μηχανιστικού σχήματος θα μπορούσε να εφαρμοσθεί σε Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών ή σε υπηρεσίες όπου πραγματοποιείται επαφή πολίτη-υπαλλήλου. Το παρακάτω παράδειγμα αφορά μεν τον ιδιωτικό τομέα αλλά παρατίθεται διότι αποδίδει με απόλυτα χαρακτηριστικό τρόπο την λογική του μηχανιστικού μοντέλου):

Χαιρετισμός του πελάτη	Ναι	Όχι
Ο υπάλληλος χαμογελάει		
Ο χαιρετισμός είναι εγκάρδιος		
Ο υπάλληλος βλέπει τον πελάτη στα μάτια		
Λήψη παραγγελίας	Ναι	Όχι
Ο υπάλληλος γνωρίζει άπταιστα το μενού		
Ο πελάτης δίνει την παραγγελία μόνο μία φορά		
Ο υπάλληλος απομνημονεύει τις παραγγελίες κάτω από 4 είδη		
Ετοιμασία της παραγγελίας	Ναι	Όχι
Η παραγγελία προετοιμάζεται με την σωστή σειρά		
Τα ποτά σερβίρονται με την σωστή σειρά		
Η ποσότητα του ποτού είναι η σωστή		
Τοποθετείτε καπάκι στα ποτά		
Παράδοση της παραγγελίας	Ναι	Όχι
Η παραγγελία πακετάρεται σωστά		
Η σακούλα διπλώνεται δύο φορές		
Χρησιμοποιούνται πλαστικός δίσκος		
Πληρωμή	Ναι	Όχι
Το ποσό πληρωμής δηλώνεται καθαρά ώστε να το ακούσει ο πελάτης		
Το ποσό που δίνει ο πελάτης δηλώνεται καθαρά		
Τα ρέστα δηλώνονται καθαρά		
Τα ρέστα μετριούνται όταν δίνονται στον πελάτη		
Τα μεγάλα χαρτονομίσματα, μένουν στην ειδική θήκη της ταμιακής μηχανής, μέχρι να δοθούν τα ρέστα στον πελάτη		
Αποχαιρετισμός	Ναι	Όχι

Ο υπάλληλος ευχαριστεί τον πελάτη		
Ο υπάλληλος ευχαριστεί τον πελάτη		
Οι ευχαριστίες είναι ειλικρινείς		
Ο υπάλληλος βλέπει τον πελάτη στα μάτια		

Ιστορική αναδρομή της μηχανιστικής θεωρίας

Οι βασικές αρχές της μηχανιστικής προσέγγισης εισήχθηκαν αρχικά στον στρατό από τον Φρειδερίκο το Μέγα της Πρωσίας. Οι αλλαγές που εισήγαγε στον στρατό βασίστηκαν στην ρωμαϊκή λεγεώνα και σε τροποποιήσεις των υπαρχόντων ευρωπαϊκών όπλων. Συγχρόνως πολλές άλλες αλλαγές που εισήγαγε είχαν ως στόχο την μετατροπή του στρατού σε ένα αξιόπιστο και αποτελεσματικό όπλο. Ανάμεσα στις αλλαγές αυτές ήταν η αυξημένη εξειδίκευση του προσωπικού, η υιοθέτηση τυποποιημένου εξοπλισμού, η συστηματική εκπαίδευση, αλλά και η δημιουργία μίας ορολογίας και μίας ενιαίας στολής.

Πολλές από αυτές τις ιδέες υιοθετήθηκαν σταδιακά αργότερα, κατά τη διάρκεια του 19ου αι., από τα εργοστάσια παραγωγής, καθώς υπήρχε η ανάγκη να δημιουργηθούν νέες οργανωτικές δομές κατάλληλες για τις μηχανές. Έτσι, κατά τη διάρκεια του 19ου αι., δημιουργούνται οι βασικές θεωρίες για την αποτελεσματικότερη διοίκηση των δραστηριοτήτων ενός εργοστασίου:

- ο Adam Smith προτείνει τον διαχωρισμό του εργατικού δυναμικού,
- ο Charles Babbage προτείνει την επιστημονική προσέγγιση στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων και δίνει έμφαση στον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων.

Σημαντική είναι η συμβολή του γερμανού κοινωνιολόγου Max Weber ο οποίος παρατήρησε τα κοινά σημεία ανάμεσα στην μηχανοποίηση της βιομηχανίας και τις γραφειοκρατικές δομές ενός οργανισμού. Στα γραπτά του βρίσκεται ο πρώτος ορισμός της γραφειοκρατίας ως η μορφή του οργανισμού που επιδιώκει:

- την ακρίβεια,
- την ταχύτητα,
- την σαφήνεια,
- την κανονικότητα,
- την αξιοπιστία και

- την αποτελεσματικότητα που επιτυγχάνεται μέσω σταθερών και προσδιορισμένων δραστηριοτήτων, ιεραρχικής εποπτείας και λεπτομερείς κανόνες

Κλασσική θεωρία διοίκησης

Σε αντίθεση με τον Weber, ένας αριθμός από ερευνητές ήταν ένθερμοι υποστηρικτές της γραφειοκρατίας και ήταν οι θεμελιωτές της "κλασσικής θεωρίας της διοίκησης" (classical management theory) και της "επιστημονικής διοίκησης" (scientific management). Η βασική ιδέα της θεωρίας αυτής είναι ότι η διοίκηση είναι μία διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου.

Αρχές της κλασσικής θεωρίας διοίκησης

- Κάθε εργαζόμενος έχει έναν μόνο προϊστάμενο
- Η αλυσίδα που δημιουργείται από το σύνολο των προϊσταμένων-υφισταμένων πρέπει να χρησιμοποιείται ως κανάλι επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων
- Ο αριθμός των υφισταμένων ενός προϊσταμένου δεν πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να δημιουργεί προβλήματα στην επικοινωνία τους
- Οι εργαζόμενοι μπορούν να παρέχουν σημαντικές συμβουλές χωρίς να παραβιάζεται η ιεραρχία
- Η πρωτοβουλία πρέπει να υποστηρίζεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- Η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει τον κατάλληλο βαθμό εξειδίκευσης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού
- Πρέπει να βρεθεί ο κατάλληλος συνδυασμός εξουσίας και υπευθυνότητας.

Επιστημονική Διοίκηση

Ο Frederick Taylor είναι ο ιδρυτής της θεωρίας που είναι σήμερα γνωστή με τον όρο "επιστημονική διοίκηση" και βασίζεται σε πέντε απλές αρχές:

- ⇒ μετατόπιση της ευθύνης για την οργάνωση της εργασίας από τον εργάτη στον μάνατζερ (όπως συνήθιζε να λέει ο Taylor στους εργάτες: "εσείς δεν χρειάζεται να σκέπτεστε, υπάρχουν άλλοι που πληρώνονται γι' αυτό).
- ⇒ χρήση επιστημονικών μεθόδων για τον προσδιορισμό των πιο αποτελεσματικών τρόπων για την εκτέλεση μίας εργασίας
- ⇒ επιλογή του πλέον κατάλληλου προσώπου για την εκτέλεση της κάθε εργασίας
- ⇒ εκπαίδευση του εργάτη ώστε να εκτελεί την εργασία αποτελεσματικά

⇒ παρακολούθηση της απόδοσης του εργάτη ώστε να επιβεβαιωθεί η καταλληλότητα των διεργασιών καθώς και ότι τα αναμενόμενα αποτελέσματα επιτυγχάνονται

Για την υλοποίηση των αρχών αυτών ο Taylor πρότεινε την λεπτομερή παρακολούθηση των εργασιών, την ανάλυση και την τυποποίηση τους. Εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι ο κατάλογος της πολυεθνικής αλυσίδας fast-food. Η ίδια μέθοδος σχεδιασμού της εργασίας συναντάται στα εργοστάσια, όπου οι αρχές του Taylor έχουν ενσωματωθεί στην ίδια την τεχνολογία, καθιστώντας τους ανθρώπους υπηρέτες των μηχανών που ελέγχουν πλήρως την οργάνωση και τον ρυθμό της εργασίας.

Η εφαρμογή των ιδεών της επιστημονικής διοίκησης έχει επιφέρει πολλαπλασιασμό της παραγωγικότητας και αντικατάσταση των τεχνιτών από ανειδίκευτους εργάτες. Έτσι, η αύξηση της παραγωγικότητας επήλθε με μεγάλο κοινωνικό κόστος. Όταν η General Motors αποφάσισε να αυξήσει την παραγωγικότητα του εργοστασίου της στο Lordstown, η παραγωγικότητα της γραμμής συναρμολόγησης αυξήθηκε από 60 σε 100 αυτοκίνητα την ώρα. Με αυτό τον ρυθμό κάθε εργάτης είχε 36 δευτερόλεπτα για την εκτέλεση τουλάχιστον οκτώ διαφορετικών δραστηριοτήτων όπως μετάβαση σε μία θέση, τοποθέτηση ταπετσαρίας, συναρμολόγηση της ζώνης ασφαλείας, κλπ.

Οι αρχές της μηχανιστικής θεώρησης ενός οργανισμού εφαρμόζονται με επιτυχία μόνο σε συνθήκες που και οι μηχανές εργάζονται ικανοποιητικά, δηλ. όταν:

- υπάρχει μία σαφώς καθορισμένη ενέργεια να εκτελεστεί
- το περιβάλλον είναι σταθερό
- πρέπει να παραχθεί ακριβώς το ίδιο προϊόν πολλές φορές
- η ακρίβεια είναι πρωταρχικής σημασίας
- ο ανθρώπινος παράγοντας συμπεριφέρεται όπως έχει προγραμματισθεί

Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν μεγάλη επιτυχία υλοποιώντας το μηχανιστικό μοντέλο, επειδή οι παραπάνω όροι εκπληρώνονται. Για παράδειγμα πολλές πολυεθνικές αλυσίδες fast-food έχουν αποκτήσει εξαιρετική φήμη και δραστηριοποιούνται πολύ επιτυχημένα στον τομέα τους. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ένα δυναμικό και καινοτομικό στοιχείο, ωστόσο αυτό περιορίζεται στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης που είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό των εργασιών.

Η χρήση των μεθόδων της μηχανιστικής προσέγγισης που περιλαμβάνουν τον λεπτομερή προσδιορισμό των εργασιών που πρέπει να εκτελεσθούν, την συγγραφή εγχειριδίων που προσδιορίζουν τα πρότυπα και την απόδοση με μεγάλη λεπτομέρεια, την ανάπτυξη σχεδίων προσλήψεων και κατάρτισης συχνά αποτελούν τα συστατικά της επιτυχίας μίας επιχείρησης: χειρουργικές ομάδες, τμήματα συντήρησης αεροσκαφών, εταιρίες μεταφορών δεμάτων (couriers) και άλλοι οργανισμοί όπου η ακρίβεια, η ασφάλεια και η σαφής ευθύνη είναι σημαντικοί, έχουν δομηθεί αποτελεσματικά πάνω στις αρχές της μηχανιστικής προσέγγισης.

Παράλληλα, η μηχανιστική θεώρηση έχει και αρκετά μειονεκτήματα:

- ⇒ οι οργανισμοί έχουν δυσκολία στην προσαρμογή τους σε μεταβαλλόμενες συνθήκες
- ⇒ μπορεί να συμβάλλει στην δημιουργία αδικαιολόγητης γραφειοκρατίας
- ⇒ μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους - ειδικά σε αυτούς που είναι στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας.

Η δυσκολία προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες εμφανίζεται για παράδειγμα, όταν προκύπτουν νέα προβλήματα, τα οποία συνήθως είτε αγνοούνται γιατί δεν υπάρχουν προκατασκευασμένες λύσεις, είτε αντιμετωπίζονται με βάση τις υπάρχουσες διαδικασίες αποσπασματικά και όχι στην ολότητά τους. Οι υπάρχουσες διαδικασίες είναι συχνά αδύνατο να λύσουν αποτελεσματικά το πρόβλημα και έτσι συγκαλούνται πολλές συσκέψεις για το σκοπό αυτό που συχνά διαταράσσουν την ομαλή λειτουργία τους οργανισμού.

Η μηχανιστική αντίληψη πολλές φορές δημιουργεί στους εργαζόμενους αίσθημα αδιαφορίας αφού ο σαφής διαχωρισμός των εργασιών έχει ως αποτέλεσμα ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει επακριβώς τι πρέπει να κάνει και τι όχι, με συνέπεια να υιοθετούνται αντιλήψεις που εκφράζονται με φράσεις όπως "αυτό δεν είναι δικιά μου δουλειά", "κάνω ότι μου πουν" ή "δεν το διορθώνω αυτό, είναι δουλειά των επιθεωρητών".

Η μηχανιστική προσέγγιση περιορίζει την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων που πολλές φορές σπαταλούν πολλές ώρες κάνοντας εργασίες που δεν τους ικανοποιούν. Από την άλλη μεριά, οι οργανισμοί δεν επωφελούνται όλων των δυνατοτήτων των εργαζόμενων.

3. ΣΥΣΤΗΜΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το συστημικό μοντέλο διοίκησης, δίνει έμφαση στη δυναμική αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση των επιμέρους στοιχείων που συγκροτούν το όλον της οργάνωσης (σύστημα). Το όλο σύστημα χαρακτηρίζεται από ιδιότητες που αναδύονται από την αλληλεπίδραση των μερών του, ιδιότητες που δεν μπορούν να αναχθούν (υπερβαίνουν) τις ιδιότητες των μερών. Πρόκειται για ένα πολύπλοκο σύστημα όπου παρουσιάζονται πληθώρα αλληλεπιδράσεων που οδηγεί σε μη προβλεπόμενες αντιδράσεις του συστήματος. Η περιπλοκότητα εμπεριέχει μεγάλη αλληλεξάρτηση που, όμως, οδηγεί σε προβλέψιμη συμπεριφορά.

Τι είναι ένα Σύστημα;

Σύστημα είναι ένα σύνολο από αλληλοσυνδεδεμένα μέρη (στοιχεία / υπο-συστήματα) που στοχεύει προς ένα σκοπό/στόχο, όπου τα μέρη αλληλοεπηρεάζονται, αποτελώντας το καθένα ερέθισμα για τα άλλα. Ένα σύστημα ορίζεται από τα «όρια» (σύνορα) του, που το διακρίνουν από το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί. Το σύστημα υπερβαίνει τα στοιχεία που το συγκροτούν (είναι ένα «όλον» διαφορετικό, με διαφορετικές αναδυόμενες ιδιότητες που παράγονται από τις αλληλεπιδράσεις των μερών) ενώ τα μέρη δεν μπορούν να υπάρξουν έξω από το σύστημα. Χαρακτηριστικό είναι πως η δομή του συστήματος αφορά στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένες οι σχέσεις ανάμεσα στα μέρη. Οι σχέσεις είναι πολύπλοκες, μη γραμμικές (μια απλή μεταβολή μπορεί να έχει μη-προβλέψιμες συνέπειες στο όλον) και ιεραρχικές (υπάρχουν ανώτερα και κατώτερα επίπεδα στο τρόπο με τον οποίο δομούνται οι σχέσεις ανάμεσα στα μέρη του συστήματος). Το περιβάλλον: αυτό που βρίσκεται έξω από τα όρια του συστήματος που μας ενδιαφέρει, το κλειστό σύστημα είναι το σύστημα που δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του ενώ το ανοικτό σύστημα αφορά το σύστημα που ανταλλάσσει εισροές και εκροές με το περιβάλλον.

Επιπλέον, ανάδραση (feedback) είναι η ανατροφοδότηση του συστήματος μέσω «κυκλικής» σχέσης που αναπτύσσει με το περιβάλλον του (οι εκροές «επιστρέφουν» ως εισροές στο ίδιο το σύστημα). Επίσης υπάρχει η θετική ανάδραση όπου η ανατροφοδότηση έρχεται να επιτείνει την δεδομένη κατάσταση στην οποία βρίσκεται το σύστημα (ενισχύοντας την εξέλιξη του).

Ωστόσο υπάρχει και η αρνητική ανάδραση που αφορά την ανατροφοδότηση του συστήματος που το επαναφέρει σε μια κατάσταση ισορροπίας. Αποτελεί μηχανισμό ρύθμισης του συστήματος, για παράδειγμα ο θερμοστάτης σε ένα

κλιματιστικό: όταν η θερμοκρασία είναι μεγαλύτερη από το επιθυμητό το σύστημα λειτουργεί πιο εντατικά για να φέρει την θερμοκρασία εκεί που έχει ρυθμιστεί. Εάν η θερμοκρασία πέσει χαμηλότερα από το επιθυμητό το σύστημα δουλεύει λιγότερο για να ανέβει η θερμοκρασία και πάλι στο σημείο που έχει ρυθμιστεί.

Συστημική Σκέψη

Σε αντίθεση με τα περίπλοκα προβλήματα όπου τον κύριο ρόλο έχει η αναλυτική σκέψη (η ανάλυση δηλαδή του προβλήματος στα βασικά του συστατικά στοιχεία και συνεπαγωγή: αν $\alpha \rightarrow \beta$), σε πολύπλοκα προβλήματα χρειάζεται συστημικός τρόπος σκέψης. Συγκεκριμένα, η συστημική σκέψη δηλαδή το να βλέπεις το όλον (αντί κάθε «μέρος» ξεχωριστά) και τις σύνθετες αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα «μέρη». Σε αυτές τις περιπτώσεις δεν ισχύουν απλές σχέσεις αιτίας-αιτιατού διότι μια μικρή μεταβολή σε ένα κομμάτι του συστήματος μπορεί να έχει απρόβλεπτες συνέπειες για το «όλον» λόγω ακριβώς των σύνθετων αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα στα «μέρη». Επιπλέον οι συνέπειες από μια μεταβολή μπορεί να είναι δυσανάλογες σε σχέση με την ένταση της αρχικής μεταβολής λόγω της θετικής ανάδρασης (που μπορεί να λειτουργεί με πολλαπλασιαστικό τρόπο). Σημειώνεται πως η συστημική σκέψη είναι συνθετική.

Η οργάνωση ως Ανοικτό Σύστημα

Πρόκειται για το σύνολο των ανθρώπων (που εκτελούν αλληλεξαρτώμενες δραστηριότητες) και πόρων που είναι οργανωμένα ως ένα «όλον» που στοχεύει στην επίτευξη στόχων. Είναι ένα ανοικτό σύστημα σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του και η εσωτερική δομή του συστήματος (ιεραρχία, ρόλοι, διαδικασίες) προκύπτει μέσα από την ανάγκη του να πετύχει τους στόχους του.

4. Σύστημα Διοίκησης Βάση Αξιών (Management by Values)

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται όλο και περισσότερο από φαινόμενα πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης, που προσπαθούμε να μελετήσουμε τεμαχίζοντάς τα και να ελέγξουμε μέσα από περίπλοκα συστήματα. Από τα εμπειρικά δεδομένα όμως γνωρίζουμε, ότι οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις και οι τοπικές κοινωνίες είναι συστήματα πολύπλοκα, ζωντανά και ενιαία, που δεν μπορεί να αναλυθούν στα συστατικά τους μέρη χωρίς να υποπέσουμε σε υπερ-απλουστεύσεις και να άρουμε ορισμένες ουσιώδεις αλληλεπιδράσεις. Τη τελευταία δεκαετία, γίνονται εμφανείς οι αδυναμίες των παραδοσιακών μοντέλων διοίκησης και τα αδιέξοδα των σχεδιασμένων λύσεων.

Οι εξελισσόμενοι με τη μάθηση οργανισμοί, αυτοί που έχουν τη βούληση να μαθαίνουν, να αλλάζουν και να επιβιώνουν, υιοθετούν πλέον τις θεωρίες της πολυπλοκότητας και του χάους και χρησιμοποιούν τα καινοτομικά εργαλεία και τις τεχνικές τους. Πληθαίνουν διεθνώς εκείνοι που αντιλαμβάνονται ότι για την αντιμετώπιση προβλημάτων, όπως η στρατηγική, οι συγκρούσεις, η γνώση και η αλλαγή, απαιτείται να αναζητηθούν και να εντοπισθούν κάποιες βαθύτερες σχέσεις, αόρατες μέχρι τώρα, που επηρεάζουν την ανθρώπινη αντίληψη και συμπεριφορά και συνδέουν τα μέρη του συνόλου σε έναν ιστό αλληλεπίδρασης.

Έτσι λοιπόν, εφαρμόζουν τη Διοίκηση βάσει Αξιών (Management by Values – MbV) και επιδιώκουν τη δημιουργία κρίσιμων σχέσεων, που επιτρέπουν σε μια μικρή αλλαγή να επηρεάσει το σύστημα συνολικά και μάλιστα με τρόπο μη-γραμμικό, μη-αναμενόμενο.

Management by Values

Σχετικά πρόσφατα, μια νέα τάση κάνει διεθνώς αισθητή την παρουσία της στην μεθοδολογία και την πρακτική του Μάνατζμεντ: η Διοίκηση μέσω Αξιών (Management by Values – MbV). Σύμφωνα με την εν λόγω προσέγγιση η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα απομακρύνεται από τον παραδοσιακό εργαλειακό ορθολογισμό και συνδέεται με τον αξιακό ορθολογισμό. Συνδυαστικό στοιχείο των ομάδων υλοποίησης δεν αποτελεί πλέον η μηχανιστική κοινή υπαγωγή σε συμπεριφορικά πρότυπα μέσω αμοιβών και ποινών, αλλά η συναποδοχή ενός κοινού συστήματος αξιών.

Το ζητούμενο στην εν λόγω προσέγγιση δεν είναι να ενεργούμε ορθά (doing things right) εν όψει της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων, αλλά να πράττουμε το ορθό (doing right things) εντός δεδομένου αξιακού συστήματος. Η ομάδα καθίσταται έτσι μια κοινότητα αξιών. Στα πλαίσια αυτά οι κοινές αξίες λειτουργούν ως αυτόματοι διορθωτικοί μηχανισμοί και η οργανωσιακή προσαρμοστικότητα, άρα αποτελεσματικότητα αυξάνει. Από μια τέτοια οπτική ή γενικά αποδεκτή ρήση «η ουσιαστικότερη πηγή ισχύος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποί του» τροποποιείται ως ακολούθως: «Ουσιαστικότερη πηγή ισχύος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποί του που ενδιαφέρονται».

Για ένα δημόσιο οργανισμό η φιλοσοφία αυτή οφείλει να βρίσκεται προσαρμοσμένη στο θεσμικό του πλαίσιο, όπου θα κάνει συνεχώς αναφορές στις αξίες αλλά και στην προαιρετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (πολιτικής και διοικητικής εξουσίας) δηλαδή από όσους ενδιαφέρονται. Ο κυρίαρχος στόχος λοιπόν πρέπει να εστιάζεται στη συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού που ενδιαφέρεται να υλοποιήσει προγράμματα, να κάνει πράξεις, να παράξει έργο κλπ μέσω της διάχυσης και συναποδοχής ενός συστήματος αξιών που αφορούν την ευρύτερη βελτίωση της δημόσιας μηχανής.

Η εμπύχωση, η δημιουργία και διατήρηση ανθρώπων που ενδιαφέρονται δεν είναι καθόλου απλή υπόθεση. Προϋποθέτει κατ' αρχή μια οργανωσιακή φιλοσοφία επικεντρωμένη στο υπόδειγμα Ψ του McGregor, το οποίο σχετίζεται με συμπεριφορές στελέχους εκπαίδευσης που εδράζονται στην αντίληψη, ότι οι συνεργάτες του είναι δημιουργικά άτομα, αυτοπραγματοώνονται μέσω της εργασίας τους, άρα μπορούν να μεγιστοποιήσουν αυτοβούλως την απόδοσή τους με κατάλληλες συνθήκες.

Αξίες και ανθρωποκεντρικά πρότυπα

Οι δημόσιες οργανώσεις στα πλαίσια της ΔΜΑ (MbV) θα μπορούσαν να προσανατολιστούν στην εφαρμογή σειράς αξιών εστιασμένων σε ανθρωποκεντρικά πρότυπα. Πιο συγκεκριμένα στα ακόλουθα σημεία:

1. Το σύνολο των εργαζομένων πρέπει να γνωρίζει, να κατανοεί και να συναποδέχεται ένα βασικό πλαίσιο αξιών.
2. Οι συνεργατικές ομάδες αποτελούν το οργανωσιακό κύτταρο.
3. Η οργανωτική δομή και λειτουργία διέπονται από ένα λιτό κανονιστικό πλαίσιο με βασικές κατευθύνσεις, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα πρωτοβουλιών και εξειδικεύσεων στις ομάδες και τα άτομα.

4. Εξασφάλιση της μέγιστης δυνατότητας αρμοδιοτήτων και διευκολύνσεων από τα ανώτερα προς τα μεσαία και κατώτερα οργανωσιακά κλιμάκια.
5. Η ιεραρχική πυραμίδα είναι χαμηλού ύψους με περιορισμένα ιεραρχικά κλιμάκια (Υπουργός, Γενικός Διευθυντής, Διευθυντής, Τμηματάρχης κλπ) αλλά με μεγάλο εύρος υποστήριξης και επικοινωνίας.
6. Η επικοινωνία να είναι κατά το δυνατόν αμφίδρομη και διαπροσωπική. Ο γραπτός λόγος να περιορίζεται στο απόλυτα αναγκαίο. Τα κείμενα να έχουν την ελάχιστη δυνατή έκταση.
7. Στο πλαίσιο του εφικτού να εξασφαλίζονται διαδικασίες κοινής αποδοχής με ικανοποίηση όλων των μερών.
8. Η διαδικασία αξιολόγησης λαμβάνει την μορφή αυτοαξιολόγησης και αυτοελέγχου των ομάδων μέσα από την διαπίστωση της συμφωνίας των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τις αποδεκτές αξίες και τους τεθέντες στόχους.
9. Αμοιβαία εμπιστοσύνη Προϊσταμένου και υφισταμένου, ώστε να συναποδέχονται μέσα αξιολόγησης με καθαρό στόχο την βελτίωση του συνολικού μοντέλου υποστήριξής του.
10. Ο Υπεύθυνος να διατηρεί μία ελάχιστη επαφή με τη διεκπαιρευτική δραστηριότητα του Τμήματος.
11. Οι εντάσεις ελέγχονται μέσω συζητήσεων και κατανόησης και υλοποιούνται παρουσιάσεις, τελετές, γιορτές ανοιχτές στην κοινωνία και τους φορείς της, που τιμούν γεγονότα, ομάδες, πρόσωπα και δημοσιοποιούν καλές πρακτικές και δράσεις.

Η ενσωμάτωση της πολιτικής και διοικητικής εξουσίας σε οργανισμούς, υπηρεσίες, υπεύθυνες θέσεις και προγράμματα με τέτοια δομικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά, απαιτεί εκ μέρους τους μια ιδιαίτερη συμπεριφορική φυσιογνωμία. Το εν λόγω πρότυπο διακρίνεται σε δυο ενότητες μεταξύ των «συνεργασιακών διαπροσωπικών στάσεων» και των «συνεργασιακών διαπροσωπικών δεξιοτήτων». Ευρύτερος σκοπός δεν είναι άλλος από την αποφυγή της γραφειοκρατίας και τη μετάβαση στην ποιότητα μέσα από μια υπηρεσία που μαθαίνει από την πράξη (Learning Organization).

5. Διοίκηση και Χάος (Risk Management)

Η θεωρία του Χάους

Ο επιστημονικός χαρακτηρισμός της θεωρίας του Χάους μπορεί να προσδιοριστεί ως η εξαιρετικά ευαίσθητη εξάρτηση ενός αποτελέσματος από τις αρχικές συνθήκες, το οποίο πιο αναλυτικά μπορεί να εξηγηθεί ως η χαοτική κατάσταση που προκύπτει όταν μεταβληθούν κατά ένα μέρος ή στο σύνολο τους τα αρχικά δεδομένα ενός δυναμικού συστήματος (Gleick, 1987).

Η απεξάρτηση από τις αρχικές συνθήκες ή ένα στοιχείο που παρεμβαίνει σε αυτές κάνει το χάος να ελλοχεύει. Κανείς δεν είναι δυνατόν παρά μόνο με γενικότητες να περιγράψει πλέον την πορεία ενός δυναμικού συστήματος είτε πρόκειται για τις θετικές επιστήμες είτε για τις οικονομικές επιστήμες είτε για την κοινωνιολογία.

Θεωρία του Χάους και της καταστροφής

Η πρώτη εφαρμογή της θεωρίας του χάους και της καταστροφής έγινε στη Μετεωρολογία από τον Αμερικανό Μετεωρολόγο Ε. Λόρεντζ στα μέσα της δεκαετίας του 1960. Στην επόμενη δεκαετία άρχισε να εφαρμόζεται και σε άλλες επιστήμες, όπως στην ιατρική (καρδιακή αρρυθμία), τη βιολογία (επιβίωση ειδών), την ψυχολογία (ανταρσίες φυλακισμένων), τη μηχανική (στατιστική ισορροπία γέφυρας) κ.λπ.

