



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**« Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ Η
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ »**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

ΖΥΓΟΥΡΗ ΣΟΦΙΑ Α.Μ. 8233

ΚΟΧΕΙΛΑ – ΝΟΥΛΕΛΛΗ ΙΩΑΝΝΑ Α.Μ. 8258

ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ ΟΛΓΑ Α.Μ. 8622

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:

ΣΤΥΛΙΑΔΟΥ ΣΤΕΛΛΑ

ΠΑΤΡΑ, ΜΑΙΟΣ 2012

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε από τις φοιτήτριες Σοφία Ζυγούρη, Ιωάννα Κόχειλα - Νουλέλλη και Όλγα Μητροπούλου του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων για το ακαδημαϊκό έτος 2011-2012. Η πτυχιακή αυτή εργασία μας έδωσε την δυνατότητα να διευρύνουμε τους ορίζοντες μας πέραν του κλάδου της βιβλιοθηκονομίας.

Ευχαριστούμε θερμά την καθηγήτριά μας κ. Στέλλα Στυλιάδη για την εποπτεία της πτυχιακής εργασίας μας, διαθέτοντας τον χρόνο της και προσφέροντάς μας τις γνώσεις της.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα θέλαμε να απευθύνουμε στο προσωπικό των εταιρειών που επισκεφθήκαμε για την ουσιαστική συμβολή τους στην ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου.

Τέλος οφείλουμε ένα μεγάλο ευχαριστώ στους δικούς μας ανθρώπους που βοήθησαν στην διεκπεραίωση της παρούσας πτυχιακής

ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη μελέτη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), την πιθανή χρησιμότητα συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRIS) , εστιάζοντας πιο συγκεκριμένα στην διοικητική φιλοσοφία της Διοίκησης Μέσω στόχων(Management By Objectives-MBO) σε εταιρείες και στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.

Η εκπόνηση της εργασίας αυτής στηρίζεται στη συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Τα δευτερογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από σχετικά βιβλία και ηλεκτρονικά έγγραφα από το διαδίκτυο και αφορούν ορισμούς για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), συγκεκριμένα για την Διοίκηση Μέσω Στόχων και σχετικές νομολογίες και εφαρμογές.

Στο Κεφάλαιο 4 αναλύεται η μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας, η οποία είναι ποιοτική και πραγματοποιήθηκε με συνεντεύξεις μελών των Τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Προσωπικού των επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, μέσω ερωτηματολογίου .

Στο τέλος της εργασίας συνοψίζονται τα κυρίως συμπεράσματα βάσει των οποίων τουλάχιστον οι μισές από τις υπό εξέταση επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού , τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για τη διοίκηση και για την λήψη στρατηγικών αλλά και λειτουργικών αποφάσεων. Εν κατακλείδι, το ανθρώπινο δυναμικό με την σωστή διαχείριση και ανάπτυξή του στα πλαίσια της επιχειρησιακής λειτουργίας είναι δυνατόν να αποτελέσει ένα πρώτης τάξεως, μη αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Λέξεις-κλειδιά: Διοίκηση μέσω στόχων, ανθρώπινο δυναμικό, άνθρωποι πόροι, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper identifies and analyses the fundamentals of Human Resources Management, the potential usefulness of human resources management systems, by focusing more specifically on the fundamentals of management philosophy by objectives. (Management By Objectives-MBO) concerning companies and the Greek Public Sector.

The main advantage during the stage of preparation, is the combination of applied research methodology concerning and the collection of primary and secondary data. The analysis of secondary data, is being considered as a very useful tool during the process of investigation. Particularly, the data were collected through related books and electronic documents from the Internet and representative definitions for Human Resource Management, focusing mainly on the management by objectives and relevant case law and applications.

In Chapter 4, is being analyzed the methodology for the conduction of primary research, which is qualitative and carried out interviews with members of the Departments of Human Resources Management and Personnel of the certain companies which were used in the survey, through the distribution of questionnaire.

At the end of the paper, the main findings and conclusions are being summarized and according to at least half of the companies which were under investigation, they use management information systems of human resources, which are considered necessary for the administration and for providing strategic and operational decisions. In conclusion, human resources department has the opportunity with the proper and successful management and development in the operation, to constitute a first-class, competitive advantage.

Keywords: Management by objectives, human resources, information systems, human resources management.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	3
Επιτελική σύνοψη.....	4
Executive summary.....	5
Περιεχόμενα.....	6
Πρόλογος.....	9
Συντομογραφίες-Ακρωνύμια.....	10

Κεφάλαιο 1^ο : Νέες τάσεις στην διοίκηση επιχειρήσεων

1.1 Εισαγωγή.....	11
1.2 Τι είναι μάνατζμεντ.....	13
1.2.1 Έννοια του μάνατζμεντ.....	13
1.2.2 Οι συντελεστές του μάνατζμεντ.....	15
1.2.3 Η επιστημονική βάση του μάνατζμεντ.....	16
1.2.4 Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ.....	17
1.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	20
1.3.1 Εισαγωγή.....	20
1.3.2 Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	21
1.3.3 Σύντομη ιστορική αναδρομή.....	23
1.3.4 Στόχοι και αρμοδιότητες – ο ρόλος και η δομή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	26
1.4 Πρότυπα αξιολόγησης - στο πεδίο της Δ.Α.Π. - του ανθρώπινου δυναμικού...31	
1.4.1 Ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα (HRIS).....	32
1.4.2 Η μέθοδος six – sigma.....	35
1.4.3 Η μέθοδος της σταθμισμένης κάρτας επιδόσεων.....	38
1.5 Από το παραδοσιακό μάνατζμεντ στη διοίκηση ολικής ποιότητας & σε άλλες τάσεις που ανήκουν στα ίδια πεδία διοίκησης.....	40

1.5.1	Εισαγωγή.....	40
1.5.2	Ιστορική αναδρομή και θεμελιωτές της ΔΟΠ.....	41
1.5.3	Λειτουργία της ΔΟΠ στην επιχείρηση και τεχνικής μέτρησης της ποιότητας.....	44
1.5.4	Η μέθοδος «τη στιγμή που χρειάζεται» - just in time (JIT).....	46
1.5.5	Θεωρία των περιορισμών.....	49
<u>Κεφάλαιο 2^ο : Διοίκηση μέσω στόγων –Management by objectives (MBO)</u>		
2.1	Εισαγωγή.....	52
2.2	Οχτώ βασικές έννοιες για τους στόχους στα πλαίσια της διοίκησης μέσω στόγων.....	55
2.3	Στάδια του MBO.....	64
2.4	Εννοιολογικές οριοθετήσεις.....	67
2.5	MBO και στοχοθεσία.....	71
2.6	Πώς πρέπει να χρησιμοποιούνται οι στόχοι.....	74
2.7	Η βασική αρχή του MBO: η διάχυση στόγων σε οργανωτικά ιεραρχικά επίπεδα.....	75
2.8	Η διοίκηση μέσω πιέσεων/ωθήσεων (management by drives) σε σχέση με την διοίκηση μέσω στόγων (MBO).....	77
2.9	Η διαδικασία της στοχοθέτησης στο πλαίσιο του MBO : το ορθολογικό πρότυπο.....	78
2.10	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του MBO.....	82
<u>Κεφάλαιο 3^ο : Εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόγων στον ελληνικό δημόσιο τομέα</u>		
3.1	Εισαγωγή.....	85
3.2	Μια ιστορική αναδρομή στα χρόνια από το 1950 φτάνοντας στο σήμερα: η εξέλιξη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.....	86

3.3 Ανασχεδιασμός των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης με τη χρήση συστημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	90
3.3.1 Εισαγωγή.....	90
3.3.2 Μεθοδολογική Προσέγγιση.....	92
3.4 Η κρίσιμη έννοια του προγραμματισμού.....	102
3.5 Η διαδικασία καθορισμού των δεικτών μέτρησης.....	104
3.6 Οι σημαντικές έννοιες της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας & της αποδοτικότητας.....	106
3.7 Ιστορική εξέλιξη των εννοιών και η σύνδεση τους με το νέο δημόσιο μανάτζμεντ.....	107
3.8 Η εγκύκλιος ν. 3230/2004.....	110
3.9 Η μέθοδος balanced scorecard και η διαδικασία στοχοθεσίας.....	115
3.10 Αξιολόγηση της πορείας εφαρμογής του ν.3230/2004.....	118
3.11 Παράδειγμα εφαρμογής του Ν. 3230/2004 στο Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών.....	130
3.12 Η υπόλοιπη νομολογία.....	135
3.12.1 Ο νόμος 1943/1991.....	135
3.12.2 Οι νόμοι 2839/2000 και 2880/2001: ατελέσφορες προσπάθειες υλοποίησης των νέων διοικητικών πρακτικών.....	140

Κεφάλαιο 4^ο : Η έρευνα

4.1 Εισαγωγή.....	143
4.2 Παρουσίαση συνολικών αποτελεσμάτων.....	144
4.3 Ανάλυση ερωτήσεων.....	146

Κεφάλαιο 5^ο : Συμπεράσματα – Προτάσεις

Συμπεράσματα και προτάσεις.....	177
---------------------------------	-----

Βιβλιογραφίες

Παράρτημα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η οικονομική κρίση, αποτελεί στις μέρες μας, τη μεγαλύτερη απειλή για το σύνολο των κρατών του παγκόσμιου χάρτη. Η χώρα μας, δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη από τη γενικευμένη αυτή κρίση, η οποία την απειλεί άμεσα με χρεοκοπία. Ένας από τους λόγους που επιδείνωσαν το οικονομικό αυτό αδιέξοδο, είναι η αναποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Οι πελατειακές σχέσεις, η πολυνομία, ο υδροκεφαλισμός τους κράτους, ο υψηλός συγκεντρωτισμός, είναι μερικά προβλήματα που προσπάθησαν οι μεταρρυθμιστικές πολιτικές να αλλάξουν από το 1950 μέχρι και σήμερα, χωρίς ιδιαίτερη επιτυχία. Και αυτό γιατί οι παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης οφείλονται σε βαθιά ριζωμένες ενδογενείς τάσεις και νοοτροπίες, γεγονός που καθιστά την υιοθέτηση νέων διοικητικών πρακτικών δύσκολο εγχείρημα.

Μια νέα τάση στο μάνατζμεντ, η οποία θα μπορούσε να συμβάλει στην αντιμετώπιση των δομικών προβλημάτων της κρατικής διοίκησης, είναι η Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ). Η υιοθέτηση της είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη, όμως με την κατάλληλη ενημέρωση και εκπαίδευση μπορεί να γίνει ένα εύκολο εργαλείο και σίγουρα πολύ αποτελεσματικό.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να διερευνήσει τη σχέση που αναπτύσσεται ή έχει ήδη αναπτυχθεί ανάμεσα στην εφαρμογή προτύπων αξιολόγησης και συγκεκριμένα αυτού της ΔμΣ στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία αναφορά κάτω από την ομπρέλα του Μάνατζμεντ, όλων των νέων τάσεων διοίκησης, συμπεριλαμβανομένου και της ΔμΣ ώστε να γίνει πιο κατανοητή η περεταίρω ανάλυση της στο δεύτερο κεφάλαιο.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μέχρι τώρα εφαρμογή της ΔμΣ στη Δημόσια Διοίκηση συνοδευόμενα από τις εκάστοτε νομολογίες που έχουν επιβάλει την εφαρμογή της σε αυτή. Επιπλέον παρουσιάζονται και τα μέχρι τώρα αποτελέσματα της σύμφωνα με τις κρατικές αναφορές.

Στο τέταρτο κεφάλαιο διατίθενται τα αποτελέσματα από την έρευνα που έγινε με ανάλυσή τους. Η εργασία τελειώνει με τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν αλλά και με τις προτάσεις που προτείνονται για καλύτερη χρήση της Διοίκησης μέσω Στόχων στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ – ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

ΔμΣ : Διοίκηση μέσω στόχων - MBO : Management by objectives

ΔΑΠ: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

ΔΟΠ: Διοίκηση ολικής ποιότητας

ΝΠΔΔ : Νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου

Δ.Δ. : Δημόσια Διοίκηση

Π.Σ. : Πληροφοριακά συστήματα

ΝΔΜ: Νέο δημόσιο μανάτζμεντ

Φ.Ε.Κ. : Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως

6σ : Six Sigma – Η μέθοδος των έξι σίγμα

TOC: Theory of Constraint - Η θεωρία των περιορισμών

HRIS : Human resource information systems- Πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού δικαίου

I.S.O : International Standards Organization - Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης

JIT: JUST IN TIME - Τη στιγμή που χρειάζεται

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : – ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ξεκινώντας μια γενική εισαγωγή των περιεχομένων του κεφαλαίου που ακολουθεί θα αναφερθούν και θα αναλυθούν έννοιες όπως του Μάνατζμεντ, της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κτλ. Αναλύεται η έννοια του Μάνατζμεντ η οποία περιλαμβάνει τις έννοιες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Επίσης δίνεται έμφαση στους συντελεστές του Μάνατζμεντ που είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, η κουλτούρα και τα συστήματα. Χωρίς αυτά είναι πρακτικά αδύνατο να γραφτεί εξολοκλήρου η θεωρία του Μάνατζμεντ και κατ' επέκταση να εφαρμοστεί στην πράξη. Η επιστημονική βάση του είναι βασισμένη στις επιστήμες της οικονομίας, της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας, των μαθηματικών.

Ακολουθεί αναφορά της ιστορικής εξέλιξής τους από την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης - 18^ο αι., Αγγλία – μέχρι τις μέρες μας. Αναφέρονται ονόματα σημαντικά και καθοριστικά για την ιστορία της Διοίκησης Επιχειρήσεων από θεωρητικούς μέχρι συγγραφείς και θεμελιωτές των θεωριών στην πράξη. Ονόματα όπως ο διορατικός συγγραφέας Charles Babbage – και μιλώντας για θεωρίες βελτίωσης της απόδοσης – ονόματα όπως ο Frederick W. Taylor, Frank και Lillian M. Gilbreth, Henry L. Gantt, Henry Fayol, Mary Parker- Follett, Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas Mc. Greger, Deming και Chester Bernard.

Στη συνέχεια αναφέρεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και η σημαντικότητα της ενσωμάτωσης των συστημάτων διαχείρισης Δ.Α.Π. – είτε αυτά είναι συστήματα ανασχεδιασμού των λειτουργιών, είτε είναι πληροφοριακά συστήματα – η έννοια, το περιεχόμενο και μια σύντομη αναδρομή, ο στόχος και οι αρμοδιότητες, ο ρόλος και η δομή της Δ.Α.Π. Επιπροσθέτως αναλύονται πρότυπα αξιολόγησης στο πεδίο της Δ.Α.Π., όπως M.B.O., 6 σ, σταθμισμένη κάρτα και τα πληροφοριακά συστήματα HRIS. Συγκεκριμένες πληροφορίες δίνονται για το καθένα ξεχωριστά.

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Γίνεται εισαγωγή σε συστήματα που ανήκουν στις νέες τάσεις της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Μέσα σε αυτές σημαντικό ρόλο παίζει και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που μας απασχολεί ιδιαίτερος και αναλύεται σχετικά εκτεταμένα, αν και δεν αποτελεί το καθ' αυτό αντικείμενο απασχόλησής μας. Παρόλα αυτά βρίσκεται κάτω από την «ομπρέλα» του Μάνατζμεντ και δε θα μπορούσε να μην αναφερθεί αναλυτικά αφού είναι πηγή έμπνευσης για νέες θεωρίες και νέους τρόπους Διοίκησης που είναι άμεσα συνυφασμένες και με τη διοίκηση του ανθρωπίνου παράγοντα. Όλα είναι αλληλένδετα. Έτσι παρουσιάζεται η λειτουργία της Δ.Ο.Π. στην επιχείρηση, οι τεχνικές μέτρησης ποιότητας – μιλώντας για εφαρμογή προτύπων ποιότητας προερχόμενα από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης, International Standards Organization, ISO. Κατ' επέκταση αναλύεται η μέθοδος Just In Time, συνέπειες και οφέλη αυτής, μα και η πολύ δημοφιλής «Θεωρία Των Περιορισμών».

1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το Μάνατζμεντ δεν είναι μόνο ταλέντο και εμπειρία. Η άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης απαιτεί ακόμα έξυπνο προγραμματισμό, τέλεια οργάνωση, σωστή διοίκηση και ακριβή έλεγχο¹.

Μάνατζερ (διοικητικό στέλεχος) είναι το άτομο το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης ασκώντας τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Στα ελληνικά η έννοια του μάνατζερ εκφράζεται καλύτερα με την έννοια του προϊσταμένου, ανεξαρτήτως του ιεραρχικού επιπέδου που αυτός βρίσκεται.

1.2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο λόγος δημιουργίας και η προϋπόθεση ύπαρξης των κοινωνικών οργανώσεων επιχειρήσεων, νοσοκομείων, σχολείων, κομμάτων κ.λπ. είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν ανθρώπινες ανάγκες. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ή Μάνατζμεντ, όπως έχει πλέον καθιερωθεί και στην Ελλάδα.

Το Μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του Προγραμματισμού (Planning), Οργάνωσης (Organizing), της Διοίκησης ή Διεύθυνσης των ανθρώπων (Leading) και του Ελέγχου (Controlling). Η άσκηση αυτών των λειτουργιών είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του Μάνατζμεντ ορίζονται παρακάτω οι επιμέρους λειτουργίες του.

Προγραμματισμός

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον της πορείας που θα ακολουθηθεί και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή, ο

¹ Δημήτρης Μπουραντάς, καθηγητής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, σε άρθρο του «Τι θα πει Management», ηλεκτρονική σελίδα : www.morax.gr/Article/Τι-θα-πει-Μάνατζμεντ, Αθήνα, Μάιος 2003

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι Koontz και O'Donnell πολύ απλά ορίζουν τον Προγραμματισμό ως τη λειτουργία μέσω της οποίας γεφυρώνεται το χάσμα ή η απόσταση μεταξύ του σημείου που βρίσκεται σήμερα το άτομο ή η κοινωνική οργάνωση και του σημείου στο οποίο θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει.

Οργάνωση

Είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον Προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κ.λπ.) όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα, θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων.

Διεύθυνση

Είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση, υποκίνηση, καθοδήγηση κ.λπ.) έτσι ώστε κάθε άτομο ξεχωριστά ή σε αποτελεσματική ομαδική συνεργασία να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

Έλεγχος

Είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκρισή τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων.

Σε αρκετά βιβλία αναφέρονται ως λειτουργίες του Μάνατζμεντ η Στελέχωση (Staffing) και ο Συντονισμός (Coordination). Η Στελέχωση ασφαλώς αποτελεί μια

συγκεκριμένη λειτουργία που έχει σχέση με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τις προσλήψεις, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, τις αμοιβές και άλλες λειτουργίες που αφορούν ειδικά τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Με αυτή την έννοια αποτελεί επιχειρησιακή λειτουργία όπως η διοίκηση παραγωγής, η οικονομική διοίκηση, η διοίκηση πωλήσεων κ.λπ. και όχι λειτουργία του Μάνατζμεντ ως γενική έννοια. Ο Συντονισμός που αναφέρεται σε αρκετά βιβλία ως λειτουργία του Μάνατζμεντ, στην πραγματικότητα αποτελεί ένα αποτέλεσμα της άσκησης των ανωτέρω λειτουργιών του Μάνατζμεντ.

Σύμφωνα με τον ανωτέρω ορισμό του Μάνατζμεντ, μάνατζερ (διοικητικό στέλεχος) είναι το υποκείμενο του Μάνατζμεντ, δηλαδή το άτομο το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης ασκώντας τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Βέβαια εδώ πρέπει να διευκρινιστεί ότι κάθε άτομο σε προσωπικό επίπεδο μπορεί και πρέπει να λειτουργεί με προσωπικό προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο. Η ακριβής έννοια του μάνατζερ περιορίζεται σε εκείνο το άτομο που ασκεί τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ για να επιτύχει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι ο μάνατζερ έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων άλλων ανθρώπων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκήσει εξουσία πάνω σε αυτούς. Στα ελληνικά η έννοια του μάνατζερ εκφράζεται καλύτερα με την έννοια του προϊσταμένου, ανεξαρτήτως του ιεραρχικού επιπέδου που αυτός βρίσκεται.

1.2.2 ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μέχρι εδώ το Μάνατζμεντ έχει οριστεί ως ένα σύστημα λειτουργιών. Αυτές όμως οι λειτουργίες είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών: α) γνώσεις, β) ικανότητες, γ) φιλοσοφία ή κουλτούρα, δ) συστήματα. Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του Μάνατζμεντ απαιτεί, όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού Μάνατζμεντ είναι αδύνατη. Εκτός των γνώσεων, το Μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να εφαρμόζει, να ασκεί τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει.

Όμως το Μάνατζμεντ ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις, νοοτροπίες κ.λπ. που συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στο οποίο αυτό ασκείται. Τέλος, η άσκηση της λειτουργίας του Μάνατζμεντ απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων Μάνατζμεντ («εργαλείων»), όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, ελέγχου κ.λπ.

Οι ανωτέρω τέσσερις συντελεστές του Μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικοί αφού αρκεί μόνο η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκηση του. Επίσης, είναι φανερό ότι μεταξύ των τεσσάρων αυτών συντελεστών υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης, με την έννοια ότι ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή στη μορφή του άλλου.

1.2.3 Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ενώ το Μάνατζμεντ ως ανθρώπινη πρακτική και λειτουργία υπήρξε σε διάφορες μορφές από την αρχαιότητα, η προσπάθεια συστηματικής καταγραφής και οργάνωσης της σχετικής γνώσης ξεκίνησε ουσιαστικά στις αρχές του 20ού αιώνα με τις πρώτες εργασίες του Taylor και του Fayol². Συνεπώς το Μάνατζμεντ ως επιστήμη είναι αρκετά πρόσφατη και βρίσκεται ακόμη σε νηπιακή ηλικία. Παρά αυτή την καθυστέρηση όμως, η γνώση που έχει συσσωρευτεί μέχρι τώρα, με τη μορφή βασικών αρχών, περιγραφικών και κανονιστικών μοντέλων και θεωριών, συνιστά έναν ευρύ επιστημονικό κλάδο με αρκετές υποδιαιρέσεις ή προσεγγίσεις.

Οι προσεγγίσεις αυτές, που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του Μάνατζμεντ και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφοριακή, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική κ.λπ.), αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από προηγούμενες επιστήμες όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η ψυχολογία κ.λπ. και οροθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικά πεδία της ευρύτερης επιστήμης του Μάνατζμεντ.

² Παπαδάκης Βασίλης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία», εκδόσεις Ε. Μπένου 5^η έκδοση, Αθήνα 2007

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταξύ αυτών των επιστημονικών πεδίων, δύο ιδιαίτερα σημαντικά (χωρίς να είναι τα μόνα) είναι η Οργανωτική Θεωρία και η Οργανωτική Συμπεριφορά.

1.2.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η σύγχρονη αντίληψη για το μάνατζμεντ δεν αναπτύχθηκε ξαφνικά αλλά μάλλον εξελίχθηκε προοδευτικά, από τις αρχές του 20ου αιώνα. Σίγουρα η γνώση του παρελθόντος μας βοηθά όχι μόνο να κατανοήσουμε το παρόν αλλά και τις μελλοντικές τάσεις.

Το μάνατζμεντ όπως ορίζεται στα λεξικά, είναι η πράξη, η τέχνη ή ο τρόπος διοίκησης, διαχείρισης, ελέγχου, καθοδήγησης, η ικανότητα διοίκησης, η εκτελεστική ικανότητα.

Ένας σύγχρονος μάνατζερ θα μπορούσε να το χαρακτηρίσει ως επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή οργανισμού μέσω του προσδιορισμού τους, την οργάνωση της εργασίας, της υποκίνησης των άλλων, τη στελέχωση των θέσεων, του ελέγχου του εργατικού δυναμικού και των πρώτων υλών και της αξιολόγησης της ολοκληρωμένης προσπάθειας.

Ορισμένα από τα πρώτα κείμενα για το μάνατζμεντ χρονολογούνται από την αρχή της Βιομηχανικής Επανάστασης που άρχισε το 18^ο αι. στην Αγγλία και εξαπλώθηκε αργότερα το 19^ο αι. ανατολικότερα στην Ευρώπη και δυτικότερα στην Αμερική.

Οι πρώτοι συγγραφείς όπως ο Charles Babbage (1792-1871) ήταν αρκετά διορατικοί ώστε να αντιληφθούν ότι η ανάπτυξη του βιομηχανικού κόσμου αποκτούσε τη συστηματική μελέτη του μάνατζμεντ, της εργασίας και την τυποποίηση των εργασιακών λειτουργιών, κυρίως της αναπτυσσόμενης ελαφριάς βιομηχανίας, σε μια νέα απαιτητική πραγματικότητα (Πετρίδου, 1998).

Ωστόσο, με τη βιομηχανική ανάπτυξη, το μεταβαλλόμενο χαρακτήρα του εργατικού δυναμικού και τη μετάβαση προς τη μαζική παραγωγή, προέκυψε η ανάγκη περισσότερων στελεχών και κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου του μάνατζμεντ.

Πρώτη προσέγγιση της θεωρίας του μάνατζμεντ ήταν το επιστημονικό μάνατζμεντ (Scientific Management). Δημιουργήθηκε από μηχανικούς, επιστήμονες και εν ενεργεία στελέχη που ενδιαφέρονταν για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των

εργαζομένων (την ποσότητα που παράγει ένας εργαζόμενος σε μια δεδομένη χρονική περίοδο) (Μπούκης, 1993:29). Το 1993 ο Μπούκης (σελ.29-30) επισημαίνει ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ, προέκυψε από τις προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίες ξεκίνησαν από τον Frederick W. Taylor. Η σφραγίδα της προσέγγισής του στην κατανόηση της εργασίας και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι ο επιστημονικά καθορισμένος «μοναδικός σωστός τρόπος». Άλλοι θεμελιωτές, εκφραστές του επιστημονικού μάνατζμεντ υπήρξαν το ζεύγος Frank και Lillian M. Gilbreth, οι οποίοι ήταν πρωτοπόροι στην χρήση της κινησιολογίας και ο Henry L. Gantt στη χρήση μεθόδων χρονικού προγραμματισμού των εργασιών (Πετρίδου, 1998:131).

Ο Henry Fayol θεωρείται πατέρας της διαχείρισης. Επικέντρωσε το ενδιαφέρον του στο μάνατζμεντ ολόκληρης της επιχείρησης και όρισε τις λειτουργίες του μάνατζμεντ οι οποίες είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Επίσης, είναι γνωστός για τις 14 αρχές του μάνατζμεντ και την πεποίθησή του ότι οι δεξιότητες του μάνατζμεντ μπορούν να αποκτηθούν μέσω της εκπαίδευσης (Μπούκης, 1993:31-32).

Η Σχολή της Συμπεριφοράς αποτελεί μια θεώρηση της διοίκησης η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην κατανόηση της σημασίας της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τονίζει την σημασία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, των ανθρώπινων αναγκών, των στάσεων μέσα στις ανθρώπινες οργανώσεις. Τονίζει ότι το αποτελεσματικό μάνατζμεντ απορρέει από την κατανόηση του εργαζομένου (Πετρίδου, 1993:144).

Θεμελιωτές –εκφραστές της Νεοκλασικής θεωρίας. Mary Parker-Follett (1868-1933): Υποστήριξε τη μέθοδο συνεργασίας στην επίλυση προβλημάτων στο χώρο εργασίας. Η κύρια συνεισφορά της στην επιστήμη, το σύγγραμμά της «Μαθαίνουμε να ζούμε μαζί» και για πρώτη φορά μέσα από το σύγγραμμά προβάλλεται η ιδέα της η οποία σχετίζεται με την σημασία που έχουν τα εργασιακά σύνολα ή οι εργασιακές ομάδες στη Διοίκηση και Διαχείριση καταστάσεων οι οποίες εξαφανίζονται στο χώρο της εργασίας. Για πρώτη φορά τα πρώτα ερεθίσματα τα οποία δέχεται ο εργαζόμενος είναι αυτά τα οποία προέρχονται από την εργασιακή ομάδα στην οποία ανήκει και τα οποία θα επηρεάσουν ολόκληρη την εργασιακή τους περιφορά (Πετρίδου, 1998:146-147).

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο Elton Mayo (1880-1949) ψυχολόγος, ιδρυτής του κινήματος ανθρωπίνων σχέσεων, ανακάλυψε ότι οι ειδικοί που προσπαθούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν και την ανθρώπινη διάσταση της εργασίας. Τα αποτελέσματα των πειραμάτων Hawthorne (1927-1932) στο Harvard αποκάλυψαν ότι η παραγωγικότητα της εργασίας σχετίζεται τόσο με κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες όσο και με την ίδια την εργασία. Ο αυτοσεβασμός της προσωπικότητας των εργαζομένων είναι αυτός που σε συνδυασμό με τις εργασιακές συνθήκες επιφέρει αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων (Μπούκης, 1993:35).

Ο Abraham Maslow με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, από τα οποία εξαρτάται όλη σχεδόν η συμπεριφορά μας. Αυτά τα ταξιθέτησε ιεραρχικά, από τα πιο βασικά και πρωτόγονα, μέχρι τα πιο πολιτισμένα και ώριμα.

Ξεκινώντας από την κατώτερη τάξη αναγκών και προχωρώντας προς την ανώτερη, η ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow αποτελείται από τις παρακάτω κατηγορίες:

1. **Φυσιολογικές ανάγκες:** εδώ περιλαμβάνονται οι βασικές ανάγκες για αέρα, τροφή, στέγη, sex.
2. **Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα.
3. **Κοινωνικές ανάγκες:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για συντροφικότητα, στοργή και φιλία.
4. **Ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αναγνώριση, κοινωνική θέση, αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμός.
5. **Αυτοπραγμάτωση:** εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ανάπτυξη, επιτυχία και εξέλιξη (Ζαβλανός, 1998:17-18).

Κάθε άτομο προσπαθεί αρχικά να ικανοποιήσει τις ανάγκες που θεωρεί σημαντικότερες για τον ίδιο. Όταν καταφέρει να ικανοποιήσει μια σημαντική ανάγκη, η ανάγκη αυτή παύει προσωρινά να αποτελεί κίνητρο για το άτομο, το οποίο θα επιχειρήσει να ικανοποιήσει την επόμενη πιο σημαντική ανάγκη (Kotler, 1991:301-302).

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Βάση αυτών, το μάνατζμεντ γίνεται αποτελεσματικό όταν ο μάνατζερ κατανοήσει σε ποιο επίπεδο αναγκών βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος και ανάλογα του δοθούν τα κίνητρα για ώθηση.

Όπως γράφει και ο Χολέβας το 1995, (σελ. 76) ένα ακόμα «πρόσωπο – σταθμός στη νεότερη εξέλιξη της επιστήμης του μάνατζμεντ» ήταν και ο Douglas Mc Gregor (1906-1964). Στην προσπάθειά του να διαχωρίσει την απαισιόδοξη ΘΕΩΡΙΑ Χ, από την αισιόδοξη ΘΕΩΡΙΑ Υ επηρέασε σημαντικά τη θεωρία και την πρακτική του μάνατζμεντ, όπως προσθέτει ο Ζαβλανός το 1998.

Η συστηματική ανάλυση –προσέγγιση (1970) με θεμελιωτές τον Deming και Chester Bernard αναφέρεται στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων και των Οργανισμών και θεωρεί τους οργανισμούς και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν ως ένα σύνολο από αλληλοσχετιζόμενα τμήματα, τα οποία θα διοικηθούν ως μια ολότητα στην κατεύθυνση επίτευξης των στόχων του οργανισμού (Κώστας, Αλεξία Τζωρτζάκη, 1992). Το 1992 ο Κώστας και η Αλεξία Τζωρτζάκη (σελ.62-63) και αργότερα το 1998 η Πετρίδου (σελ.174-175), ισχυρίζονται ότι η Ιαπωνική προσέγγιση του μάνατζμεντ γνωστή και ως Θεωρία Ζ προέρχεται ουσιαστικά από τον τρόπο διοίκησης που εφαρμόστηκε στην Ιαπωνία μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και χαρακτηρίστηκε «Ιαπωνικό θαύμα». Στρέφει την προσοχή στην ομαδική συναίνεση και επίτευξη και ενσωματώνεται σε δύο τεχνικές του μάνατζμεντ που εφαρμόστηκε στις βιομηχανίες των Η.Π.Α.

- α) Την ποιότητα στον εργασιακό βίο (Quality of Worklife Approach) και
- β) Τους κύκλους ποιότητας (Total Quality Management). Αυτές οι τεχνικές αναφέρονται συχνά ως συμμετοχικό μάνατζμεντ.

1.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από συνεχή μεταβολές του περιβάλλοντος, από μεγάλη ποσότητα πληροφοριών που απαιτούν χρόνο και σωστή διαχείριση για την μελέτη τους, καθώς και από την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας. Όλα αυτά καθιστούν την ανάγκη σε οποιαδήποτε επιχείρηση, δημόσια ή ιδιωτική, από την πιο μικρή μέχρι και τη πολυεθνική, να αναπτύξει μια ικανή και αποτελεσματική

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διοίκηση, ώστε να είναι σε θέση κάθε στιγμή, αυτή, να ανταποκρίνεται στα δεδομένα και τα εμπόδια που της εμφανίζονται.