Οι πρώτες εφαρμογές της εν λόγω θεωρίας στα οικονομικά έγιναν στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και κατά τις αρχές της επόμενης, διάφοροι οικονομολόγοι, όπως ο Βαράν, ο Στούτζερ, ο Ντέν (McConnell et al, 2008) και άλλοι, επανεξέτασαν διάφορα θέματα οικονομικού ενδιαφέροντος υπό το πρίσμα της νέας προσέγγισης (π.χ. θεωρία του Μάλθους, θεωρία οικονομικής ανάπτυξης, μικροοικονομική ισορροπία, μακροοικονομική ισορροπία, συμπεριφορά κεφαλαιαγορών- χρηματιστηρίων, εξέλιξη της συναλλαγματικής ισοτιμίας του εθνικού νομίσματος, εξέλιξη των επιτοκίων κλπ).

Το γενικό συμπέρασμα που μέχρι στιγμής προκύπτει είναι η διαπίστωση ότι σε αρκετές περιπτώσεις τα οικονομικά φαινόμενα έχουν χαοτική συμπεριφορά (δηλαδή λόγω της μη γραμμικότητάς τους είναι ασταθή). Αυτό είναι περισσότερο εμφανές στα μικροοικονομικά μεγέθη, σε αντίθεση προς τα μακροοικονομικά, όπου η αναγκαστική ομαδοποίηση πολλές φορές καταστρέφει το χαοτικό τους χαρακτήρα.

Το άλλο συμπέρασμα είναι ότι η εφαρμογή αντικυκλικής οικονομικής πολιτικής εφόσον δεν είναι με μεγάλη ακρίβεια ζυγισμένη ως προς την φορά, το μέγεθος και το χρόνο, δρα μάλλον αποσταθεροποιητικά παρά εξισορροπητικά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μια τέτοια παρέμβαση μετατρέπει το οικονομικό σύστημα σε διαταραχθέντα ταλαντευτή δηλαδή οδηγεί εκτός ελέγχου το εύρος και τη συχνότητα της ταλάντευσης της οικονομίας. Έτσι, η οικονομία είναι ενδεχόμενο, αντί της σταθεροποίησης, να εμφανίσει πληθωριστικές ή υφεσιακές τάσεις, δεδομένου ότι η αντικυκλική πολιτική που ασκήθηκε έδωσε τέτοιες τιμές στις αργές οικονομικές μεταβλητές (π.χ. οριακή ροπή προς κατανάλωση, οριακή ροπή προς επένδυση, κ.λπ.), ώστε να εξαναγκασθεί το σύστημα σε διχαλοδρομήσεις ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες, οι εν λόγω διχαλοδρομήσεις μπορεί να είναι ασθενείς ή ισχυρές, παρατεταμένες ή σύντομες (Gleick, 1987).

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πολύπλοκες οικονομετρικές τεχνικές, κατάλληλες για τον στατιστικό εντοπισμό και την επεξεργασία των οικονομικών ποσοτικών δεδομένων που παρουσιάζουν χαοτική συμπεριφορά. Εντούτοις η προβλεπτική ικανότητα των σχετικών μεθόδων μέχρι στιγμής, φαίνεται περιορισμένη.

Η έρευνα, παρόλα αυτά, συνεχίζεται και στο μέλλον προσδοκάται μεγαλύτερη πρόοδος. Όμως υπάρχει σκεπτικισμός ως προς το ανακοινώσιμο των προόδων στο σχετικό τομέα, εάν ληφθούν υπόψη τα τεράστια οικονομικά συμφέροντα (π.χ. πρόβλεψη κινήσεων χρηματιστηρίου που μπορεί να προκύψουν απ' αυτές).

Χάος και μάνατζμεντ

Η αρχή της αιτιότητας συνίσταται στο ότι ένα γεγονός που λαμβάνει χώρα στη φύση είναι αυστηρά καθορισμένο και κατά συνέπεια, η ακριβής γνώση της φύσης του ενός από τα δύο μέρη αρκεί, τουλάχιστον αρχικά, για να προβλέψουμε το μέλλον. Η φυσική του Νεύτωνα μπορούσε να υπολογίσει εκ των προτέρων, γνωρίζοντας την κατάσταση ενός συστήματος και τον χρόνο, την μελλοντική κίνηση του συστήματος. Έτσι, σύμφωνα με το νόμο της αιτιότητας, αν γνωρίζουμε τη θέση και τη ταχύτητα ενός σώματος σε ορισμένη χρονική στιγμή, καθώς και τις δυνάμεις που επιδρούν σε αυτό, μπορούμε να καθορίσουμε τη θέση και την ταχύτητα αυτού σε οποιαδήποτε άλλη χρονική στιγμή. Μεταξύ των δύο διαδοχικών καταστάσεων υπάρχει σχέση αιτιότητας. Αν θεωρήσουμε την αρχή της αιτιότητας κάτω από περιορισμένη μορφή, μπορούμε να μιλήσουμε για ντετερμινισμό και να εννοούμε με αυτό ότι υπάρχουν

σταθεροί φυσικοί κανόνες, που προσδιορίζουν με αυστηρό τρόπο την μελλοντική κατάσταση ενός συστήματος με βάση αυτή που έχει σήμερα (Schroeder, 1991).

Στους οργανισμούς η κάθετη ιεραρχική δομή, η διαίρεση της εργασίας, η περιγραφή των καθηκόντων και οι διαδικασίες λειτουργίες αντανakλούν τη νευτώνεια λογική, που λέει ότι έχουμε προβλέψιμα και ελεγχόμενα αποτελέσματα. Η νευτώνεια μηχανική, ωστόσο, δεν μπόρεσε να απαντήσει στα ερωτήματα που προέκυψαν από τις μελέτες σχετικά με την διεύρυνση του σύμπαντος και της διάσπασης της ύλης σε μικρότερα στοιχεία και γι' αυτό αναπτύχθηκε η κβαντομηχανική. Σε αυτή διαπιστώθηκε ότι σταθεροί και ελεγχόμενοι οργανισμοί δεν μπορούν να επιβιώσουν σε έναν κόσμο με συνεχείς αλλαγές και διεθνή ανταγωνισμό. Στην κβαντομηχανική αποδείχθηκε ότι οι λύσεις των διάφορων προβλημάτων του μικρόκοσμου (δηλαδή του κόσμου των ατόμων) εμπεριέχουν την αρχή της αβεβαιότητας, γιατί αυτή δε δίνει ούτε ορισμένη τροχιά του σωματιδίου ούτε ομοιογενή θέση, αλλά μόνο τη πιθανότητα να παρατηρηθεί το σωματίδιο σε ορισμένη θέση. Εδώ τόσο η αρχική όσο και η τελική κατάσταση είναι ακαθόριστες, ακριβώς λόγω της αβεβαιότητας. Επομένως, με βάση τη θεωρία αυτή προκύπτει πως δεν μπορούμε να προβλέψουμε το μέλλον και ότι αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι η κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των στοιχείων του συστήματος και όχι τα ίδια τα στοιχεία.

Το βασικό συμπέρασμα της θεωρίας των κβάντων (H. O. Peitgen et al, 1992) είναι ότι η μελλοντική συμπεριφορά του συστήματος δεν είναι προβλέψιμη. Οι γρήγορες αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον απαιτούν από τους οργανισμούς να είναι ευέλικτοι στη δομή και στους ρόλους. Στον πολύπλοκο και χαοτικό κόσμο που ζούμε η μελέτη του οργανισμού ως συνόλου είναι σπουδαιότερη από αυτή των μερών της (τμημάτων). Η θεωρία του χάους βρίσκεται πίσω από την κβαντομηχανική. Η αταξία βρίσκεται φαινομενικά πίσω από την τάξη ενώ οι ενέργειες των ατόμων δεν μπορούν εύκολα να προβλεφθούν και να ελεγχθούν. Συγκεκριμένα:

1. Κανένα στοιχείο δεν υπάρχει μόνο του το καθένα σχετίζεται με κάποιο άλλο. Οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων αποτελούν το κλειδί ενός καλοδιατεταγμένου συστήματος.
2. Ο χώρος μεταξύ των στοιχείων – αντικειμένων αποτελείται από αόρατα μέσα, τα οποία συνδέουν τα στοιχεία μεταξύ τους. Στους οργανισμούς ο

χώρος σύνδεσης των ατόμων περιλαμβάνει το όραμα, τις αξίες, την κουλτούρα και τις πληροφορίες.

3. Ο οργανισμός (το σύστημα) προσδιορίζεται από τις σχέσεις και τα μέσα τα οποία συνδέουν τα μέρη (τιμήματα) σε ένα σύνολο. Γι' αυτό και το σύστημα δεν μπορεί να κατανοηθεί με τη μελέτη των μερών του, γιατί οι σχέσεις και τα μέσα είναι αυτά που δημιουργούν το σύνολο. Σε ένα χαοτικό σύστημα η ολοκληρωμένη εικόνα είναι σπουδαιότερη από τα διάφορα συστατικά μέρη που τα αποτελούν.

Συμπερασματικά, οι μάνατζερ πρέπει να μεταφέρουν τις αξίες και την απαραίτητη εξουσία που χρειάζονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιλύουν μόνοι τους τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο τυχαίο και απρόβλεπτο περιβάλλον. Επίσης, οι μάνατζερ πρέπει να παρέχουν στους υπαλλήλους όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται, να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία, να παραμένουν κοντά στον πελάτη και να χρησιμοποιούν τη δομή, η οποία βρίσκεται στην οριζόντια διαδικασία της εργασίας και όχι στη κάθετη λειτουργία.

Χάος και οργανώσεις

Το μηχανιστικό κοσμοείδωλο της Νευτώνειας φυσικής υιοθετήθηκε και από τις κοινωνικές επιστήμες. Ο τρόπος με τον οποίο οι πρώτοι θεωρητικοί της διοίκησης σκέφτηκαν τα φαινόμενα της οργάνωσης και διοίκησης φέρει έκδηλα τις μηχανιστικές παραδοχές του 19ου αιώνα, οι οποίες, σε μεγάλο βαθμό εξακολουθούν και σήμερα να είναι αποδεκτές. Ο Ούρε, για παράδειγμα, σημείωνε ότι «η σωστή αρχή της μεταποιητικής βιομηχανίας» είναι, «οπουδήποτε μια διαδικασία απαιτεί ιδιαίτερη επιδεξιότητα και σταθερό χέρι, να αποσύρεται το ταχύτερο δυνατόν από τον πονηρό εργάτη, ο οποίος είναι επιρρεπής σε ακανόνιστες συμπεριφορές πάσης φύσεως». Συνεπαρμένος και ο ίδιος από τις θετικές επιστήμες δεν έκρυβε τον ενθουσιασμό του: Οι θετικές επιστήμες, πίστευε, «υπόσχονται τώρα να σώσουν τις επιχειρήσεις από τα καπρίσια των χειροτεχνών και να τις θέσουν υπό την ασφάλεια των αυτόματων μηχανισμών». Η απροβλεψιμότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς αποτέλεσε ένα μόνιμο άγχος για τους διάφορους θεωρητικούς της οργάνωσης και διοίκησης από τον 19ο αιώνα μέχρι τις μέρες μας. (J. S. Nicolis, 1986).

Σήμερα όμως διαπιστώνεται το αδιέξοδο αυτού του τρόπου σκέψης. Οι οργανώσεις δεν χαρακτηρίζονται μόνο από προβλεψιμότητα, αλλά και από απρόβλεπτη καινοτομία. Δεν τις διαπερνούν μόνο οι εντολές των προϊστάμενων,

αλλά και οι δημιουργικές πρωτοβουλίες των υφισταμένων. Το οργανωσιακό περιβάλλον εξελίσσεται, ώστε η συμπεριφορά τους με βάση το τι έπραξαν στο παρελθόν να είναι όλο και λιγότερο αποτελεσματική. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα δεν προέρχεται τόσο από την αποδοτική «Διαίρεση της εργασίας» (κύριο μέλημα των θεωρητικών της διοίκησης στις αρχές του 20ου αιώνα), όσο από την καινοτόμο σύνθεση (integration) της εργασίας. Οι σημερινές οικονομίες της γνώσης απέχουν πολύ από τις οικονομίες της χειρωνακτικής εργασίας των αρχών του 20ου αιώνα.

Χρειαζόμαστε λοιπόν ένα νέο τρόπο να συλλάβουμε τα διοικητικά και οργανωτικά φαινόμενα στις σημερινές μεταβιομηχανικές κοινωνίες, ο οποίος θα διαφέρει ουσιωδώς από το μηχανιστικό τρόπο που κληρονομήσαμε από τη σκέψη του 19ου αιώνα. Η θεωρία του χάους μας παρέχει το έναυσμα να αρχίσουμε να σκεφτόμαστε και κατά συνέπεια να οργανώνουμε τις επιχειρήσεις μας διαφορετικά.

Κίνδυνος (Risk)

Ο κίνδυνος μπορεί να οριστεί ως ο συνδυασμός της πιθανότητας να συμβεί ένα ανεπιθύμητο γεγονός και της σοβαρότητας των συνεπειών που μπορεί να προκύψουν από αυτό το γεγονός. Πολλές είναι οι έννοιες οι οποίες συνδέονται με τον κίνδυνο, ενώ έχει αναπτυχθεί και ανεξάρτητος κλάδος γύρω από το ζήτημα της διαχείρισής του.

Διαχείριση κινδύνων (Risk Management)

Η διαχείριση κινδύνου (Δερβιτσιώτης, 1990) είναι ένας γρήγορα αναπτυσσόμενος κλάδος και υπάρχουν πολλές και ποικίλες απόψεις και περιγραφές για το τι αυτός εμπεριέχει πώς πρέπει διεξαχθεί και για ποιο σκοπό. Κάποια μορφή προτύπου είναι αναγκαία για να διασφαλίσει ότι υπάρχουν συμφωνημένα τα εξής:

- Ορολογία σχετικά με τις λέξεις που χρησιμοποιούνται
- Διεργασία μέσω της οποίας μπορεί να διεξαχθεί η διαχείριση κινδύνου
- Οργανωτική δομή για τη διαχείριση κινδύνου
- Στόχος για τη διαχείριση κινδύνου

Είναι σημαντικό, ότι το πρότυπο αναγνωρίζει ότι ο κίνδυνος έχει αμφότερα ευκαιρίες και απειλές. Η διαχείριση κινδύνου δεν αφορά μόνο δημοσίους οργανισμούς ή εταιρείες αλλά οποιαδήποτε δραστηριότητα είτε βραχυπρόθεσμη είτε μακροπρόθεσμη. Τα οφέλη και οι ευκαιρίες πρέπει να εξεταστούν όχι μόνο εντός του πλαισίου της ίδιας της δραστηριότητας, αλλά σε σχέση με τους πολλούς και

διαφορετικούς ενδιαφερόμενους που μπορεί να επηρεαστούν. Η διαχείριση κινδύνου είναι κεντρικός πυρήνας της στρατηγικής κάθε οργανισμού. Είναι η διεργασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, με σκοπό την επίτευξη αειφόρου οφέλους σε κάθε δραστηριότητα και επί του χαρτοφυλακίου όλων των δραστηριοτήτων. Η διαχείριση κινδύνου, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο, πως έχει σχέση με αμφότερες τις θετικές και τις αρνητικές πλευρές του κινδύνου.

Το επίκεντρο της καλής διαχείρισης κινδύνου είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων :

- Στόχος της είναι να προσθέσει τη μέγιστη αειφόρο αξία σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού.
- Ταξινομεί την κατανόηση των πιθανών οφελών και απειλών όλων εκείνων των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό.
- Αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας, και μειώνει αμφότερα τη πιθανότητα αποτυχίας και την αβεβαιότητα επίτευξης των συνολικών στόχων του οργανισμού.

Η διαχείριση κινδύνου θα έπρεπε να είναι μια συνεχής και αναπτυσσόμενη διαδικασία, η οποία διατρέχει τη στρατηγική του οργανισμού και την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Θα έπρεπε να προσεγγίζει μεθοδικά όλους τους κινδύνους που περιβάλλουν τις παλαιότερες, τρέχουσες και ιδιαίτερες τις μελλοντικές δραστηριότητες του οργανισμού.

Πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα του οργανισμού μαζί με μια αποτελεσματική πολιτική και ένα πρόγραμμα με επικεφαλής την ανώτερη διοίκηση. Πρέπει να μεταφράζει τη στρατηγική σε τακτικούς και υπηρεσιακούς στόχους, καθορίζοντας υπευθυνότητες σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, με κάθε διοικητικό στέλεχος και εργαζόμενο υπεύθυνο για τη διαχείριση του κινδύνου ως μέρος τη περιγραφής της εργασίας του. Υποστηρίζει την ευθύνη, τη μέτρηση επίδοσης και την ανταμοιβή, έτσι ώστε να προωθείται η λειτουργική αποδοτικότητα σε όλα τα επίπεδα.

Η διεργασία διαχείρισης κινδύνου

Η διαχείριση κινδύνου (Κιόχος Π., Παπανικολάου Π, Κιόχος Α., 1995) προστατεύει και προσθέτει αξία στον οργανισμό και στους ενδιαφερόμενους υποστηρίζοντας του στόχους του οργανισμού με:

- Την παροχή ενός πλαισίου στον οργανισμό που καθιστά δυνατό μελλοντική δραστηριότητα να λαμβάνει χώρα με ένα σταθερό και ελεγχόμενο τρόπο.
- Τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού και του καθορισμού προτεραιότητας μέσω της ευρείας και δομημένης κατανόησης της επιχειρησιακής δραστηριότητας, της αστάθειας και των ευκαιριών / απειλών των έργων.
- Τη συμβολή σε μια πιο αποδοτική χρήση / κατανομή του κεφαλαίου και των πόρων εντός του οργανισμού.
- Τη μείωση της μεταβλητότητας στις μη βασικές επιχειρησιακές περιοχές.
- Στην προστασία και βελτίωση των παγίων και της εικόνας της εταιρείας.
- Την ανάπτυξη και την υποστήριξη των ανθρώπων και τις βάσεις γνώσεις του οργανισμού.
- Τη βελτιστοποίηση της λειτουργικής αποδοτικότητας.

Ανάλυση κινδύνου

Η αναγνώριση / ανάλυση του κινδύνου σκοπό έχει την ταυτοποίηση της έκθεσης του οργανισμού στην αβεβαιότητα. Αυτό απαιτεί μια βαθιά γνώση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός δηλαδή το νομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον το οποίο επικρατεί (PEST Analysis), καθώς και την ανάπτυξη μιας ορθής κατανόησης των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων και παραγόντων κρίσιμων για την επιτυχία του και τις απειλές και ευκαιρίες που σχετίζονται με την επίτευξη αυτών των στόχων (SWOT Analysis).

Η αναγνώριση κινδύνου θα πρέπει να λειτουργεί με ένα μεθοδικό τρόπο για να διασφαλίσει ότι όλες οι σημαντικές δραστηριότητες εντός του οργανισμού έχουν αναγνωριστεί και ότι όλοι οι κίνδυνοι που απορρέουν από αυτές τις δραστηριότητες έχουν προσδιοριστεί. Κάθε συγγενής αστάθεια που σχετίζεται με αυτές τις δραστηριότητες θα πρέπει να αναγνωριστεί και να κατηγοριοποιηθεί. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες και αποφάσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με ένα εύρος προσεγγίσεων, παραδείγματα των οποίων περιλαμβάνουν (Τσακλαγκάνος, 1994):

- Στρατηγικές – αφορούν τους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Μπορεί να επηρεαστούν από θέματα όπως η διαθεσιμότητα κεφαλαίων, κρατικούς και πολιτικούς κινδύνους, νομικές και ρυθμιστικές αλλαγές, φήμη και αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον.

- Λειτουργικές – αφορούν τα καθημερινά θέματα που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός στην προσπάθεια του να εκπληρώσει τους στρατηγικούς του στόχους.
- Χρηματοοικονομικές – αφορούν τη αποτελεσματική διαχείριση και έλεγχο των χρηματοοικονομικών του οργανισμού και τις επιδράσεις εξωτερικών παραγόντων όπως η διαθεσιμότητα πίστωσης, οι τιμές ξένου συναλλάγματος, οι τάσεις των επιτοκίων και άλλες εκθέσεις σε κινδύνους της αγοράς.
- Διαχείρισης γνώσης – αφορούν την αποτελεσματική διαχείριση και έλεγχο των πόρων γνώσης, της παραγωγής, προστασίας και επικοινωνίας αυτών των πόρων. Εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις σχετικές αποφάσεις και δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν τη μη εγκεκριμένη χρήση ή τη κακή χρήση της πνευματικής ιδιοκτησίας, την τοπική πτώση ισχύος και την ανταγωνιστική τεχνολογία. Εσωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι μια δυσλειτουργία του συστήματος ή απώλεια βασικών στελεχών ή η συνταξιοδότηση έμπειρων στελεχών.
- Συμμόρφωσης - αφορούν θέματα όπως η υγεία και ασφάλεια, το περιβάλλον, οι εμπορικές περιγραφές προϊόντος, η προστασία του καταναλωτή, η προστασία δεδομένων, οι πρακτικές εργασιακής απασχόλησης και τα ρυθμιστικά θέματα.

Ενώ η αναγνώριση κινδύνου μπορεί να διεξαχθεί από εξωτερικούς συμβούλους, μια εκ των έσω προσέγγιση, με διεργασίες καλά ανακοινωμένες, συνεκτικές και συντονισμένες είναι ίσως η πιο αποτελεσματική. Η εσωτερική «ιδιοκτησία» της διεργασίας διαχείρισης κινδύνου είναι θεμελιώδης .

Αξιολόγηση κινδύνου

Όταν η διεργασία ανάλυσης κινδύνου έχει ολοκληρωθεί, είναι αναγκαίο οι εκτιμημένοι κίνδυνοι να συγκριθούν έναντι των κριτηρίων κινδύνου που έχει εγκαταστήσει ο οργανισμός. Τα κριτήρια κινδύνου μπορεί να περιλαμβάνουν σχετικά κόστη και οφέλη, νομικές απαιτήσεις, κοινωνικό-οικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, ανησυχίες των εχόντων έννομο ενδιαφέρον κλπ. Η αξιολόγηση του κινδύνου χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη σημαντικότητα των κινδύνων στον οργανισμό και για το κατά πόσο ο κάθε συγκεκριμένος κίνδυνος θα έπρεπε να γίνει αποδεκτός ή να αντιμετωπιστεί. Η αξιολόγηση του κινδύνου συνεπάγεται άμεσα και το χειρισμό του κινδύνου, ο οποίος περιλαμβάνει τη

διεργασία της επιλογής μέτρων για να τροποποιηθεί ο κίνδυνος. Ο χειρισμός κινδύνου περιλαμβάνει ως το πιο σημαντικό του στοιχείο, τον έλεγχο, τη μείωση κινδύνου, την αποφυγή κινδύνου, τη μεταφορά και τη χρηματοδότησή του.

6. Βιβλιογραφία

Ελληνική:

- ⇒ Δερβιτσιώτης Κ. (1990) «*Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων*», Αθήνα.
- ⇒ Κιόχος Π., Παπανικολάου Π., Κιόχος Α. (1995) «*Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών*», Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- ⇒ Τσακλαγκάνος Α. (1994) «*Στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων: Πρακτικές εφαρμογές: Λυμένες ασκήσεις και ανάλυση περιπτώσεων*», Εκδ. Κυριακίδη.

Ξενόγλωσση:

- ⇒ Gleick J. (1990) «*Χάος: Μία Νέα Επιστήμη*», Εκδ. Κάτοπτρο, Αθήνα (Viking Penguin, New York, 1987).
- ⇒ McConnell C., Brue S., Flynn S. (2008) “*Economics*”, 18th ed., McGraw-Hill.
- ⇒ McGregor D. “*The Human Side of Enterprise*”, Annotated Edition.
- ⇒ Nicolis J. (1986) «*Dynamics of Hierarchical Systems: An Evolutionary Approach*», Springer Verlag, Berlin.
- ⇒ Peitgen, H., Jurgens, H., and Saupe, D. (1992) «*Chaos and Fractals*», Springer Verlag, Berlin.
- ⇒ Schroeder M. (1991) «*Fractals, Chaos and Power Laws*», W. H. Freeman, New York.

Άλλες πηγές

Νόμος 3528/2007, ΦΕΚ 26^Α.

Νόμος 3839/2010, ΦΕΚ 51^Α.

Νόμος 3528/2009, «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

Ενότητα 9:

Ο ρόλος του ηγέτη στη διοίκηση των αλλαγών στο πλαίσιο των σύγχρονων δημόσιων οργανισμών. Ηγεσία και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

1. Η έννοια της ηγεσίας. Διαφορές μάνατζμεντ - ηγεσίας

Η ηγεσία αφορά τη διαπροσωπική πλευρά της διοίκησης, με την οποία οι υφιστάμενοι καλούνται να συμβάλλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Αποτελεί ένα υποσύστημα στο σύστημα της οργάνωσης και διοίκησης, το οποίο συμμετέχει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Ως **ηγεσία** θα μπορούσε να ορισθεί η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Ηγεσία είναι η επιρροή, η ικανότητα, η εμπύχωση, η παρακίνηση, ο επηρεασμός των ατόμων, ώστε να εργασθούν αποτελεσματικά και να λειτουργούν ως ομάδα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται δεν ακολουθεί⁶⁵. Η ηγεσία, όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, λειτουργεί ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού. Ως διαπροσωπική σχέση έχει στενή σχέση με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί ένα τέτοιο κλίμα ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και, μέσα από αυτούς, των στόχων των μελών της. Κάθε προϊστάμενος ανεξάρτητα του ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να ασκεί τη λειτουργία της ηγεσίας. Η έννοια της ηγεσίας δεν ταυτίζεται με τη δύναμη (power, pouvoir), της επιρροής (influence) και της εξουσίας. **Δύναμη** είναι η δυνατότητα του ανθρώπου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους. **Εξουσία** είναι το νόμιμο δικαίωμα που διαθέτει κάποιος να ασκεί τη δύναμη που κατέχει. **Επιρροή (ισχύς)** είναι η αλλαγή σκέψης, νοοτροπίας και κυρίως συμπεριφοράς ενός ατόμου η οποία προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που

⁶⁵ Williams Kate – Johnson, (2005), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ – Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική, σελ. 101-108.

ασκείται σε αυτό από άλλο άτομο. Η ηγεσία είναι μία λειτουργία ενώ η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης. Μορφές επιρροής (ισχύος) αποτελούν:

- **Ισχύς αμοιβής - Reward Power:** η δυνατότητα του ηγέτη να ελέγχει και να χειρίζεται τις αμοιβές που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων. Στο Δημόσιο ο υπάλληλος επιβραβεύεται είτε με ηθικές αμοιβές, σύμφωνα με τον Υπαλληλικό Κώδικα, είτε με τη συμμετοχή του σε ομάδες εργασίας, επιτροπές που του εξασφαλίζουν πρόσθετες αμοιβές, αναγνώριση των γνώσεων και τον δεξιότητων του.
- **Ισχύς καταναγκασμού - Coercive power:** η δυνατότητα του ηγέτη να επιβάλει ποινές ή να αναστέλλει τη χορήγηση επιθυμητών αμοιβών
- **Νόμιμη ισχύς - Legitimate power:** αναφέρεται στο δικαίωμα που έχει ο ηγέτης, λόγω της θέσης του στην οργάνωση, να επηρεάζει τον υφιστάμενο και στην αντίστοιχη υποχρέωση του υφισταμένου να δέχεται και να εφαρμόζει οδηγίες και εντολές
- **Ισχύς αναφοράς - Referent power:** πηγάζει από το βαθμό στον οποίο ο υφιστάμενος αποδέχεται και θαυμάζει τον ηγέτη και επιζητεί την αποδοχή και την επιβεβαίωση από αυτόν
- **Ισχύς αυθεντίας - Expert power:** αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης θεωρείται αυθεντία στα θέματα της αρμοδιότητάς του λόγω των ειδικών γνώσεών του

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η ηγεσία δεν συνδέεται με το μάνατζμεντ. Οι μάνατζερ εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και βρίσκουν νέους, καινοτόμους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Στον πίνακα 1 που ακολουθεί καταγράφονται οι διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ σύμφωνα με τον J.Kotter.