Παρόλα αυτά αν κάτι τέτοιο αποτελούσε μέχρι και πριν 3 χρόνια έναν από τους κύριους στόχους μιας επιχείρησης για να θεωρηθεί ανταγωνιστική και για να επιβιώσει στον κλάδο της, σήμερα της προστίθεται και κάτι ακόμα. Για να μπορέσει η Διοίκηση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης να είναι ικανή να αξιοποιεί όλα τα νέα δεδομένα και να αντιμετωπίζει όλα τα προβλήματα στη βάση τους χρειάζεται να έχει στη διάθεση της τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους. Η σύγχρονη όμως «μνημονιακή Ελλάδα» την αναγκάζει να τους περιορίσει όσο το δυνατόν περισσότερο. Σαν αποτέλεσμα αυτού, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να πετύχουν την ανάπτυξη μιας Διοίκησης ανταποκρίσιμης στο έργο της, επιδιώκοντας ταυτόχρονα να «ξοδέψουν» το ελάχιστο για να το καταφέρουν αυτό.

Εδώ είναι το σημείο που δημιουργείται η απορία «Πως μπορεί να καταστεί κάτι τέτοιο εφικτό;». Η απάντηση είναι όχι μόνο απλή αλλά και άμεσα απαραίτητη. Τα τμήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των οργανισμών και των επιχειρήσεων του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα είναι υποχρεωμένα πλέον να ενσωματώσουν στη λειτουργία τους τα λεγόμενα συστήματα διαχείρισης της Διοίκησης. Τα συστήματα αυτά χωρίζονται σε συστήματα ανασχεδιασμού των διάφορων λειτουργιών της Διοίκησης και σε πληροφοριακά συστήματα. Θεωρούνται δημιουργήματα της Δ.Α.Π. και εδώ και δεκαετίες σε παγκόσμια κλίμακα, αλλά και σε κάποιες ιδιωτικές εγχώριες εταιρείες έχουν εφαρμοστεί και έχουν δώσει άριστα αποτελέσματα. Αποτελούν χρήσιμα εργαλεία της Δ.Α.Π. και λόγω του εύρους των εφαρμογών τους με τη σωστή χρήση τους μειώνουν το λειτουργικό κόστος της εταιρείας κατά πολύ αλλά και διαμορφώνουν καλύτερες εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

1.3.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στην πάροδο των χρόνων έχουν ειπωθεί πολλοί ορισμοί για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και ο λόγος είναι προφανής³. Το πώς μια εταιρεία θα

³ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., Εκδόσεις Γ. Μπένου 2003, βιβλ. : “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της για να καταφέρει τους στόχους της είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιβίωσή της.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε ορισμένους από τους ορισμούς οι οποίοι παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

α) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

- Εδώ η Δ.Α.Π. παρουσιάζεται ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

β) Η διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

- Εδώ ο ορισμός εστιάζει στο περιεχόμενο ή στις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Δ.Α.Π., συνδέοντας τις και με τους 2 σκοπούς που προσπαθεί να πετύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.

γ) Δ.Α.Π. είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης-οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη τους συνεχούς ανταγωνιστικού ρόλου
- Οι πρακτικές Δ.Α.Π. πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Οι υπεύθυνοι της Δ.Α.Π. πρέπει να βοηθούν την ανώτερη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Εδώ τονίζονται οι σύγχρονες τάσεις της Δ.Α.Π. που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της Δ.Α.Π. με την επιχειρησιακή στρατηγική και τον διπλό ρόλο που πρέπει να πετύχουν τα στελέχη Δ.Α.Π., αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης, όσο και την ευημερία των εργαζομένων.

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Και οι 3 ορισμοί δίνουν έμφαση στην αξία των εργαζομένων και πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει σωστή αντιμετώπιση τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

1.3.3 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Όπως τη διοίκηση γενικά, έτσι και τη Δ.Α.Π. την ασκούν οι άνθρωποι χιλιάδες χρόνια. Συγκεκριμένα από τότε που έπρεπε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό, χρειάστηκε επίσης και να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα, δηλαδή να αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι. Ακόμη προέκυψε η ανάγκη να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός. Οι αποφάσεις αυτές είναι αποφάσεις διοίκησης.

Ως επιστήμη όμως, και ως οργανωμένη δραστηριότητα εμφανίστηκε μόλις στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, όταν στα τέλη του 18^{ου} η βιομηχανική επανάσταση κατέκλυσε την παγκόσμια οικονομική πραγματικότητα. Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Ο Taylor, μηχανικός, διευθυντής βιομηχανίας, έκανε μελέτες «χρονοκινησιομετρίας» και στο έργο του «Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης» περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου-κίνησης που τον οδήγησαν στον σχεδιασμό της άριστης γραμμής παραγωγής. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενούς της. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της Επιστημονικής Διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του management που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά και προϋπολογισμός.

Την ίδια εποχή οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Δημιούργησαν ειδικά τμήματα και εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης. Τα ζητήματα όπου κυρίως τους απασχολούσαν ήταν η μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές.

Κατά τη δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινου παράγοντα. Μελέτησε τα προβλήματα που

επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η κόπωση κ.λπ. Έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, δηλαδή στην ανάγκη για συντροφικότητα και για καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Υποστήριξε ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Επηρεασμένες από τη Σχολή αυτή, αλλά και από το γενικότερο κλίμα της εποχής, οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους στις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο. Η μέριμνα για τους εργαζόμενους άρχισε να γίνεται πιο ουσιαστική. Θεσπίστηκαν κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και προβλέφθηκαν πρόσθετες παροχές (π.χ. φαγητό σε μειωμένη τιμή).

Ο Νομπελίστας Herbert Simon (1949) αμφισβήτησε την επιστημονικότητα της σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης και έθεσε τις προδιαγραφές μιας πιο αυστηρής προσέγγισης: θα έπρεπε πρώτα να αναπτυχθεί ένα σύνολο εννοιών που επιτρέπουν την επιστημονική περιγραφή των διοικητικών καταστάσεων, δηλαδή εννοιών που ανταποκρίνονται σε εμπειρικά παρατηρήσιμα γεγονότα ή καταστάσεις. Στη συνέχεια θα έπρεπε να εντοπιστούν οι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Τέλος, με τη βοήθεια της μεθοδολογίας των θετικών επιστημών, δηλαδή με την έρευνα και τον πειραματισμό, οι Διοικητικοί Επιστήμονες θα μπορούσαν να σταθμίσουν τη βαρύτητα του κάθε παράγοντα και να καταλήξουν στις βέλτιστες οργανωτικές ρυθμίσεις. Ο Simon ήταν ένας από τους βασικούς εκφραστές του θετικισμού, που άνθισε κατά την αισιόδοξη μεταπολεμική περίοδο. Η καταλληλότητα της θετικής μεθόδου για τις κοινωνικές επιστήμες δέχθηκε πολλές αμφισβητήσεις. Αυτό που κυρίως αμφισβητήθηκε είναι η δυνατότητα ουδέτερης (απαλλαγμένης από αξιολογικές κρίσεις ή ιδεολογικές τοποθετήσεις) περιγραφής των κοινωνικών φαινομένων. Ακόμη, η ίδια η δυνατότητα να γίνουν ακριβείς μετρήσεις των παραμέτρων των κοινωνικών φαινομένων θεωρήθηκε ουτοπία.

Την περίοδο των δεκαετιών του 1950 και 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης. Τέθηκαν ερωτήματα όπως: «Τι παρακινεί τους εργαζόμενους;», «Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία;», « πως προκύπτουν οι συγκρούσεις;». Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους – πρόνοιας. Καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Η

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο μεθοδική. Τα συστήματα Διοίκησης προσωπικού καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού μέχρι και τις εργασιακές σχέσεις (δηλαδή τον συνδικαλισμό). Γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση όπως φαίνεται και στη πυραμίδα το Maslow.

Τη δεκαετία του 1980 ήταν που η Διοίκηση προσωπικού αναπτύχθηκε ουσιαστικά πλέον και όχι μόνο θεωρητικά (όπως ήταν μέχρι τώρα) και διευρύνθηκε. Τότε ήταν που πήρε και τον τίτλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η Δ.Α.Π. αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο». Και μάλιστα ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει.

Πιστεύει ότι πρέπει:

- Να υπάρχει αβεβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών.
- Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αφοσίωση από τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης.
- Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της εταιρείας, δηλαδή με τους στόχους που έχει θέσει η ίδια για την πορεία της και τις παραγωγικές της δραστηριότητες.
- Να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Ακόμη, να υπάρχουν κάποιοι άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που να ευνοεί την επιχείρηση.

Η Δ.Α.Π. θεωρεί ότι το τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι μια υπηρεσία που απλώς διεκπεραιώνει υποθέσεις, με βάση διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι μία υπηρεσία που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Στόχος της είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό.

Η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Δίνει έμφαση στα ακόλουθα:

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας
- Βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας
- Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων
- Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού

Γενικότερα, η πολυπλοκότητα και η μη επαναληψιμότητα των κοινωνικών φαινομένων είναι η αιτία που δεν έχει επιτρέψει ποτέ στις κοινωνικές επιστήμες να διατυπώσουν κανόνες καθολικής ισχύος, ανάλογους με τους νόμους τη φυσικής. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι είναι αδύνατη κάθε γενίκευση και ότι η έρευνα των τελευταίων δεκαετιών δεν εμπλούτισε τις γνώσεις μας. Η Διοικητική Επιστήμη μπορεί βάσιμα να ισχυριστεί ότι σήμερα είναι σε θέση να ερμηνεύσει ένα ευρύ φάσμα φαινομένων. Ακόμη, μπορεί να ισχυριστεί ότι χειρίζεται το αντικείμενό της με μεθοδολογική αυστηρότητα, έχει θέσει καθορισμένους όρους εγκυρότητας, δίνει μεγάλη προσοχή στην ακρίβεια, επιζητά τον εξωτερικό έλεγχο και εξετάζει σοβαρά τα αντεπιχειρήματα που υπάρχουν κάθε φορά, χρησιμοποιώντας ως αφετηρία διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως την οικονομική επιστήμη, την κοινωνική ψυχολογία, την εργασιακή ψυχολογία, την οργανωτική θεωρία κ.ά.

1.3.4 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ – Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τα βασικά θέματα τα οποία θα περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική της Δ.Α.Π. αφορούν:

1. Την ευελιξία των όρων εργασίας

- Λειτουργική ευελιξία
- Αριθμητική ευελιξία
- Ευελιξία ωραρίου

- Ευελιξία αμοιβής

2. Την ποιότητα

3. Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση

4. Τη συνεχή μάθηση

Βασικοί Στόχοι της Δ.Α.Π.

- Βελτίωση παραγωγικότητας
- Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο
- Συμμόρφωση στη νομοθεσία
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Ευελιξία εργατικού δυναμικού

Αρμοδιότητες του τμήματος Δ.Α.Π.

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι:

- Η διερεύνηση των συνθηκών στην αγορά εργασίας
- Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων
- Η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων
- Η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού
- Η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης

2. Στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού. Συγκεκριμένα απαιτείται:

- Διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις
- Δημιουργία περιγραφικών καθηκόντων
- Πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης.
- Διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους.

3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού. Συγκεκριμένα ασχολείται με:

- Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης
- Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης
- Τη διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων

4. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Ειδικότερα:

- Καθορίζει τους αξιολογητές
- Διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο
- Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης
- Αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη

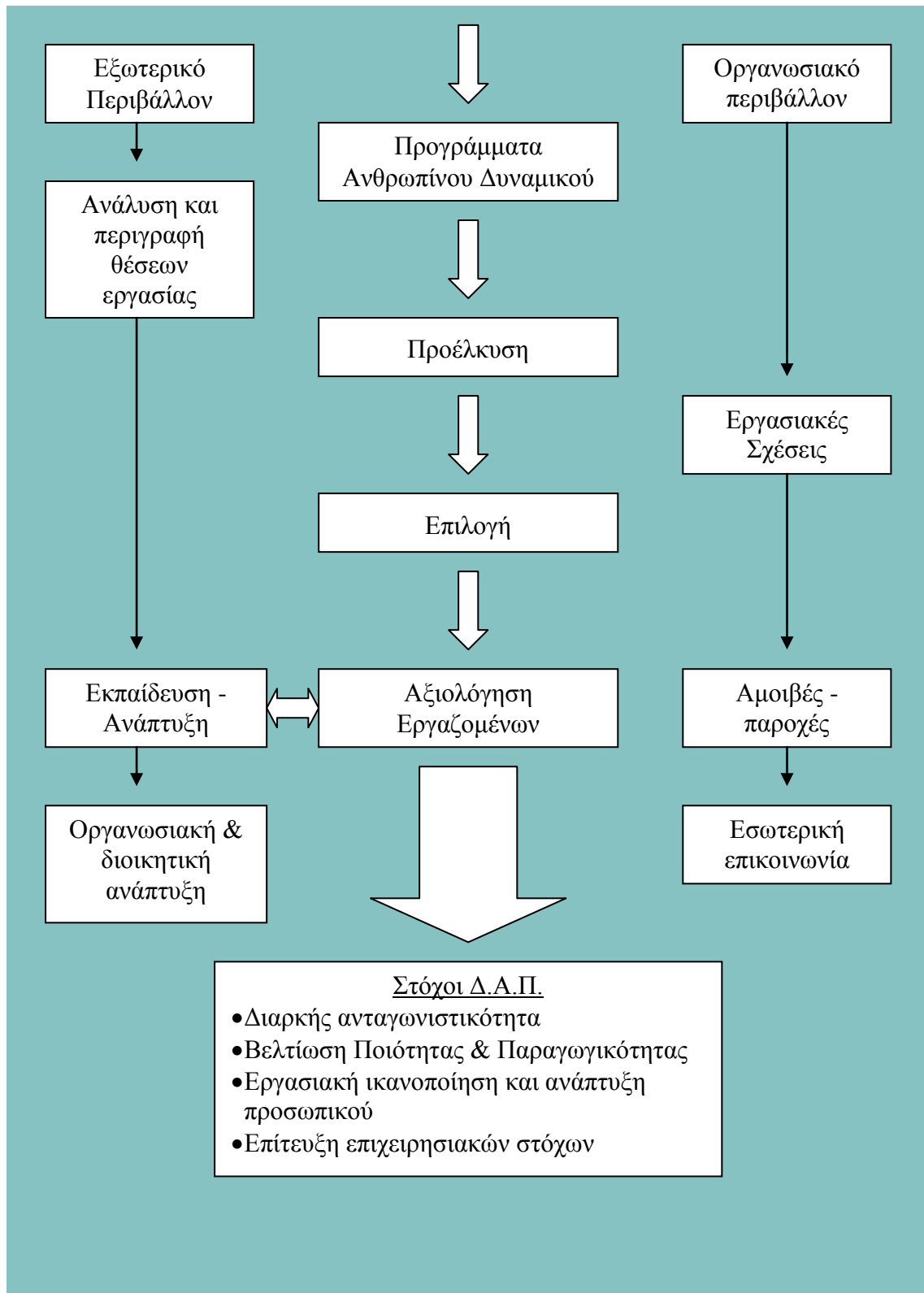
5. Αμοιβή. Στη περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων συνοψίζονται στα εξής:

- Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας
- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος
- Διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές
- Καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης.
- Σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.

6. Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια. Συγκεκριμένα:

- Πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν
- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες
- Διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας
- Εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ Δ.Α.Π.



Σχήμα 1.1 – Συνοπτική Παρουσίαση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

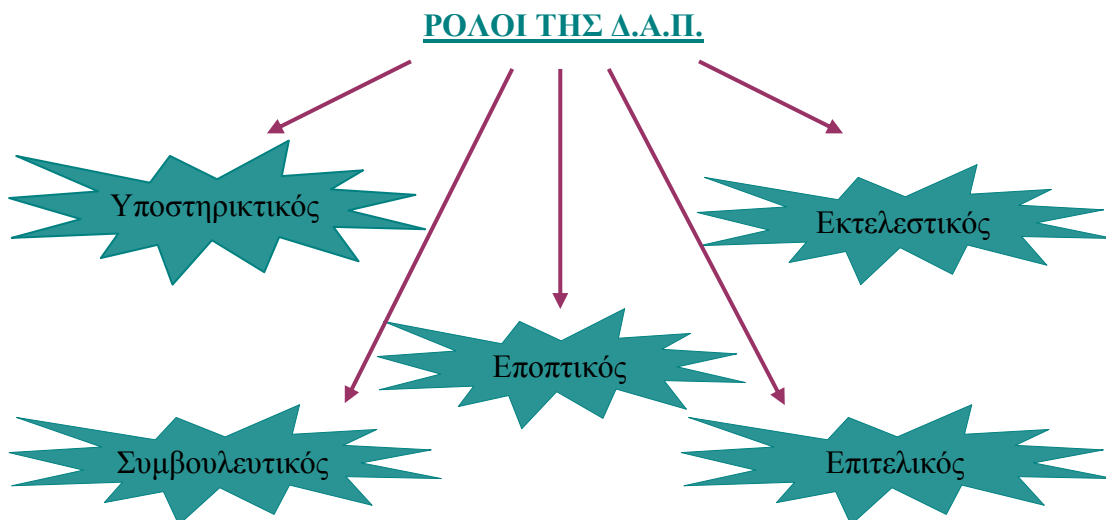
Ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων πόρων

- Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική
- Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους
- Καινοτομεί

Ο βαθμός στον οποίο ένα τμήμα αρμόδιο για διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους, εξαρτάται από:

- 1) Τον τρόπο που θα οργανωθεί
- 2) Το πώς θα στελεχωθεί.

Πιο συγκεκριμένα οι ρόλοι της Δ.Α.Π. παρουσιάζονται στο παρακάτω σχέδιο



Σχήμα 1.2 – Οι βασικοί ρόλοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Δομή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων εκτελούνται σε κάθε οργάνωση. Στην πολύ μικρή επιχείρηση συντονίζουν τις δραστηριότητες ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο βοηθός του

Στη μικρή ορίζεται ένα στέλεχος υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των σχετικών πολιτικών που αφορούν το προσωπικό. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα των ανθρώπινων

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

πόρων, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα. Ο αριθμός των ατόμων του τμήματος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος και την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Διάγραμμα της Δομής της Δ.Α.Π.



Σχήμα 1.3 – Η Διαγραμματική απεικόνιση της δομής του τμήματος Δ.Α.Π.

1.4 ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΣΤΟ ΠΕΛΙΟ ΤΗΣ Δ.Α.Π. - ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η επίτευξη των στόχων είναι αποτέλεσμα της σωστής και αποδοτικής διαχείρισης των πόρων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση. Ως πόροι, θεωρούνται το ανθρώπινο δυναμικό, οι εγκαταστάσεις, οι εξοπλισμοί, η τεχνογνωσία και η εμπειρία που έχει η επιχείρηση. Τα πρότυπα αξιολόγησης καθορίζουν τις διεργασίες που πρέπει να γίνουν για την παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών και τους ρόλους των εμπλεκόμενων χρηστών, ώστε να υπάρχει η μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα.

Ένα πρότυπο αξιολόγησης προσδιορίζει αποτελεσματικότερα τους στόχους μιας επιχείρησης και τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθηθούν. Προβλέπει τυχόν λανθασμένες καταστάσεις και προτείνει διορθωτικές ενέργειες και αναθεωρήσεις. Ιεραρχεί τις προτεραιότητες με βάση τους στόχους και την πολιτική, οργανώνει τη δομή της επιχείρησης, ενώ παράλληλα καθιερώνει σχέδια δράσης.

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Για όλους του παραπάνω λόγους λοιπόν, οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί, δημόσιες και ιδιωτικές, επιβάλλεται να εφαρμόσουν τέτοιου είδους πρότυπα για την καλύτερη και εύρυθμη λειτουργία τους.

Σε μια εποχή που η οικονομική σύγκλιση προϋποθέτει την διοικητική και οι αλλαγές του ευρωπαϊκού γίνεσθαι είναι εκρηκτικές, η υιοθέτηση σύγχρονων προτύπων αξιολόγησης της διοίκησης, αλλά και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτά καθίστανται αναγκαία. Στα πλαίσια αυτά, η ελληνική διοίκηση οφείλει να ενσωματώσει στη λειτουργία της τα διάφορα πρότυπα αξιολόγησης και να υλοποιήσει πολιτικές οργάνωσης, προγραμματισμού, στοχοθεσίας, μέτρησης της απόδοσης και αξιολόγηση της δράσης της, όπως και να βελτιστοποιήσει τη ποιότητα των προϊόντων και να μεγιστοποιήσει την ταχύτητα παραγωγής τους.

Μερικά εκ των προτύπων αυτών που ανήκουν στις νέες τάσεις του management είναι: Διοίκηση Μέσω Στόχων, Six-Sigma, Σταθμισμένη Κάρτα, καθώς και τα πληροφοριακά προγράμματα HRIS.

1.4.1 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ (HRIS)

Ορισμός:

Τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού ή HRIS είναι «συστήματα βάσει των οποίων μπορούμε να συλλέξουμε, να αποθηκεύσουμε, να αναλύσουμε, να χρησιμοποιήσουμε, να ανακτήσουμε και να διανεμήσουμε πληροφορίες σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού (Fisher. Schoenfeldt and Shaw, 1999) ». Η χρήση τους επεκτείνεται όλο και περισσότερο καθώς οι Υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως συμβαίνει και με άλλους εργαζόμενους, καλούνται να προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες από ότι στο παρελθόν με την βοήθεια της τεχνολογίας⁴.

Τα HRIS εξυπηρετούν 3 λειτουργίες:

- Βοήθεια στα στελέχη της Δ.Α.Π. κατά την εκπλήρωση των παραδοσιακών καθηκόντων Διοίκησης Προσωπικού

⁴ Φυλλάδιο σημειώσεων κ. Γ. Λούτα, καθηγητή του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πάτρας, στο μάθημα Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2008

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Παροχή πληροφοριών σε τρίτους, όπως στελέχη γραμμής, ανώτατα στελέχη και εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ακόμα και σε εξωτερικούς προς την επιχείρηση φορείς, όπως κρατικοί φορείς ή συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.
- Υποστήριξη για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και τις στρατηγικές σχετικές με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Ένα σύστημα HRIS αποτελεί μία ακολουθία από άμεσα υλοποιήσιμα πακέτα εφαρμογών, που καλύπτουν όλες τις λειτουργίες μίας επιχείρησης και διαθέτουν την απαραίτητη ευλυγισία για τη δυναμική προσαρμογή τους στις απαιτήσεις και τις μεταβολές που συμβαίνουν σε αυτή. Παρέχει ολοκληρωμένες πληροφοριακές λύσεις για την καλύτερη και αποδοτικότερη διαχείριση και προγραμματισμό των πόρων και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να λειτουργήσει συντονισμένα σαν ενιαίο σύνολο, καθοδηγούμενη από τις πληροφορίες που δέχεται από το περιβάλλον.

Πρόκειται για λύση λογισμικού η οποία ολοκληρώνει διάφορες λειτουργίες σε μία εταιρεία. Αν και κατά την εγκατάστασή του παραμετροποιείται για τις ανάγκες της κάθε εταιρείας, εντούτοις πρόκειται για έτοιμο πακέτο λογισμικού και δεν κατασκευάζεται από την αρχή για την εκάστοτε εταιρεία. Άλλωστε, πολλές από τις διαδικασίες που καλύπτει ένα πακέτο HRIS είναι κοινές σε κάθε εταιρεία (λ.χ. επεξεργασία παραγγελιών, τιμολόγηση, ισολογισμοί κτλ.) .

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα περιλαμβάνει τα παρακάτω υποσυστήματα

- * Εμπορική διαχείριση
- * Διαχείριση πελατών – προμηθευτών
- * Διαχείριση αξιόγραφων
- * Διαχείριση αποθήκης
- * Διαχείριση τιμοκαταλόγων
- * Διαχείριση παραγγελιών
- * Οικονομική διαχείριση
- * Γενική λογιστική
- * Αναλυτική λογιστική
- * Βιομηχανική κοστολόγηση
- * Διαχείριση παγίων

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- * Λογιστική Δημοσίου ΝΠΔΔ
- * Μισθοδοσία
- * Διαχείριση παρουσίας προσωπικού
- * Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
- * Ηλεκτρονικό πρωτόκολλο

ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ HRIS - ΠΟΙΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΛΥΠΤΟΥΝ ΚΑΙ ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥΣ

Στόχος του HRIS δεν είναι η εξυπηρέτηση των απαιτήσεων ενός τομέα στην επιχείρηση, όπως λόγου χάρη του λογιστηρίου, της παραγωγής, των πωλήσεων κτλ., αλλά η εξυπηρέτηση των διαδικασιών της επιχείρησης, στις οποίες εμπλέκονται οι διάφοροι τομείς, έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της (core business).

Από τη στιγμή που τα δεδομένα εισάγονται σε κάποια μονάδα (module) του HRIS, αυτά είναι διαθέσιμα σε οποιαδήποτε μονάδα του HRIS τα χρειαστεί. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μια λογική ενοποίηση των διαδικασιών μεταξύ όλων των τομέων της εταιρείας/επιχείρησης.

Οι βασικότεροι στόχοι των πληροφοριακών συστημάτων HRIS είναι:

- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Μείωση του συνολικού κόστους σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα και όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας.
- Μείωση του χρόνου παραγωγής
- Καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών
- Αποτελεσματικότερος συντονισμός του κυκλώματος Ζήτηση-Παραγωγή-Προσφορά
- Βέλτιστη διαχείριση των αποθεμάτων

Ένα τέτοιο σύστημα χρησιμεύει στο να καλύψει τις εξής ανάγκες (επιγραμματικά):

- Πληροφορία σε πραγματικό χρόνο
- Μείωση χρόνου καταχωρήσεων των δεδομένων
- Βελτίωση στις διαδικασίες ενοποίησης (consolidation)

- Ευκολότερη συμμόρφωση σε υποχρεωτικά ή προαιρετικά πρότυπα
- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
- Μείωση λαθών

Φάσεις Υλοποίησης των HRIS

- * Αντίστοιχη Απαιτήσεων- Προδιαγραφών
- * Ανάλυση Διαφορών
- * Διαμόρφωση και Παραμετροποίηση
- * Έλεγχος
- * Υλοποίηση

1.4.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ SIX – SIGMA

Η μέθοδος αυτή είναι μια επαναστατική διαδικασία που επιτρέπει σε εταιρείες και οργανισμούς να αυξήσουν τα κέρδη τους οργανώνοντας συγκεκριμένες διαδικασίες, έτσι ώστε να βελτιώσουν την ποιότητά τους και να ελαχιστοποιήσουν ατέλειες και λάθη⁵. Στο “Fortune 500” ανακοινώθηκε ως η αγαπημένη μέθοδος μείωσης κόστους. Τα θετικά αποτελέσματά της είναι μετρήσιμα και αποδεδειγμένα σε πολλές εταιρείες.

Έχει σαν στόχο την μείωση ορισμένων παραμέτρων σε καθημερινές διαδικασίες έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος των 3 έως 4 λαθών ανά εκ. εφαρμογών ή υπηρεσιών και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στη Motorola από τον πατέρα της μεθόδου, Bill Smith. Ο αρχικός προσανατολισμός της ήταν η ποιότητα.

Η Allied Signal είναι η εταιρεία που δημιούργησε την οργανωτική δομή της Six Sigma: Champion, Mentors, Master Black-belts, Black-belts, Green-belts. Η μέθοδος βασίζεται στην εφαρμογή μιας δομημένης διαδικασίας 5 φάσεων και εφαρμοσμένων στατιστικών, με σκοπό να εντοπίσει τις περιοχές που μπορεί να επέλθει βελτίωση, εφαρμόζοντας τις βελτιώσεις, μετρώντας την επιτυχία και διατηρώντας τον έλεγχο της διαδικασίας. Αυτή η δυνατότητα μέτρησης της επιτυχίας της είναι ο κύριος λόγος που περισσότερες από 30.000 εταιρείες παγκοσμίως την υιοθέτησαν (Motorola, GE, Siemens, Kodak, IBM, Ideal Standard, Toshiba, 3M, GlaxoSmithKline, Ford,

⁵Πανεπιστήμιο Πειραιά -

http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dioik_olik_poiot/Six%20Sigma_final.pdf

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Motors, Premier Hospitals, Imation, Canada Post, ABB, AlliedSignal, Rolls Royce, κ.λπ.).

Η Six Sigma λειτουργεί σε 2 επίπεδα: 1) Ο καθορισμός υψηλών προδιαγραφών ποιότητας που αγγίζουν την τελειότητα (3, 4 λάθη ανά εκ. προσπάθειες) και 2) Οι τυποποιημένες διαδικασίες που βοηθούν την εφαρμογή των ανωτέρω προδιαγραφών.

Οι 5 φάσεις της μεθόδου Six-Sigma

Όπως αναφέρθηκε η μέθοδος αποτελείται από 5 διαφορετικά στάδια εφαρμογής:



Σχήμα 1.4 – Οι πέντε φάσεις της μεθόδου 6σ

Η μοναδικότητά της βασίζεται στην ακρίβεια των μετρήσεών της λόγω της χρήσης στατιστικής ανάλυσης και στην ικανότητα της πρακτικής εφαρμογής στη γραμμή παραγωγής ή οποιασδήποτε υπηρεσίας⁶. Η Six Sigma μας δίνει την δυνατότητα να έχουμε μια ακριβή και ξεκάθαρη εικόνα για την παραγωγή ή υπηρεσία αλλά ταυτόχρονα να προσδιορίσουμε με ακρίβεια την επιτυχία της όσον αφορά τα οικονομικά οφέλη της επιχείρησης.

Τα αρχικά κέρδη της εφαρμογής της Six Sigma

Το σκεπτικό κάτω από το οποίο διαμορφώθηκε η μέθοδος είναι ότι η μετριοτήτα δεν είναι ανταγωνιστική. Η Six Sigma βασίζεται στη μείωση του κόστους αλλά

⁶ Πανεπιστήμιο Μακεδονίας -

http://www.conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metaptyxiaka/strathgikes_diktywn/case_studies/dioik_oiko/ergasies/TQM-LGK.pdf

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ταυτόχρονα και στην σχεδόν ολοκληρωτική μείωση των λαθών. Οι περισσότεροι οργανισμοί λειτουργούν περίπου στα 3 με 4 (σ) γι' αυτό τα ελαττωματικά προϊόντα τους κοστίζουν μεταξύ 15% έως 25%. Οι οργανισμοί με υψηλά πρότυπα που την εφαρμόζουν κατεβάζουν το κόστος αυτό σε λιγότερο από 1% των πωλήσεων, δηλαδή ποσοστό επιτυχίας 99,9997%.

Παράγοντες επιτυχίας της Six Sigma

- Ενεργή συμμετοχή της διοίκησης του οργανισμού και όλων των στελεχών που την εφαρμόζουν (Champion, Mentors, Black-belts, Green-belts, Yellow-belts)
- Η σωστή εφαρμογή των 5 φάσεων της διαμέσου των projects που ορίζονται από τις ανώτερες βαθμίδες και υλοποιούνται από τις μεσαίες βαθμίδες
- Επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των συμμετεχόντων στη διαδικασία

Γιατί η Six Sigma:

Η Motorola εδώ απάντησε “για λόγους επιβίωσης”. Η ίδια τη χρησιμοποίησε επειδή δεχόταν χτυπήματα από ανταγωνιστικές, ξένες, εταιρείες που ήταν σε θέση να παράγουν υψηλότερης ποιότητας προϊόντα σε χαμηλότερο κόστος. Τώρα είναι γνωστή παγκοσμίως ως ηγέτης τόσο στην ποιότητα όσο και στο κέρδος και κέρδισε το 1988 το Malcolm Baldrige National Quality Award. Έτσι το μυστικό της επιτυχίας της έγινε γνωστό με αποτέλεσμα η επανάσταση της μεθόδου.

Η Six Sigma στοχεύει στο να βοηθήσει την επιχείρηση να αυξήσει τα κέρδη της και για να συνδεθεί αυτό με την ποιότητα απαιτείται νέος ορισμός της. Σύμφωνα με τη μέθοδο, η ποιότητα ορίζεται ως η προστιθέμενη αξία από μια παραγωγική διαδικασία

Η ποιότητα έχει 2 γεύσεις, την επιθυμητή και την πραγματική ποιότητα. Η διαφορά μεταξύ των 2 αποκαλείται waste και η 6-Sigma εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας (δηλαδή στην ελαχιστοποίηση του παράγοντα waste) βοηθώντας την επιχείρηση να παράγει καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες με ταχύτερο και φθηνότερο τρόπο. Αντίθετα με άλλους μεθόδους που απρόσεκτα προκαλούν εκπτώσεις σε αξία και ποιότητα, η Six Sigma προσδιορίζει και ελαχιστοποιεί τις δαπάνες που δεν παρέχουν καμία αξία στους πελάτες.

Τι είναι τελικά η Six Sigma;

Είναι μια αυστηρή και αποτελεσματική εφαρμογή των αποδεδειγμένων αρχών και των τεχνικών της ποιότητας. Ενσωματώνοντας στοιχεία από πολλές πρωτοποριακές εργασίες στην ποιότητα, η μέθοδος στοχεύει ουσιαστικά στην απελευθέρωση της απόδοσης μιας επιχείρησης από τις ατέλειες. Το Sigma (σ) είναι γράμμα ελληνικό που χρησιμοποιείται από την στατιστική για να μετρήσει τη μεταβλητότητα σε οποιαδήποτε διαδικασία. Η απόδοση μιας επιχείρησης υπολογίζεται από το επίπεδο Sigma των επιχειρησιακών διαδικασιών τους. Το πρότυπό της με 3,4 προβλήματα ανά εκ. δοκιμών, είναι μια απάντηση στις αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των σύγχρονων προϊόντων και διαδικασιών.