Κύρια Ζητήματα	Προσέγγιση Διοίκησης	Προσέγγιση ηγεσίας
Τι πρέπει να γίνει	Σχεδιασμός, προϋπολογισμός, Στοχοθεσία με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα Ενέργειες επίτευξης στόχων, διάθεση πόρων.	Σύλληψη μακροχρόνιου οράματος Ανάπτυξη απαραίτητων στρατηγικών αλλαγών για την επίτευξή του.
Με ποιους και πως πρέπει να γίνει	Σχεδιασμός δομών, προγράμματα δράσης, Ενημέρωση για τους	Συστράτευση ατόμων για την επίτευξη του οράματος

	στόχους, ανάθεση αρμοδιοτήτων Οδηγίες-διαδικασίες Παρακολούθηση διαδικασιών	Επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσης επιρροής με τους συνεργάτες.
Έλεγχος αποτελεσμάτων	Παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων Εντοπισμό αποκλίσεων-διορθωτικές αλλαγές	Παρακίνηση και έμπνευση ατόμων μέσα από την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών, αξιών και συναισθημάτων
Αποτελέσματα	Τάξη, προβλεψιμότητα Επίτευξη αναμενόμενων αποτελεσμάτων	Συνήθως ριζικές αλλαγές Προϋποθέσεις για πολύ χρήσιμες αλλαγές.

Πίνακας 1. Διοίκηση και Ηγεσία

Οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν τους συνεργάτες τους ως υφισταμένους ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης, έμπνευσης και ενθουσιασμού. Οι μάνατζερ επιδιώκουν τη σταθερότητα του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση. Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά⁶⁶ οι διαφορές του μάνατζερ – ηγέτη απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα.(πίνακας 2)

MANATZEP - ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη (εξουσία)	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
Βραχυπρόθεσμη προοπτική	Μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Πίνακας 2. Μάνατζερ και Ηγέτης

⁶⁶ Όπ. παρ.,Μπουραντάς Δημήτρης (2002), σελ.315.

Κάθε ομάδα ανθρώπων, που λειτουργεί στο μέγιστο των ικανοτήτων τους, έχει επικεφαλής κάποιον που είναι επιδέξιος στην τέχνη της ηγεσίας. Αυτή η επιδεξιότητα φαίνεται ότι είναι το αποτέλεσμα τριών τουλάχιστον κυρίων συστατικών, που συνιστούν και τη φύση της ηγεσίας. Πρόκειται για:

- την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι υποκινούνται από διάφορα πράγματα, σε διάφορες περιπτώσεις και σε διαφορετικές καταστάσεις.
- Την ικανότητα του ατόμου να εμπνέει.
- Την ικανότητα του ατόμου να ενεργεί με τρόπο, που να αναπτύσσει κατάλληλο κλίμα για την ανταπόκριση στους υποκινητικούς παράγοντες και για τη διέγερσή τους.

Το ηγετικό φαινόμενο πρέπει να αντιμετωπίζεται συστημικά. Η ηγεσία είναι ένα σύστημα με βασικά του μέρη, τις εισροές, τις εκροές και τη διαδικασία μετασχηματισμού σε εκροές.(πίνακας 3)

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		
ΕΙΣΡΟΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: Τι ο ηγέτης πρέπει να είναι και να διαθέτει? ✓ Δύναμη ✓ Ικανότητες ✓ Αξίες – πιστεύω ✓ Χαρακτηριστικά προσωπικότητας-χαρακτήρας ➔	ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ: Τι και πως ο ηγέτης πρέπει να κάνει? ✓ Ηγετικές συμπεριφορές, λειτουργίες, ρόλοι ✓ Στυλ ηγεσίας ➔	ΕΚΡΟΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ: Τι ο ηγέτης πρέπει να επιτυγχάνει? Στους συνεργάτες του: ✓ στάσεις, συμπεριφορές, ικανότητες Στον οργανισμό: ✓ στρατηγική, δομές, συστήματα, κουλτούρα Στο περιβάλλον: ✓ εξελίξεις, σχέσεις

Πίνακας 3. Η συστημική θεώρηση της ηγεσίας

Οι **εκροές** του συστήματος της ηγεσίας είναι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την άσκησή της. Πρόκειται για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των συνεργατών, τη διαμόρφωση και τις καινοτομίες των στρατηγικών δομών, την επίτευξη αποτελεσμάτων. Οι **εισροές** του συστήματος περιλαμβάνουν τη δύναμη που διαθέτει ο ηγέτης, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, τις γνώσεις και τις

ικανότητές του. Τέλος το **περιβάλλον** του συστήματος περιλαμβάνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Τα στοιχεία του πλαισίου αναφέρονται στη φύση του έργου που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης, τα χαρακτηριστικά των ατόμων που έχει να ηγηθεί, την οργανωσιακή δομή, την κουλτούρα.

2. Θεωρίες ηγεσίας

Τα στυλ ηγεσίας: Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας ορίστηκαν με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι:

- Το **αυταρχικό**: ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις και τις διαβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση
- Το **δημοκρατικό** : ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του, πριν από κάθε απόφαση, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας και ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. και
- Το **εξουσιοδοτικό (laissez-faire)**: ο ρόλος του ηγέτη είναι ιδιαίτερα περιορισμένος. Η ομάδα αποφασίζει χωρίς τη συμμετοχή του. (Πίνακας 4 σύμφωνα με τους L.RUE και L.BYARS)

ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΥΛ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Στηρίζεται και αντλεί τη δύναμή του από τη θέση που κατέχει ✓ Δεν χαίρει εμπιστοσύνη από τα μέλη της ομάδας ✓ Θεωρεί το χρήμα το μόνο κίνητρο για εργασία ✓ Οι εντολές του διαβιβάζονται στα μέλη της ομάδας χωρίς επεξηγήσεις ✓ Τα μέλη της ομάδας δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα διότι εκτελούν διαταγές ✓ Η απόδοση συνδέεται με την παρουσία του ηγέτη. Η απουσία του συνεπάγεται χαμηλή απόδοση.
ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΣΤΥΛ (LAISSEZ – FAIRE)
<p>Ο ηγέτης</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα ✓ Δεν θέτει στόχους για την ομάδα <p>Τα μέλη της ομάδας</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Οι αποφάσεις λαμβάνονται από κάθε μέλος της ομάδας ανάλογα με τις επιδιώξεις του ✓ Η αποδοτικότητα είναι περιορισμένη ✓ Τα άτομα δεν ενδιαφέρονται για τη δουλειά και το ηθικό της ομάδας είναι χαμηλό.
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ
Ο ηγέτης

- ✓ Οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη συμμετοχή της ομάδας
- ✓ Οι κριτικές και οι έπαινοι είναι αντικειμενικοί

Τα μέλη της ομάδας

- ✓ Δέχονται τις αλλαγές
- ✓ Έχουν το αίσθημα της ευθύνης
- ✓ Η αποδοτικότητα και η παραγωγή της εργασίας είναι ποιοτική
- ✓ Η ομάδα αισθάνεται επιτυχημένη

Πίνακας 4. Στυλ ηγεσίας

Η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από την αλληλεπίδραση 3 παραγόντων:

- τα γνωρίσματα και τη συμπεριφορά των ηγετών,
- τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων,
- και τις συνθήκες υπό τις οποίες ασκείται η ηγεσία

Η Θεωρία X και Y (Douglas McGregor)

Οι ηγετικές συμπεριφορές ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες την **αυταρχική ηγεσία** και τη **δημοκρατική ηγεσία**. Στην **αυταρχική ηγεσία** ο ηγέτης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις και λέει στους υφισταμένους του τι να κάνουν ενώ στη **δημοκρατική ηγεσία**, ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι του συζητούν εργασιακά θέματα και προβλήματα και λαμβάνουν αποφάσεις από κοινού. Οι αυταρχικοί ηγέτες βασίζονται σε μία σειρά υποθέσεων για τη φύση του ανθρώπου που ο **McGregor** αποκαλεί «**ΘΕΩΡΙΑ X**». Η δημοκρατική ηγεσία βασίζεται σε μία σειρά υποθέσεων για τη φύση του ανθρώπου που ο **McGregor** αποκαλεί «**ΘΕΩΡΙΑ Y**» (Σχήμα 1).



Θεωρία Ψ **Οι εργαζόμενοι:**

**Αρέσκονται να καθοδηγούν
και να ελέγχουν τον εαυτό τους**

**Απολαμβάνουν τη δουλειά
που κάνουν**

**Αποδέχονται και μάλιστα
επιζητούν ευθύνες**

Σχήμα 1. Douglas McGregor

Οι θεωρίες X και Y του McGregor εκφράζουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις για τον άνθρωπο. Η θεωρία X υποστηρίζει ότι υπάρχουν κάποιοι χαρισματικοί ηγέτες που έχουν ως αποστολή να δίνουν εντολές σε άλλους ανθρώπους για να τις εκτελούν. Αντίθετα η θεωρία Y θεωρεί ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι πολύ μικρές και κατά συνέπεια δεν υπάρχει λόγος να έχουν διαφοροποιημένα δικαιώματα και υποχρεώσεις⁶⁷.

Θεωρία Συγκυριών

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη και χαρακτηριστικών της κατάστασης υπό την οποία ασκείται η ηγεσία. Η **ηγεσία είναι προσωποκεντρική ή επικεντρωμένη στο καθήκον**. Το είδος ηγεσίας που θα είναι πιο αποτελεσματικό εξαρτάται από το βαθμό που ο ηγέτης ελέγχει την κατάσταση. Ο έλεγχος εξαρτάται από 3 παράγοντες:

- τη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων,
- τη δομή και οργάνωση των καθηκόντων, και
- την εξουσία του ηγέτη

Ο ηγέτης που επικεντρώνεται στην επιτέλεση των καθηκόντων θα είναι πιο αποτελεσματικός υπό εξαιρετικά ευνοϊκές ή μη ευνοϊκές συνθήκες – ο ηγέτης που ασκεί προσωποκεντρική διοίκηση θα είναι πιο αποτελεσματικός σε μέτρια ευνοϊκές συνθήκες.

⁶⁷ Φαναριώτης Π., (1999), «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών», Αθ. Σταμούλης, σελ. 250-255.

Τα στυλ ηγεσίας του LIKERT

Ο Likert αναπτύσσει τη θεωρία του βάσει τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας:

- Το **αυταρχικό εκμεταλλευτικό**: Απόλυτη δύναμη του ηγέτη, ο οποίος λειτουργεί άκρως αυταρχικά, λαμβάνοντας αποφάσεις μόνος του.
- Το **καλοπροαίρετο αυταρχικό**: ο ηγέτης είναι σχεδόν το ίδιο αυταρχικός με αυτόν του πρώτου συστήματος, διαθέτει όμως ένα πατερναλιστικό χαρακτήρα. Χρησιμοποιεί λιγότερο την επιβολή ποινών και περισσότερο το χρήμα ως κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας.
- Το **συμβουλευτικό**: προϋποθέτει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη. Ο ηγέτης λειτουργεί επιτελικά και αφήνει τις δευτερεύουσες αποφάσεις στα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια.
- Το **συμμετοχικό**: ο ηγέτης συνεργάζεται όσο το δυνατό περισσότερο ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που τους αφορούν. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη και οι εργαζόμενοι συμμετέχουν.

Θεωρία Γνωστικών Πόρων

Αφορά τη σχέση μεταξύ των γνωστικών πόρων του ηγέτη (νοημοσύνη, τεχνογνωσία, εμπειρία), την επίδοση στην εργασία και το εργασιακό άγχος. Όσο περισσότερους γνωστικούς πόρους διαθέτει ο ηγέτης, τόσο πιο αποτελεσματικά είναι τα σχέδια, οι αποφάσεις και οι στρατηγικές που εφαρμόζει. Βασίζεται στην υπόθεση ότι όταν οι ηγέτες έχουν άγχος, οι γνωστικοί πόροι τους δεν επικεντρώνονται στα καθήκοντα αλλά σε προβλήματα και δραστηριότητες που δεν είναι ουσιαστικά για την εκτέλεσή τους. Η ποσότητα και η ποιότητα της επίδοσης μειώνονται.

Σύμφωνα με τη **Θεωρία Γνωστικών Πόρων** τα επιχειρηματικά σχέδια και αποφάσεις δεν είναι δυνατό να εφαρμοστούν αν το εργατικό δυναμικό δε συμμορφωθεί με τη διαχείριση του ηγέτη. Η συσχέτιση μεταξύ των γνωστικών πόρων του ηγέτη και της απόδοσης του εργατικού δυναμικού θα είναι μεγαλύτερη αν ο ηγέτης υποστηρίζεται από το εργατικό δυναμικό. Οι γνωστικοί πόροι του ηγέτη θα βελτιώσουν την απόδοση ανάλογα με το βαθμό που η εκτέλεση των καθηκόντων εργασίας απαιτεί τους πόρους αυτούς. Τέλος το κατά πόσο ο ηγέτης κατευθύνει εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ αυτού και των υφισταμένων του, τη δομή και την οργάνωση των καθηκόντων και τον έλεγχο που έχει επί της κατάστασης.

Υπόδειγμα του VROOM - YETTON

Οι VROOM και YETTON αναπτύσσουν ένα κανονιστικό μοντέλο το οποίο περιέχει πέντε στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στη συμμετοχή ή μη των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων.

- **Αυταρχικό 1:** ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του χωρίς να ζητά βοήθεια από την ομάδα του.
- **Αυταρχικό 2:** ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τα μέλη της ομάδας του.
- **Συμβουλευτικό 1:** ο ηγέτης παίρνει απόφαση αφού έχει συμβουλευτεί την ομάδα του.
- **Συμβουλευτικό 2:** ο ηγέτης αποφασίζει αφού πρώτα το πρόβλημα τεθεί στην ομάδα και συζητηθεί.
- **Ομαδικό:** το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Οι ηγέτες παίρνουν αποφάσεις με βάση **τρία κριτήρια**:

- την ποιότητα της απόφασης
- την αποδοχή της απόφασης
- το χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση.

Το μοντέλο των VROOM και YETTON είναι απλό και έχει πρακτική χρησιμότητα.

Θεωρία των στόχων (path goal theory)

Επικεντρώνεται στο είδος συμπεριφοράς που πρέπει να υιοθετηθεί από τον ηγέτη ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη προσωπικών και οργανωτικών στόχων. Οι ηγέτες κατά τους R. HOUSE και M. EVANS αυξάνουν τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την επίδοση των υφισταμένων τους με το να τους αμείβουν ανάλογα με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες βοηθούν τους εργαζόμενους να πετύχουν προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους με το να τους υποδεικνύουν την πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν και να τους παρέχουν τα απαιτούμενα μέσα. Το είδος ηγεσίας που θα είναι πιο αποτελεσματικό εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της κατάστασης και των υφισταμένων. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ευέλικτοι και να υιοθετούν την προσέγγιση που θα είναι πιο αποτελεσματική ανάλογα με την περίπτωση.

Οι τέσσερις μορφές ηγεσίας που είναι δυνατό να υιοθετηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των εργαζομένων είναι:

- **η κατευθυντική ηγεσία:** ο ηγέτης λέει στους υφισταμένους του τι πρέπει να κάνουν και με ποιον τρόπο
- **η υποστηρικτική ηγεσία:** ο ηγέτης δείχνει εμπάθεια και παρέχει υποστήριξη στους υφισταμένους του
- **η συμμετοχική ηγεσία:** ο ηγέτης παροτρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του σε αποφάσεις που αφορούν την εργασία τους
- **η ηγεσία προσανατολισμένη προς την επίτευξη:** ο ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους για τους υφισταμένους του και δίνει έμφαση στην υψηλή επίδοση στην εργασία.

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας καθορίζεται από τα **προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων** και τα **χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος** στο οποίο λειτουργούν.

Η διοικητική σχάρα των BLAKE και MOUTON

Η τυπολογία των BLAKE και MOUTON βασίζεται σε δύο διαστάσεις. Απεικόνιση της θεωρίας τους σε μία διοικητική σχάρα (Managerial Grid). Τις ηγετικές συμπεριφορές τις τοποθετούμε σε δύο διαστάσεις βάσει του

α) πόσο προσανατολισμένοι είναι στα αποτελέσματα

β) πόσο προσανατολισμένοι είναι στους ανθρώπους (Σχήμα 2)



Σχήμα 2. Managerial Grid

1. **Ηγέτης 1.1:** δεν ενδιαφέρεται ούτε για αποτελέσματα ούτε για ανθρώπους (ικανοποίηση των εργαζομένων). Σύντομα χαρακτηρίζεται ανίκανος και αποτυχημένος.
2. **Ηγέτης 9.1:** Ενδιαφέρεται σχεδόν αποκλειστικά για τα αποτελέσματα και καθόλου για τους ανθρώπους (πιεστικός, απαιτητικός, προσβλητικός, ειρωνικός). Υπό συνθήκες αυξημένης εξωτερικής πίεσης είναι αποτυχημένος (μοντέλο στρατιωτικού στη μάχη). Επιτυχημένο για σύντομα χρονικά διαστήματα και πιεστικές συνθήκες.
3. **Ηγέτης 1.9:** Ενδιαφέρεται για την καθολική αποδοχή του από τους υφισταμένους του. Δεν είναι καθόλου πιεστικός και επιτυγχάνει υπό συγκεκριμένες συνθήκες, όταν οι υφιστάμενοι δεν έχουν ανάγκη υποκίνησης και συντονισμού αλλά επιλύουν μόνοι τους έπειτα από συνεργασία τα προβλήματα που ανακύπτουν.
4. **Ηγέτης 5.5:** Ηγέτης χρυσή μετριότητα, το συνηθέστερο
5. **Ηγέτης 9.9:** Η άριστη περίπτωση. Σχεδόν ουτοπικό.

Το ενδεχομενικό υπόδειγμα του FIEDLER

Το μοντέλο του Fiedler μπορεί να θεωρηθεί ως το πιο αντιπροσωπευτικό σε ότι αφορά τη σύνδεση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας με την κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης. Η αποτελεσματικότητα του κάθε στυλ εξουσίας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν την κατάσταση στην οποία η ηγεσία λαμβάνει χώρα. Ο Fiedler πιστεύει ότι «η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται τόσο από την οργάνωση όσο και από τις ιδιότητες του ηγέτη. Εκτός, ίσως από ορισμένες περιπτώσεις, δεν έχει έννοια να μιλάμε για έναν αποτελεσματικό ή μη ηγέτη. Μπορούμε να μιλάμε για έναν ηγέτη ο οποίος τείνει να είναι αποτελεσματικός σε μία κατάσταση και μη αποτελεσματικός σε μία άλλη. Αν επιθυμούμε να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και της ομάδας πρέπει να γνωρίζουμε όχι μόνο το πώς θα εκπαιδεύσουμε τους ηγέτες για να γίνουν αποτελεσματικοί, αλλά επίσης το πώς θα δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης μπορεί να αποδώσει καλύτερα».

Το ερώτημα που τίθεται είναι: ποιος τύπος ηγεσίας για ποιόν τύπο κατάστασης. Για τον Fiedler το στυλ ηγεσίας των **ανθρωπίνων σχέσεων** σημαίνει ότι ο ηγέτης δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, στο φιλικό περιβάλλον και στη μεταβίβαση της εξουσίας. Αντίθετα το στυλ ηγεσίας που είναι **προσανατολισμένο**

προς τα καθήκοντα (task oriented style) αντιστοιχεί περισσότερο στο διευθυντικό ή αναρχικό και παρουσιάζεται πιο αποτελεσματικό σε «πολύ ευνοϊκές» ή «πολύ δυσμενείς» καταστάσεις⁶⁸.

3. Μορφές Ηγεσίας

Διαπραγματευτικοί και Μετασχηματιστικοί ηγέτες

Διαπραγματευτική ηγεσία (Transactional leadership): η ηγεσία βασίζεται στην κοινωνική συναναστροφή, στη δοσοληψία μεταξύ ηγετών και υφισταμένων - εξαρτάται από την αντίληψη και τις προσδοκίες των υφισταμένων για τις ικανότητες του ηγέτη τους.

Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership): μορφή ηγεσίας κατά την οποία οι ηγέτες όχι μόνο δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων τους αλλά τις μετασχηματίζουν. Ο ηγέτης ωθεί τους υφισταμένους να υπερβούν το στενό προσωπικό τους συμφέρον χάριν των συμφερόντων της ευρύτερης οργάνωσης και ενεργοποιεί σε αυτούς ανάγκες υψηλού επιπέδου (ενδυνάμωση = empowerment). Διακρίνουμε τρία στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας:

- **Χαρισματικό στοιχείο:** ο ηγέτης ωθεί τους υφισταμένους να νιώσουν πίστη, σεβασμό και έμπνευση
- **Εξατομικευμένη φροντίδα:** ο ηγέτης αντιμετωπίζει κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά ως άτομο, τους εκχωρεί αρμοδιότητες και προσπαθεί να τους βοηθήσει στην προσωπική τους ανάπτυξη
- **Διανοητικά ερεθίσματα:** ο ηγέτης προσπαθεί να ωθήσει τους υφισταμένους να σκέφτονται και να παίρνουν λογικές αποφάσεις

Ειδικότερα η χαρισματική ηγεσία είναι μορφή ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από αυτοπροβολή, υψηλά επίπεδα ενέργειας και λήψη ρίσκων. Οι χαρισματικοί ηγέτες ωθούν τους υφισταμένους να σκέφτονται ανεξάρτητα. Τα τρία στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη χαρισματική ηγεσία είναι η: επικοινωνία στόχων και οράματος, η επιδίωξη και εφαρμογή οράματος και η έντονη επικοινωνιακή ικανότητα (τόνος φωνής, έκφραση και δυναμική συναναστροφή με τους άλλους)⁶⁹

⁶⁸ Όπ.παρ., Montana Patrick J.- Charnov Bruce H.(2006), σελ. 332-334.

⁶⁹ Montana Patrick J.- Charnov Bruce H.(2006) Μάνατζμεντ, BARRON'S, Κλειδάριθμος, σελ. 322-323.

Χαρακτηριστικά Ηγεσίας

Τα χαρακτηριστικά που διέπουν την επιτυχημένη **ηγεσία** ποικίλουν ανάλογα με τη θέση του ηγέτη στην οργανωτική ιεραρχία. Όσο πιο ψηλά στην οργανωτική ιεραρχία είναι ο ηγέτης, τόσο περισσότερο ασχολείται με τη θεμελίωση υποδομής **Προϊστάμενοι μέσης διοίκησης**: η **ηγεσία** των πιο πετυχημένων προϊσταμένων έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✓ **Προσωποκεντρική διοίκηση**
- ✓ **Υποστήριξη υφισταμένων**
- ✓ **Δημοκρατική διαχείριση**
- ✓ **Ευελιξία**

Ενώ τα **ανώτερα διευθυντικά στελέχη** θεμελιώνουν την οργανωτική υποδομή και εστιάζουν περισσότερο στη σωστή διεξαγωγή της εργασίας και στην επίτευξη οργανωτικών στόχων και λιγότερο στον άνθρωπο. Η επιτυχία των διευθυντών βασίζεται στους εξής παράγοντες:

- ✓ **Διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες**
- ✓ **Ηγετικές ικανότητες**
- ✓ **Εστίαση προς ανέλιξη**
- ✓ **Γνωστικές ικανότητες Σταθερότητα επίδοσης**
- ✓ **Κίνητρα**
- ✓ **Ανεξαρτησία**

Αρχές Ηγεσίας

- ⇒ **«Αρχή της διεύθυνσης και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών»**, που σημαίνει ότι η συμβολή των υφισταμένων, σε ποσότητα και ποιότητα, γίνεται τόσο μεγαλύτερη, όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διεύθυνσης και ηγεσίας.
- ⇒ **«Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών»**, που σημαίνει ότι όσο αποτελεσματικότερη είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο καλύτερα συνειδητοποιούν τα άτομα ότι οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργανώσεως.
- ⇒ **«Αρχή της ενότητας των εντολών»**, που σημαίνει ότι όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνον ανώτερο, τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα των συγκρούσεων και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της

προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή είναι ταυτόχρονα και αρχή της διοίκησης.

- ⇒ «**Αρχή της υποκινήσεως**» που σημαίνει ότι, επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν εκείνους τους οποίους θεωρούν ως μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων, όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και πώς λειτουργούν αυτές οι υποκινήσεις, και όσο περισσότερο εφαρμόζουν όσα κατενόησαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι.
- ⇒ «**Αρχή της άμεσης εποπτείας**». Όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και ηγεσία.

Η Ηγετική Ικανότητα

Οι πρώτες μελέτες της ηγεσίας βασίσθηκαν, κυρίως, σε μία απόπειρα να εντοπισθούν τα χαρακτηριστικά που κατείχαν πράγματι οι ηγέτες. Ο καθηγητής de Vries εξηγεί πως οι ρόλοι του ηγέτη είναι δύο: ο «**χαρισματικός**» μέσα από τον οποίο διαθέτει την ενόραση για ένα καλύτερο μέλλον και ενδυναμώνει και ενεργοποιεί τους ανθρώπους του και ο «**αρχιτεκτονικός**» με τον οποίο χειρίζεται θέματα σχεδίασης, ελέγχου και τα συστήματα ανταμοιβής. Αυτό που πιστεύει, τέλος, είναι ότι ο ηγέτης και «γεννιέται» και «γίνεται». Ότι, υπάρχουν μεν γενετικά χαρακτηριστικά που ευνοούν την άσκηση ηγεσίας, υπάρχουν όμως και χαρακτηριστικά και ικανότητες που αναπτύσσονται μέσα από την ανατροφή και την εκπαίδευση. (Πίνακας 6)

ΚΥΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
❖ Αυτοπεποίθηση	❖ Ικανότητα δημιουργίας και μετάδοσης οράματος
❖ Ακεραιότητα	❖ Ικανότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων ατόμων
❖ Αυτογνωσία – συναισθηματική νοημοσύνη	❖ Ικανότητα ανάπτυξης ομάδας
❖ Ευελιξία	❖ Ικανότητα σύλληψης, σχεδιασμού και υλοποίησης αλλαγών
❖ Ευαισθησία – ενδιαφέρον για ανθρώπους	❖ Ικανότητα στρατηγικής σκέψης και διαμόρφωσης στρατηγικής
❖ Πειθώ	❖ Ικανότητα συνεχούς μάθησης και

	αυτό- ανάπτυξης
❖ Δημιουργικότητα	❖ Ικανότητα επικοινωνίας

Πίνακας 6. Κύριες ηγετικές ικανότητες

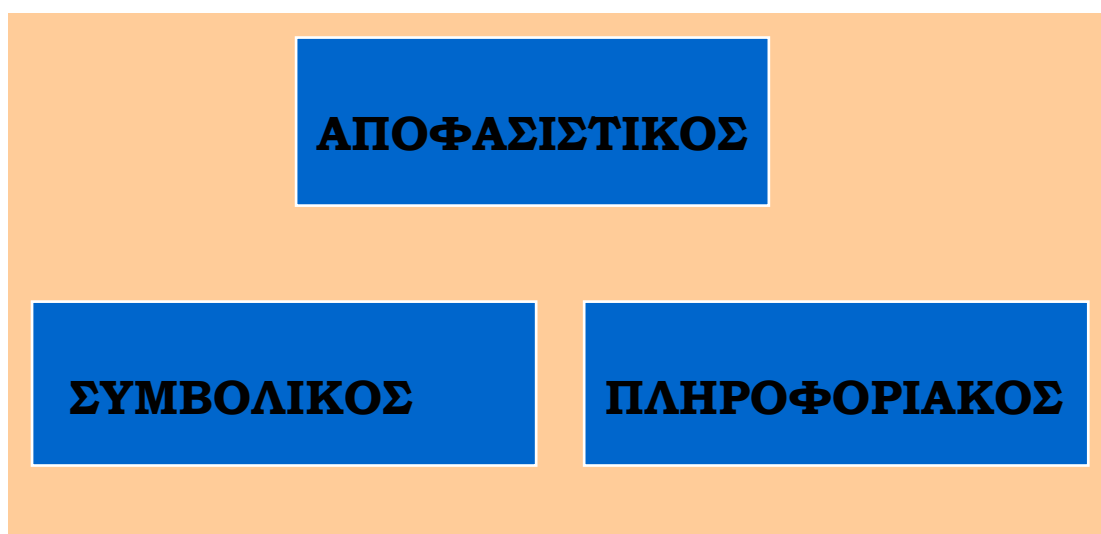
Ακολουθεί η παρουσίαση ενός καταλόγου ηγετικών ικανοτήτων. Αναφέρονται στην ικανότητα άσκησης συγκεκριμένων ηγετικών ρόλων ή λειτουργιών ενώ άλλες αποτελούν προϋπόθεση για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων. Πρόκειται για:

- ✓ Πειθώ
- ✓ Πρωτοβουλία
- ✓ Ευελιξία – προσαρμοστικότητα
- ✓ Όραμα – έμπνευση
- ✓ Ενδυνάμωση συνεργατών
- ✓ Ανάπτυξη ομαδικής συνεργασίας
- ✓ Αυτοπεποίθηση
- ✓ Αυτοπειθαρχία
- ✓ Ακεραιότητα
- ✓ Αντοχή
- ✓ Αποδοχή κριτικής
- ✓ Συνεχή μάθηση
- ✓ Στρατηγική σκέψη
- ✓ Επικοινωνία
- ✓ Αυτογνωσία
- ✓ Επαγγελματική ικανότητα
- ✓ Διαμόρφωση δομών
- ✓ Διαμόρφωση κουλτούρας

Η ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηριστικών στο δημόσιο τομέα

Ο σύγχρονος οργανισμός έχει ανάγκη από ηγέτες σε όλα τα επίπεδα της λειτουργίας του ώστε να διασφαλίσει την προοπτική ανάπτυξης στη νέα, πολύπλοκη και μεταβαλλόμενη πραγματικότητα. Η καινοτομία είναι καθοριστικός παράγοντας για την προοπτική και την ανάπτυξη και την ευημερία του οργανισμού. Ο ηγέτης είναι ικανός να οδηγεί τους άλλους στην βελτίωση, μέσω της αλλαγής καθώς αντιλαμβάνεται κι αποδέχεται την ανάγκη για αλλαγή. Μέσα από την αντίληψη αυτή

προκύπτει ένα όραμα για προσαρμογή, που δύναται να οδηγήσει σ' ένα καλύτερο αύριο (Σχήμα 3, ο ρόλος του ηγέτη στο δημόσιο).