Η επιτυχία της δεν είναι το επίπεδο της στατιστικής ή υψηλής τεχνολογίας. Στηρίζεται σε δοκιμασμένες και πραγματικές μεθόδους που ισχύουν δεκαετίες τώρα. Στην πραγματικότητα απορρίπτει μεγάλο ποσοστό της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει την ΔΟΠ. Από μια σύντομη μελέτη βρέθηκε πως υπάρχουν πάνω από 400 εργαλεία και τεχνικές ΔΟΠ. Η Six Sigma παίρνει μια χούφτα από αυτές και εκπαιδεύει, ένα μικρό, μόνιμο προσωπικό, αποτελούμενο από υπεύθυνους τεχνικών υπηρεσιών της επιχείρησης γνωστούς και ως Six Sigma Black Belts, στην εφαρμογή, σε υψηλό επίπεδο ικανότητας, αυτών των μεθόδων.

1.4.3 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

Η σταθμισμένη κάρτα είναι ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείρισης που χρησιμοποιείται ευρέως σε επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, την κυβέρνηση και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις παγκοσμίως για την ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων τους στο όραμα και τη στρατηγική τους⁷. Βελτιώνει την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία τους και παρακολουθεί τις επιδόσεις τους έναντι των στρατηγικών τους στόχων.

Προέρχεται από τους Dr. Robert Kaplan (Harvard Business School) και David Norton ως ένα πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης που προστέθηκε στη στρατηγική των μη οικονομικών μέτρων απόδοσης για τις παραδοσιακές χρηματοπιστωτικές

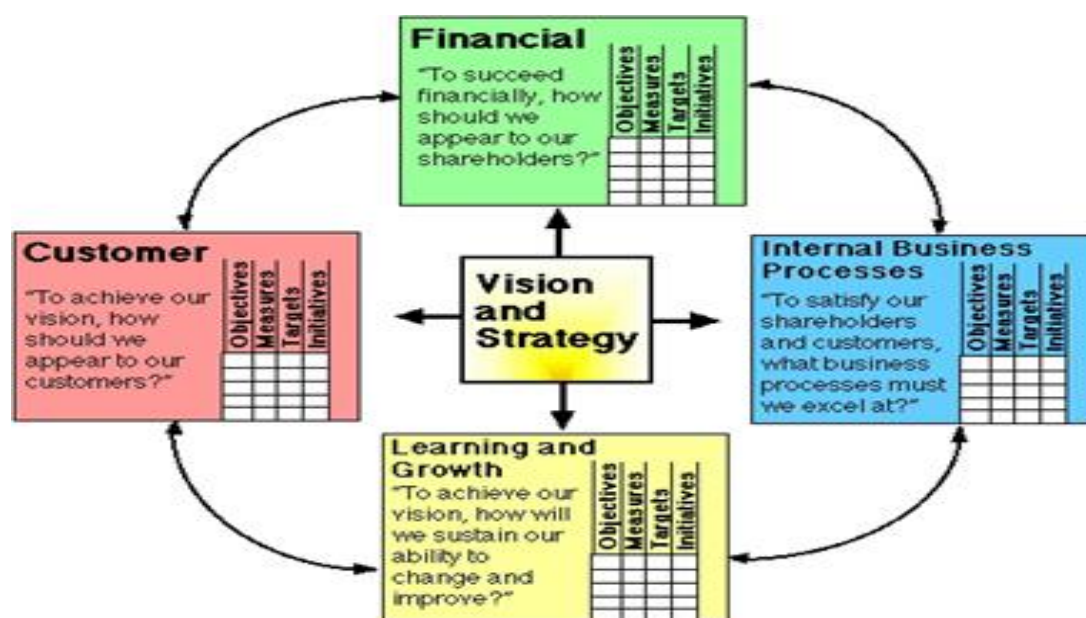
⁷Σταθμισμένη Κάρτα / Άρθρο ξένου κειμένου - <http://www.stevens-tech.edu/MSISCourses/450/Articles/ValueOfIT/TheBalancedScoreCard.pdf>

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

μετρήσεις και για να δοθεί στους διαχειριστές και τα στελέχη μια άποψη της οργανωτικής απόδοσης πιο «σοροποιημένη». Ενώ η φράση «Balanced Scorecard» επινοήθηκε από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι ρίζες της θεωρίας είναι πιο βαθιές αφού περιλαμβάνουν το πρωτοποριακό έργο της General Electric το 1950 για την αναφορά μέτρησης των επιδόσεων .

Η σταθμισμένη κάρτα έχει εξελιχθεί από νωρίς, και από ένα απλό πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης μετατράπηκε σε ένα πλήρες σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείρισης. Η εξελιγμένη πλέον μέθοδος μετατρέπει το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού από ένα ελκυστικό, αλλά παθητικό έγγραφο σε «εντολές πορείας» που αφορούν την οργάνωση σε καθημερινή βάση. Δίνει τη δυνατότητα να εκτελούν τα στελέχη πραγματικά τις στρατηγικές τους. Επιτρέπει στους οργανισμούς να αποσαφηνίσουν το όραμα και τη στρατηγική τους και τις μετουσιώνουν σε πράξη. Παρέχει ανατροφοδότηση γύρω από δύο εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και εξωτερικά αποτελέσματα, ώστε να βελτιώνεται συνεχώς η στρατηγική απόδοση των αποτελεσμάτων. Όταν αναπτυχθεί πλήρως η μέθοδος μεταμορφώνει τον στρατηγικό σχεδιασμό από μια ακαδημαϊκή άσκηση, στο νευραλγικό κέντρο της επιχείρησης.

Εδώ παρουσιάζεται το λειτουργικό σύστημα της μεθόδου⁸:



Σχήμα 1.5 – Το λειτουργικό σύστημα της Σταθμισμένης Κάρτας / Balanced Scorecard

⁸ Balanced Scorecard Institute -

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Προοπτικές τις Σταθμισμένης Κάρτας

- Προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης
- Προοπτική επιχειρηματικών Διαδικασιών
- Η πλευρά του πελάτη
- Οι δημοσιονομικές Προοπτικές

Η σταθμισμένη κάρτα είναι ένα κομμάτι του λογισμικού. Η αυτοματοποίηση που προσφέρει το σύστημα της προσθέτει δομή και πειθαρχία σε μια επιχείρηση και βοηθά να μετατρέψει τα ανόμοια εταιρικά δεδομένα σε πληροφορίες και γνώσεις.

1.5 ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΣΕ ΑΛΛΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΗΚΟΥΝ ΣΤΟ ΙΔΙΟ ΠΕΔΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μαζί με τις μεθόδους JIT και θεωρία των περιορισμών, αν και δεν αποτελούν αντικείμενο της εργασίας αυτής θεωρήθηκε σωστό να αναπτυχθούν συνοπτικά στο τέλος αυτού του κεφαλαίου. Ο λόγος είναι ότι αποτελούν και αυτά πρότυπα αξιολόγησης αλλά αξιολογούν συγκεκριμένα την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών ενός οργανισμού / επιχείρησης.

Επίσης ανήκουν στην ομπρέλα του μάνατζμεντ κάτι που συνεπάγεται ότι με τη συμβολή τους έχει επιτευχθεί η ανάπτυξη νέων μεθόδων διοικήσεων και κάτι τέτοιο αποτελεί αναγκαία την αναφορά τους.

1.5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αν η πολυπλοκότητα και η μεταβλητότητα κάνουν την διαχείριση εφοδιαστικών αλυσίδων ένα παιχνίδι που δύσκολα μαθαίνεται καλά, τότε οι καλύτερες τακτικές είναι εκείνες που οδηγούν στην απλοποίηση και τη σταθερότητα. Πράγματι, οι πιο πολλές καινοτομίες στη διαχείρισή της τα τελευταία 20 χρόνια επιδίωξαν να απλοποιήσουν και να σταθεροποιήσουν τη ροή της ζήτησης, της προσφοράς και του χρήματος. Ανάμεσα σε αυτές τις καινοτομίες ήταν η θεμελιώδης ανάπτυξη της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η επέκταση των τεχνικών παραγωγής

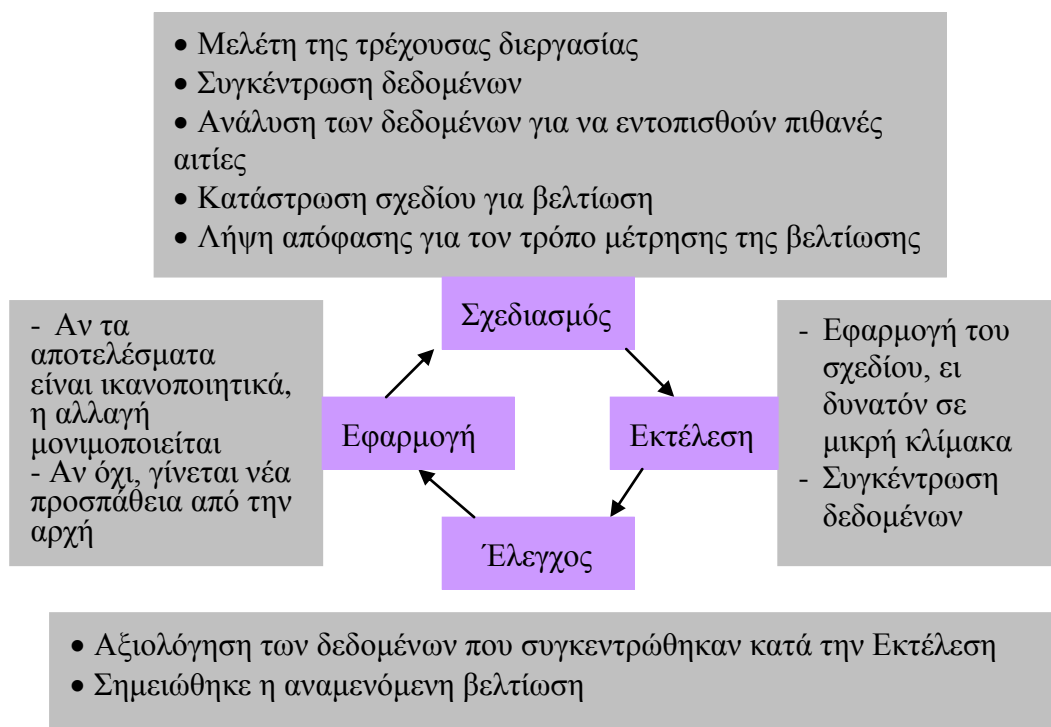
“JIT” στις εφοδιαστικές αλυσίδες, καθώς επίσης μια ποικιλία εξειδικευμένων προγραμμάτων που επιτρέπουν σε εταιρείες και οργανισμούς να αυξήσουν τα κέρδη τους έτσι ώστε να βελτιώσουν την ποιότητά τους. Δυστυχώς, τα οφέλη που προέκυψαν από τα προγράμματα αυτά συχνά απέβησαν σε βάρος των άλλων κρίκων της αλυσίδας και αυτό δεν βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της αλυσίδας συνολικά. Μια σύντομη ματιά στη θεωρία των παιγνίων αποκαλύπτει για ποιο λόγο αυτά τα προγράμματα υστερούν και δείχνει το δρόμο για τη στρατηγική της νίκης: την ενσωμάτωση των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας σε ομάδα που λειτουργεί εύρυθμα, εξασφαλίζοντας ότι η νίκη του κάθε μέλους συντελεί στην επιτυχία όλων των μελών.

1.5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΘΕΜΕΛΙΩΤΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όπου στο εξής θα αναφέρεται ως ΔΟΠ, εμφανίστηκε και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά από το 1949 από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων που είχαν θέσει σαν στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας. Αυτός ο νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων έγινε πράξη και στις ΗΠΑ μετά από 30 χρόνια, δηλαδή στην δεκαετία του 1980. Αργότερα εμφανίστηκε και στην Ευρώπη. Στις Ηνωμένες Πολιτείες ο όρος «Διαχείριση Ολικής Ποιότητας», χρησιμοποιείται όταν αναφέρονται στις προσεγγίσεις διοίκησης που αναπτύσσονται στην εποχή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας, ενώ οι Ιάπωνες συγγραφείς όταν αναφέρονται στη ΔΟΠ χρησιμοποιούν τον όρο του Feigenbaum “Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας”⁹.

Βασικοί θεμελιωτές στην ανάπτυξη της θεωρίας της ΔΟΠ είναι οι Phillip Crosby, W. Edwards Deming, και Joseph Juran. Ιδιαίτερα για τον Deming οι Ιάπωνες έχουν καθιερώσει βραβεία Deming που απονέμονται κάθε χρόνο σε άτομα ή επιχειρήσεις για τις επιδόσεις τους στην ποιότητα με την εφαρμογή της ΔΟΠ. Παρακάτω αναφέρονται περιεκτικά οι θέσεις του καθενός και τα συμπεράσματα σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ.

⁹ Λογοθέτης Μιχ. Λιαρμακόπουλος, <<Διοίκηση Ολικής Ποιότητας>>, εκδόσεις ιδίου, Αθήνα-Πάτρα 2007.



Σχήμα 1.6 – Αναλυτική παρουσίαση των λειτουργιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Crosby

Ο Αμερικανός Crosby υπήρξε ένας απ' τους πρωτεργάτες της θεωρίας της ΔΟΠ και σημαντικός δάσκαλος της ποιότητας. Υποστηρίζει την ιδέα του "παραγωγή με μηδέν λάθη". Οι 4 θέσεις του είναι οι εξής:

1. Συμμόρφωση, δηλαδή η διοίκηση πρέπει να συμμορφώνεται στη προς τις απαιτήσεις του καταναλωτή και να μην επαναπαύεται σε ότι θεωρεί εκείνη ποιοτικά καλό.
2. Πρόληψη ελαττωματικών. Η επιτυχία συνίσταται όταν προλαβαίνεις την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων και όχι να την διαπιστώνεις μετά την παραγωγή στον έλεγχο.
3. Μηδέν ελαττωματικά. Στον δρόμο για την επίτευξη του τέλειου αποτελέσματος, απαιτείται συνεχής και συντονισμένη προσπάθεια στελεχών και εργαζομένων ώστε να μην υφίσταται κάποιο περιθώριο για ελαττωματικά προϊόντα.
4. Κόστος μη-συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του καταναλωτή. Αυτό σημαίνει πως οι προσπάθειες που γίνονται για την πραγματοποίηση του στόχου "μηδέν λάθη" αποτελούν ένα κόστος που ονομάζεται κόστος μη-συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του καταναλωτή.

Deming

Ένας ακόμα μεγάλος δάσκαλος της ΔΟΠ, ο Αμερικανός στατιστικολόγος Deming και θεμελιωτής της βιομηχανικής και ποιοτικής αναγέννησης στην Ιαπωνία συνέβαλε ώστε να επιτύχει όσον αφορά την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Οι 5 θέσεις του είναι οι εξής:

1. Χρήση μακροχρόνιων προγραμμάτων για την βελτίωση της ποιότητας. Έτσι θα ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Συνεπώς θα εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά της και θα προστατευθούν οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι της.
2. Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, αντί της απόλυτης εφαρμογής του MBO.
3. Σχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής και του προϊόντος από πριν για να μην επιδιώκεται μετέπειτα βελτίωση αυτού.
4. Ομαδική εργασία, με συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση της συνεχούς εξελισσόμενης τεχνολογίας και στην γνώση για τα νέα μέσα που τους διαθέτονται με στόχο πάντα την βελτίωση της ποιότητας.
5. Ποιοτικός έλεγχος με σκοπό τον περιορισμό της μεταβλητότητας των βασικών χαρακτηριστικών της ποιότητας με συνέπεια την μεγαλύτερη ικανοποίηση του καταναλωτή.

Juran

Ο Juran συνέβαλε σημαντικά στην πραγματική εφαρμογή της ΔΟΠ. Επικεντρώνεται στα μέσα που χρειάζεται για να φτάσει τον στόχο του. Οι 3 θέσεις του είναι οι εξής:

1. Η σχεδίαση της ποιότητας που περιλαμβάνει αφενός τον προσδιορισμό του καταναλωτή και των αναγκών του και αφετέρου την μετατροπή αυτών των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας.
2. Ο έλεγχος της ποιότητας που περιλαμβάνει την άμεση διόρθωση των σφαλμάτων, την δημιουργία συστήματος ανατροφοδότησης(feedback), τη μέτρηση της απόδοσης και σύγκριση με τους ποιοτικούς στόχους.
3. Η βελτίωση της ποιότητας που περιλαμβάνει τον εντοπισμό των χρόνιων προβλημάτων καθώς και την λύση τους, την απόδειξη της ανάγκης για βελτίωση και τέλος την μείωση της αντίστασης στις αλλαγές, τεχνολογικές ή κοινωνικές.

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συμπερασματικά, η γενική παραδοχή και από τους 3 θεμελιωτές της ΔΟΠ συνίσταται πως στόχος είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με την απουσία ελαττωμάτων, το μικρότερο δυνατό κόστος και την βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης (βελτίωση δηλαδή της εφοδιαστικής αλυσίδας της κάθε επιχείρησης). Ορίζεται η ποιότητα ως τον αναμενόμενο βαθμό της ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο με τις ανάγκες τις αγοράς. Οι Juran και Deming υποστηρίζουν την ανάγκη συμμετοχής και πραγματικής στήριξης της ανώτατης Διοίκησης ως προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ. Οι Deming και Crosby συμφωνούν απόλυτα στο πρότυπο της ποιότητας και στην εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων σε επιστημονική βάση. Όλοι οι θεμελιωτές θεωρούν ότι τα σφάλματα της χαμηλής ποιότητας οφείλονται περισσότερο στην Διοίκηση παρά στην χαμηλή απόδοση των εργαζομένων.