Σχήμα 3. Ο ρόλος του ηγέτη στο δημόσιο

Επιπλέον επικοινωνεί με καθαρότητα λόγου και σαφήνεια σκέψης, το όραμα αυτό και αναζητεί, συνεχώς, καινούργιους δρόμους για να το υλοποιήσει. Η εποχή που η διοίκηση βασιζόταν σε εντολές και αποσκοπούσε στον έλεγχο των υπαλλήλων τείνει να εκλείψει. Συντελείται πλέον η **μετάβαση στην αλλαγή**. Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Σε οργανωσιακό επίπεδο αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά. Φορέας της αλλαγής είναι το στέλεχος που έχει την ιδέα της αλλαγής και αναλαμβάνει να διοικεί και να ελέγχει την διαδικασία, συνήθως ο ηγέτης. (Σχήμα 4, τα προσόντα του προϊσταμένου/διευθυντή).



Σχήμα 4. Τα προσόντα του προϊστάμενου/διευθυντή

Η ηγεσία στο Δημόσιο αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές:

- Διαμορφώνουν την αποστολή μιας δημόσιας οργάνωσης
- Διευκολύνουν την επίτευξη της και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος.
- Εξασφαλίζουν την ανάπτυξη των απαιτούμενων αξιών για μια μακροχρόνια επιτυχία και τον τρόπο υλοποίησης τους μέσω κατάλληλων δράσεων και συμπεριφορών.
- Συμμετέχουν προσωπικά στην εξασφάλιση της ανάπτυξης και της υλοποίησης του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.

Ο προϊστάμενος/διευθυντής προτείνεται:

- να δώσει στο προσωπικό περιθώριο να πάρει πρωτοβουλίες.
- το επίκεντρο της προσοχής του να βρίσκεται στην ανάπτυξη των δυνατών σημείων κάθε υπαλλήλου και όχι στην τιμωρία των αδύνατων σημείων του.
- να συνεργάζεται με το προσωπικό
- να επιβραβεύει την προσπάθεια και την πρόοδο και να δέχεται τα λάθη ως ευκαιρίες για μάθηση και βελτίωση.
- να δίνει την ευκαιρία στο προσωπικό να μαθαίνει και να αναπτύσσει εναλλακτικούς και καλύτερους τρόπους διεξαγωγής της εργασίας.
- να ενθαρρύνει το προσωπικό να συμμετάσχει και να συνεισφέρει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διαφορετικότητα απόψεων και

προσεγγίσεων δυναμώνει τους οργανισμούς και τους εξοπλίζει με εχέγγυα πλουραλισμού και δημοκρατίας.

Στόχος της ηγεσίας δεν πρέπει να είναι η έμφαση σε μεθόδους διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά η δημιουργία εκείνου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει και θα υποστηρίξει με συστηματικό τρόπο τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης, με τελικό σκοπό τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας που ικανοποιεί όλους τους εμπλεκόμενους, όπως μετόχους, εργαζόμενους, πελάτες κ.λπ.

Η διαχείριση γνώσης αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία επιχειρηματικής γνώσης με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δημιουργεί το κλίμα εκείνο που ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το προσωπικό αισθάνεται ασφάλεια για να μπορέσει να διαδραματίσει το ρόλο του εποικοδομητικά.. Στην εποχή μας προκύπτουν νέα δεδομένα για τον τρόπο διοίκησης. Η δομή η φιλοσοφία και οι απαιτήσεις των σύγχρονων υπηρεσιών, ενθαρρύνουν τη συμμετοχική ηγεσία. Σύμφωνα με το **Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**⁷⁰ τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας δημόσιας οργάνωσης τα οποία είναι σημαντικά κατά την αξιολόγηση της ηγετικής απόδοσης , περιλαμβάνουν:

- ⇒ Την τελειότητα κατά την παροχή υπηρεσιών
- ⇒ Την επιθυμία για αλλαγή
- ⇒ Τον εκσυγχρονισμό και τη διοίκηση των αλλαγών
- ⇒ Την επιχειρησιακή λειτουργία εντός του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου
- ⇒ Τη δημοκρατική ευαισθησία και λογοδοσία
- ⇒ Τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των ομάδων συμφερόντων
- ⇒ Την ικανότητα για επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο
- ⇒ Την επίτευξη των στόχων

Οι ηγέτες/διοικητές μιας δημόσιας οργάνωσης πρέπει να εργάζονται για να επιτύχουν στόχους που έχουν στο επίκεντρό τους τον πολίτη και οι οποίοι βρίσκονται

⁷⁰ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Κ.Π.Α.), Β' έκδοση, 2007, Υπουργείο Εσωτερικών, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

σε ισόρροπη σχέση με τους πολιτικούς στόχους και τους αντίστοιχους των μετόχων.

Ειδικότερα ο ηγέτης/διοικητής μιας δημόσιας οργάνωσης οφείλει να:

⇒ **Γνωστοποιεί το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της οργάνωσης**

Παραδείγματα:

- Ανάπτυξη και διαμόρφωση του οράματος και της αποστολής
- Αξίες και κώδικες συμπεριφοράς
- Μεσοπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι
- Συμμετοχή των μετόχων
- Προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος
- Γνωστοποίηση

⇒ **Αναπτύσσει και εφαρμόζει το σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης**

Παραδείγματα:

- Ανάπτυξη των οργανωτικών δομών και των διοικητικών διαδικασιών
- Ορισμός των επιπέδων διοίκησης, λειτουργιών, ευθυνών και αυτονομίας
- Μετρήσιμοι σκοποί και στόχων όλων των επιπέδων της οργάνωσης
- Προσανατολισμός και καθοδήγηση προς τις εκροές και τα αποτελέσματα της οργάνωσης
- Διοικητικό πληροφοριακό σύστημα με εσωτερικές επιθεωρήσεις
- Εκπόνηση έργων και ομαδική εργασία
- Μακροπρόθεσμη χρήση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- Σύστημα επιχειρησιακής στοχοθεσίας ή μέτρησης απόδοσης της οργάνωσης

⇒ **Υποκινεί και υποστηρίζει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και δρα ως πρότυπο ρόλου**

Παραδείγματα:

- Καθοδήγηση
- Αποδοχή της εποικοδομητικής επανατροφοδότησης
- Δράση σύμφωνα με τους επιλεγμένους στόχους
- Συνεχής ενημέρωση των υπαλλήλων
- Υποστήριξη των υπαλλήλων
- Ανάθεση ευθυνών
- Ενθάρρυνση των υπαλλήλων για καινοτομίες και βελτιώσεις

- Αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός
- Κουλτούρα υποκίνησης, αναγνώρισης και εφαρμογή της καινοτομίας
- Υποκίνηση και χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων βελτίωσης
- Επανατροφοδότηση με τους υπαλλήλους για την απόδοση
- Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών
- Αντιμετώπιση των ατομικών αναγκών των υπαλλήλων

⇒ **Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων**

Παραδείγματα:

- Διατήρηση επαφών με την πολιτική εξουσία
- Συνεργασίες και δίκτυα με σημαντικούς μετόχους
- Συμμετοχή των πολιτικών και των άλλων μετόχων στη διαδικασία στοχοθεσίας και στη διαμόρφωση των εκροών , αποτελεσμάτων και ανάπτυξης του συστήματος διοίκησης οργάνωσης.
- Δημόσια καταξίωση
- Διαφήμιση
- Συμμετοχή σε δραστηριότητες επαγγελματικών ενώσεων, αντιπροσωπευτικών οργανώσεων και ομάδων συμφερόντων.

4. Ανάπτυξη-εκπαίδευση εργαζομένων. Ο εργαζόμενος της γνώσης

Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Στόχος της είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον και η ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού.

Στόχοι λοιπόν της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής:

- Η ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των υπαλλήλων ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους στα καθήκοντά τους.
- Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ώστε να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν μελλοντικές ανάγκες της υπηρεσίας.

- Η μείωση του χρόνου μάθησης κατά την κατάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, μιας προαγωγής.

Με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν **οι γνώσεις** (knowledge) των υπαλλήλων που αφορούν σε υπηρεσιακά θέματα καθώς και οι **ικανότητές τους** (skills), οι διανοητικές και διαπροσωπικές τους ικανότητες ώστε να καταστούν περισσότερο αποδοτικοί στη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, στο χειρισμό προβλημάτων. Η εκπαίδευση συντελεί επίσης στην ενδυνάμωση των **στάσεων** (attitudes), της προδιάθεσης του ατόμου να δρα και να αντιδρά με συγκεκριμένο τρόπο. Η κατανόηση και η αλλαγή των στάσεων αποβλέπει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του υπαλλήλου κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Μπορεί να συνίσταται στην αλλαγή στάσης απέναντι στην ανάληψη πρωτοβουλιών, ευθυνών ή ακόμη και στην ανοχή πολιτισμικών διαφορών. Με την εκπαίδευση βελτιώνονται επίσης οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies), το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών (επικοινωνία, προγραμματισμός και οργάνωση, ευελιξία/προσαρμοστικότητα) και γνώσεων που απαιτούνται για να εκτελέσει κάποιος την εργασία του.

Τα οφέλη για την υπηρεσία από την εκπαίδευση των εργαζομένων συνίστανται:

- Στην αύξηση της παραγωγικότητας
- Στην ανύψωση του ηθικού (αίσθημα ασφάλειας)
- Στη μείωση της επίβλεψης από τα αρχαιότερα και πιο έμπειρα στελέχη
- Στην αποφυγή λαθών
- Στην αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία
- Στην ανάπτυξη της κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης

Ο Προϊστάμενος οφείλει να διατυπώσει και να ανακοινώσει την πολιτική του και τις αρχές του για την εκπαίδευση καθώς και να εξασφαλίσει τους χρηματικούς πόρους για την υλοποίηση των προγραμμάτων. Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και η αναζήτηση του κατάλληλου προγράμματος εκπαίδευσης συμβάλλει στη δημιουργία του εργαζομένου της γνώσης. Ο μετασχηματισμός του παραδοσιακού εργαζομένου σε εργαζόμενο της γνώσης συνοδεύεται από μια ποιοτική διεύρυνση του περιεχομένου και της έννοιας της εργασίας καθώς οι δραστηριότητες που χαρακτηρίζουν την εργασία και οι δραστηριότητες που χαρακτηρίζουν τη μάθηση τείνουν να ταυτιστούν. Η μάθηση είναι η νέα μορφή της εργασίας. Στο πλαίσιο της νέας οργάνωσης της εργασίας θα πρέπει να αναπτυχθούν οι ικανότητες εκείνες που,

όχι μόνο θα επιτρέψουν στον παραδοσιακό εργαζόμενο να μετασχηματιστεί σε εργαζόμενο της γνώσης, αλλά και θα τον εφοδιάσουν με τα απαραίτητα προσόντα για να επιβιώσει στο νέο του ρόλο.

Οι νέες δομές της εργασίας προϋποθέτουν εργαζομένους με πολλαπλές ικανότητες, με δημιουργικότητα, με πρωτοβουλία, με υπευθυνότητα, με κοινωνική ευαισθησία και με ομαδικό πνεύμα συνεργασίας.

Ο μετασχηματισμός του αντικειμένου της εργασίας σε εργασιακό ρόλο, ο οποίος απαιτεί πολύπλευρες ικανότητες των εργαζομένων, προϋποθέτει ένα πολυδιάστατο πλαίσιο ικανοτήτων που κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες (European Commission, 1994):

Τεχνικές ικανότητες (Εγώ και το επάγγελμά μου)

Η συνεχής αναζήτηση και απόκτηση νέων τεχνικών ικανοτήτων, που μπορούν να εφαρμοστούν σε διαφορετικούς εργασιακούς χώρους, αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης ενός εργαζομένου στην σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση. Οι τεχνικές ικανότητες αποτελούν το βασικό κορμό γνώσεων ενός επαγγέλματος και αποκτώνται από το τυπικό σύστημα εκπαίδευσης.

Διανοητικές/Μεθοδολογικές ικανότητες (Εγώ και το μυαλό μου)

Όσο οι εργασιακοί χώροι αυτοματοποιούνται, τόσο απελευθερώνονται οι εργαζόμενοι από τις κοπιαστικές και μονότονες εργασίες. Το αντίτιμο αυτής της αντικατάστασης πληρώνεται με όρους διεύρυνσης της ευθύνης. Αλλά, από την άλλη πλευρά, υπάρχει ανάγκη για περισσότερη ενεργοποίηση των διανοητικών ή μεθοδολογικών ικανοτήτων των εργαζομένων, ώστε να γίνουν περισσότερο αυτοδύναμοι.

Κοινωνικές Ικανότητες (Εγώ και οι Άλλοι)

Η ομαδική εργασία, και μάλιστα η ομαδική εργασία μεταξύ διαφορετικών ειδικοτήτων καθώς και η διατμηματική, προϋποθέτει κυρίως κοινωνική ένταξη και αποδοχή της αξίας της συνεισφοράς όλων των εργαζομένων . Στις κοινωνικές ικανότητες περιλαμβάνονται:

- η ικανότητα επικοινωνίας
- η ικανότητα ενεργοποίησης και παρακίνησης άλλων
- η ικανότητα συνεργασίας.
- η ικανότητα εξομάλυνσης συγκρούσεων

Οι ικανότητες αυτές δεν αποκτώνται από το τυπικό σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης, αλλά αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας με κατάλληλη εκπαιδευτική

διαδικασία, η οποία συνδέει τα προσωπικά χαρακτηριστικά με τις απαιτήσεις της εργασίας στο συγκεκριμένο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Συμπεριφοριστικές ικανότητες (Εγώ και ο εαυτός μου)

Οι ικανότητες αυτές έχουν σχέση με τις στάσεις, τις αξίες, τα κίνητρα και τις προσδοκίες των εργαζομένων που επηρεάζουν την ψυχοκοινωνική διάσταση της οργάνωσης της εργασίας και διαμορφώνουν το οργανωτικό κλίμα μιας επιχείρησης, την ικανότητα για υπεύθυνη εργασία. Πρόκειται για:

- την ικανότητα εργασίας σε αβέβαιο περιβάλλον
- την ικανότητα ευελιξίας και
- την ικανότητα μάθησης και αυτο-ανάπτυξης.

Οι ικανότητες αυτές δεν μαθαίνονται συνήθως από το τυπικό σύστημα εκπαίδευσης, αλλά αναπτύσσονται, όπως και οι κοινωνικές ικανότητες, στο χώρο της εργασίας. Οι νέες ολοκληρωμένες πλέον ικανότητες των εργαζομένων της γνώσης καθοδηγούν τον μετασχηματισμό των παραδοσιακών εργασιακών χώρων σε μαθησιακούς (learning organizations). Στο μαθησιακό περιβάλλον της εργασίας δεν αρκεί μόνο η επιδίωξη της ατομικής γνώσης, αλλά απαιτούνται συνειδητές, προσχεδιασμένες, οργανωτικές ενέργειες, ώστε η ατομική γνώση να γίνει συλλογική.

5. Μελέτη περίπτωσης

Σε μία δημόσια υπηρεσία συνταξιοδοτείται ο προϊστάμενος Διεύθυνσης και τη θέση καταλαμβάνει ο υπάλληλος Α ο οποίος έχει επιλεγεί δύο φορές ως προϊστάμενος Τμήματος. Η υπηρεσία έχει άλλο ένα προϊστάμενο τμήματος τον Β ο οποίος δεν επελέγει προϊστάμενος Διεύθυνσης αν και είχε και ο ίδιος δύο θητείες ως προϊστάμενος τμήματος αλλά υπολειπόταν τυπικών προσόντων του Α. Είναι όμως ιδιαίτερα δημοφιλής στο τμήμα του και μάλιστα έχει βαφτίσει τα παιδιά δύο συναδέλφων του, κάνει κάθε χρόνο διακοπές με δύο άλλους συναδέλφους και διαμένει σε διπλανό διαμέρισμα με ένα άλλο συνάδελφο με τον οποίο διατηρούν φιλικές, οικογενειακές σχέσεις. Αντίθετα ο Α ο οποίος είναι ιδιαίτερα ικανός και εργατικός, οι σχέσεις του όμως με τους συναδέλφους περιορίζονται σε τυπικό επίπεδο. Ο Α έχει υιοθετήσει την άποψη ότι οι ιδιαίτερες φιλίες και σχέσεις στην υπηρεσία δημιουργούν κλίκες και εξαρτήσεις και δεν επιθυμεί να εμπλέκει τις υπηρεσιακές δραστηριότητες με τις προσωπικές συναναστροφές.

Λίγες μέρες μετά την τοποθέτησή του στη θέση του προϊσταμένου Διεύθυνσης, ο Α καλείται να συγκροτήσει μία ομάδα εργασίας τα μέλη της οποίας θα ταξιδέψουν στο Λονδίνο για ένα μήνα ώστε να επιμορφωθούν και να αποκτήσουν τεχνογνωσία για την εκτέλεση συγκεκριμένου project. Είναι πιθανό οι συμμετέχοντες στη συνέχεια να αποσπαστούν σε ειδική υπηρεσία η οποία είναι περιζήτητη και προσφέρει επιμίσθιο 750 ευρώ το μήνα. Ο Α θέλοντας να δείξει ότι δεν είναι αυταρχικός αλλά ταυτόχρονα και επειδή δεν θέλει να δημιουργήσει αντιπάθειες και αντιπαλότητες αναθέτει στον Β να του προτείνει τα μέλη της ομάδας εργασίας με βάση τα προσόντα τους και την προηγούμενη εμπειρία τους. Ο Β σε δύο ημέρες καταρτίζει τη λίστα των υποψηφίων για τη στελέχωση της ομάδας εργασίας και επιλέγει τους δύο κουμπάρους συναδέλφους του, τους φίλους του με τους οποίους κάνει κάθε χρόνο διακοπές και το συνάδελφο - γείτονά του. Προτείνει δε ως επικεφαλής τον ίδιο καθώς απογοητευμένος που δεν επελέγη προϊστάμενος Διεύθυνσης θέλει να πάρει τις αποστάσεις του από τον Α.

Κάποιοι υπάλληλοι οι οποίοι υπερτερούν σε προσόντα αλλά και σε συνάφεια αντικειμένου καταθέτουν προφορικά και εγγράφως τα παράπονά τους στον Α. Ο Α καλεί τον Β να αιτιολογήσει την κρίση του, του καταθέτει τα παράπονα των λοιπών συναδέλφων και του προτείνει να επανεξετάσουν μαζί τις αιτήσεις των υπαλλήλων. Ο Β αγανακτεί και διαμαρτύρεται έντονα κατηγορώντας τον Α για εμπάθεια διότι όπως υποστηρίζει φοβάται μήπως του πάρει τη θέση (ο Β). Υποστηρίζει επίσης ότι προσχηματικά του ανέθεσε την επιλογή των προσώπων που θα αποτελούν την ομάδα εργασίας για να τον εμπλέξει σε μία διαδικασία που θα τον έφερνε σε αντιπαράθεση με τους συναδέλφους του. Ο Α τον διαβεβαιώνει ότι θα επανεξετάσει το θέμα διότι έγινε δέκτης πολλών παραπόνων. Ο Β αποχωρεί κλείνοντας δυνατά την πόρτα και καταθέτει αναφορά στο Γενικό Διευθυντή ενώ οι προταθέντες από τον Β ζητούν ακρόαση και γίνονται δεκτοί από τον αρμόδιο Γενικό Γραμματέα και τον ενημερώνουν για την έλλειψη ικανότητας του Α να διαχειριστεί το θέμα και την αρνητική προς αυτούς στάση του διότι τυγχάνουν συγγενείς και φίλοι του Β. Παράλληλα οι υπάλληλοι που δεν προτάθηκαν από τον Β επιδίδουν εξώδικο στον Α και τον κατηγορούν για αδιαφάνεια ενώ ταυτόχρονα ζητούν ακρόαση από το γραφείο του αρμόδιου Υπουργού για να τον ενημερώσουν για το θέμα που προέκυψε.

1. Πως θα ενεργούσατε στη θέση του Α όταν του ανατέθηκε η αρμοδιότητα να επιλέξει τα μέλη της ομάδας εργασίας? Πως κρίνετε την ενέργεια του να εκχωρήσει την αρμοδιότητα αυτή στο Β? Εσείς πως θα αντιδρούσατε?

2. Πως θα αντιμετωπίζατε ως Διευθυντής τους υπαλλήλους που κατέθεσαν τα παράπονά τους λόγω της μη επιλογής τους στην ομάδα εργασίας και σας επισκέφτηκαν στο γραφείο σας? Θα άλλαζε η συμπεριφορά σας μετά την επίδοση της εξώδικη διαμαρτυρίας τους?

3. Πως θα αντιμετωπίζατε ως Διευθυντής τους υπαλλήλους που προτάθηκαν από τον Β και θεωρούν ότι επανεξετάζεται η συμμετοχή τους στην ομάδα εργασίας λόγω της σχέσης τους με τον Β? Ποια θα ήταν η συμπεριφορά σας και η στάση σας απέναντί τους μετά την απαίτησή τους να ενημερώσουν τον υπουργό και δεδομένου ότι ποτέ δεν ζήτησαν ακρόαση από τον Α?

6. Βιβλιογραφία

Ελληνική

- ⇒ Μπουραντάς Δημήτρης (2002), MANATZMENT, Γ.Μπένου
- ⇒ Φαναριώτης Π., (1999), «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών», Αθ. Σταμούλης
- ⇒ Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks.

Ξενόγλωσση

- ⇒ Adams, J.D (1989).Creating and maintaining comprehensive stress, Management training, In L.R.Murphy and T.F.Schoenborn.New York, Praeger.
- ⇒ Billsberry, J., (1996), The effective Manager, Perspectives and Illustrations, Sage Publications
- ⇒ Drucker, P.F., (1955), The practice of Management, London, Heinemann
- ⇒ E.Garcia F., J., (1987), New approaches to effective leadership - Cognitive resources and organizational performance, John Wiley & Sons
- ⇒ Koontz Harold - O' Donnell Cyril, (1984), «Οργάνωση και διοίκηση», μεταφρ. Εκδ. ΠΑΠΑΖΗΣΗ.
- ⇒ Kotter J., (1988), The Leadership factor, Free Press.
- ⇒ Kouzes J., Posner B., (1995), The leadership challenge, Jossey Bass.
- ⇒ Maslow,A.H.(1970).Motivation and personality, NY,Harper& Row.
- ⇒ Montana Patrick J.- Charnov Bruce H.(2006) Μάνατζμεντ, BARRON'S, Κλειδάριθμος.
- ⇒ Tichy N. – Devana M., (1997), The transformational leader, Willy.
- ⇒ Vroom,V.H.(1964).Work and motivation, NY, Wiley.
- ⇒ Williams Kate – Johnson, (2005), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ – Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική.
- ⇒ Yukl,G.(1994).Leadership in organizations, N.J,Prentice-Hall.

Ενότητα 10:

Κίνητρα Ανθρώπινου Παράγοντα. Το Φαινόμενο

Κορεσμού (burn out) των Εργαζομένων

1. Η έννοια της παρακίνησης

Το θέμα που απασχολεί ιδιαίτερα τα διοικητικά στελέχη και ιδιαίτερα τις διευθύνσεις ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων/ οργανισμών είναι το πώς θα δημιουργήσουν κίνητρα στο προσωπικό τους, που όλο και περισσότερο αναβαθμίζεται, γνωρίζει και γίνεται απαιτητικό. Ως παρακίνηση λοιπόν εννοείται η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της⁷¹. Η παρακίνηση περιλαμβάνει τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση της συμπεριφοράς για την επίτευξη ενός στόχου, είναι συνάρτηση συνηθειών και κινήτρων⁷². Κεντρική έννοια συνεπώς, του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο (motive, drive) μία εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και που κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους⁷³. Η γνώση των κινήτρων αποτελεί βασική προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς⁷⁴.

Η θεωρία των κινήτρων όπως είναι γνωστή σήμερα έχει τη βάση της στο έργο του Frederick W Taylor (Επιστημονικό Μάνατζμεντ). Το επιστημονικό μάνατζμεντ (η προσέγγιση της διοίκησης) δεν είναι θεωρία εργασιακών κινήτρων αλλά μια τεχνική για την πιο αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού από την διοίκηση των οργανισμών. Η εξέλιξη του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων, υποστηρίζει ότι:

- οι άνθρωποι έχουν κοινωνικές ανάγκες που είναι τόσο σημαντικές όσο και οι οικονομικές και
- ο κοινωνικός περίγυρος είναι μια πηγή κινήτρων
- Τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν σε **τρεις βασικές κατηγορίες**:
- Τα **πρωτογενή κίνητρα**: περιλαμβάνονται τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που αφορούν ανάγκες συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου

⁷¹ Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, σελ. 188-189.

⁷² Φαναριώτης Π., (1999), «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών», Αθ. Σταμούλης, σελ. 267-269.

⁷³ Montana Patrick J.- Charnov Bruce H.(2006) Μάνατζμεντ, BARRON'S, Κλειδάριθμος, σελ. 298-299.

⁷⁴ Πετρίδου Ε., (2006), «Διοίκηση-μάντζμεντ», Ζυγός, σελ. 247-249.

ως βιολογικού οργανισμού. Πρόκειται για τα στοιχειώδη κίνητρα, τα οποία είναι έμφυτα (πείνα, δίψα, ύπνος)

- Τα **γενικά κίνητρα (general motives)**: είναι τα μη βιολογικά κίνητρα, τα οποία συνδέονται όμως με τη φύση του ανθρώπου, είναι περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Τα πιο σημαντικά είναι:

- ✓ **Κίνητρο της ικανότητας**: είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ανθρώπου να χειρίζεται και να ελέγχει τις σχέσεις του με το φυσικό περιβάλλον.
- ✓ **Κίνητρο της περιέργειας**: είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ανθρώπου να γνωρίσει τους μηχανισμούς και τις λειτουργίες του κόσμου και της εξέλιξής του.
- ✓ **Κίνητρο της δραστηριότητας**: αφορά την επιθυμία για δημιουργία
- ✓ **Κίνητρο της στοργής ή αγάπης**: συνδέεται με την ανάγκη ανάπτυξης προσωπικών και γενικότερα κοινωνικών σχέσεων.