1.5.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Ο κύριος σκοπός των οργανισμών για την ένταξη προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι πιο παραγωγικές. Να παρέχουν δηλαδή ελκυστικά προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες. Η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει και τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. «Εξωτερικοί πελάτες» είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών ενώ «Εσωτερικοί πελάτες» είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι, άμεσα ή έμμεσα, συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση.

Σήμερα το μοντέρνο Management αναζητά βοήθεια και αξιοποιεί τα πορίσματα άλλων επιστημών. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την επιδίωξη του άριστου συνδυασμού όλων των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας τα πορίσματα επιστημών όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η μικροοικονομική με χρηματοοικονομικές τεχνικές (όπως η ανάλυση των ταμειακών εισροών και εκροών,

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

η ανάλυση της αξίας μετοχών και οι αρχές της λογιστικής) και η στατιστική. Οι επιχειρήσεις με την ένταξη προγραμμάτων ΔΟΠ γίνονται ικανές στην:

1. Άντληση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη και της παροχής αυτών αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος.
2. Αποτελεσματικότητα της εργασίας με την οποία καθορίζεται το επίπεδο κόστους.
3. Παροχή προϊόντων και οι υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
4. Ευελιξία ώστε νέα μοντέλα και θεωρίες να μπορούν να εφαρμοστούν για να προλαμβάνουν τις ανάγκες του πελάτη και τις τεχνολογικές εξελίξεις με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας.
5. Πρόβλεψη των επιθυμιών του πελάτη.
6. Έγκαιρη παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας οπότε έτσι οι προσπάθειες ικανοποίησης του πελάτη να είναι πιο ολοκληρωμένη.

Η εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας είναι η διασφάλισή της. Το σύνολο, δηλαδή, των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές. Γι' αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης(International Standards Organization I.S.O) ειδικές διεθνείς σειρές προτύπων ποιότητας και είναι:

- ISO 9001
- ISO 9002
- ISO 9003
- ISO 9004
- ISO 9005

ISO 14000: είναι ένα σύνολο από οικολογικούς κανονισμούς για τις εταιρείες των οποίων τα προϊόντα φέρουν το σήμα ISO.

Τέλος, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεχνικές μέτρησης της ποιότητας όπως:

- ✓ Λίστες ελέγχου
- ✓ Ιστογράμματα και διαγράμματα με μπάρες
- ✓ Διαγράμματα Pareto

- ✓ Διαγράμματα Scatter
- ✓ Διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος
- ✓ Γραφήματα
- ✓ Data snooping

Το σημαντικό αυτό κεφάλαιο της Δ.Ο.Π. αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση ανασχεδιάζει την εφοδιαστική της αλυσίδα με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και άρα της αναμενόμενης ζήτησης και ανταγωνιστικότητας. Η Δ.Ο.Π. δίνει μια θεωρία η οποία όμως αποζητά την αποτελεσματική της εφαρμογή. Αυτή τη βρίσκει σε νέα προγράμματα που δημιουργήθηκαν με βάση τη θεωρία της και έχουν σαν σκοπό την σωστή εφαρμογή της. Στη συνέχεια λοιπόν θα αναφερθούν μερικά από τα προγράμματα αυτά, που χρησιμοποιούνται επιτυχώς σε μεγάλο αριθμό κολοσσιαίων επιχειρήσεων και εφαρμόζουν αποτελεσματικά τον ανασχεδιασμό της εφοδιαστικής τους αλυσίδας.

1.5.4 Η ΜΕΘΟΔΟΣ «ΤΗ ΣΤΙΓΜΗ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ» - JUST IN TIME (JIT)

Παραδοσιακά, οι εταιρείες μεταποίησης πρόβλεπαν τη ζήτηση των προϊόντων τους στο μέλλον και στη συνέχεια επιχειρούσαν να ρυθμίσουν την παραγωγή ώστε να αντιμετωπίσουν την προβλεπόμενη ζήτηση¹⁰. Ταυτόχρονα, επιχειρούσαν να απασχολούν όσο το δυνατόν περισσότερο όλους τους εργαζόμενους στην παραγωγή έτσι ώστε να μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα και να μειώνουν το κόστος. Δυστυχώς, η προσέγγιση αυτή έχει ορισμένα σημαντικά μειονεκτήματα, όπως τα μεγάλα αποθέματα, οι μακροί χρόνοι παραγωγής, το υψηλό ποσοστό ελαττωματικών τεμαχίων, η απαρχαίωση των προϊόντων κ.λπ. Όμως αυτά τα μειονεκτήματα δεν είναι προφανή. Εκείνοι που πρώτοι συνειδητοποίησαν ότι απαιτείται μια εντελώς νέα προσέγγιση, η οποία ονομάστηκε “JIT”, ήταν ορισμένα στελέχη της Toyota.

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτό το πρόγραμμα, αγοράζουν υλικά και παράγουν μονάδες προϊόντος μόνο στο βαθμό που απαιτείται για να καλύψουν την πραγματική ζήτηση από τους πελάτες. Σε ένα σύστημα JIT τα αποθέματα περιορίζονται στο ελάχιστο και σε κάποιες περιπτώσεις μηδενίζονται. Η JIT μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο σε εμπορικές όσο και σε μεταποιητικές εταιρείες, ωστόσο το

¹⁰ David A.Taylor, Ph.D. «Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας»>> Εκδόσεις Κλειδάριθμος

βαθύτερο αντίκτυπο τον έχει στις πρώτες οι οποίες διατηρούν 3 κατηγορίες αποθεμάτων: πρώτες ύλες, ημιτελή προϊόντα και έτοιμα προϊόντα. Οι μεταποιητικές εταιρείες παραδοσιακά διατηρούσαν μεγάλες ποσότητες και από τις 3 κατηγορίες αποθεμάτων, τα οποία έπαιζαν το ρόλο ασφαλιστικών δικλίδων έτσι ώστε η παραγωγή να μπορεί να συνεχίζεται ομαλά κι όταν συμβαίνουν απρόοπτα. Παρόλο αυτά όμως και οι δικλίδες αυτές έχουν το κόστος τους. Εκτός από τα χρήματα που δεσμεύονται στα αποθέματα, οι ειδικοί υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη τους ενθαρρύνει την αναποτελεσματική και κακότεχνη εργασία, οδηγούν σε απαράδεκτα υψηλό ποσοστό τεμαχίων και αυξάνουν δραματικά το χρόνο για την ολοκλήρωση ενός προϊόντος.

Υπό ιδανικές συνθήκες, μια εταιρεία που έχει σε λειτουργία την JIT αγοράζει κάθε μέρα *μόνο* τόσα υλικά, όσα χρειάζονται για να καλύψει τις ανάγκες της ημέρας εκείνης. Σύμφωνα με αυτό, στο τέλος της ημέρας δεν θα πρέπει να έχει κανένα προϊόν υπό επεξεργασία, και όλα τα προϊόντα που έχουν ολοκληρωθεί στη διάρκεια της ημέρας να έχουν αποσταλεί στους πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι οι πρώτες ύλες παραλαμβάνονται «τη στιγμή που χρειάζονται» για να διοχευθούν στην παραγωγή, τα μεταποιημένα τμήματα να ολοκληρώνονται «jit» για να συναρμολογηθούν σε προϊόντα, ενώ τα προϊόντα πρέπει να ολοκληρώνονται «τη στιγμή που χρειάζεται» για να αποσταλούν στους πελάτες.

Ελάχιστες είναι οι εταιρείες που έχουν φτάσει στην ιδανική εφαρμογή της μεθόδου και το αποτέλεσμα ήταν η αισθητή μείωση του κόστους παραγγελιών και αποθήκευσης και οι πολύ αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες λειτουργίες.

Σε ένα περιβάλλον JIT, η ροή των προϊόντων ελέγχεται με μια προσέγγιση έλξης (pull) που εξηγείται ως εξής. Από το σταθμό εργασίας της τελικής συναρμολόγησης στέλνεται σήμα στον προηγούμενο σταθμό εργασίας, αναφέροντας την ακριβή ποσότητα εξαρτημάτων και υλικών που θα χρειαστούν τις επόμενες λίγες ώρες για την συναρμολόγηση προϊόντων έτσι ώστε να διατηρείται η ομαλή ροή τους χωρίς να συσσωρεύονται αποθέματα σε άλλα στάδια. Έτσι όλοι οι σταθμοί ανταποκρίνονται στην έλξη που ασκείται από το σταθμό εργασίας της τελικής συναρμολόγησης, ο οποίος με την σειρά του ανταποκρίνεται στις παραγγελίες των πελατών.

Αντιδιαστολή στην παραπάνω προσέγγιση αποτελεί η προσέγγιση της ώθησης (push) που χρησιμοποιείται στα συμβατικά συστήματα μεταποίησης, στα οποία, όταν ένας σταθμός εργασίας ολοκληρώσει την εργασία του, τα μερικώς ολοκληρωμένα

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

προϊόντα «προωθούνται» στον επόμενο, ανεξάρτητα από το αν αυτός είναι έτοιμος να τα δεχτεί. Το αποτέλεσμα είναι η αθέλητη συσσώρευση μερικώς ολοκληρωμένων προϊόντων, τα οποία μπορεί να μην ολοκληρωθούν για πολλές μέρες ή εβδομάδες. Με αυτή τη προσέγγιση είναι δύσκολο να παρακολουθεί κανείς που βρίσκεται το κάθε τι όταν τα πάντα είναι διεσπαρμένα σε όλα τα σημεία του εργοστασίου.

Στα παραπάνω συστήματα δίνεται έμφαση στο να παραμένουν όλοι απασχολημένοι και το ανάγουν σαν αυτοσκοπό. Στην JIT κάτι τέτοιο εγκαταλείπεται και δίνεται έμφαση στο να παράγονται μόνο τα προϊόντα που πράγματι θέλουν οι πελάτες, έστω και αν αυτό σημαίνει ότι μερικοί εργαζόμενοι θα μένουν άεργοι για κάποιο διάστημα.

Συνέπειες της προσέγγισης JIT:

- Αν ένα βασικό εργαλείο λείπει ή είναι ελαττωματικό, η παραγωγή θα σταματήσει και η εταιρεία δεν θα μπορέσει να τηρήσει την προθεσμία της παράδοσης. Άρα οι προμηθευτές πρέπει να είναι πάντα σε θέση να παραδίδουν πρώτες ύλες ή ημιτελή προϊόντα χωρίς ελαττώματα, ακριβώς στις σωστές ποσότητες και JIT.
- Πρέπει να βελτιωθεί η διαρρύθμιση τη τυπικής εργοστασιακής μονάδας. Στη JIT όλα τα μηχανήματα που χρειάζονται για να κατασκευαστεί ένα προϊόν κατά κανόνα συγκεντρώνονται στον ίδιο χώρο, έτσι ώστε να δημιουργείται εστιασμένο εργοστάσιο ή κύτταρο παραγωγής.
- Η μετάβαση της παραγωγής από το ένα προϊόν σε άλλο περιλαμβάνει την ανάγκη της εξάρμωσης (όλες εκείνες οι δραστηριότητες που πρέπει οπωσδήποτε να γίνουν κάθε φορά που γίνεται μετάβαση από την παραγωγή ενός προϊόντος σε άλλο). Επειδή η το κόστος της εξάρμωσης είναι αρκετό, οι περισσότερες εταιρείες έχουν θεσπίσει κανόνες για το ελάχιστο μέγεθος της παρτίδας παραγωγής.

Τα οφέλη της JIT

- Κεφάλαια που ήταν δεσμευμένα στα αποθέματα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν.
- Χώροι που πριν χρησιμοποιούνταν για αποθήκευση γίνονται τώρα διαθέσιμοι για άλλες, πιο παραγωγικές, χρήσεις

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Μειώνεται ο χρόνος διεκπεραίωσης, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη δυνατότητα παραγωγής και ταχύτερη ανταπόκριση στους πελάτες.
- Μειώνεται το ποσοστό ελαττωμάτων, με αποτέλεσμα μικρότερη σπατάλη και μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

Παρά τα πολλά τους πλεονεκτήματα είναι ευάλωτα σε απροσδόκητες διαταραχές στον εφοδιασμό τους. Μια γραμμή παραγωγής μπορεί να αναγκαστεί να σταματήσει γρήγορα αν λείπουν απαραίτητα εξαρτήματα.

1.5.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ

Μία δημοφιλής προσέγγιση της διοίκησης παραγωγής ονομάζεται διαχείριση περιορισμών ή θεωρία των περιορισμών¹¹. Ο πρωταρχικός της στόχος είναι η εγκαθίδρυση μίας διαδικασίας διαρκούς βελτίωσης με την χρήση μοντέρνων τεχνικών. Η θεωρία των περιορισμών βασίζεται στην υπόθεση πως οι περιορισμοί καθορίζουν την απόδοση ενός συστήματος. Περιορισμός είναι οποιαδήποτε έλλειψη πόρου αποτρέπει το σύστημα να επιτύχει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Η περιορισμένη δυναμικότητα στους χώρους εργασίας, οι ανελαστικοί κανόνες εργασίας, η ανεπάρκεια του εργατικού δυναμικού καθώς και η ανεπιτυχής διοίκηση είναι όλες εκφάνσεις περιοριστικών παραγόντων.

Οι υπό περιορισμό πόροι καθορίζουν τον όγκο παραγωγής αφού τον περιορίζουν στην δική τους δυναμικότητα, η πλεονάζουσα δυναμικότητα των πόρων που δεν είναι υπό περιορισμό δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Επειδή οι περιορισμοί συνήθως είναι λίγοι, οι θεωρία των περιορισμών έχει ως κύριο μέλημα τον εντοπισμό τους, την προσεκτική διαχείριση τους και την σύνδεση της παραγωγικής διαδικασίας με την αγορά με σκοπό την άρση τους ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των πόρων που δεν είναι υπό περιορισμό.

Ας υποθέσουμε πως μία γραμμή συναρμολόγησης αυτοκινήτων έχει τρία στάδια : α) τοποθέτηση μηχανής, β) τοποθέτηση παραθύρων, γ) τοποθέτηση τροχών. Το στάδιο α) μπορεί να εξυπηρετήσει 3 αυτοκίνητα ανά ώρα, το στάδιο β) 8 αυτοκίνητα ενώ το γ) μόνο 2. Είναι φανερό πως το όλο σύστημα παραγωγής μπορεί να παράγει μόλις 2 αυτοκίνητα ανά ώρα καθώς υπόκειται στον περιορισμό του σταδίου γ). Αν καταφέρουμε να βελτιώσουμε το στάδιο γ) ώστε να εξυπηρετεί 4 αυτοκίνητα ανά

¹¹ David A.Taylor,Ph.D. «Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας»>> Εκδόσεις Κλειδάριθμος

ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ώρα, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως το όλο σύστημα παραγωγής βελτιώνει την παραγωγικότητα του κατά 50% αφού τώρα μπορεί να παράγει 3 αυτοκίνητα ανά ώρα αφού υπόκειται στον περιορισμό του σταδίου α).

Η θεωρία των περιορισμών (TOC) υιοθετεί το κοινό ιδίωμα «Μια αλυσίδα δεν είναι ισχυρότερη από ό, τι ο πιο αδύναμος κρίκος της» ως ένα νέο πρότυπο διαχείρισης. Αυτό σημαίνει ότι οι διαδικασίες, οργανισμοί, κλπ., είναι ευάλωτοι, επειδή το ασθενέστερο μέρος μπορεί να δημιουργήσει βλάβη ή να σπάσει την αλυσίδα ή τουλάχιστον να επηρεάσει αρνητικά το αποτέλεσμα. Η αναλυτική προσέγγιση με TOC προέρχεται από τον ισχυρισμό ότι οποιοδήποτε διαχειρίσιμο σύστημα περιορίζεται στην επίτευξη περισσότερων από τους στόχους του με έναν πολύ μικρό αριθμό περιορισμών, και ότι υπάρχει πάντα τουλάχιστον ένα εμπόδιο. Εξ ου και η TOC διαδικασία έχει ως στόχο να προσδιορίσει τον περιορισμό και να αναδιαρθρώσει το υπόλοιπο της οργάνωσης γύρω από αυτό, εστιάζοντας στη χρήση των πέντε βημάτων.

Η βασική παραδοχή της θεωρίας των περιορισμών είναι ότι οι οργανώσεις μπορούν να μετρηθούν και να ελέγχονται οι διακυμάνσεις σε τρία στάδια: απόδοση, λειτουργική δαπάνη, και την απογραφή. Διεκπεραίωση είναι ο ρυθμός με τον οποίο το σύστημα παράγει χρήματα μέσω των πωλήσεων. Απογραφή είναι όλα τα χρήματα που το σύστημα έχει επενδύσει για την αγορά των πραγμάτων τα οποία προτίθεται να πουλήσει. Επιχειρησιακά έξοδα είναι όλα τα χρήματα που δαπανά το σύστημα, ώστε να μετατραπεί σε απόθεμα απόδοσης.