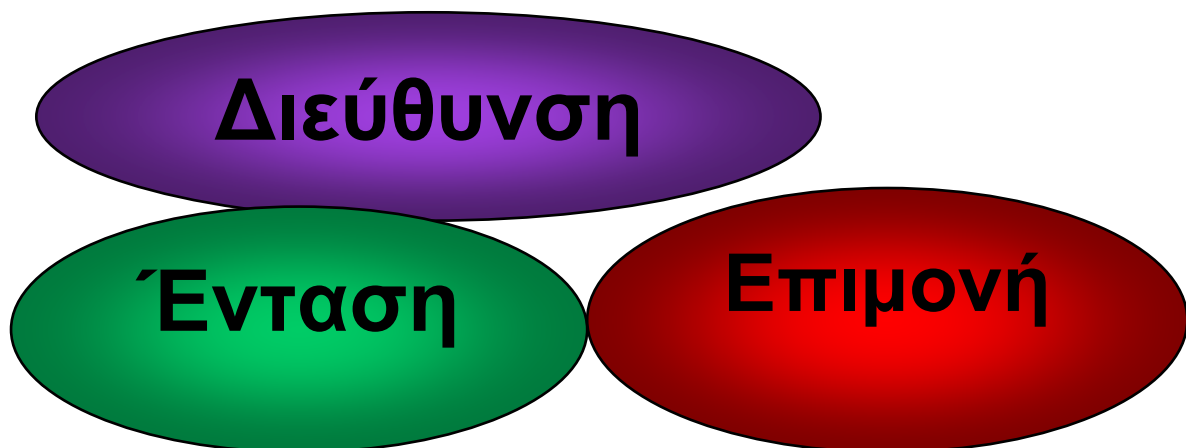
- Τα **δευτερογενή κίνητρα**: είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησής του. Η μορφή τους και η έντασή τους προσδιορίζονται από τον κοινωνικό περίγυρο του ανθρώπου και την πιθανή εξέλιξή του. Θεωρούνται ως τα πιο σημαντικά κίνητρα για την αποκωδικοποίηση και ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς διότι τα πρωτογενή κίνητρα ικανοποιούνται σε σημαντικό βαθμό. Τα πιο σημαντικά είναι:

- ✓ **Το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης (affiliation motive)**: δηλώνει την ανάγκη του ανθρώπου να αποτελεί μέλος κοινωνικών ομάδων και να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις.
- ✓ **Το κίνητρο ασφάλειας**: αφορά την ανάγκη για σιγουριά, έντονο συναίσθημα του ανθρώπου λόγω της πολυπλοκότητας και της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη κοινωνία.
- ✓ **Το κίνητρο της επιτυχίας**: κάθε κοινωνία προσδιορίζει διαφορετικά το περιεχόμενο της επιτυχίας. Η απόδοση λοιπόν σύμφωνα με κάποια πρότυπα ή η διάκριση του ανθρώπου μεταξύ άλλων αποδίδει την έννοια της επιτυχίας ή της νίκης.
- ✓ **Το κίνητρο του κύρους**: Η σύγχρονη κοινωνία χαρακτηρίζεται από τις συνεχείς κατηγοριοποιήσεις και κλίμακες ιεραρχείας. Με κριτήρια κατατάσσει τους ανθρώπους σε διάφορα επίπεδα της τυπικής και άτυπης κοινωνικής ιεραρχείας. Ο άνθρωπος διακατέχεται από επιθυμία

να ανήκει στην υψηλότερη δυνατή κλίμακα καθώς η θέση αυτή του προσδίδει κύρος.

- ✓ **Το κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας:** εκφράζει την επιθυμία του ανθρώπου να διαθέτει τη δυνατότητα να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων προς την κατεύθυνση που θέλει.

Ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται, σύμφωνα με τα ανωτέρω, από ένα μεγάλο αριθμό αναγκών-κινήτρων που προσδιορίζονται από τη φύση του και από το περιβάλλον στο οποίο ζει. Η παρακίνηση απαιτεί γνώση των ποικίλων αναγκών κινήτρων, τις σχέσεις μεταξύ τους και τους τρόπους ικανοποίησής τους, αφορά λοιπόν, το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της Διοίκησης, ώστε να προκαλέσει τη διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο. Θεωρείται επίσης δεδομένο ότι υπάρχει μία ιεραρχία κινήτρων σε κάθε άνθρωπο/εργαζόμενο σύμφωνα με την έντασή τους. Όσα διαθέτουν μεγαλύτερη ένταση προσδιορίζουν περισσότερο τη συμπεριφορά του. Όταν μία ανάγκη ικανοποιηθεί μειώνεται η ένταση του κινήτρου. Η αποδοτικότητα του υπαλλήλου/εργαζομένου σε ένα οργανισμό εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων: πρώτον από τις γνώσεις και τις ικανότητές του που συνδέονται με την εργασία του και δεύτερον από παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει. (Σχήμα 1)



(Σχήμα 1, κίνητρα)

Η εργασία για τη Διοίκηση είναι συνάρτηση της σχέσης $P = f(E, A, M)$, όπου

- **P (Performance)** = η επίδοση, ο τρόπος εκτέλεσης
- **E (Environment)** = το περιβάλλον, το πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτελείται

- **A (Ability)** = οι ικανότητες και οι γνώσεις που απαιτούνται για τη σωστή διεξαγωγή
- **M (Motivation)** = τα κίνητρα

Από την άλλη πλευρά, για τον εργαζόμενο η εργασία αποσκοπεί στην ικανοποίηση των προσωπικών του αναγκών. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δυνατό να ταξινομηθούν σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες του Εγώ.

- **Οι φυσιολογικές** (βιολογικές, πρωτογενείς ή βασικές ανάγκες), προέρχονται από την αναγκαιότητα ύπαρξης της ζωής και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, αναπνοή, κατοικία, ένδυση κ.τ.λ.
- Στην κατηγορία των **κοινωνικών** ανήκουν οι ανάγκες της φυσικής επικοινωνίας και επαφής.
- **Οι ανάγκες του Εγώ** παράγονται από την αναγκαιότητα επισκόπησης του εαυτού μας με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την αναγνώριση, την κυριαρχία και την επιτυχία.

Αποτελεί κοινή παραδοχή ότι καμία ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως καθώς και ότι οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς σε κάθε άτομο και συνήθως είναι πολύ λίγο συνειδητές. Η παρακίνηση αποτελεί τη μεθοδευμένη προσπάθεια της Διοίκησης να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία του και να προσαρμοστεί ανάλογα η συμπεριφορά του, με στόχο την καλύτερη απόδοση.

Όταν υπάρχει κίνητρο, **η συμπεριφορά προσαρμόζεται σε 3 βασικές ψυχολογικές αρχές:**

- ότι κάθε φυσική δραστηριότητα (συμπεριφορά) ακολουθείται από κάποιου είδους νοητική δραστηριότητα
- ότι κάθε συμπεριφορά κατευθύνεται από έναν στόχο και αποσκοπεί στη επίτευξη κάποιας επιθυμητής κατάστασης
- υπάρχει ένα στοιχείο ηδονισμού όπου το άτομο προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την απόλαυση και ελαχιστοποιήσει τον πόνο ή τη δυσαρέσκεια.
- Η αποδοτικότητα του υπαλλήλου/εργαζομένου σε ένα οργανισμό μπορεί να ανταμείβεται με:
- **εξωτερικές ανταμοιβές** είναι τα χειροπιαστά οφέλη που λαμβάνουν οι άνθρωποι για τις προσπάθειές τους, όπως για παράδειγμα οι πληρωμές και τα προνόμια (συντάξεις, συνθήκες εργασίας, ασφάλιση κλπ).
- **εσωτερικές ανταμοιβές** είναι ψυχολογικές αμοιβές που προκύπτουν από την εργασιακή εμπειρία ή από τη συμμετοχή του ατόμου στον οργανισμό, για

παράδειγμα η ευκαιρία που του δίνεται να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, η αίσθηση της πρόκλησης ή της επίτευξης και το αίσθημα ότι οι κόποι του αναγνωρίζονται και εκτιμώνται.

- **κοινωνικές ανταμοιβές** έχουν επίσης σημαντικό ψυχολογικό περιεχόμενο και
- αποκτούνται από την επαφή με άλλους ανθρώπους και είναι για παράδειγμα η αίσθηση ενός κοινού στόχου με τους άλλους και η επιβεβαίωση της ταυτότητας ενός ατόμου.

Οι δυνατότητες που έχει η παρακίνηση να βελτιώσει την απόδοση έργου παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα 2 (απεικόνιση ποσοστού ικανότητας απόδοσης έργου)



(Σχήμα 2, απεικόνιση ποσοστού ικανότητας απόδοσης έργου)

Ένας εργαζόμενος ωθείται στην αποδοτική συμπεριφορά όταν:

- υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι οι προσπάθειες του θα οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις
- υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ότι η υψηλή αυτή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα και
- υπάρχουν ενδείξεις ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο.

Αν δεν τηρείται ένας ή περισσότεροι όροι από τους παραπάνω, ο εργαζόμενος δεν θα οδηγηθεί προς αποδοτική συμπεριφορά.. Ο εργαζόμενος πρέπει πρώτα να

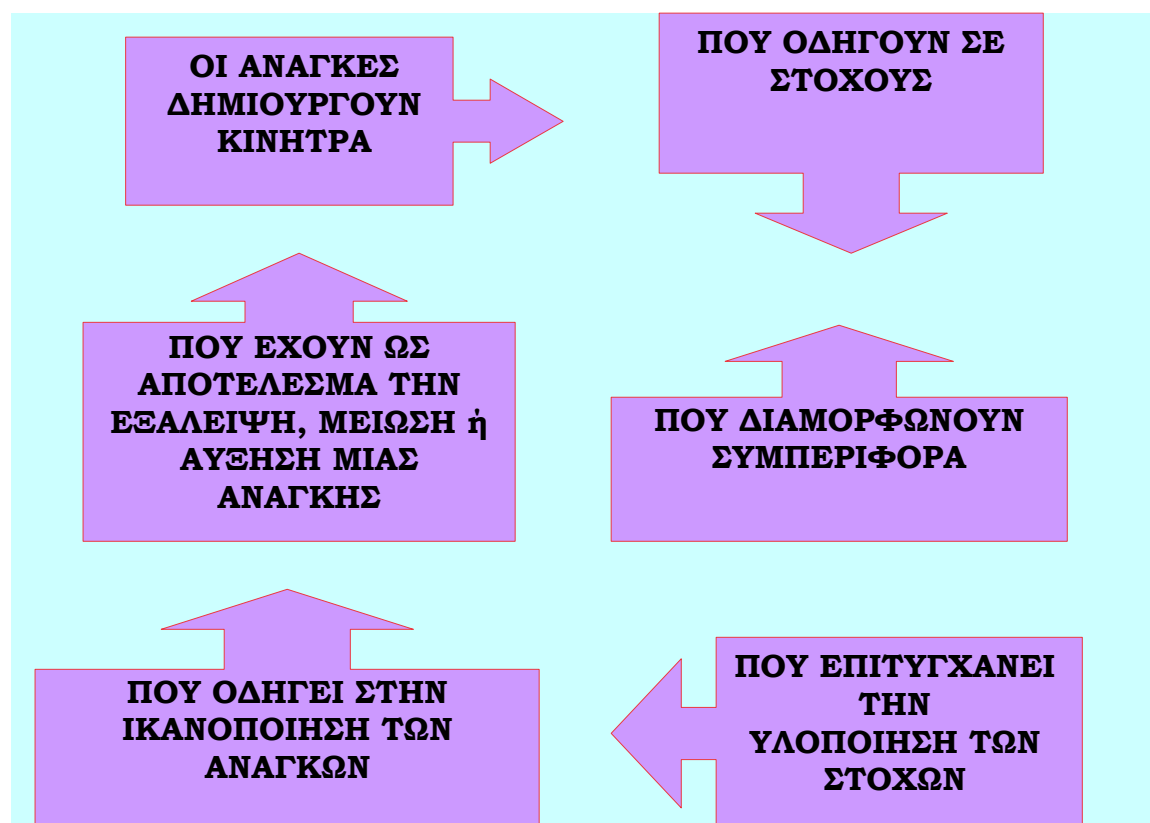
γνωρίζει ότι αν προσπαθήσει θα είναι σε θέση να αποδώσει περισσότερο με την προϋπόθεση ότι διαθέτει τις ικανότητες που απαιτούνται για μεγαλύτερη επίδοση. Ακόμη λοιπόν και αν τις διαθέτει θα τις χρησιμοποιήσει για να αυξήσει την απόδοσή του μόνο εφόσον γνωρίζει ότι μία τέτοια ενέργεια θα οδηγήσει σε αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα μιας προσπάθειας είναι είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά. Τα **εσωτερικά** αναφέρονται σε συναισθήματα του ατόμου που η οργάνωση ασκεί για τη δημιουργία τους έμμεση επίδραση. Πρόκειται για συναισθήματα ικανοποίησης που αισθάνεται το άτομο όταν αποδίδει με επιτυχία το έργο του. Τα **εξωτερικά** αποτελέσματα αποτελούν τις ανταμοιβές που θα λάβει από την επιχείρηση ή τον οργανισμό για την επιτυχία του επίδοσης. Όταν γίνει κατανοητό από τον εργαζόμενο ότι η υψηλή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα αυτά πρέπει να είναι ελκυστικά και επιθυμητά, διότι μόνο τότε θα προσπαθήσει να επιτύχει. Μόνο με κατάλληλα κίνητρα (ερεθίσματα) η διοίκηση θα μπορέσει να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων της και την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων. (Πίνακας 1, F. Carvell, Human Relations in Business, McMillan Co.1970)

Ανθρώπινες ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Ανάγκες φυσικές και ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> ✓ επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές ✓ προαγωγές στην ιεραρχία του Οργανισμού ✓ σταθερότητα στους όρους εργασίας ✓ σωστή συμπεριφορά ✓ βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται ✓ ασφαλείς συνθήκες εργασίας ✓ αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός ✓ επαρκής θέρμανση και εξαερισμός ✓ επαρκή διαλλείματα εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ανεπαρκής αμοιβή, καμία άλλη χρηματική παροχή ✓ υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά ✓ αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται. ✓ Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας ✓ Ανεπαρκής εξοπλισμός ✓ Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Ανάγκες κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αρμονική συνεργασία με την ομάδα και καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους ✓ Ανταμοιβές και αναγνώριση για την 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και με τους συναδέλφους ✓ Παραγνώριση της προσφοράς του

	επιτυχή επίδοση	εργαζομένου
Ανάγκες για σεβασμό και αυτοεκπλήρωση	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ✓ Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα ✓ Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου και συμπεριφορά προς αυτόν σαν να ήταν μία ολοκληρωμένη προσωπικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας ✓ Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζόμενου

Πίνακας 1. Κίνητρα

Οι ανταμοιβές αυξάνουν την παρακίνηση και την απόδοση επειδή ενισχύουν τη δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι (διαδικασία παρακίνησης) (Σχήμα 3).



Σχήμα 3. διαδικασία παρακίνησης

2. Θεωρίες παρακίνησης

Η θεωρία της παρακίνησης αναπτύχθηκε με βάση υποδείγματα τα οποία διακρίνονται σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με το περιεχόμενο τους. Η **πρώτη κατηγορία** χρησιμοποιεί υποδείγματα που παρουσιάζουν **το περιεχόμενο της παρακίνησης**, ότι ωθεί τους ανθρώπους να εργαστούν (content model). Πρόκειται για τις θεωρίες του A. Maslow, τη θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής-παρακίνησης) του F. Herzberg και η θεωρία των Erg και Alderfer. Στη **δεύτερη κατηγορία** περιλαμβάνονται τα θεωρητικά μοντέλα που προσδιορίζουν **τη διαδικασία της παρακίνησης**. Προσεγγίζουν τα κίνητρα ως διανοητικές διαδικασίες που περιλαμβάνονται κατά τη λειτουργία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Εστιάζουν στους παράγοντες που επηρεάζουν

- την κατεύθυνση,
- την ένταση και
- την επιμονή της συμπεριφοράς και
- πώς αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι θεωρία της προσδοκίας του VROOM, το υπόδειγμα των PORTER και LAWLER, και η θεωρία περί της «δικαιοσύνης» (equity). Βασική πεποίθηση είναι ότι οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν κάποια αποτελέσματα από άλλα και έτσι η συμπεριφορά τους είναι αποτέλεσμα συνειδητών επιλογών.

Βασικές Θεωρίες Κινήτρων

Ιεραρχία των Αναγκών (Maslow). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία (Maslow, 1970) αν δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες των ανθρώπων στην εργασία, δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Αν δεν ικανοποιηθούν πρώτα οι χαμηλότερες-πιο βασικές ανάγκες στην ιεραρχία προκειμένου να μπορούν να ικανοποιηθούν οι ανώτερες στην ιεραρχία ανάγκες. (Σχήμα 4). Υπάρχουν πέντε κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών⁷⁵:

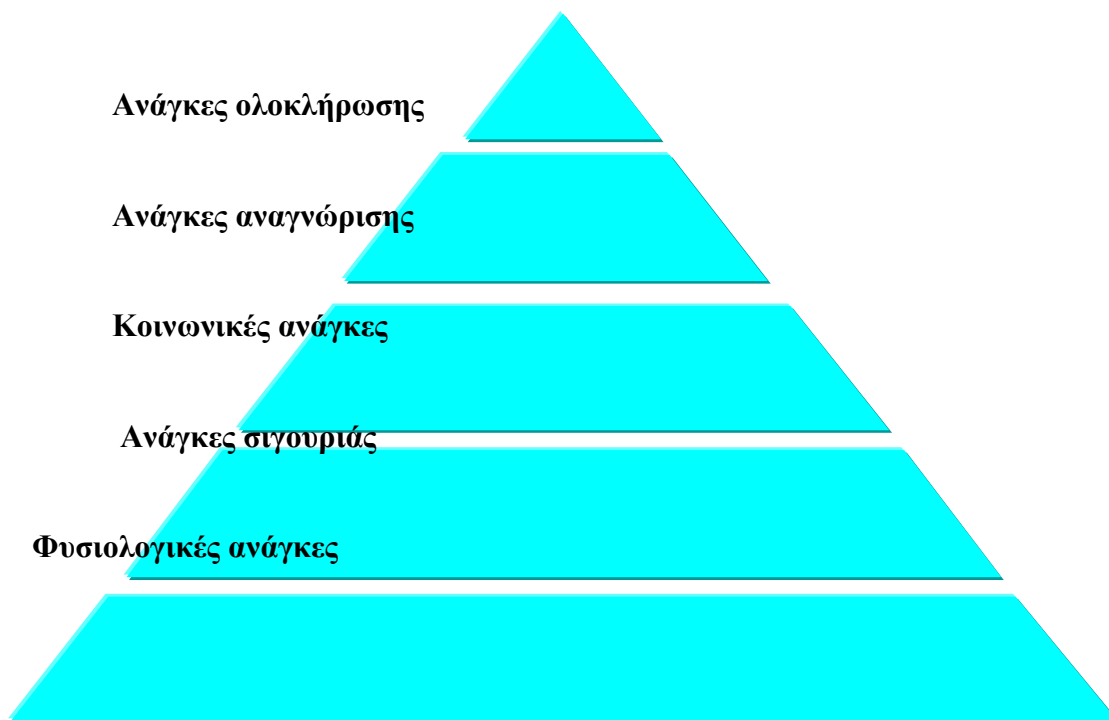
- οι **φυσιολογικές**: περιλαμβάνονται όλες οι ανάγκες που συνδέονται με τις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου και βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow. Οι βασικές ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι το νερό, η τροφή, η ένδυση, ο μισθός.

⁷⁵ Μούζα – Λαζαρίδη Άννα – Μαρία, (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Κριτική, σελ. 28-29.

- οι **ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς**: τοποθετούνται αμέσως μετά τις φυσιολογικές και μπορούν να αφορούν την εξασφάλιση μόνιμης απασχόλησης, την κατοχύρωση σύνταξης, την απόκτηση κατοικίας.
- οι **κοινωνικές**: ακολουθούν την πραγμάτωση των αναγκών ασφάλειας ή σιγουριάς. Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να δέχεται αγάπη και στοργή.
- οι **ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης**: αναφέρονται συχνά και ως εγωιστικές ανάγκες καθώς αφορούν την ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους για κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, άσκηση επιρροής, αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Ο βαθμός δυσκολίας ικανοποίησης αυτών των αναγκών διαφοροποιείται από τις προηγούμενες βαθμίδες αισθητά.
- οι **ανάγκες ολοκλήρωσης**: αποτελούν την ανώτερη κατηγορία αναγκών. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει τα όνειρα και τις προσδοκίες του⁷⁶.

Οι ανάγκες συνεπώς, είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητα τους για ικανοποίηση. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιεί συνεχώς τις ανάγκες του. Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μία ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί πλήρως τότε δεν παράγει καμία παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της.

⁷⁶ Όπ. παρ., Montana Patrick J.- Charnov Bruce H.(2006) Μάνατζμεντ, BARRON'S, Κλειδάριθμος, σελ. 300-301



(Σχήμα 4, Ιεραρχία των Αναγκών Maslow)

Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί πρέπει να δίνουν ευκαιρίες και να δημιουργούν κλίμα που επιτρέπει την πλήρη ανάπτυξη του δυναμικού των εργαζομένων. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι στην παραγωγή ή σε χαμηλότερες βαθμίδες ιεραρχίας δύνανται να ικανοποιούν τα τρία χαμηλότερα επίπεδα αναγκών, ενώ οι εργαζόμενοι στη διοίκηση ή σε υψηλότερες βαθμίδες ιεραρχίας έχουν ευκαιρίες ικανοποίησης και των δύο ανώτερων επιπέδων αναγκών. Η παρακίνηση βέβαια εξαρτάται και από τη σχέση μεταξύ αυτών που προσφέρουν οι εργαζόμενοι και αυτών που απολαμβάνουν. Η διοίκηση πρέπει να ελέγχει την ένταση των αναγκών των εργαζομένων και την εξέλιξή τους ώστε να ικανοποιούνται στο σωστό χρόνο για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης/οργανισμού⁷⁷.

Η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του Herzberg (θεωρία των δύο παραγόντων). Ο Herzberg δεν αναφέρεται σε «ανάγκες» αλλά σε παράγοντες που είναι συνδεδεμένοι με ευχάριστα και δυσάρεστα γεγονότα στο εργασιακό περιβάλλον⁷⁸. Χωρίζει το **εργασιακό περιβάλλον** σε δύο παράγοντες: **παράγοντες**

⁷⁷ Williams Kate – Johnson, (2005), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ – Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική, σελ. 93-96.

⁷⁸ Όπ.παρ., Μούζα – Λαζαρίδη Άννα – Μαρία, (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Κριτική, σελ. 30-31.

υγιεινής (hygiene factors) ή διατήρησης (maintenance) και κίνητρα παρακίνησης (που παρέχει η εργασία)⁷⁹ (Πίνακας 2).

Παράγοντες υγιεινής/αντικίνητρα (hygiene factors). Η ύπαρξη τους δεν παρέχει κίνητρα, αλλά εξασφαλίζει την κατάσταση της ικανοποίησης που αν δεν υπάρχει, δεν μπορούν να λειτουργήσουν κίνητρα που παρέχει η εργασία. Είναι βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εργασίας που αν λείπουν προκαλούν δυσαρέσκεια και πρέπει να υπάρχουν ώστε να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια (η έλλειψη δυσαρέσκειας βοηθά στην παρακίνηση). Όταν υπάρχουν οι εργαζόμενοι διατηρούν την απόδοσή τους σε αποδεκτό επίπεδο.

Οι παράγοντες παρακίνησης (κίνητρα) είναι οι μόνοι που μπορούν να παράγουν παρακίνηση. Αποτελούν όψεις του οργανωσιακού πλαισίου και προκαλούν θετικά συναισθήματα στους εργαζομένους καθώς συμβάλλουν στον ενθουσιασμό των εργαζομένων για τη δουλειά τους, δεδομένου ότι υπάρχουν οι παράγοντες υγιεινής που τους κάνουν να νιώθουν ικανοποιημένοι. Η ύπαρξη τους κινητοποιεί τους εργαζομένους να θέλουν να παράγουν όλο και περισσότερο. Η αποτελεσματική λοιπόν απόδοση κατά την εργασία εξαρτάται τόσο από την επάρκεια των κινήτρων όσο και από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών⁸⁰.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ)	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (Η ΙΔΙΑ Η ΕΡΓΑΣΙΑ)
πολιτική της επιχείρησης	επιτεύγματα
τρόπος εποπτείας	αναγνώριση
διαπροσωπικές σχέσεις	δυνατότητες ανάπτυξης
ασφάλεια - σιγουριά	δυνατότητες προαγωγών
συνθήκες εργασίας	ενδιαφέρον της δουλειάς
μισθός	ευθύνη-ελευθερία πρωτοβουλιών

ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ - ΜΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ	ΜΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ
------------------------------	----------------------------

(Πίνακας 2, Herzberg ,θεωρία των δύο παραγόντων)

⁷⁹ Φαναριώτης Π., (1999), «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών», Αθ. Σταμούλης, σελ. 282-286.

⁸⁰ Όπ.παρ., Williams Kate – Johnson, (2005), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ – Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική, σελ. 96-97.

Η θεωρία του ERG και ALDERFER. Ο Alderfer ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες:

- **Υπαρξιακές ανάγκες (E=Existential needs)** που είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου, οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας κατά Maslow.
- **Ανάγκες διαπροσωπικών σχέσεων (R=Relatedness needs)** που είναι οι ανάγκες επικοινωνίας με τους άλλους, αφορά τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις και
- **Ανάγκες ανάπτυξης (G=Growth needs)** αναφέρονται στην εσωτερική επιθυμία του ατόμου για ανάπτυξη. Βρίσκονται στο υψηλότερο επίπεδο και περιλαμβάνουν τις ανάγκες εκτίμησης του Maslow καθώς και την αυτοπραγμάτωση⁸¹.

Ο Alderfer υποστηρίζει ότι υπάρχει μία συνεχής σειρά αναγκών χωρίς ιδιαίτερη διαβάθμιση. Η παιδεία ενός ατόμου και το κοινωνικό του περιβάλλον είναι δυνατό να καταστήσουν τις «ανάγκες σχέσεων» καθοριστικές για την παρακίνηση πριν ικανοποιηθούν πλήρως οι υπαρξιακές ανάγκες». Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι και παρακινούνται περισσότερο όταν η εργασία τους είναι σημαντική, δημιουργεί μια αίσθηση υπευθυνότητας και παρέχει τη δυνατότητα ανατροφοδότησης. Όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατο να ικανοποιηθεί τότε μπορεί να στραφεί στην αναζήτηση ικανοποίησης άλλων αναγκών.

Η Θεωρία της δικαιοσύνης (Equity theory). Ο Stacy Adams υποστήριξε ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση και δίκαιη μεταχείριση σε σχέση με τα άλλα μέλη της. Ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει τη συνεισφορά του με τις συνεισφορές άλλων ατόμων και αντίστοιχα τις αποδοχές του με τις απολαβές των άλλων ατόμων⁸². (πίνακας 3)

Συνεισφορές του ατόμου ↔ συνεισφορές άλλων ατόμων
Απολαβές του ατόμου ↔ απολαβές άλλων ατόμων

(Πίνακας 3, Equity theory)

⁸¹ Μπουραντάς Δημήτρης (2002), MANATZMENT, Γ.Μπένου, (2002), σελ.270-273.

⁸² Όπ. παρ., Montana Patrick J.- Charnov Bruce H.(2006) Μάνατζμεντ, BARRON'S, Κλειδάριθμος, σελ. 312-313.

Συνεισφορές του ατόμου προς την οργάνωση θεωρείται ότι προσφέρει σε αυτή: γνώσεις, ικανότητες, χρόνο, προσπάθεια, αποτέλεσμα, εμπειρία, ποσότητα εργασίας, ποιότητα εργασίας. **Απολαβές** αποτελούν όλα εκείνα που η οργάνωση προσφέρει στο άτομο: οικονομικές απολαβές, προαγωγές, ασφάλεια, κοινωνική θέση, συνθήκες εργασίας. Όταν οι ανωτέρω δείκτες είναι άνιστοι τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη στην οργάνωση και προσπαθεί να τους εξισώσει προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά του προς την εργασία και την οργάνωση μειώνοντας τις συνεισφορές ή προσπαθώντας να αυξήσει τις απολαβές.

- Όταν το άτομο αντιλαμβάνεται ότι αμείβεται (έπαινος, αναγνώριση της προσφοράς του με συμμετοχή σε επιτροπές, ομάδες εργασίας, προαγωγή) περισσότερο από άλλα άτομα που προσφέρουν ότι και αυτό στην οργάνωση, προσπαθεί να παράγει περισσότερο.
- Όταν η αμοιβή υπολογίζεται με βάση την παραγόμενη ποσότητα και αντιλαμβάνεται ότι αμείβεται περισσότερο, προσπαθεί να παράγει καλύτερη ποιότητα προϊόντων.
- Όταν το άτομο αντιλαμβάνεται ότι αμείβεται λιγότερο (ωριαία αποζημίωση) από άλλα άτομα που προσφέρουν ότι και αυτό στην οργάνωση, παράγει λιγότερο ή χαμηλότερης ποιότητας διοικητικά προϊόντα.
- Όταν τέλος το αίσθημα της αδικίας είναι πολύ έντονο και το άτομο δεν έχει τις δυνατότητες να την αντιμετωπίσει τότε εγκαταλείπει την επιχείρηση/οργανισμό.
- Κάθε επιχείρηση/οργανισμός πρέπει να έχει τη σωστή πληροφόρηση για τις ανάγκες των εργαζομένων της και να εντοπίζει τις πηγές ανισοτήτων ώστε να προσαρμόζει τις υλικές και ηθικές ανταμοιβές της στις ανάγκες των εργαζομένων.