Ο ίδιος ο στόχος είναι να γίνουν τα χρήματα έσοδα. Η Θεωρία των περιορισμών βασίζεται στην προϋπόθεση ότι το ποσοστό επίτευξης του στόχου είναι περιορισμένο από τουλάχιστον έναν περιοριστικό παράγοντα. Μόνο με την αύξηση της ροής μέσω του περιορισμού μπορεί η συνολική απόδοση να αυξηθεί.

Υποθέτουμε πως ο στόχος της οργάνωσης μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας τα εξής βήματα:

1. Προσδιορισμός του περιορισμού (του πόρου ή της πολιτικής που εμποδίζει τον οργανισμό από το να κατακτήσει τους περισσότερους στόχους)
2. Αποφάσεις για το πώς η επιχείρηση θα εκμεταλλευτεί την πίεση (αξιοποίηση στο

έπακρο των δυνατοτήτων που περιορίζουν τη διαδικασία)

3. Προσαρμογή όλων των άλλων διαδικασιών για την πιο πάνω απόφαση (προσαρμογή του συνόλου του συστήματος ή του οργανισμού για την υποστήριξη των αποφάσεων που προαναφέρθηκαν)

4. Ανύψωση του περιορισμού (αλλαγές που απαιτούνται για να σπάσει ο περιορισμός)

5. Εάν, ως αποτέλεσμα αυτών των βημάτων, ο περιορισμός έχει μετακινηθεί, ξαναγίναμε στο Βήμα 1. Δεν πρέπει να υπάρχει αδράνεια ώστε να δημιουργηθεί καινούριος περιορισμός.

Εστιάζοντας στα πέντε βήματα, για να εξασφαλιστεί ο στόχος, οι συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης επικεντρώθηκαν γύρω από περιορισμούς του οργανισμού. Στη βιβλιογραφία TOC, αυτό αναφέρεται ως η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης (POOGI).

Ένας περιορισμός είναι κάτι που αποτρέπει το σύστημα από την επίτευξη του στόχου της. Περιορισμοί μπορεί να εμφανίζονται εσωτερικά ή εξωτερικά στο σύστημα. Ένας εσωτερικός περιορισμός είναι εμφανής όταν η αγορά απαιτεί περισσότερα από όσα το σύστημα μπορεί να προσφέρει. Αν αυτό συμβαίνει, τότε το επίκεντρο της οργάνωσης πρέπει να είναι η ανακάλυψη του περιορισμού και ακολουθώντας τα πέντε βήματα η εξάλειψή του. Μια εξωτερική πίεση υπάρχει όταν το σύστημα μπορεί να παράγει περισσότερα από ό, τι η αγορά θα αντέξει. Αν αυτό συμβαίνει, τότε ο οργανισμός θα πρέπει να επικεντρωθεί σε μηχανισμούς για τη δημιουργία περισσότερης ζήτησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

Τύποι (εσωτερικών) περιορισμών

- Εξοπλισμός: Ο τρόπος που χρησιμοποιείται σήμερα ο εξοπλισμός περιορίζει την ικανότητα του συστήματος να παράγει πιο εμπορεύσιμα αγαθά / υπηρεσίες.
- Οι άνθρωποι: η έλλειψη ειδικευμένων ανθρώπων στα όρια του συστήματος. Το νοητικό μοντέλο που κατέχουν οι άνθρωποι μπορεί να προκαλέσει συμπεριφορές που μπορούν να γίνουν εμπόδιο.
- Πολιτική: Μια γραπτή ή άγραφη πολιτική εμποδίζει το σύστημα να κάνει περισσότερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (ΔμΣ) - MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί μία από τις κύριες δραστηριότητες ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα αντικειμενικό, δίκαιο και αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο να προϋποθέτει την επίτευξη στόχου. Η αντικειμενικότητα αποτελεί βασικό συστατικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.

Το σύστημα αυτό διαφέρει από τα υπόλοιπα, γιατί βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και δεν επιτρέπει τη χρησιμοποίηση υποκειμενικών μετρήσεων. Η Διοίκηση Μέσω Στόχων, ως ένα σύστημα αξιολόγησης, προϋποθέτει την αξιολόγηση του προσωπικού βάση επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, οι οποίοι συναποφασίζονται από τον αξιολογούμενο και τον άμεσα προϊστάμενό του.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων (Management By Objectives), είναι μία μέθοδος αποτελεσματικής διοίκησης και αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχία συλλογικής προσπάθειας δράσης. Επιτρέπει στη Διοίκηση να εστιάσει σε εφικτούς (feasible) και επιτεύξιμους στόχους και να επιτυγχάνει το καλύτερο (optimum) αποτέλεσμα με περιορισμούς που τίθενται από τους εκάστοτε διαθέσιμους πόρους (resources).

Δεν αποτελεί απλώς ένα μεθοδολογικό διοικητικό εργαλείο αλλά μια φιλοσοφική προσέγγιση λήψης αποφάσεων μέσω συναινετικής και συμμετοχικής σύγκλισης ετερόκλιτων απόψεων εργοδοσίας και εργαζομένων. Στην πιο απλή εκδοχή του το MBO μπορεί να καθοριστεί σαν διοικητική μέθοδος, κατά την οποία ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος καθορίζουν γενικούς αντικειμενικούς στόχους και πεδία ευθύνης του υφιστάμενου και θέτουν πρότυπα, με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η εργασία (απόδοση) του υφιστάμενου σε κάποιο προκαθορισμένο χρονικό σημείο.

Με τη συνεχή αύξηση του μεγέθους και της πολυπλοκότητας της επιχείρησης γίνεται αναγκαίο να εισαχθεί η διοίκηση αυτή επίσημα πια σαν μια συστηματική διαδικασία στα πιο σπουδαία επίπεδα της διοικήσεως σ' όλη την επιχείρηση.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά (διαδικασίες) του συστήματος αυτού είναι¹² :

1. Η ύπαρξη στόχων – διαδικασία καθορισμού στόχων. Πέραν της εφαρμογής του “SMART test”, οι προσωπικοί στόχοι πρέπει να ταυτίζονται με τους στόχους του τμήματος στο οποίο ανήκει το συγκεκριμένο άτομο, και οι οποίοι με τη σειρά τους να ταυτίζονται με τους στόχους ολόκληρου του οργανισμού. Έτσι όταν γίνει η αξιολόγηση και εντοπισθούν τυχόν αδυναμίες και εκπαιδευτικές ανάγκες του ατόμου, στο τέλος της προκαθορισμένης περιόδου στην οποία ο στόχος πρέπει να επιτευχθεί, θα ξέρουμε πως κι η εκπαίδευση που θα ακολουθήσει θα είναι όντως εποικοδομητική. Αυτό γιατί, το συγκεκριμένο άτομο θα έχει την ευκαιρία να βελτιώσει κάποιες πτυχές του , οι οποίες θα τον βοηθήσουν να αναπτυχθεί μέσα στον οργανισμό, αφού οι εκπαιδευτικές του ανάγκες θα σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

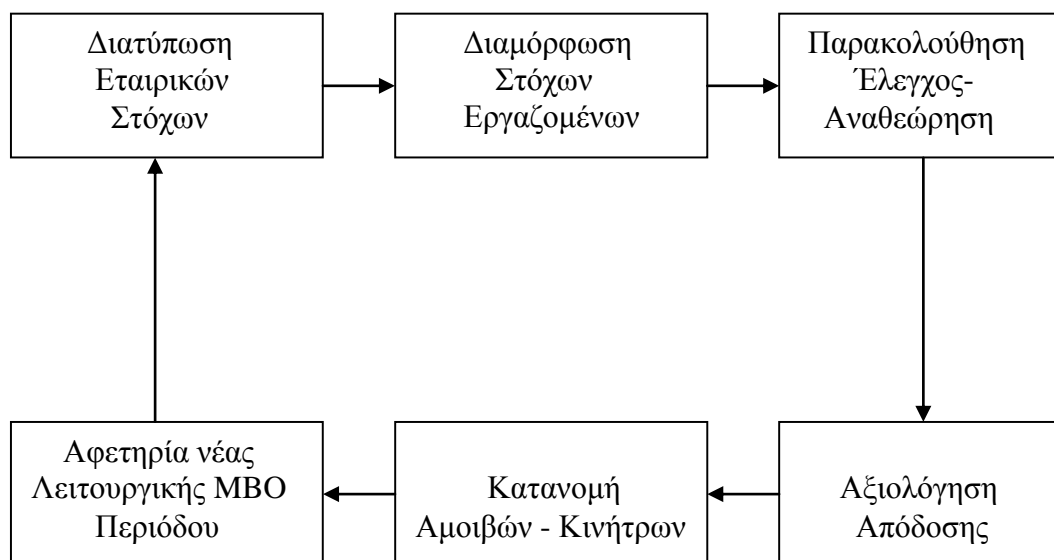
2. Η συμμετοχή του αξιολογούμενου στη διαδικασία καθορισμού των δικών του στόχων. Οι προσωπικοί στόχοι πρέπει να είναι το προϊόν μιας συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων μεταξύ του συγκεκριμένου ατόμου και του προϊστάμενού του. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας στοχοθέτησης, ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη δημιουργίας κατάλληλων συνθηκών και του κατάλληλου κλίματος, το οποίο θα υποβοηθά την ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων και να προωθεί την ισότητα. Εννοείται πως αυτό έχει να κάνει και με το στυλ ηγεσίας (διεύθυνσης) που ο κάθε ηγέτης επιλέγει να ακολουθήσει, αλλά και με την κουλτούρα του οργανισμού.

3. Η αντικειμενική ανατροφοδότηση (objective feedback). Πρέπει να δίνεται στον αξιολογούμενο ούτως ώστε να γνωρίζει κατά πόσο αλλά και σε ποιο βαθμό οι στόχοι του έχουν επιτευχθεί. Αυτό θα τον βοηθήσει να αναπτύσσεται συνεχώς, αφού θα έχει μια πλήρη εικόνα για το που βαδίζει και τι απαιτείται από αυτόν για τη συνέχεια.

¹²Διοίκηση Μέσω Στόχων / Management By Objectives - <http://www.apopsi.com.cy/2008/07/323/>

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

Η διαδικασία περιλαμβάνει 5 βήματα:



Σχήμα 2.1 – Τα πέντε βήματα που περιλαμβάνει η Διοίκηση μέσω Στόχων

- Διατυπώνονται οι εταιρικοί στόχοι
- Διαμορφώνονται οι στόχοι των εργαζομένων μέσω συναινετικού προγράμματος αμφίδρομης επικοινωνίας εργοδοσίας – εργαζομένων.
- Παρακολουθείται η πορεία υλοποίησης των στόχων σε τακτά χρονικά διαστήματα
- Αξιολογείται η απόδοση με βάση τον βαθμό υλοποίησης των στόχων
- Κατανέμονται αμοιβές και κίνητρα στο προσωπικό σε όλο το spectrum της διοικητικής πυραμίδας με βάση συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης.

Θεμελιωτής της MBO προσέγγισης θεωρείται ο Peter Drucker¹³. Στο βιβλίο του «Το Management στην πράξη» (Management: Tasks, Responsibilities, Practices) αναφέρεται στην λειτουργικότητα της MBO όταν διατυπώνεται σωστά το πρόβλημα και όχι όταν εντοπίζεται η σωστή απάντηση. Απλά το MBO λειτουργεί και εφαρμόζεται όταν το management γνωρίζει, έχει διατυπώσει και μορφοποιήσει τους σωστούς στόχους.

Εδώ δημιουργείται όμως το εξής ερώτημα: “Τους έχει αυτούς τους σωστούς στόχους ή απλά επιλύει σωστά, λάθος προβλήματα;”. Χαρακτηριστικά ο P. Drucker πάνω στο θέμα αυτό αναφέρει ότι η βασική πηγή λάθους στη λήψη αποφάσεων είναι

¹³ P. Drucker, «Management: Tasks, Responsibilities, Practices», Εκδ. Harper and Row, New York

η έμφαση που δίνεται στην εύρεση της σωστής απάντησης αντί της σωστής ερώτησης (“the source of mistakes... is the emphasis on finding the right answer rather than the right question”).

Οι διάφορες έρευνες έχουν αποδείξει ότι το σύστημα αυτό είναι αποτελεσματικό, εφόσον εφαρμοστεί πλήρως. Η πλήρης εφαρμογή του προϋποθέτει την πλήρη εφαρμογή και των τριών πιο πάνω διαδικασιών. Το κλειδί για την εφαρμογή τους αποτελεί η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού αφού όσο μεγαλύτερη υποστήριξη υπάρχει από τη μεριά της στην εφαρμογή της κάθε διαδικασίας, τόσο η εφαρμογή αυτή γίνεται αποτελεσματικότερη.

Για να ελέγξουμε την αποτελεσματικότητα του συστήματος του MBO¹⁴ σε έναν οργανισμό, δύο βασικοί και αλληλένδετοι παράγοντες θα πρέπει να αναλυθούν. Ο πρώτος έχει να κάνει με την αύξηση της απόδοσης και παραγωγικότητας του προσωπικού, ενώ ο δεύτερος με την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων για τη δουλειά τους. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να εξεταστούν τόσο στην κάθε διαδικασία ξεχωριστά, όσο και στο θέμα της υποστήριξης από την διεύθυνση του οργανισμού.

2.2 ΟΧΤΩ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

Το νέο μοντέλο «διοίκηση μέσω στόχων» αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχία μιας συλλογικής προσπάθειας¹⁵. Πρώτα, όμως, είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε τους στόχους. Οι στόχοι είναι ουσιαστικά αποφάσεις που λαμβάνουν τα διοικητικά στελέχη αφού έχουν επεξεργαστεί σχετικά με το στόχο δεδομένα. Υπάρχουν σημαντικές έννοιες για τους στόχους στο διοικητικό περιβάλλον, και αναφέρονται παρακάτω:

1. Προσδιορισμός στόχων
2. Κεκτημένη ταχύτητα (momentum)
3. Στόχοι από την πίσω πόρτα
4. Ψωνίζοντας στόχους (shopping)
5. Ασαφείς στόχοι

¹⁴ Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου - <http://kypseli.ouc.ac.cy/handle/123456789/113?mode=full>

¹⁵ Πολυτεχνείο Κρήτης - <http://www.logistics.tuc.gr/>

6. Εναλλακτικοί στόχοι
7. Βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι
8. Αντιφατικοί στόχοι
- 9.

1. Προσδιορισμός στόχων

Θεωρούμε δεδομένο ότι οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις έχουν πάντα στόχους. Η διοίκηση μέσω στόχων είναι μία έννοια ή πρακτική αρκετά δημοφιλής σε διοικητικούς κύκλους. Αυτό συμβαίνει γιατί χωρίς στόχους οι ενέργειές μας θα ήταν τυχαίες. Ο στόχος προσδιορίζει το σημείο που θέλουμε να φτάσουμε, γι' αυτό είναι σημαντικό να βρούμε την κατάλληλη γλώσσα για την περιγραφή των στόχων. Ο πλήρης προσδιορισμός ενός στόχου πρέπει να περιλαμβάνει:

- a. Το σημείο που θέλουμε να φτάσουμε, δηλαδή αυτό που θέλουμε να πετύχουμε.
- b. Το σημείο εκκίνησης, δηλαδή το σημείο που βρισκόμαστε τώρα
- c. Τους περιορισμούς που πρέπει να λάβουμε υπόψη, προκειμένου από το σημείο εκκίνησης να φτάσουμε εκεί που θέλουμε.

Μια ενδιαφέρουσα ταξινόμηση των στόχων στο περιβάλλον της διοίκησης έχει περιγράψει ο Anthony, ο οποίος διακρίνει τρεις κύριες κατηγορίες στόχων:

- A. τους στρατηγικούς
- B. τους τακτικούς
- Γ. τους λειτουργικούς

Στρατηγικοί είναι οι στόχοι που καθορίζουν τις γενικές επιδιώξεις του οργανισμού διαμορφώνουν την πολιτική του και προσδιορίζουν τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες διαμορφώνονται τόσο οι τακτικοί όσο και οι λειτουργικοί στόχοι

Τακτικοί είναι οι στόχοι που εξειδικεύουν τους στρατηγικούς. Πρόκειται για στόχους που είναι περισσότερο λεπτομερείς και συνήθως αναφέρονται σε τμήματα της επιχείρησης.

Λειτουργικοί είναι οι στόχοι που εξειδικεύουν τους τακτικούς σε επίπεδο που μπορεί να αναφέρεται είτε σε ατομική ανάθεση εργασίας είτε σε ομαδική δραστηριότητα.

2. Κεκτημένη ταχύτητα (momentum)

Είναι πάντα δεδομένο ότι οι επιχειρήσεις καθώς και τα τμήματά τους πορεύονται με στόχους. Ωστόσο, συχνά ένας οργανισμός μπορεί να μην προσδιορίζει στόχους αλλά απλά να κινείται. Αυτό γίνεται λόγω κεκτημένης ταχύτητας ή momentum. Η ταχύτητα ουσιαστικά, υποδηλώνει κίνηση πάνω σε μια προεπιλεγμένη πορεία. Άρα η διαδικασία έχει ως εξής:

1. Επιλέγουμε ένα στόχο
2. Σχεδιάζουμε ένα πρόγραμμα για την επίτευξή του
3. Εφόσον όλα πάνε καλά, συνεχίζουμε την πορεία.