Θεωρία της προσδοκίας. Ο Victor Vroom (1964) δεν περιγράφει τι παρακινεί το άτομο αλλά τη διαδικασία παρακίνησης. Ο Vroom στηρίζει τη θεωρία του στις εξής υποθέσεις⁸³:

- Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν κατά πόσο το επίπεδο της απόδοσής τους συνδέεται έμμεσα ή άμεσα με τις εξωτερικές (χρήμα, προαγωγή, παροχές) και εσωτερικές (επιτυχία, ανάπτυξη, κύρος) ανταμοιβές τους

⁸³ Οπ.παρ., Williams Kate – Johnson, (2005), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ – Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική, σελ. 97-102.

- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν κατά πόσο μπορούν να επιτύχουν το επιδιωκόμενο επίπεδο απόδοσης.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την αξία που έχουν για αυτούς οι αμοιβές που προσφέρονται από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Ο εργαζόμενος παρακινείται όταν γνωρίζει ότι η αύξηση των προσπαθειών του συνεπάγεται και αύξηση της αποδοτικότητας και κατ' επέκταση αύξηση των ανταμοιβών που απολαμβάνει. Τρία είναι τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν το άτομο: α) η **επιθυμία των ανταμοιβών**, η **προσδοκία των ανταμοιβών** και η **προσδοκία της απόδοσης**. Η ένταση της επιθυμίας για ανταμοιβή μπορεί να είναι θετική όταν το άτομο επιδιώκει την απόκτησή της (αύξηση μισθού) ή αρνητική έως και μηδενική (χαμηλός βαθμός αξιολόγησης όταν δεν την επιζητά (μείωση παροχών)⁸⁴.

Η προσδοκία των ανταμοιβών αφορά τις πιθανότητες βάσει της οποίας υπολογίζει το άτομο να αποκτήσει κάποιες ανταμοιβές έχοντας ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης. Παράδειγμα: Ένα άτομο υπολογίζει ότι έχει πιθανότητα 20% να πάρει προαγωγή αν αυξήσει την απόδοσή του κατά 40%.

Η προσδοκία της απόδοσης σχετίζεται με την πιθανότητα που υπολογίζει να έχει το άτομο για μία συγκεκριμένη απόδοση, αφού καταβάλλει μία δεδομένη προσπάθεια. Παράδειγμα: Ένα άτομο πιστεύει ότι έχει πιθανότητα 30% να επιτύχει ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης αν αυξήσει την ατομική του προσπάθεια κατά 40%.

Δεδομένου ότι οι επιδιώξεις συνδέονται άμεσα με τις ορθολογικές προσδοκίες (ανταμοιβών και απόδοσης) του εργαζομένου, και η επιθυμία των ανταμοιβών (βαθμός αξιολόγησης) αντανakλά την αποδιδόμενη αξία των επιδιώξεων αυτών, τότε η παρακίνηση του ατόμου αποδίδεται από την παρακάτω σχέση. (Πίνακας 4)

Προσδοκίες X Αποδιδόμενη αξία = Παρακίνηση

(Πίνακας 4, Η έννοια της παρακίνησης)

Ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής του και η οποία θα οδηγήσει στη απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία για αυτόν. Η παρακίνηση λοιπόν είναι συνάρτηση της προσδοκίας ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης, της προσδοκίας ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην

⁸⁴ Οπ.παρ., Μπουραντάς Δημήτρης (2002), σελ.273-276.

αύξηση των ανταμοιβών και της αξίας των προσδοκώμενων ανταμοιβών ή της έντασης της επιθυμίας του εργαζόμενου για την ενδεχόμενη αύξηση των ανταμοιβών.(Πίνακας 5)

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ=f X	προσδοκία ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης	προσδοκία ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών	Ένταση της επιθυμίας των ανταμοιβών
-------------------	--	---	---

(Πίνακας 5, Συνάρτηση παρακίνησης)

Το υπόδειγμα των PORTER – LAWLER. Οι Porter και Lawler προσπαθούν να εξηγήσουν τη διαδικασία της παρακίνησης σε συνδυασμό με την απόδοση και την ικανοποίηση, πιστεύουν ότι η **παρακίνηση** δεν ταυτίζεται με την **ικανοποίηση** και την **απόδοση** αλλά θεωρούν διαφορετικές τις τρεις αυτές μεταβλητές που βρίσκονται σε μία θέση μεταξύ τους. Το υπόδειγμα των PORTER – LAWLER στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές:

- Την προσπάθεια
- Την απόδοση
- Την αμοιβή και
- Την ικανοποίηση

Η **προσπάθεια** που καταβάλλει ο εργαζόμενος είναι η εξωτερίκευση της παρακίνησης. Εξαρτάται:

- από τη σχέση προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών και
- από την αξία των πιθανών ανταμοιβών για τον εργαζόμενο.

Η **απόδοση** του εργαζομένου δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση αλλά και από:

- τις ικανότητες
- τα χαρακτηριστικά του και
- τον ρόλο του μέσα στην οργάνωση

Ο εργαζόμενος αποδίδει όταν καταβάλλει την απαραίτητη προσπάθεια και διαθέτει την αντίστοιχη ικανότητα. Χωρίς ικανότητες η προσπάθεια δεν οδηγεί σε απόδοση η οποία επηρεάζεται και από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος το ρόλο του στην επιχείρηση. Εάν δεν έχει αντιληφθεί ορθά τις

απαιτήσεις της επιχείρησης από αυτόν τότε η απόδοσή του δεν είναι αντίστοιχη της προσπάθειας που καταβάλλει και των ικανοτήτων. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί και η διάθεση σε αυτόν των κατάλληλων μέσων (πληροφοριακά συστήματα, μηχανικός εξοπλισμός, πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων) διότι διαφορετικά δεν θα μπορέσει να αξιοποιήσει τις ικανότητες του παρά την προσπάθειά του.

Οι **ανταμοιβές** είναι αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου. Διακρίνονται σε εσωτερικές (παράγοντες υγιεινής) και εξωτερικές ανταμοιβές (παράγοντες παρακίνησης).

Η **ικανοποίηση** του εργαζομένου προσδιορίζεται από τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος σε σύγκριση με άλλες ανταμοιβές που η επιχείρηση προσφέρει σε άλλους εργαζόμενους.

Συμπερασματικά η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μία πολιτική αμοιβών που θα αυξάνει την προσδοκία των εργαζομένων ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους. Οι αμοιβές θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εργαζόμενου και οι ρόλοι στην επιχείρηση να γίνονται κατανοητοί. Εάν δημιουργηθεί ένα αίσθημα δικαίου με την κατάλληλη υποστήριξη και καθοδήγηση της διοίκησης ο εργαζόμενος θα οδηγηθεί στη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση.

Η θεωρία του McClelland. Ο McClelland υποστηρίζει ότι οι ανάγκες που υποκινούν το άτομο είναι⁸⁵:

- η ανάγκη για δύναμη
- η ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους και
- η ανάγκη για επίτευγμα.

Οι ανάγκες αυτές είναι έντονες στους εργαζόμενους σε μία επιχείρηση διότι συνεργάζονται, συνήθως σε ομάδες, για την επίτευξη των στόχων που τους έχουν τεθεί.

- Τα άτομα τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για την **απόκτηση δύναμης**, συνηθίζουν να ασκούν στους άλλους ανθρώπους επιρροή και έλεγχο. Χαρακτηρίζονται για την επικοινωνιακή τους προσέγγιση, την αποφασιστικότητα, την ειλικρίνεια, και τη διάθεσή τους για διάλογο.
- Τα άτομα τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για **συνεργασία και επαφή** με τους άλλους ανθρώπους, ανήκουν συχνά σε κοινωνικές ομάδες, δημιουργούν οικειότητα και κοινωνικές σχέσεις.

⁸⁵Οπ. παρ., Montana Patrick J.- Charnov Bruce H.(2006) Μάνατζμεντ, BARRON'S, Κλειδάριθμος, σελ. 309-310.

- Τα άτομα τα οποία αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα, επιθυμούν την επιτυχία, αναλαμβάνουν πλήρη ευθύνη για τα έργα και τις δράσεις τους και επιθυμούν την κριτική αλλά και την επιβράβευση. Πιστεύουν στις δυνατότητές τους και βασίζονται στους εαυτούς τους.

Οι έρευνες του McClelland σε επιχειρήσεις καταλήγουν στα παρακάτω συμπεράσματα (Πίνακας 6):

Οι επιχειρηματίες	Αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη (αρκετά χαμηλή ανάγκη για συναναστροφή)
Τα διευθυντικά στελέχη	Αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη (όχι ιδιαίτερη ανάγκη για συναναστροφή)
Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη	Εμφανίζουν σε μέτριο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα και δύναμη (ιδιαίτερα έντονη ανάγκη για συναναστροφή)
Τα διευθυντικά στελέχη μεσαίων επιπέδων	Αισθάνονται έντονη την ανάγκη για επίτευγμα

(Πίνακας 6,McClelland)

Με εκπαιδευτικά προγράμματα είναι δυνατό να καλλιεργηθεί, να δημιουργηθεί η ανάγκη για επίτευγμα. Τα άτομα που υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευγμα είναι ακατάλληλα για εργασίας ρουτίνας, προορίζονται για θέσεις και εργασίες που απαιτούν φαντασία και δημιουργικότητα. Οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούν παράγοντα γοήτρου και αναγνώρισης αλλά δεν είναι ο πρωταρχικός τους στόχος. Η ικανοποίηση και η αυτοεκπλήρωση είναι οι κύριοι παράγοντες δράσης.

3. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων⁸⁶

Η «ενδυνάμωση», συνίσταται σε διαδικασίες, μεθόδους, εργαλεία και τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, της παρακίνησης, του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, της ανάθεσης ευθυνών και μεταβίβασης εξουσίας. Η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει:

Την **οργανωσιακή κουλτούρα**. Οι εποικοδομητικοί οργανισμοί εστιάζουν την προσοχή τους στον καθορισμό σημαντικών στόχων σε όλα τα επίπεδα. Σε μια οργανωσιακή κουλτούρα όπου παρέχονται δυνατότητες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, αναγνωρίζονται οι προσπάθειες του και δημιουργούνται κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων καθώς και κανόνες συμπεριφοράς, που καθοδηγούν τις δραστηριότητες τους και επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, ακόμα και τον καθορισμό στόχων.

Την **δημιουργία οράματος** στον οργανισμό. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να διατυπώσει το όραμα του οργανισμού και να αναγνωρίσει ότι χρειάζεται τους πόρους και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων της για να ανταποκριθεί στο όραμα αυτό. Η διατύπωση του οράματος ενός οργανισμού πρέπει να κοινοποιηθεί στους υπαλλήλους. Τα ανώτερα στελέχη έχουν έναν σημαντικό ρόλο να διαδραματίσουν: (α) στην εξήγηση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησής τους και (β) στη διευκόλυνση των υπαλλήλων τους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Την **διατύπωση των αξιών** του οργανισμού. Η αποστολή ενός οργανισμού πρέπει επίσης να βασίζεται στις αξίες του. Η ενδυνάμωση θα πραγματοποιηθεί μόνο όταν είναι έντονα συνδεδεμένη με τις αξίες του οργανισμού. Οι οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να καταλάβουν τις βασικές αξίες μέσω της επικοινωνίας και των επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Την **ομαδική εργασία**. Η ομαδική εργασία είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην ενίσχυση των υπαλλήλων για να αναλάβουν νέες ευθύνες δεδομένου ότι δημιουργεί ένα ενθαρρυντικό περιβάλλον. Οι ρόλοι των ομάδων, εμπεριέχουν την υπεύθυνη λήψη απόφασης, την παραχώρηση ευθύνης από τη διοίκηση ενώ η κατάρτιση για

⁸⁶ Κριεμάδης Θάνος, Παπαϊωάννου Άλκηστις, Γκιόκας Αντώνης, Τερζούδης Χρήστος, Οι επιπτώσεις της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών, Εργασία δημοσιευμένη στο Επιστημονικό Περιοδικό «Διοίκηση και Οικονομία» Νο 3, Άνοιξη 2006, Εκδόσεις Παπαζήση.

αποτελεσματική ομαδική εργασία είναι απαραίτητη, ώστε οι ομάδες να ενεργούν με αυτονομία.

Ο ρόλος της Διοίκησης- Ηγεσία: Μια θεμελιώδης αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού ως αποτέλεσμα της ενδυνάμωσης είναι ο ρόλος που ο διευθυντής πρέπει να υιοθετήσει για να διευκολύνει τη διαδικασία. Οι ενδυναμωμένοι διευθυντές υιοθετούν μια ευνοϊκή προσέγγιση πραγμάτων, αναπτύσσουν μια διαφορετική σχέση με τους συναδέλφους τους, ενισχύουν την ομαδική εργασία και τους ενθαρρύνουν. Επιπλέον ο ρόλος τους περιλαμβάνει το ρόλο του εκπαιδευτή, του σύμβουλου, του ηγέτη της ομάδας, του ανθρώπου που παρέχει την εκπαίδευση και κατάρτιση, που διευκολύνει τους συναδέλφους να συμμετέχουν στη λήψη απόφασης και που μεταβιβάζει εξουσία και ευθύνη, ενώ μειώνει βαθμιαία τον έλεγχο που ασκεί ο ίδιος ο διευθυντής στο ανθρώπινο δυναμικό.

Την **ανάθεση καθηκόντων και την μεταβίβαση εξουσίας** μέσα στον οργανισμό ώστε τα άτομα να είναι ικανά να ασκήσουν την κατάλληλη εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας τους. Η ανάθεση καθηκόντων, η μεταβίβαση εξουσίας και η εκπαίδευση - καθοδήγηση είναι σημαντικές πτυχές της διαδικασίας της ενδυνάμωσης.

Την **κατανομή πληροφοριών** σχετικά με τον οργανισμό, τις μονάδες του και την επίδοσή τους. Οι υπάλληλοι χρειάζονται τις πληροφορίες για να ξέρουν τι κάνουν οι ίδιοι αλλά και η οργάνωση και εάν οι ενέργειές τους επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού.

Την **συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση**. Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να εκπαιδεύουν επαρκώς τους υπαλλήλους τους με απώτερο σκοπό να βελτιώσουν την ατομική και ομαδική απόδοση, να ενισχύσουν την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους, να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους. Η διοίκηση συνήθως διαδραματίζει το ρόλο του εκπαιδευτή, προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες-ελλείψεις των υπαλλήλων που πρέπει να καλυφθούν μέσω κατάλληλων επιμορφωτικών προγραμμάτων, συνεδρίων, σεμιναρίων και εργαστηρίων κατάρτισης.

Το **σύστημα ανταμοιβών** βάσει της οργανωσιακής και ατομικής απόδοσης, αποτελεί μια βασική πρακτική παρακίνησης ανεξάρτητα από το είδος της ανταμοιβής (οικονομική, μη οικονομική). Η σύνδεση της απόδοσης των υπαλλήλων με τις ανταμοιβές, ενισχύει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσής τους για τα αποτελέσματα και τη συνεισφορά τους στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Τον **καθορισμό στόχων** του οργανισμού, την υλοποίησή τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν. Ο αποτελεσματικός καθορισμός στόχων καθιερώνει μια συνεργασία-σύμπραξη μεταξύ του ενημερωμένου υπαλλήλου και του διευθυντή, και τελικά μεταξύ των μελών των ομάδων.

Την **αξιολόγηση της απόδοσης**. Η αξιολόγηση της αποσκοπεί στη συνεργασία και στη συνεχή βελτίωση και δεν επικεντρώνεται μόνο στην αξιολόγηση ενός υπαλλήλου από τον διευθυντή του. Στα πλαίσια μιας ενδυναμωμένης κουλτούρας η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνει το στάδιο του αποτελεσματικού προγραμματισμού απόδοσης όπου οι διευθυντές και οι υπάλληλοι συνεργάζονται στον καθορισμό των στόχων και ο διευθυντής δεσμεύεται στο στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει για να υποστηρίξει τους υπαλλήλους.

Η **ενδυνάμωση** του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν παράγοντα στρατηγικής σημασίας για την επιχειρηματική δραστηριότητα, προσφέρει σημαντικά στην βιωσιμότητα τη ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητά τους και συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση των κερδών τους. Πρόκειται για μια οργανωσιακή ανάγκη που απαιτεί εκτενή σχεδιασμό, πολύ χρόνο, προσπάθεια και ικανούς και καταρτισμένους managers ώστε να ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό ώστε αυτό να αποτελεί για τον οργανισμό μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

4. Πρακτική άσκηση ειδικών ρόλων

Ο διευθυντής (**ρόλος Α**) μίας δημόσιας υπηρεσίας (Κτηματική υπηρεσία του Δημοσίου) επιθυμεί να παρακινήσει τους υπαλλήλους του ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα της υπηρεσίας και ιδιαίτερα να βελτιωθεί ο χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών. Είναι πάντοτε θετικός στο διάλογο και εκτιμά τις πρωτοβουλίες, επιβραβεύει καινοτόμες ιδέες. Προτείνει λοιπόν σε *τέσσερις υπαλλήλους* του να του εκθέσουν προφορικά τις απόψεις τους.

Ρόλος Β: Γιώργος, υπάλληλος 55 ετών, προϋπηρεσία 20 ετών στην ίδια μόνο υπηρεσία από το διορισμό του, απόφοιτος Οικονομικού Πανεπιστημίου, ελεύθερος με μοναδικό χόμπι το ποδόσφαιρο. Δεν ενδιαφέρεται για την υπηρεσία, δεν έχει μετακινηθεί ποτέ, δεν ενδιαφέρεται για χρήματα.

Ρόλος Γ: Αριάδνη, νεοδιοριζόμενη υπάλληλος πληροφορικής, με μεταπτυχιακές σπουδές και προηγούμενη εμπειρία στο εξωτερικό. Απασχολείται στο

πρωτόκολλο της υπηρεσίας λόγω έλλειψης προσωπικού. Επιθυμεί γρήγορη προαγωγή, διακρίνεται για τη δημιουργικότητα και την αφοσίωσή της. Πρόσφατα ανάλαβε την αξιολόγηση του υπάρχοντος πληροφοριακού συστήματος και ανταποκρίθηκε με μεγάλη επιτυχία.

Ρόλος Δ: Γεράσιμος, υπάλληλος κατηγορίας ΔΕ, με προϋπηρεσία 32 ετών. Είναι ο αρχαιότερος υπάλληλος στην υπηρεσία με αυξημένες αρμοδιότητες και ιδιαίτερη πείρα. Ο υπαλληλικός κώδικας δεν του δίνει δικαίωμα για προαγωγή και για τις υπερωρίες που πραγματοποιεί αμείβεται βάσει νόμου λιγότερο από τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ αν και η απόδοσή του είναι άριστη.

Ρόλος Δ: Περικλής, 38 ετών, μηχανολόγος – μηχανικός, με τετραετή προϋπηρεσία στην Κτηματική υπηρεσία (υπηρεσία διορισμού) και προηγούμενη δεκαετή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα. Συγκρίνει συνεχώς τις αποδοχές του με την προηγούμενη εργασία του (τις βρίσκει ιδιαίτερα χαμηλές) και παραπονιέται για την έλλειψη επιμόρφωσης και απουσίας ελέγχου και αξιολόγησης στο δημόσιο.

Σχηματίστε μία ομάδα πέντε ατόμων και αναπτύξτε την επιχειρηματολογία του κάθε ρόλου λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καθενός. Στο τέλος οι συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους και να δηλώσουν εάν ταυτίζονται με κάποιο ρόλο και γιατί.

Συμπεράσματα. Η προβληματική της παρακίνησης στο Δημόσιο με βάση τους περιορισμούς του Υπαλληλικού κώδικα.

5. Βιβλιογραφία

Ελληνική

- ⇒ Ζευγαρίδης Κ. Σπύρος, «Οργάνωση και διοίκηση», (1978), Εκδ. ΠΑΠΑΖΗΣΗ.
- ⇒ Κάντας, Α.(1995)Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- ⇒ Κριεμάδης Θάνος, Παπαϊωάννου Άλκηστις, Γκιόκας Αντώνης, Τερζούδης, Χρήστος, Οι επιπτώσεις της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών, Εργασία δημοσιευμένη στο Επιστημονικό Περιοδικό «Διοίκηση και Οικονομία» Νο 3, Άνοιξη 2006, Εκδόσεις Παπαζήση.
- ⇒ Μούζα – Λαζαρίδη Άννα – Μαρία, (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Κριτική
- ⇒ Μπουραντάς Δημήτρης (2002), MANATZMENT, Γ.Μπένου
- ⇒ Παπαλεξανδρή Νάνσυ – Μπουραντάς Δημήτρης, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ.Μπένου
- ⇒ Πετρίδου,Ε., (2006), «Διοίκηση-μάνατζμεντ», Ζυγός.
- ⇒ Τριπερίνα,Ι.Ν.(2002).Διαχείριση Καριέρας και Απόδοσης, Αθήνα, CleverCareer.
- ⇒ Φαναριώτης Π., (1999), «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών», Αθ. Σταμούλης
- ⇒ Χατζηπαντελή,Π.Σ.(1998).Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα, εκδ. Μεταίχμιο.
- ⇒ Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks.

Ξενόγλωσση

- ⇒ Adams, J.D (1989).Creating and maintaining comprehensive stress. Management training.In L.R.Murphy and T.F.Schoenborn.New York, Praeger.
- ⇒ Bandura,A.(1977). Social learning theory. N, Prentice Hall.
- ⇒ Belbin, R.M. (1993).Team roles at work: a strategy for Human Resource Management. Oxford, Butterworth Heinemann.

- ⇒ Carvell F., (1970), Human Relations in Business, McMillan Co.
- ⇒ Goleman,D.(2000)Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- ⇒ Handy,C.(1984).The future of work. Oxford, Blackwell.
- ⇒ Herzberg,F(1966). Work And the nature of man. Cleveland, World.
- ⇒ Koontz Harold - O' Donnell Cyril, (1984), «Οργάνωση και διοίκηση», μεταφρ. Εκδ. ΠΑΠΑΖΗΣΗ,
- ⇒ Locke,E.A.& Latham,G.P.(1990).A theory of goal setting and task performance, NJ, Prentice-Hall.
- ⇒ Maslow,A.H.(1970).Motivation and personality, NY,Harper& Row.
- ⇒ Montana Patrick J.- Charnov Bruce H.(2006) Μάνατζμεντ, BARRON'S, Κλειδάριθμος.
- ⇒ Vroom,V.H.(1964).Work and motivation, NY, Wiley.
- ⇒ Williams Kate – Johnson, (2005), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ – Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Κριτική.
- ⇒ Yukl,G.(1994).Leadership in organizations, N.J,Prentice-Hall.

ΕΝΟΤΗΤΑ 11:

ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ -

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Εισαγωγή

Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η πληρέστερη μέθοδος αναβάθμισης των ικανοτήτων των εργαζομένων και βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης. Επιπλέον, είναι ένα σημαντικό εργαλείο λήψης αποφάσεων που βοηθά σε ζητήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η ποιότητα του τρόπου διοίκησης κάθε οργανισμού, όπως και η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει, είναι στενά συνδεδεμένα με την ποιότητα της επιλογής, των αποφάσεων προαγωγής και μεσοπρόθεσμα, με τη στόχευση της ανάπτυξης και την ποιότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σημαντικό στάδιο της προετοιμασίας για τη βελτίωση ενός ζωντανού οργανισμού, τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και σε επίπεδο διαχείρισης, αποτελεί η αξιολόγηση - επιλογή συνεργατών για θέσεις ευθύνης, αλλά και η ανάπτυξη – εκπαίδευση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού όλων των επιπέδων με απώτερο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς του.

2. Κατάρτιση Σχεδίων Εκπαίδευσης

Σκοπός των εκπαιδευτικών σχεδίων (ή σχεδίων εκπαίδευσης) είναι η συστηματική παρουσίαση σχετικά με την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι του οργανισμού. Η διαδικασία σύνταξης σχεδίων εκπαίδευσης περιλαμβάνει τεκμηρίωση των εκπαιδευτικών αναγκών και σύνδεση των επιμορφωτικών προγραμμάτων τόσο με τους στόχους του οργανισμού όσο και με τους στόχους των ανθρώπων για μάθηση, εξέλιξη και προσαρμοσμένη ανάπτυξη.

Η δημιουργία ενός εκπαιδευτικού σχεδίου κατά το στάδιο της προετοιμασίας ενός συμμετέχοντα-εκπαιδευόμενου προτού λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση συνιστά ένα απαραίτητο βήμα προς μια αποτελεσματική, στοχευμένη και αξιόπιστη εκπαιδευτική δράση. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι αφορά την ανάπτυξη των ανθρώπων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Το εκπαιδευτικό σχέδιο συντάσσεται από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού (ή ανθρώπινων πόρων) σε συνεργασία με τις άλλες

διευθύνσεις για κάθε έτος και περιλαμβάνει τις προτεινόμενες εκπαιδευτικές δράσεις καθώς και σχετικές διαδικασίες πριν ή μετά και πάντοτε σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους του το οποίο υποβάλλουν στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Στόχος ενός εκπαιδευτικού σχεδίου είναι η εκπαίδευση όλων των ανθρώπων του οργανισμού σε συγκεκριμένο αριθμό εκπαιδευτικών θεμάτων ανά κατηγορία (αποφασίζεται από τις σχετικές διευθύνσεις). Οι φορείς που θα πραγματοποιήσουν την εκπαίδευση επιλέγονται από την διοίκηση ενώ ο τόπος όπου λαμβάνουν χώρα μπορεί να είναι είτε εσωτερικός ή εξωτερικός.

Παράδειγμα – υπόδειγμα Σχεδίου Εκπαίδευσης/ Κατάρτισης

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ (Introduction)

- 1.1 Υπόβαθρο (Background)
- 1.2 Προοπτική (Scope)
- 1.3 Στόχοι (Objectives)
- 1.4 Υποθέσεις (Assumptions)
- 1.5 Αναφορές (References)

2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ (Training needs)

- 2.1 Συμμετέχοντες (Audience)
- 2.2 Ρόλοι και ευθύνες (Roles and Responsibilities)
- 2.3 Αξιολόγηση εκπαίδευσης/ κατάρτισης (Training evaluation)
- 2.4 Μέθοδοι παροχής εκπαίδευσης /κατάρτισης (Delivery method)
- 2.5 Απαιτούμενα υλικά (Materials)
- 2.6 Διάρκεια (Duration)
- 2.7 Εγκαταστάσεις (Facilities)
- 2.8 Αξιολόγηση του εισηγητή (Instructor evaluation)
- 2.9 Αναθεωρήσεις (Updates)
- 2.10 Στελέχωση (Staffing)

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ / ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (Training strategy)

- 3.1 Εκπαιδευτικές πηγές (Training sources)
- 3.2 Πιλοτική εκπαίδευση/ κατάρτιση (Pilot training)
- 3.3 Περιορισμοί / Δυνατότητες (constraints/limitations)

4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ (Training schedule)

- 4.1 Δραστηριότητες εκπαιδευτικού προγράμματος (Training program activities)
- 4.2 Προαπαιτούμενες ενέργειες (Pre-requisite activities)

5. ΠΟΡΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ / ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (Training resources)

6. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ /ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (Training environment)

- 6.1 Απαιτήσεις σε λογισμικό (Software requirements)
- 6.2 Απαιτήσεις εξαρτήματα Η/Υ – Δίκτυα (Hardware requirements)

6.3 Απαιτήσεις εισηγητή (Trainer requirements)

7. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ (Training materials)

7.1 Αναβάθμιση υλικού (Updating of training material)

8. ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (Training security)

8.1 Πρόσβαση στο εκπαιδευτικό υλικό (Access to training material)

8.2 Πρόσβαση στο χώρο εκπαίδευσης/κατάρτισης (Access to training environment)

3. Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης

Το Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης περιγράφει τις ενέργειες που προτίθενται να λάβουν οι εργαζόμενοι για να αναπτύξουν τον εαυτό τους και τις δεξιότητές τους. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ως ο σημαντικότερος παράγοντας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών. Στο πλαίσιο αυτό κάθε οργανισμός οφείλει να δίνει, πρωταρχικά, ιδιαίτερη έμφαση στην προσέλκυση-πρόσληψη ικανών ανθρώπων-υποψηφίων και να επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη αυτών. Προκειμένου να εξασφαλισθεί η αξιοκρατική και επιτυχημένη αξιολόγηση των υποψηφίων, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ακριβείς και αντικειμενικές μεθόδους που στοχεύουν στη διερεύνηση ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Ο στόχος δεν είναι μόνο η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη επαγγελματικών στόχων. Για την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη ο οργανισμός οφείλει να σχεδιάζει εκπαιδευτικά προγράμματα με γνώμονα τις ανάγκες και τις ικανότητες κάθε εργαζόμενου.

Ο συνδυασμός της θεωρητικής κατάρτισης με την πρακτική εκπαίδευση παρέχει στον οργανισμό τη δυνατότητα να μπορεί να υποδέχεται τους νέους συνεργάτες του με πολύπλευρη ενημέρωση σε θέματα εταιρικής οργάνωσης και κουλτούρας, διαδικασιών και δραστηριοτήτων (induction ή orientation), δίνοντάς τους άμεσα τη δυνατότητα να αναλάβουν ουσιαστικά καθήκοντα ώστε να ξεκινήσουν δυναμικά και παραγωγικά στο νέο τους ρόλο (on-the-job training).

Οι στόχοι της προσωπικής ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού μπορούν να επιτευχθούν μέσα από την εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης (performance management) και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε εσωτερικά κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης (in-house assessment & development centers).

Ως αποτέλεσμα σχεδιάζεται ένα ακριβές σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης ή προσωπικό πλάνο καριέρας (career path) ενώ παράλληλα ο οργανισμός προχωρά στη δημιουργία πλάνων διαδοχής (succession plans) για τις θέσεις υψηλής ευθύνης.

4. Μέθοδοι Αξιολόγησης ΑΔ

4.1. Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)

Ορισμός. Πρόκειται για την στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση διατήρησης της επιτυχίας των επιχειρήσεων μέσα από την βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων. Είναι ένα μέσο επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων από την επιχείρηση, τις ομάδες, και τα άτομα, με την κατανόηση και την διαχείριση της απόδοσης μέσα σε ένα συμφωνημένο πλαίσιο σχεδιασμένων στόχων, επιπέδων και ανταγωνιστικών απαιτήσεων.

Οι αρχές της Διαχείρισης της Απόδοσης

- Μεταφράζει τους στόχους του οργανισμού σε ατομικούς, ομαδικούς, και στόχους των επιμέρους τμημάτων.
- Συμβάλλει στην αποσαφήνιση των στόχων του οργανισμού.
- Είναι μια συνεχής και εξελισσόμενη διαδικασία, κατά την οποία η απόδοση βελτιώνεται διαχρονικά.
- Βασίζεται πιο πολύ στη συμφωνία και την συνεργασία παρά στον έλεγχο.
- Ενθαρρύνει την αυτο-διαχειριζόμενη ανάπτυξη της ατομικής απόδοσης.
- Απαιτεί ανοικτό και έντιμο τρόπο διοίκησης. Ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- Απαιτεί συνεχή ανατροφοδότηση (feedback).
- Η ανατροφοδότηση αυτή επιτρέπει στις γνώσεις και την εμπειρία που αποκτήθηκαν στο χώρο της εργασίας από τους εργαζόμενους να ληφθούν υπόψη και να οδηγήσουν στην τροποποίηση των στόχων του οργανισμού.
- Μετρά και αξιολογεί την συνολική απόδοση και την συγκρίνει με τους συμφωνηθέντες στόχους.
- Θα πρέπει να εφαρμόζεται για όλους τους εργαζόμενους και δεν συνδέεται απαραίτητα με τα οικονομικά κίνητρα.

Σημαντικές δραστηριότητες

Η Διαχείριση της Απόδοσης μπορεί να περιγραφεί σαν ένας διαρκώς αυτό-ανανεούμενος κύκλο όπου οι σημαντικότερες δραστηριότητες είναι:

- Καθορισμός των Ρόλων, όπου και συμφωνούνται οι τομείς κλειδιά για την επίτευξη αποτελεσμάτων και οι ικανότητες που απαιτούνται.
- Η συμφωνία του επιπέδου απόδοσης. Ορίζονται οι προσδοκίες – ποιους στόχους πρέπει να πετύχει ο εργαζόμενος, πως θα μετρηθεί η απόδοση και οι ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αυτό ονομάζεται στάδιο σχεδιασμού της απόδοσης.
- Το Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης, το οποίο περιγράφει τις ενέργειες που προτίθενται να λάβουν οι εργαζόμενοι για να αναπτύξουν τον εαυτό τους και τις δεξιότητές τους.
- Η Διαχείριση της Απόδοσης κατά την διάρκεια του έτους. Αυτό είναι το στάδιο κατά το οποίο γίνονται ενέργειες για την εφαρμογή της συμφωνίας σχετικά με την απόδοση και το σχέδιο της αυτο-βελτίωσης.
- Η Ανασκόπηση της Απόδοσης, η οποία αποτελεί το επίσημο στάδιο αξιολόγησης για την χρονική περίοδο αναφοράς. Καλύπτει επιτεύγματα, πρόοδο και προβλήματα. Αποτελεί τη βάση για την αναθεώρηση της συμφωνίας της μελλοντικής απόδοσης και το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης. Ολοκληρώνεται με την βαθμολόγηση της απόδοσης.

Συμφωνίες για την Απόδοση

Ονομάζονται και ‘Συμβάσεις Απόδοσης’ και καθορίζουν τις προσδοκίες – τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν και τις ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων.

Οι συμφωνίες γίνονται στα εξής σημεία:

- Στόχοι και επίπεδα απόδοσης
- Δείκτες για την μέτρηση της απόδοσης
- Αξιολόγηση των ικανοτήτων
- Αξίες πυρήνα και απαιτήσεις για την ομαλή λειτουργία στην εργασία

4.2. Διοίκηση μέσω Στόχων (MbO)

Τα Χαρακτηριστικά των καλών Στόχων

Οι Στόχοι πρέπει να έχουν ως προϋπόθεση την αλλαγή. Να συνδέονται μεταξύ τους και να καλύπτουν όλες τις σημαντικές πλευρές της εργασίας (τους τομείς με τα αποτελέσματα κλειδιά), να μην εστιάζονται σε έναν τομέα αδιαφορώντας για τις συνέπειες σε άλλους τομείς. Σε κάθε περίπτωση, οι Στόχοι πρέπει να είναι “SMART”:

- Specific – Stretching – σαφείς, αναμφισβήτητοι, ξεκάθαροι, κατανοητοί και να έχουν το στοιχείο της πρόκλησης.
- Measurable – Μετρήσιμοι: Ποσότητα, Ποιότητα, Χρόνος, Χρήμα.
- Achievable – Επιτεύξιμοι: με το στοιχείο της πρόκλησης αλλά μέσα στα όρια των δυνατοτήτων ενός ικανού και απόλυτα δεσμευμένου εργαζόμενου.
- Relevant – Σχετικοί: με τους υπόλοιπους στόχους του οργανισμού, έτσι ώστε, οι ατομικοί στόχοι να είναι σε πλήρη αρμονία με αυτούς.
- Time Framed – Χρονικά καθορισμένοι: με καθορισμένα τα χρονικά περιθώρια εντός των οποίων θα πρέπει να έχουν επιτευχθεί.

Ο Καθορισμός των Στόχων

Πληροφορίες για τους στόχους μπορεί να αποκτηθούν με την υποβολή των εξής ερωτήσεων:

- «Ποια νομίζεις ότι είναι τα σημαντικότερα πράγματα που κάνεις;»
- «Τι πιστεύεις ότι πρέπει να πετύχεις σε κάθε έναν από τους παραπάνω τομείς;»
- «Πώς εσύ – ή οποιοσδήποτε άλλος – θα γνωρίζει ότι τα πέτυχες;»

Τα Επίπεδα Απόδοσης

Ως επίπεδο απόδοσης ορίζεται η δήλωση των συνθηκών, οι οποίες διαπιστώνεται ότι υπάρχουν όταν μία εργασία γίνει αποτελεσματικά. Δηλαδή όταν επιτευχθεί ένα επιθυμητό, συγκεκριμένο και εφικτό αποτέλεσμα. Κατά προτίμηση θα πρέπει να ποσοτικοποιηθεί όσο γίνεται καλύτερα, π.χ. ένα συγκεκριμένο επίπεδο εξυπηρέτησης ή ταχύτητα ανταπόκρισης σε μια δραστηριότητα ή λειτουργία.

Τα επίπεδα απόδοσης χρησιμοποιούνται και όταν δεν είναι δυνατόν να βάλουμε στόχους βασισμένους σε χρονικά διαστήματα. Τότε υιοθετούμε μια πιο ποιοτική προσέγγιση. Στην περίπτωση αυτή ο ορισμός θα δηλώνει: «Η εργασία ή το έργο αυτό θα έχει γίνει ικανοποιητικά όταν ... (λάβουν χώρα τα εξής: ...)»

Οι Μετρήσεις της Απόδοσης

Οι μετρήσεις της απόδοσης συμφωνούνται όταν υιοθετούνται και οι στόχοι. Είναι απαραίτητο να οριστεί όχι μόνο τι πρέπει να επιτευχθεί, αλλά πως τα εμπλεκόμενα μέρη θα γνωρίζουν ότι έχει επιτευχθεί. Οι μετρήσεις της απόδοσης θα πρέπει να παρέχουν ενδείξεις αν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα έχει επιτευχθεί και αν ο κάτοχος της θέσης έχει συμβάλει στην επίτευξη αυτού του αποτελέσματος.

Αυτό θα αποτελέσει τη βάση για την δημιουργία ανατροφοδότησης, η οποία θα χρησιμοποιηθεί όχι μόνο από τους διευθυντές, αλλά και από τους εργαζόμενους για να παρακολουθούν και οι ίδιοι την απόδοσή τους. Τα παρακάτω είναι κατευθυντήριες γραμμές για τον ορισμό ατομικών μετρήσεων της απόδοσης:

- Οι μετρήσεις θα πρέπει να αναφέρονται σε αποτελέσματα, όχι προσπάθειες.
- Τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι εντός του πεδίου ελέγχου του κατόχου της εργασίας.
- Οι μετρήσεις θα πρέπει να είναι αντικειμενικές και επιτεύξιμες.
- Θα πρέπει να υπάρχουν στοιχεία διαθέσιμα για τις μετρήσεις.
- Οι υπάρχουσες μετρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ή να αναπροσαρμοστούν όπου είναι δυνατόν.

Οι μετρήσεις μπορεί να ταξινομηθούν ως εξής:

- Οικονομικά – εισόδημα, προστιθέμενη οικονομική αξία, αξία για τους μετόχους, προστιθέμενη αξία, κόστος, ύψος απόδοσης (rates of return).
- Εκροές – επεξεργασμένες ή παραχθείσες μονάδες, ποσότητες υλικών που διακινήθηκαν στους χώρους εργασίας, νέοι πελάτες.
- Επίδραση – επίτευξη κάποιου επιπέδου (ποιότητα, επίπεδο εξυπηρέτησης, κλπ), αλλαγές σε συμπεριφορές (απέναντι σε εξωτερικούς ή εσωτερικούς πελάτες), ολοκλήρωση μιας εργασίας ή ενός έργου, επίπεδο προσκόλλησης σε μια εργασία, καινοτομία.
- Αντίδραση – κρίση από την πλευρά των άλλων, συναδέλφους, εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες.
- Χρόνος – ταχύτητα απόκρισης, επιτεύγματα σε σύγκριση με το χρονοδιάγραμμά τους, ποσότητες καθυστερήσεων, χρόνος εμφάνισης ενός προϊόντος στην αγορά, χρόνος παράδοσης προϊόντος ή υπηρεσίας.

4.3 Αυτοαξιολόγηση

Η διατήρηση της συγκέντρωσης και του ενδιαφέροντος των υπαλλήλων είναι απαραίτητη για να συνεισφέρουν το πλήρες δυναμικό τους στον οργανισμό. Οι αξιολογήσεις επιδόσεων εμπλέκουν ενεργά τους υπαλλήλους στην κατανόηση του τι περιμένει η διοίκηση από αυτούς. Με τον καθορισμό συμφωνημένων στόχων - και αργότερα με τον έλεγχο των αποτελεσμάτων - ο κάθε υπάλληλος γίνεται υπεύθυνος για τις δικές του επιδόσεις.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ειδοποιούνται έγκαιρα για το πότε θα γίνει η αξιολόγηση των επιδόσεών τους. Σε αυτό το σημείο θα ήταν χρήσιμο αν του παρέχονταν ένα σχετικό ερωτηματολόγιο αυτοαξιολόγησης ως μέρος της προετοιμασίας. Τα διαφορετικά επίπεδα και είδη υπαλλήλων ενδέχεται να χρειάζονται διαφορετικά ερωτηματολόγια. Ωστόσο, όλα τα ερωτηματολόγια θα πρέπει να περιλαμβάνουν κοινές ερωτήσεις όπως αυτές που ακολουθούν, σαν υπόδειγμα:

A. Πόσο καλές είναι οι επιδόσεις σας σε σχέση με τον τελευταίο σας έλεγχο;

- Ποιοι ήταν οι κύριοι στόχοι σας; Τους επιτύχατε;
- Τι προβλήματα αντιμετωπίσατε;
- Τι κάνατε πολύ καλά;
- Σε ποιους τομείς πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να βελτιώσετε τις επιδόσεις σας;

B. Πώς θα βαθμολογούσατε τις δικές σας δεξιότητες;

- Ποια είναι τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες σας;
- Είστε καλός στην οργάνωση;
- Παίρνετε πρωτοβουλίες;

Γ. Έχετε ομαδικό πνεύμα εργασίας;

- Πόσο καλά αποδίδετε μέσα σε ομάδα;
- Πόσο καλά τα πηγαίνετε με τους υπόλοιπους εργαζόμενους στην εταιρεία;
- Δ. Ποια είναι η στάση σας όσον αφορά τη δουλειά;
- Τι βρίσκετε λιγότερο ή περισσότερο ενδιαφέρον στη δουλειά σας;
- Έχετε τυχόν ενδιαφέροντα ή ικανότητες που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα;
- Πόσο ευέλικτος είστε;
- Πόσο συνεπής, αξιόπιστος και αφοσιωμένος είστε;

Ε. Ποιοι πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι οι βασικοί στόχοι σας για τους επόμενους έξι μήνες;

- Τι βοήθεια και εκπαίδευση χρειάζεστε;

Είναι σημαντικό οι ερωτήσεις να είναι ευκολονόητες και να γίνει σαφής ο σκοπός του ελέγχου (π.χ. ότι δεν πρόκειται να επηρεασθούν οι μισθοί κλπ και πως αυτό είναι ένα ξεχωριστό ζήτημα).

Ποιος αξιολογεί ποιον και πότε;

Α. Αποτελεί συνήθη πρακτική οι υπάλληλοι να αξιολογούνται από τους προϊστάμενούς τους. Συγκεκριμένα:

- Αν το σύστημα αξιολόγησης είναι αναποτελεσματικό, πιθανώς να οφείλεται στις ανεπαρκείς ικανότητες των διευθυντών που διεξάγουν τις αξιολογήσεις
- Οι διευθυντές πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες αξιολόγησης.
- Οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες αξιολογούμενου για να συμβάλλουν αποτελεσματικά

Β. Η αξιολόγηση «από πάνω προς τα κάτω» αποτελεί μια πιο συνολική προσέγγιση.

- Κάθε υπάλληλος αξιολογείται τόσο από υφιστάμενους όσο και από έναν προϊστάμενο.

Γ. Η «κυκλική αξιολόγηση» είναι ακόμα πιο ολοκληρωμένη, εφόσον οι πληροφορίες συλλέγονται από υφιστάμενους, συναδέλφους, ανώτερους και πελάτες.

- Ένα πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι η αξιολόγηση είναι λιγότερο επιρρεπής σε μεροληψίες.
- Ένα μειονέκτημα είναι ο συνολικός χρόνος που απαιτεί η διαδικασία.

Δ. Η καλύτερη συχνότητα διεξαγωγής αξιολογήσεων εξαρτάται εξ' ολοκλήρου από τις περιστάσεις. Κατ' ελάχιστο, θα πρέπει να γίνονται μια φορά το χρόνο.

- Αν πραγματοποιείται γενικευμένη και στοχευμένη προσπάθεια παρακίνησης μιας ομάδας και ώθησης στον οργανισμό, ίσως να απαιτούνται τριμηνιαίες αξιολογήσεις.
- Ένας νέος υπάλληλος ή ένας υπάλληλος που μόλις έχει αλλάξει υπηρεσία, ίσως να απαιτεί τριμηνιαίες αξιολογήσεις.
- Ένας άλλος υπάλληλος, ο οποίος κάνει για αρκετά χρόνια μια εργασία ρουτίνας, μπορεί να χρειάζεται μόνο μια αξιολόγηση το χρόνο.

4.4 Η Αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα

Η Αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα καθορίζεται από τις διατάξεις του νέου Υπαλληλικού Κώδικα, ο οποίος κυρώθηκε με το νόμο 3528/2007 καθώς και με τις τελευταίες τροποποιήσεις που ορίζονται στο Ν. 3839/2010 (βλέπε Συνοδευτικό Τόμο Εκπαιδευτικού Υλικού). Αναλυτικότερα:

1. Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του.
2. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, μετά από γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ, η οποία διατυπώνεται μέσα σε προθεσμία τριάντα (30) ημερών, καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια αξιολόγησης, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν.

Χρόνος προαγωγής

1. Για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό απαιτείται:
 - α) Για την κατηγορία ΥΕ: Από το βαθμό Ε' στο βαθμό Δ' διετής υπηρεσία στο βαθμό Ε', από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' δεκαετής υπηρεσία στο βαθμό Δ' και από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' δεκαετής υπηρεσία στο βαθμό Γ'.
 - β) Για την κατηγορία ΔΕ: Από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' διετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' εννεαετής υπηρεσία στο βαθμό Γ' και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' οκταετής υπηρεσία στο βαθμό Β'.
 - γ) Για την κατηγορία ΤΕ: Από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' διετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' επταετής υπηρεσία στο βαθμό Γ' και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β'.
 - δ) Για την κατηγορία ΠΕ: Από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' διετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' πενταετής υπηρεσία στο βαθμό Γ' και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β'.
2. Τα δύο πρώτα έτη που διανύονται στον εισαγωγικό βαθμό όλων των κατηγοριών αποτελούν δοκιμαστική υπηρεσία, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 40.
3. Για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών διάρκειας ενός τουλάχιστον έτους, ο χρόνος που απαιτείται για τη

βαθμολογική εξέλιξη μειώνεται συνολικά κατά δύο (2) έτη. Για τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος, ο χρόνος που απαιτείται για τη βαθμολογική εξέλιξη μειώνεται συνολικά κατά δύο (2) έτη. Αν ο υπάλληλος κατέχει μεταπτυχιακό και διδακτορικό δίπλωμα, η κατά τα ανωτέρω μείωση του χρόνου δεν γίνεται αθροιστικά. Οι εν λόγω τίτλοι απαιτείται να είναι συναφείς με τα αντικείμενα στα οποία απασχολούνται ή είναι δυνατόν κατά τις οργανικές διατάξεις της υπηρεσίας τους, να απασχοληθούν. Ως μεταπτυχιακό και ως διδακτορικό δίπλωμα νοούνται εκείνα που χορηγούνται με αντίστοιχο ιδιαίτερο τίτλο μετά τη λήψη του πτυχίου ή διπλώματος Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι.. Για τα μεταπτυχιακά και τα διδακτορικά διπλώματα εκπαιδευτικών ιδρυμάτων του εξωτερικού απαιτείται βεβαίωση ισοτιμίας από την αρμόδια αρχή.

Σύστημα προαγωγών – Πίνακες προακτέων

1. Οι προαγωγές γίνονται ύστερα από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου. Οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό, εφόσον έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο στο βαθμό που κατέχουν, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 82 και έχουν σε υψηλό επίπεδο τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησής τους. Το υπηρεσιακό συμβούλιο, προκειμένου να διαπιστώσει τη συνδρομή των ουσιαστικών προσόντων, λαμβάνει υπόψη όλα τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, από τα οποία προκύπτει η δραστηριότητα του στην υπηρεσία, η επαγγελματική επάρκεια, η πρωτοβουλία του και η αποτελεσματικότητα του. Για το σχηματισμό της κρίσης του, το υπηρεσιακό συμβούλιο λαμβάνει υπόψη του τις εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων της τελευταίας πενταετίας.

Ειδικά για την προαγωγή στον Α΄ βαθμό πρέπει ο υπάλληλος να έχει σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο προσόντα που μαρτυρούν διοικητική ικανότητα, όπως αυτά καθορίζονται από την κλίμακα του συστήματος αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων.

2. Το υπηρεσιακό συμβούλιο τον Απρίλιο κάθε έτους καταρτίζει, με βάση τις καταστάσεις του άρθρου 88, πίνακα προακτέων με αλφαβητική σειρά κατά βαθμό, κλάδο και ειδικότητα, καθώς και πίνακες μη προακτέων.

Για την εγγραφή στους πίνακες αυτούς κρίνονται οι υπάλληλοι που συμπληρώνουν ως τις 30 Απριλίου του επόμενου έτους τον απαιτούμενο για την προαγωγή χρόνο υπηρεσίας. Η ισχύς των πινάκων αρχίζει την 1^η Μαΐου του έτους

κατάρτισης τους, ανεξάρτητα από την ημερομηνία οριστικοποίησης τους, σύμφωνα με το άρθρο 90.

3. Οι υπάλληλοι που περιλαμβάνονται στους πίνακες προακτέων προάγονται υποχρεωτικά μέσα σε ένα μήνα από την κύρωση των πινάκων ή από την ημέρα που συμπληρώνουν τον απαιτούμενο για την προαγωγή χρόνο υπηρεσίας. Η προαγωγή θεωρείται ότι συντελείται από την ημέρα που συμπληρώνει ο υπάλληλος το χρόνο υπηρεσίας που απαιτείται για να προαχθεί στον επόμενο βαθμό, ποτέ όμως πριν την έναρξη ισχύος του οικείου πίνακα προακτέων.

4. Στους πίνακες μη προακτέων περιλαμβάνονται οι υπάλληλοι που κρίνονται ως μη προακτέοι. Ως μη προακτέοι κρίνονται με ειδικά αιτιολογημένη απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, βάσει πραγματικών στοιχείων, οι υπάλληλοι που δεν πληρούν τις ουσιαστικές προϋποθέσεις να ασκήσουν τα καθήκοντα του ανώτερου βαθμού.

5. Οι αποφάσεις προαγωγών δεν δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Κριτήρια για το σχηματισμό της κρίσης

1. Η επιλογή των προϋσταμένων Γενικής Διεύθυνσης γίνεται από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο βάσει κριτηρίων που αξιολογούνται ως ακολούθως:

α. Επαγγελματικά – Τεχνικά προσόντα

- Ο βασικός τίτλος σπουδών: άριστα 300 μόρια, λίαν καλώς 250 μόρια, καλώς 200 μόρια.
- Ο δεύτερος τίτλος σπουδών εφόσον είναι της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών:
- άριστα 80 μόρια, λίαν καλώς 60 μόρια, καλώς 40 μόρια.
- Το διδακτορικό δίπλωμα σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας: μόρια 200
- Το διδακτορικό δίπλωμα σε άλλο γνωστικό αντικείμενο: μόρια 120
- Ο μεταπτυχιακός τίτλος ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας: μόρια 120
- Ο μεταπτυχιακός τίτλος ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας σε άλλο γνωστικό αντικείμενο: μόρια 60
- Η άριστη γνώση μιας από τις γλώσσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 60

- Η πολύ καλή γνώση μιας από τις γλώσσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 50
- Η καλή γνώση μιας από τις γλώσσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 40
- Η άριστη γνώση κάθε επιπλέον ξένης γλώσσας: μόρια 50
- Η πολύ καλή γνώση κάθε επιπλέον ξένης γλώσσας: μόρια 40
- Η επιτυχής αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ή από την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: μόρια 120.
- Εάν ο υπάλληλος έχει αποφοιτήσει και από τις δύο ως άνω σχολές, μοριοδοτείται μόνο για τη μία εξ αυτών.
- Η αποφοίτηση από τη Σχολή Εθνικής Άμυνας ή από τη Σχολή Εθνικής Ασφάλειας: μόρια 30.
- Εάν ο υπάλληλος έχει αποφοιτήσει και από τις δύο ως άνω σχολές, μοριοδοτείται μόνο για τη μία εξ αυτών.
- Η πιστοποιημένη επιμόρφωση που παρέχεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και άλλες σχολές του Δημοσίου, καθώς και αυτή που παρέχεται από Πανεπιστήμια ή Τ.Ε.Ι. ή από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης και αποδεικνύεται με αντίστοιχο πιστοποιητικό: μέχρι 100 μόρια (ανά ημέρα επιμόρφωσης ένα (1) μόριο με ανώτατο όριο τα 100 μόρια).

Σε περίπτωση που υποψήφιος κατέχει διδακτορικό δίπλωμα και μεταπτυχιακό τίτλο ή περισσότερα του ενός διδακτορικά διπλώματα ή μεταπτυχιακούς τίτλους ή έχει αποφοιτήσει από την Ε.Σ.Δ.Δ. και την Ε.Σ.Τ.Α. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και κατέχει διδακτορικό δίπλωμα ή μεταπτυχιακό τίτλο, υπολογίζεται το προσόν με τα περισσότερα μόρια, καθώς και το ένα τρίτο (1/3) των μορίων του άλλου ή άλλων προσόντων.

β. Εργασιακή – Διοικητική εμπειρία

- Ο χρόνος υπηρεσίας: μέχρι 600 μόρια (για κάθε έτος υπηρεσίας 20 μόρια με ανώτατο όριο τα 30 έτη). Χρόνος υπηρεσίας μεγαλύτερος του εξαμήνου λογίζεται ως πλήρες έτος.
- Ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης: μέχρι 350 μόρια (για κάθε συμπληρωμένο μήνα 9,72 μόρια με ανώτατο όριο τους 36 μήνες).
- Ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης: μέχρι 250 μόρια (για κάθε συμπληρωμένο μήνα 6,94 μόρια με ανώτατο όριο τους 36 μήνες).

Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει υποψήφιος από το χρόνο υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης και προϊσταμένου Διεύθυνσης δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 350 μόρια.

γ. Ικανότητες – δεξιότητες

(1) Υπηρεσιακή αξιολόγηση: μέχρι 700 μόρια Τα ανωτέρω κριτήρια αξιολογούνται βάσει της βαθμολόγησης τους στις εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας πενταετίας και λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος αυτής για κάθε κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 14.

(2) Ειδικές δραστηριότητες (ιδίως συγγραφικές εργασίες, ανακοινώσεις-εισηγήσεις σε συνέδρια, ημερίδες κ.λπ. συναφείς με αντικείμενο της υπηρεσίας ή της δημόσιας διοίκησης γενικότερα, εκπροσώπηση σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, μέλη Δ.Σ., Πρόεδροι, Διοικητές και λοιπά όργανα διοίκησης νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα ή επιμόρφωση πέραν της αναφερόμενης στην περίπτωση 1α): μέχρι 150 μόρια

(3) Η ηθική αμοιβή του επαίνου: 20 μόρια

(4) Το μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων: 50 μόρια

(5) Συνέντευξη: από 100 μέχρι 450 μόρια, ως ακολούθως: ικανοποιητικώς 100, καλώς 200, πολύ καλώς 300, άριστα 450.

2. Η επιλογή των προϊσταμένων Διεύθυνσης ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας γίνεται από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο βάσει κριτηρίων που αξιολογούνται ως ακολούθως:

α. Επαγγελματικά – Τεχνικά προσόντα

⇒ Ο βασικός τίτλος σπουδών: άριστα 300 μόρια, λίαν καλώς 250 μόρια, καλώς 200 μόρια.

⇒ Ο δεύτερος τίτλος σπουδών εφόσον είναι της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών: άριστα 80 μόρια, λίαν καλώς 60 μόρια, καλώς 40 μόρια.

⇒ Το διδακτορικό δίπλωμα σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας: μόρια 180

⇒ Το διδακτορικό δίπλωμα σε άλλο γνωστικό αντικείμενο: μόρια 100

⇒ Ο μεταπτυχιακός τίτλος ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας: μόρια 100

⇒ Ο μεταπτυχιακός τίτλος ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας σε άλλο γνωστικό αντικείμενο: μόρια 60

- ⇒ Η άριστη γνώση μιας από τις γλώσσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 50
- ⇒ Η πολύ καλή γνώση μιας από τις γλώσσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 40
- ⇒ Η καλή γνώση μιας από τις γλώσσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 30
- ⇒ Η άριστη γνώση κάθε επιπλέον ξένης γλώσσας: μόρια 40
- ⇒ Η πολύ καλή γνώση κάθε επιπλέον ξένης γλώσσας: μόρια 30
- ⇒ Η επιτυχής αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ή από την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: μόρια 100.
- ⇒ Εάν ο υπάλληλος έχει αποφοιτήσει και από τις δύο ως άνω σχολές μοριοδοτείται μόνο για τη μία εξ αυτών.
- ⇒ Η αποφοίτηση από τη Σχολή Εθνικής Άμυνας ή από τη Σχολή Εθνικής Ασφάλειας: μόρια 30.
- ⇒ Εάν ο υπάλληλος έχει αποφοιτήσει και από τις δύο ως άνω σχολές μοριοδοτείται μόνο για τη μία εξ αυτών.
- ⇒ Η πιστοποιημένη επιμόρφωση που παρέχεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και άλλες σχολές του Δημοσίου, καθώς και αυτή που παρέχεται από Πανεπιστήμια ή Τ.Ε.Ι. ή από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης και αποδεικνύεται με αντίστοιχο πιστοποιητικό: μέχρι 80 μόρια (ανά ημέρα επιμόρφωσης ένα (1) μόριο με ανώτατο όριο τα 80 μόρια).

Σε περίπτωση που υποψήφιος κατέχει διδακτορικό δίπλωμα και μεταπτυχιακό τίτλο ή περισσότερα του ενός διδακτορικά διπλώματα ή μεταπτυχιακούς τίτλους ή έχει αποφοιτήσει από την Ε.Σ.Δ.Δ. και την Ε.Σ.Τ.Α. του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και κατέχει διδακτορικό δίπλωμα ή μεταπτυχιακό τίτλο, υπολογίζεται το προσόν με τα περισσότερα μόρια, καθώς και το ένα τρίτο (1/3) των μορίων του άλλου ή άλλων προσόντων.

β. Εργασιακή – Διοικητική εμπειρία

- ⇒ Ο χρόνος υπηρεσίας: μέχρι 600 μόρια (για κάθε έτος υπηρεσίας 20 μόρια με ανώτατο όριο τα 30 έτη). Χρόνος υπηρεσίας μεγαλύτερος του εξαμήνου λογίζεται ως πλήρες έτος.
- ⇒ Ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης: μέχρι 200 μόρια (για κάθε συμπληρωμένο μήνα 5,56 μόρια με ανώτατο όριο τους 36 μήνες).

⇒ Ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου: μέχρι 125 μόρια (για κάθε συμπληρωμένο μήνα 3,47 μόρια με ανώτατο όριο τους 36 μήνες).

Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει υποψήφιος από το χρόνο υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης και προϊσταμένου Τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου δεν μπορεί να υπερβεί τα 200 μόρια.

γ. Ικανότητες – δεξιότητες

(1) Υπηρεσιακή αξιολόγηση: μέχρι 450 μόρια Τα ανωτέρω κριτήρια αξιολογούνται βάσει της βαθμολόγησης τους στις εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας πενταετίας και λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος αυτής για κάθε κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 9.

(2) Ειδικές δραστηριότητες (ιδίως συγγραφικές εργασίες, ανακοινώσεις-εισηγήσεις σε συνέδρια, ημερίδες κ.λπ. συναφείς με αντικείμενο της υπηρεσίας ή της δημόσιας διοίκησης γενικότερα, εκπροσώπηση σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, μέλη Δ.Σ., Πρόεδροι, Διοικητές και λοιπά όργανα διοίκησης νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα, ή επιμόρφωση πέραν της αναφερόμενης στην περίπτωση 2α): μέχρι 120 μόρια

(3) Η ηθική αμοιβή του επαίνου: 20 μόρια

(4) Το μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων: 50 μόρια

(5) Συνέντευξη: από 50 μέχρι 200 μόρια, ως ακολούθως: ικανοποιητικώς 50, καλώς 100, πολύ καλώς 150, άριστα 200.

3. Η επιλογή των προϊσταμένων Τμήματος, Αυτοτελούς Γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας γίνεται από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο βάσει κριτηρίων που αξιολογούνται ως ακολούθως:

α. Επαγγελματικά – Τεχνικά προσόντα

⇒ Ο βασικός τίτλος σπουδών: άριστα 300 μόρια, λίαν καλώς 250 μόρια, καλώς 200 μόρια.

⇒ Ο δεύτερος τίτλος σπουδών εφόσον είναι της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών:

⇒ άριστα 80, λίαν καλώς 60, καλώς 40.

⇒ Το διδακτορικό δίπλωμα σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας: μόρια 180

⇒ Το διδακτορικό δίπλωμα σε άλλο γνωστικό αντικείμενο: μόρια 100

- ⇒ Ο μεταπτυχιακός τίτλος ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας: μόρια 100
- ⇒ Ο μεταπτυχιακός τίτλος ετήσιας διάρκειας σε άλλο γνωστικό αντικείμενο: μόρια 60
- ⇒ Η άριστη γνώση μιας από τις γλώσσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 70
- ⇒ Η πολύ καλή γνώση μιας από τις γλώσσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 60
- ⇒ Η καλή γνώση μιας από τις γλώσσες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης: μόρια 50
- ⇒ Η άριστη γνώση κάθε επιπλέον ξένης γλώσσας: μόρια 60
- ⇒ Η πολύ καλή γνώση κάθε επιπλέον ξένης γλώσσας: μόρια 50
- ⇒ Η επιτυχής αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ή από την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.: μόρια 130. Εάν ο υπάλληλος έχει αποφοιτήσει και από τις δύο ως άνω σχολές, μοριοδοτείται μόνο για τη μία εξ αυτών.
- ⇒ Η αποφοίτηση από τη Σχολή Εθνικής Άμυνας ή από τη Σχολή Εθνικής Ασφάλειας: μόρια 30. Εάν ο υπάλληλος έχει αποφοιτήσει και από τις δύο ως άνω σχολές, μοριοδοτείται μόνο για τη μία εξ αυτών.
- ⇒ Η πιστοποιημένη επιμόρφωση που παρέχεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και άλλες σχολές του Δημοσίου, καθώς και αυτή που
- ⇒ παρέχεται από Πανεπιστήμια ή Τ.Ε.Ι. ή από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης και αποδεικνύεται με αντίστοιχο πιστοποιητικό: μέχρι 100 μόρια (ανά ημέρα επιμόρφωσης ένα (1) μόριο με ανώτατο όριο τα 100 μόρια).

Σε περίπτωση που υποψήφιος κατέχει διδακτορικό δίπλωμα και μεταπτυχιακό τίτλο ή περισσότερα του ενός διδακτορικά διπλώματα ή μεταπτυχιακούς τίτλους ή έχει αποφοιτήσει από την Ε.Σ.Δ.Δ. και την Ε.Σ.Τ.Α. του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και κατέχει διδακτορικό δίπλωμα ή μεταπτυχιακό τίτλο, υπολογίζεται το προσόν με τα περισσότερα μόρια, καθώς και το ένα τρίτο (1/3) των μορίων του άλλου ή άλλων προσόντων.

β. Εργασιακή – Διοικητική εμπειρία

- ⇒ Ο χρόνος υπηρεσίας: μέχρι 450 μόρια (για κάθε έτος υπηρεσίας 15 μόρια με ανώτατο όριο τα 30 έτη). Χρόνος υπηρεσίας μεγαλύτερος του εξαμήνου λογίζεται ως πλήρες έτος.
- ⇒ Ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης: μέχρι 200 μόρια (για κάθε συμπληρωμένο μήνα 5,56 μόρια με ανώτατο όριο τους 36 μήνες).
- ⇒ Ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου: μέχρι 125 μόρια (για κάθε συμπληρωμένο μήνα 3,47 μόρια με ανώτατο όριο τους 36 μήνες).

Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει υποψήφιος από το χρόνο υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης και προϊσταμένου Τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 200 μόρια.

γ. Ικανότητες – δεξιότητες

(1) Υπηρεσιακή αξιολόγηση: μέχρι 300 μόρια. Τα ανωτέρω κριτήρια αξιολογούνται βάσει της βαθμολόγησης τους στις εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας πενταετίας και λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος αυτής για κάθε κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 6. Το κριτήριο «Διοικητικές ικανότητες» δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την κρίση για την επιλογή προϊσταμένων τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας όταν αυτό δεν υπάρχει. Στην περίπτωση αυτή τα υπόλοιπα κριτήρια αξιολογούνται και λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος της τελευταίας πενταετίας για κάθε κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 7,5.

(2) Ειδικές δραστηριότητες (ιδίως συγγραφικές εργασίες, ανακοινώσεις-εισηγήσεις σε συνέδρια, ημερίδες κ.λπ. συναφείς με αντικείμενο της υπηρεσίας ή της δημόσιας διοίκησης γενικότερα, εκπροσώπηση σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, μέλη Δ.Σ., Πρόεδροι, Διοικητές και λοιπά όργανα διοίκησης νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα ή επιμόρφωση πέραν της αναφερόμενης στην περίπτωση 3 α): μέχρι 60 μόρια

(3) Η ηθική αμοιβή του επαίνου: 20 μόρια

(4) Το μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων: 40 μόρια

(5) Ειδική αξιολόγηση από το υπηρεσιακό συμβούλιο: από 50 μέχρι 200 μόρια.

Το υπηρεσιακό συμβούλιο μοριοδοτεί κάθε υποψήφιο με βάση τη συνολική υπηρεσιακή εικόνα του υπαλλήλου που αποκομίζει από το σύνολο των στοιχείων του

προσωπικού μητρώου.

4. Η συνολική βαθμολογία των κριτηρίων των περιπτώσεων β' και γ' των παραγράφων 1, 2 και 3 του παρόντος εξάγεται με προσέγγιση δύο δεκαδικών ψηφίων.

5. Για τη βαθμολογία του κριτηρίου της επιμόρφωσης της περίπτωσης α' των παραγράφων 1, 2 και 3 του παρόντος λαμβάνεται υπόψη η επιμόρφωση της τελευταίας δεκαετίας.

6. Η βαθμολογία του κριτηρίου της υπηρεσιακής αξιολόγησης της περίπτωσης γ' των παραγράφων 1, 2 και 3 του παρόντος εξάγεται με βάση τις εκθέσεις αξιολόγησης που υπάρχουν στο προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου έστω και αν δεν καλύπτουν πλήρη πενταετία.

7. Την τελική βαθμολογία του κριτηρίου της συνέντευξης της περίπτωσης γ' των παραγράφων 1 και 2 του παρόντος, των ειδικών δραστηριοτήτων της περίπτωσης γ' των παραγράφων 1, 2 και 3 του παρόντος, καθώς και της ειδικής αξιολόγησης της περίπτωσης γ' της παραγράφου 3 του παρόντος αποτελεί ο μέσος όρος του βαθμού των μελών του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

8. Η επίδραση των αναρρωτικών αδειών στην ικανότητα του υπαλλήλου για την άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου, όπως επίσης και οι συστηματικά επαναλαμβανόμενες αναρρωτικές άδειες και η ύπαρξη πειθαρχικών ποινών, συνεκτιμώνται από το υπηρεσιακό συμβούλιο στη βαθμολόγηση της συνέντευξης ή της ειδικής αξιολόγησης.

Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων

1. Η κατάταξη των υποψηφίων γίνεται βάσει της βαθμολογίας που ο κάθε υποψήφιος λαμβάνει σύμφωνα με τα κριτήρια του προηγούμενου άρθρου και η επιλογή γίνεται κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας και κατά τη διαδικασία των επόμενων παραγράφων.

2. α) Η επιλογή προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων γίνεται από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο ύστερα από κοινή απόφαση-προκήρυξη του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του οικείου Υπουργού και προκειμένου για Ν.Π.Δ.Δ. του Υπουργού που το εποπτεύει, με την οποία προσδιορίζονται οι κενές θέσεις προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων και καθορίζονται οι όροι και οι προϋποθέσεις συμμετοχής στη διαδικασία της επιλογής.

β) Η προκήρυξη εκδίδεται πέντε (5) μήνες πριν από τη λήξη της θητείας των υπηρετούντων προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων και περίληψη της δημοσιεύεται

σε δύο (2) τουλάχιστον ημερήσιες εφημερίδες της Αθήνας. Εάν πρόκειται για Ν.Π.Δ.Δ. που εδρεύει εκτός Αθηνών, η περίληψη δημοσιεύεται και σε μία εφημερίδα ημερήσια ή εβδομαδιαία της έδρας του Ν.Π.Δ.Δ., εφόσον εκδίδεται. Για λόγους ευρύτερης δημοσιότητας ο οικείος φορέας καταχωρεί την προκήρυξη στην ιστοσελίδα του. Η τυχόν μη καταχώρηση της προκήρυξης στην ιστοσελίδα του οικείου φορέα δεν επηρεάζει το κύρος της σχετικής διαδικασίας.

γ) Δικαίωμα υποβολής αίτησης υποψηφιότητας έχουν και υπάλληλοι άλλων δημόσιων υπηρεσιών ή νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, εφόσον πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις της προκήρυξης. Η αίτηση υποψηφιότητας συνοδεύεται από βιογραφικό σημείωμα που συντάσσεται με ευθύνη του υποψηφίου και το περιεχόμενο του οποίου προκύπτει από τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου.

δ) Το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο ελέγχει σε πρώτο στάδιο όλες τις αιτήσεις υποψηφιοτήτων εάν και κατά πόσο πληρούν τους όρους του νόμου και της προκήρυξης. Όσοι από τους υποψηφίους δεν πληρούν τους όρους της προκήρυξης αποκλείονται με απόφαση του Ειδικού Υπηρεσιακού Συμβουλίου από την περαιτέρω διαδικασία. Σε δεύτερο στάδιο, το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο μοριοδοτεί κάθε υποψήφιο, κατά τα οριζόμενα στην παρ. 1 του άρθρου 85. Ειδικώς, για τη συνέντευξη, το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο καλεί κάθε υποψήφιο χωριστά, προκειμένου να μορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την εν γένει καταλληλότητα του για την άσκηση των καθηκόντων του προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης.

ε) Οι Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων των οποίων η θητεία λήγει, εξακολουθούν να διατηρούν τη θέση τους και να ασκούν τα καθήκοντα τους έως την επιλογή και τοποθέτηση νέων Προϊσταμένων.

στ) Σε περίπτωση που προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης δεν επιλέγεται για δεύτερη φορά, καταλαμβάνει κενή θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης και αν δεν υπάρχει, καταλαμβάνει την πρώτη θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης που θα κενωθεί. Ως τότε θεωρείται προϊστάμενος Διεύθυνσης και τα καθήκοντα του προσδιορίζονται με απόφαση του οικείου Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης του Ν.Π.Δ.Δ., ανάλογα με τις υπηρεσιακές ανάγκες. Η θητεία του ανανεώνεται αυτόματα εκτός εάν με απόφαση του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου απαλλαγεί από τα καθήκοντα του προϊσταμένου Διεύθυνσης για σοβαρό λόγο αναγόμενο στην πλημμελή άσκηση αυτών. Επίσης, οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης, οι οποίοι δεν επιλέγονται πάλι

μετά τη λήξη της θητείας τους, μπορούν να αποχωρήσουν από την υπηρεσία διατηρώντας τις αποδοχές του προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, εφόσον υποβάλουν αίτηση παραίτησης μέσα σε αποκλειστική προθεσμία δύο (2) μηνών από την ανακοίνωση της μη επανεπιλογής τους.

ζ) Αν κενωθεί θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης πριν από τη λήξη της θητείας ή συσταθεί νέα, το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο επιλέγει νέο προϊστάμενο για το υπόλοιπο της θητείας σύμφωνα με τις ανωτέρω διατάξεις.

3. α) Η επιλογή προϊσταμένων Διευθύνσεων, Τμημάτων και αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων γίνεται από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο, το αργότερο μέσα σε ένα μήνα από τη λήξη της θητείας τους.

β) Το υπηρεσιακό συμβούλιο μοριοδοτεί τους υποψηφίους για τις θέσεις προϊσταμένων Διευθύνσεων ή Τμημάτων, κατά τα οριζόμενα στις παραγράφους 2 και 3, αντίστοιχα, του άρθρου 85. Ειδικώς, για τις θέσεις προϊσταμένων Διεύθυνσης, το υπηρεσιακό συμβούλιο καλεί σε συνέντευξη κάθε υποψήφιο χωριστά, προκειμένου να μορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την εν γένει καταλληλότητα του για την άσκηση των καθηκόντων του προϊσταμένου Διεύθυνσης.

γ) Για την εφαρμογή των παραγράφων 2 και 3 του άρθρου 84, αν δεν καλύπτεται ο αριθμός των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων από υπαλλήλους με τις προϋποθέσεις που ορίζονται σε αυτές συμπληρώνεται από υπαλλήλους με βαθμό Β΄.

δ) Έγγραφη δήλωση του υπαλλήλου, ότι δεν επιθυμεί να κριθεί κατά την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων, γίνεται δεκτή από το υπηρεσιακό συμβούλιο εκτός εάν οι ανάγκες της υπηρεσίας επιβάλλουν τη μη αποδοχή της.

ε) Οι προϋποθέσεις που προβλέπονται στις παραγράφους 2 και 3 του άρθρου 84 πρέπει να συντρέχουν το αργότερο έως και την ημέρα λήξης της θητείας των προϊσταμένων.

4. Όσοι επιλέγονται από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο και τα υπηρεσιακά συμβούλια τοποθετούνται, με απόφαση του οικείου οργάνου, ως προϊστάμενοι σε αντίστοιχου επιπέδου οργανικές μονάδες για τρία (3) έτη. Στην περίπτωση που υπάλληλος άλλης δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ. επιλεγεί ως προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης, με την τοποθέτηση του αποσπάται αυτοδίκαια στην υπηρεσία για την οποία έχει επιλεγεί. Ο χρόνος της θητείας του αποσπασμένου υπαλλήλου ως προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης λογίζεται ως χρόνος πραγματικής υπηρεσίας στην οργανική του θέση για κάθε συνέπεια. Οι τοποθετούμενοι ως προϊστάμενοι

εξακολουθούν να ασκούν τα καθήκοντα τους και μετά τη λήξη της θητείας τους ως την τυχόν επανεπιλογή τους ή την τοποθέτηση του νέου προϊσταμένου.

5. Με την επιφύλαξη των διατάξεων της επόμενης παραγράφου, υπάλληλος που επιλέγεται σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος για τρίτη φορά ως προϊστάμενος Διεύθυνσης ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας, θεωρείται ότι καταλαμβάνει αυτοδικαίως θέση προϊσταμένου αντίστοιχου επιπέδου. Επίσης, υπάλληλος που επιλέγεται για τρίτη φορά ως προϊστάμενος Τμήματος, αυτοτελούς γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας, καθώς και ενδιάμεσων οργανικών μονάδων μεταξύ διεύθυνσης και τμήματος ή τμήματος και γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, όπως αυτές προβλέπονται από τις οικείες οργανικές διατάξεις, θεωρείται ότι καταλαμβάνει αυτοδικαίως θέση προϊσταμένου αντίστοιχου επιπέδου.

Όσοι καταλαμβάνουν κατά την παράγραφο αυτή θέσεις προϊσταμένων κρίνονται εφεξής μόνο για επιλογή σε θέσεις προϊσταμένων οργανικών μονάδων ανώτερου επιπέδου. Σε περίπτωση κατά την οποία προϊστάμενος Διεύθυνσης ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας, δεν επανεπιλέγεται μετά τη λήξη της θητείας του, καταλαμβάνει, χωρίς κρίση υπηρεσιακού συμβουλίου, θέση προϊσταμένου Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας εκτός αν το υπηρεσιακό συμβούλιο με αιτιολογημένη απόφαση του κρίνει διαφορετικά.

6. Με απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, ο προϊστάμενος μπορεί να απαλλαγεί από τα καθήκοντα του και πριν από τη λήξη της τριετίας, για σοβαρό λόγο αναγόμενο στην πλημμελή άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων και ιδιαίτερα για αδικαιολόγητη επιείκεια ή μεροληψία κατά τη σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης, για πλημμελή άσκηση ή αδυναμία άσκησης ελέγχου επί των υπαλλήλων, για μη προσήκουσα συμπεριφορά προς τους πολίτες, ευθυνοφοβία, απροθυμία για την εφαρμογή νέων μεθόδων οργάνωσης, λειτουργίας και αποδοτικότητας, αδικαιολόγητη καθυστέρηση στη διεκπεραίωση των υποθέσεων, κακή συνεργασία με λοιπούς προϊσταμένους και μειωμένη ποιοτική και ποσοτική απόδοση. Ο προϊστάμενος μπορεί, επίσης, να απαλλαγεί από τα καθήκοντα του με αίτηση του, ύστερα από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, που συνεκτιμά τις υπηρεσιακές ανάγκες. Στην περίπτωση αυτή και ανεξάρτητα από τους λόγους της παραίτησης, στερείται του δικαιώματος επιλογής του ως προϊσταμένου οργανικής μονάδας για μία τριετία από την επομένη της έκδοσης της απόφασης απαλλαγής του από τα καθήκοντα προϊσταμένου.

- 7.** Αν κενωθεί θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης, Τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου πριν από τη λήξη της θητείας ή συσταθεί νέα, το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο επιλέγει νέο προϊστάμενο για το υπόλοιπο της θητείας. Η επιλογή προϊσταμένων για τις θέσεις που κενώθηκαν ή συστάθηκαν γίνεται το αργότερο μέσα σε ένα μήνα από τότε που οι θέσεις κενώθηκαν ή συστάθηκαν. Για την επιλογή προϊσταμένου σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου αυτής, απαιτείται να υποβληθεί αίτηση από τον ενδιαφερόμενο υπάλληλο στην οικεία υπηρεσία διοικητικού ή προσωπικού, το αργότερο μέσα σε δεκαπέντε (15) ημέρες από την ημέρα που έλαβε γνώση με φροντίδα της υπηρεσίας διοικητικού ή προσωπικού. Αν δεν υποβληθούν υποψηφιότητες για θέση προϊσταμένου οργανικής μονάδας, το υπηρεσιακό συμβούλιο αναθέτει καθήκοντα κατά προτίμηση σε υπάλληλο που υπηρετεί στον τόπο που θα ασκήσει καθήκοντα προϊσταμένου.
- 8.** Αν οι υπάλληλοι που κρίνονται για να επιλεγούν ως προϊστάμενοι στις ίδιες θέσεις υπάγονται στην αρμοδιότητα διαφορετικών υπηρεσιακών συμβουλίων, με απόφαση του οργάνου, που συγκροτεί τα υπηρεσιακά συμβούλια, ορίζεται το υπηρεσιακό συμβούλιο που διενεργεί την επιλογή.
- 9.** Οι διατάξεις για την επιλογή προϊσταμένων Διευθύνσεων εφαρμόζονται και στις περιπτώσεις που από τις οργανικές διατάξεις προβλέπονται ενδιάμεσου επιπέδου οργανικές μονάδες μεταξύ Διεύθυνσης και Τμήματος.

5. Βιβλιογραφία

Ελληνική

- ⇒ Σκουλάς Ν., και Οικονομάκη Κ. (1998) « Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων», Εκδ. ΚΑΛΟΦΩΛΙΑ ΟΜΙΛΟΣ.
- ⇒ Χυτήρης Λ., (2001) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδ. INTERBOOKS.

Ξενόγλωσση

- ⇒ Greer, C.R., Jackson, D.L., Fiorito, J. (1989), *"Adapting human resource planning in a changing business environment"*, Human Resource Management, Vol. 28 No.1, pp.105-23.
- ⇒ Handy, C.B. (1985) *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books.
- ⇒ Hussey D.E. *"Corporate Planning"*, 2nd Ed., Pergamon Pr.
- ⇒ Mills, D. Q., and G. B. Friesen. (1992) *"The Learning Organization."* European Management Journal 10, no. 2:146-156.

Άλλες πηγές

Νόμος 3528/2007, ΦΕΚ 26^Α.

Νόμος 3839/2010, ΦΕΚ 51^Α.

Νόμος 3528/2009, «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

Συντομογραφίες

1. ΑΔ – Ανθρώπινο Δυναμικό
2. ΑΜΚΑ – Αριθμός Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης
3. ΑΣΕΠ – Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
4. ΔΑΔ – Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
5. ΔΜΕ – Διοίκηση Μέσω Αξιών
6. ΔΟΥ – Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία
7. ΔΣ – Διοικητικό Συμβούλιο
8. ΔΥΠΕ - Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας
9. ΕΕ – Ευρωπαϊκή Ένωση
10. ΕΚΔΔΑ – Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
11. ΕΠ – Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
12. ΕΣΔΔ – Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
13. ΕΣΤΑ – Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
14. ΕΤΑΑ – Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων
15. ΙΚΤΕΟ – Ιδιωτικό Κέντρο Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων
16. ΙΝΕΠ – Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
17. ΙΚΑ – Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
18. ΚΕΠ – Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
19. ΚτΠ Α.Ε. – Κοινωνία της Πληροφορίας Ανώνυμη Εταιρεία
20. ΚΕΠΥΟ – Κέντρο Πληροφορικής Υπουργείου Οικονομικών
21. ΚΥΑ – Κοινή Υπουργική Απόφαση
22. ΜΤΠΥ – Μετοχικό Ταμείο Πολιτικών Υπαλλήλων
23. ΝΠΔΔ – Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
24. ΝΠΙΔ – Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
25. ΟΑΕΕ – Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών
26. ΟΓΑ – Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων
27. ΟΠΑΔ - Οργανισμός Περίθαλψης Ασφαλισμένων του Δημοσίου
28. ΟΠΣ – Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα
29. ΟΤΑ – Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
30. ΠΔ – Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας
31. ΠΔΕ – Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων

- 32. ΠΕ – Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- 33. ΠΙΝΕΠ – Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
- 34. ΠΔΗΔ – Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- 35. ΠΣΕΑ – Πολιτική Σχεδίαση Εκτάκτου Ανάγκης
- 36. ΣΑΕ - Συμβούλιο Ανοικοδόμησης και Επανεγκατάστασης
- 37. ΤΕ – Τεχνολογική Εκπαίδευση
- 38. ΤΕΙ – Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
- 39. ΤΠΕ – Τεχνολογία Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- 40. ΥΗΣ – Υπηρεσία Ηλεκτρονικών Συναλλαγών
- 41. ΥΠΕΣ – Υπουργείο Εσωτερικών
- 42. ΥΠΕΧΩΔΕ – Υπουργείο Περιβάλλοντος Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων
- 43. CC – Controlled Centralized
- 44. CD – Controlled Decentralized
- 45. DD - Democratic Decentralized
- 46. EC – European Commission
- 47. ERG – Existential Relatedness Growth
- 48. FIUNET – Financial Intelligence Units Network
- 49. G2B – Government to Business
- 50. G2C – Government to Citizen
- 51. G2G – Government to Government
- 52. HRD – Human Resource Development
- 53. MbV - Management by Values (Διοίκηση βάσει Αξιών)
- 54. OC – Organizational Culture (Οργανωσιακή Κουλτούρα)
- 55. PERFORM - Planning, Evaluation, Rules and Regulations, Funding and Financing, Organizing, Relationships, and Maintenance
- 56. PEST – Political, Economic, Social, Technological Factors
- 57. SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- 58. VoIP – Voice over IP

Ευρετήριο Όρων

Βασικοί Όροι	Σελίδες
Άδεια	31, 32, 33
Αξιολόγηση	20, 29, 31, 57, 59, 64, 69, 87, 101, 144, 154, 162, 166, 181, 204, 210, 215, 217, 223
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	2, 3, 7
Διοίκηση Μέσω Αξιών	152
Διοίκηση Μέσω Στόχων	14, 21, 219
Επικοινωνία	9, 36, 47, 66, 69, 70-78, 80, 93, 98, 102
Ηγεσία	12, 15, 20, 47, 52, 69, 72, 75, 80, 82, 97, 103, 104, 164-176, 209, 210
Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	51, 52, 111, 112, 113, 114, 118, 121, 127, 135
Κινητικότητα	3, 25, 27, 58, 63
Μοντέλα Διοίκησης	9, 12, 13, 144, 150, 152
Ομάδες	29, 30, 79, 80, 84, 85, 93, 94, 95, 98, 99, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 143, 149, 153, 154, 165, 183, 199, 203, 206, 209, 229, 231
Οργάνωση	36, 78, 81
Οργανωσιακή Κουλτούρα	9, 45, 50, 208
Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας	121
Προαγωγή	28, 29, 33, 78, 184, 203, 211, 214, 223
Συγκρούσεις	79, 87
Υπαλληλικός Κώδικας	25, 211
Management	2, 9, 38, 141, 142, 143, 147, 152, 155, 159, 216, 217
Risk Management	155