Συνεπώς το momentum είναι η επανάληψη και ανατροφοδότηση της ήδη χαραγμένης πορείας. Συνεχίζουμε, βέβαια, γιατί έχουμε δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την επανάληψη της επιτυχίας και κάθε κίνησή μας δημιουργεί momentum.

Εν τούτοις, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή γιατί πολλές φορές ξεχνάμε τις μεταβολές που γίνονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Είναι δυνατό να οδηγηθούμε στην καταστροφή αν δεν επαναπροσδιορίσουμε τους στόχους της εταιρείας και δεν συμβαδίσουμε έγκαιρα με τις κρίσιμες αλλαγές στο περιβάλλον μας. Η κεκτημένη ταχύτητα βοηθά στην οικονομία δυνάμεων και αποτελεί μία βραχυπρόθεσμη λύση για έναν χώρο που μεταβάλλεται ελάχιστα.

Μείζονος σημασίας, είναι να λάβουμε υπόψη τους παράγοντες που καθορίζουν τους στόχους που επιλέγουμε. Πρόκειται για μια συνάρτηση και συνυπολογισμό της θέσης που βρισκόμαστε, μαζί με τα δεδομένα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινούμαστε. Η θέση στην οποία βρισκόμαστε, μας δείχνει ποιες είναι οι δυνατότητες μας και ποιες ευκαιρίες από αυτές που εμφανίζονται στο περιβάλλον μπορούμε να εκμεταλλευτούμε. Μπορεί να αποβεί μοιραίο το λάθος να θεωρήσουμε την επιτυχία μας δεδομένη γιατί αυτό θα μας αφήσει στάσιμους. Απαιτείται συνεχής επαγρύπνηση και ευελιξία ώστε να προσαρμόζουμε τους στόχους στα νέα δεδομένα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα όχι momentum αλλά εξέλιξης είναι η SONY. Η παγκοσμίου φήμης και εμβέλειας εταιρεία, εμφάνισε το “walkman” την δεκαετία του ’80. Αν είχε αφήσει το momentum να κυριαρχήσει στην πολιτική της, σήμερα δεν θα υπήρχε walkman με την ένδειξη της SONY στα χέρια μας.

Εν τέλει, το παρόν πολλές φορές “κλειδώνει” και το μέλλον μιας εταιρείας. Για να εξασφαλίσει, όμως μια επιχείρηση την βιωσιμότητά της πρέπει να διατηρεί την κεκτημένη ταχύτητα- momentum μέχρι εκεί που αντιλαμβάνεται όσο γίνεται έγκαιρα τις αλλαγές στο περιβάλλον της.

3. Στόχοι από την πίσω πόρτα

Στην διάρκεια της πορείας της μια επιχείρηση δεν θέτει μόνο στόχους που δείχνουν στο μέλλον, αλλά ενσωματώνει μέσα στο προγραμματισμό των στόχων της και ένα σχέδιο υποχώρησης και ανασύνταξης των δυνάμεών της. Για να αποφύγει μια δυσάρεστη κατάσταση πρέπει να έχει εναλλακτικές οδούς ή καλύτερα “εξόδους κινδύνου”. Χαρακτηρίζονται αυτοί οι στόχοι σαν “από την πίσω πόρτα”. Η επαναφορά της επιχείρησης σε ένα ασφαλές σημείο εκκίνησης είναι απαραίτητο για την βιωσιμότητά της όταν φυσικά έχει ενδείξεις ότι κάτι δεν πάει καλά. Ενώ το momentum στηρίζει την κίνηση προς τα μπροστά, ο στόχος επαναφοράς είναι στο STOP. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ταχύτητα και ο χρόνος υλοποίησης των στόχων “από την πίσω πόρτα”, δηλαδή κατά πόσο η εταιρεία έχει ανταποκριτικότητα και ετοιμότητα. Η πρώτη αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει τον κίνδυνο όταν πραγματικά υπάρχει και η δεύτερη αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να ενεργοποιεί τους κατάλληλους στόχους όταν έχει αναγνωρισθεί ο κίνδυνος.

Ιδανικό είναι η επιχείρηση να βρίσκεται σε υψηλή ετοιμότητα ώστε να εφαρμόσει άμεσα και αποτελεσματικά αυτούς τους στόχους. Όμως, αν η ανταποκριτικότητα είναι χαμηλή σημαίνει ότι η εταιρεία δεν διαθέτει τους κατάλληλους και ταυτόχρονα αποτελεσματικούς μηχανισμούς για να διερευνά αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Χαμηλή ετοιμότητα, σημαίνει ότι η ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει κρίσεις είναι περιορισμένη. Ο τρόπος για να χειριστεί μια μονάδα τις κρίσεις είναι να χρησιμοποιήσει προσομοιωτές επιχειρηματικών καταστάσεων (business games). Δεν αρκούμαστε όμως εκεί.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

Υπάρχει μια σειρά από ενέργειες που ακολουθούνται για ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα στην διαχείριση των κρίσεων. Οι στόχοι οδηγούν στην διαμόρφωση προγραμμάτων και αυτά συνδυάζονται με την οργανωτική δομή της εταιρείας, ενώ η υλοποίηση τους συχνά ενσωματώνεται στους λειτουργικούς και διαδικαστικούς κανόνες της επιχείρησης.

Οι ικανότητες για ανταποκριτικότητα και ετοιμότητα πρέπει να αναπτύσσονται εξ' αρχής και όχι να οργάνονται την τελευταία στιγμή σαν λύση ανάγκης. Συνεπώς η επιχείρηση πρέπει να είναι πάντα ανταποκριτική, σε όλη την διάρκεια της πορείας της για να εξασφαλίσει με αυτό τον τρόπο την επιβίωσή της.

Ένα σαφές παράδειγμα είναι ο κύκλος ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας. Έτσι θα κατανοήσουμε καλύτερα τον λόγο για την σωστή χρονική στιγμή που πρέπει να καθορίσουμε τους στόχους επαναφοράς και ανακύκλωσης.

Πρόκειται για μια ανατροφοδοτούμενη κυκλική διαδικασία χωρισμένη σε 6 φάσεις:

- Η ικανότητα να εντοπίσουμε το κενό κάποιας ανάγκης που υπάρχει στην αγορά και να την καλύψουμε παρουσιάζοντας ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία.
- Αξιολογούμε αν η ιδέα είναι εφικτή, εμπορεύσιμη, πόσο κοστίζει, αν θα είναι όντως χρήσιμο και χρηστικό σαν προϊόν ή υπηρεσία, αν υπάρχει ανταγωνισμός.
- Αναλύουμε τα παραπάνω στοιχεία και επιβεβαιώνουμε την ιδέα με οικονομικοτεχνικά μεγέθη.
- Σχεδιασμός προϊόντος ή υπηρεσίας. Περιλαμβάνει τα τεχνικά χαρακτηριστικά, τον προσδιορισμό της τιμής, τον τρόπο παραγωγής και διάθεσής του στην αγορά.
- Διάθεση του προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα ελέγχουμε την πορεία του.
- Απόσυρση και ανακύκλωση του προϊόντος ανεξάρτητα αν είχε επιτυχία ή όχι. Αυτό γίνεται λόγω κορεσμού στην αγορά, ή ανταγωνισμού ή τεχνολογικής φθοράς.
- Μείζονος σημασίας είναι να προσδιορίσουμε τον χρόνο εισόδου αλλά και τον χρόνο απόσυρσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας από την αγορά. Αν το προσδιορίσουμε επιτυχώς, τότε έχουμε κερδίσει την κύρια θέση με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Αν, όμως, το ορίσουμε λανθασμένα μπορεί να προκληθούν προβλήματα και απρόβλεπτες συνθήκες ανταγωνισμού. Σαφώς και είναι προτιμότερο να υπολογίσουμε ακόμα και τον χρόνο απόσυρσης του αγαθού

ώστε να μην αναγκαστούμε να το απομακρύνουμε από την αγορά όταν πλέον θα έχει καθοδική πορεία και θα χάνει συνεχώς την αξία του. Ενδείξεις ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία έχει φτάσει σε τέτοιο σημείο είναι η μείωση των πωλήσεων, ο περιορισμός των κερδών, ή η φθίνουσα τοποθέτησή του στο συνολικό μερίδιο της αγοράς.

- Εν τούτοις, το θέμα της ανακύκλωσης είναι διαφορετικό. Είναι απαραίτητο να το διαχωρίσουμε εντελώς από την διαδικασία παραγωγής ενός νέου προϊόντος που ακολουθεί τα στάδια που αναφέρθηκαν παραπάνω από το 1^ο μέχρι και το 5^ο. Η κατασκευή ενός αγαθού ‘‘από την αρχή’’ κοστίζει πολύ περισσότερο απ’ το να ανακυκλωθεί ένα ήδη υπάρχον προϊόν.
- Η ανακύκλωση συμβάλλει στην ανάπτυξη και δημιουργία της καινοτομίας καθώς εμπεριέχει το στοιχείο της μάθησης, το οποίο αποτελεί εγγύηση για την καινοτομική πορεία της επιχείρησης. Έτσι θα διαμορφώσουμε τις κατάλληλες συνθήκες που θα συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση του οφέλους της επιχείρησης από την ανακύκλωση.

4. Ψωνίζοντας στόχους (shopping)

Στην προκειμένη περίπτωση μπορούμε να παραλληλίσουμε την θεωρία μας με την αγορά που πραγματοποιούν οι άντρες και οι γυναίκες. Μια ίσως στερεότυπη ταξινόμηση για τους μεν άντρες είναι πως όταν βγουν στην αγορά για ψώνια, ξέρουν τί θέλουν. Μόλις το βρουν και τα χρήματα που έχουν στην διάθεσή τους, τους φτάνουν, το αγοράζουν. Οι δε γυναίκες, ακολουθούν μια διαφορετική στρατηγική. Ο περίπατός τους στην αγορά γίνεται χωρίς να έχουν κάτι συγκεκριμένο στο μυαλό τους. Δείχνουν να εκτιμούν το σχέδιο και την προσπάθεια του κατασκευαστή. Εκτιμούν και συνάμα δοκιμάζουν την υπομονετικότητα του πωλητή στην παρουσίαση των εναλλακτικών προϊόντων.

Σε πολλές περιπτώσεις οι οργανισμοί τείνουν να συμπεριφέρονται σαν «γυναίκα» καταναλωτής παρά σαν «άντρας». Πρόκειται για μια ευκαιριακή (opportunistic) στάση στο puzzle του προσδιορισμού στόχου ή στόχων. Οι εταιρείες συνεχών βγαίνουν για shopping. Αξιολογούν εναλλακτικές ιδέες, για δράση και όταν βρουν αυτές που κρίνουν σαν ευκαιρία τότε την ακολουθούν. Άλλες εταιρείες δημιουργούν ομάδες που ετοιμάζουν τη βιτρίνα από την οποία η διοίκηση της

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

εταιρείας ψωνίζει στόχους. Η AT & T (American Telephone & Telegraph) είναι μία από αυτές τις εταιρείες. Η AT & T περιλαμβάνει το οργανόγραμμα της μιας ομάδας 40-50 επιστημόνων που το μοναδικό τους καθήκον είναι η παραγωγή κι αρχική επεξεργασία νέων καινοτομικών ιδεών.

Δεν είναι τυχαίο ότι πολλές καινοτομίες έχουν ξεκινήσει από την AT & T, και ότι στη συγκεκριμένη εταιρεία εργάζονται αρκετοί κάτοχοι του βραβείου Nobel. Συνήθως το shopping προηγείται του προσδιορισμού στόχων. Γυρνώντας στο παράδειγμα 2, αν η TRITON, έχει προσδιορίσει σαν στρατηγική επιδίωξη την επέκτασή της σε έργα κατασκευής αεροδρομίων σε προηγούμενη χρονική στιγμή μπορεί να έκανε shopping έχοντας σα δεδομένο ότι αν βρει κάτι ενδιαφέρον και σε λογική τιμή θα το αγοράσει.

5. Ασαφείς στόχοι

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε συνεχή δράση είναι απαραίτητο να διατυπώνουν εφικτούς και συγκεκριμένους στόχους. Δυστυχώς η ασάφεια στην γλώσσα του προσδιορισμού του στόχου και η ελλιπής διατύπωση του περιεχομένου αυτού μπορεί να είναι το χειρότερο για μια εταιρεία. Ασαφείς στόχοι υποδηλώνουν κίνηση προς το αβέβαιο. Το πρώτο που πρέπει να κάνουμε όταν έχουμε κίνηση με ασαφείς στόχους είναι να διαπιστώσουμε την ασάφεια. Η έννοια της ασάφειας στον προσδιορισμό των στόχων είναι ανάλογη με τα μοντέλα λήψης αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας. Πράγμα που σημαίνει ότι το αποτέλεσμα μιας απόφασής μας είναι αβέβαιο και συνάρτηση αβέβαιων μελλοντικών εξελίξεων που δυστυχώς βρίσκονται έξω από την δικαιοδοσία μας. Δηλαδή, δεν μπορούμε να κάνουμε τίποτα για τις εξελίξεις αυτές.

Στη διοίκηση πολλές φορές μιλάμε, για συγκυριακό προγραμματισμό προκειμένου να υποδηλώσουμε μια πραγματικότητα που επιβάλλει την ύπαρξη εναλλακτικών σεναρίων δράσης Στην περίπτωση που είμαστε υποχρεωμένοι να προχωρήσουμε με ασαφείς στόχους το κυριότερο (πέρα από την αναγνώριση της κατάστασης) είναι να προσπαθούμε μετά από κάθε βήμα μας να ξεκαθαρίζουμε όσο περισσότερο γίνεται τα πράγματα. Ο προσδιορισμός ή η εκτίμηση πιθανοτήτων βοηθά.

6. Εναλλακτικοί στόχοι

Είναι πιθανό, ορισμένες φορές, να επιδιώκουμε δύο ή περισσότερους στόχους αντί για έναν. Μία κίνηση είναι δυνατόν να καταστήσει τον επιδιωκόμενο στόχο μη εφικτό οπότε η ενεργοποίηση εναλλακτικού στόχου είναι απαραίτητη. Το θέμα της επιδίωξης εναλλακτικών στόχων ταυτόχρονα, είναι θέμα άνεσης και ευελιξίας. Παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις θα ήθελαν να έχουν αυτή την άνεση ή ευελιξία δεν το κάνουν λόγω του κόστους που μια τέτοια ενέργεια συνεπάγεται.

Οι παράγοντες που το συνθέτουν είναι:

1. Κόστος εργασίας και συνεπαγόμενο κόστος ευκαιρίας.
2. Αρνητικές επιπτώσεις όσον αφορά το προσωπικό που αναπτύσσει τους στόχους και μετά βλέπει να υλοποιούνται άλλοι όχι γιατί είναι καλύτεροι αλλά γιατί είναι εναλλακτικοί.
3. Κάθε στόχος οδηγεί στην ανάπτυξη σχεδίου δράσης, το οποίο με τη σειρά του περιπλέκεται με την οργανωτική δομή της επιχείρησης επηρεάζοντας τη διαμόρφωση λειτουργικών και διαδικαστικών κανόνων που διασφαλίζουν την αποτελεσματική υλοποίηση του αρχικού στόχου. Με το δεδομένο αυτό η ύπαρξη πολλών εναλλακτικών στόχων είναι δυνατόν να υπονομεύσει την ίδια την ευστάθεια της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.

7. Βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι

Το κύριο ζήτημα εδώ είναι η διαφοράς των βραχυπρόθεσμων από τους μακροπρόθεσμους στόχους. Η πρώτη διαφορά βρίσκεται στην εμβέλεια ή βαθμό κάλυψης. Περιμένουμε ένα μακροπρόθεσμο στόχο να καλύπτει περισσότερα σε σύγκριση με ένα βραχυπρόθεσμο. Στηριζόμενοι στη θεωρία συνόλων μπορούμε να θεωρήσουμε ένα βραχυπρόθεσμο στόχο σαν υποσύνολο ενός ή περισσότερων μακροπρόθεσμων στόχων. Ο στόχος για την επέκταση της εταιρείας ΤΡΙΤΩΝ σε έργα κατασκευής αεροδρομίων είναι μακροπρόθεσμος. Ο στόχος ή οι στόχοι που πρόκειται να καθορίσουν τις κινήσεις της εταιρείας κατά τον πρώτο χρόνο είναι βραχυπρόθεσμος. Η σχέση μεταξύ των δύο στόχων είναι αυτή της ένταξης. Εντάσσεται δηλαδή ο στόχος για τον πρώτο χρόνο στην μακροπρόθεσμη προοπτική.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

Με άλλα λόγια, η σχέση μεταξύ στόχων είναι αμφίδρομα πολυσήμαντη γιατί :

- α) ένας βραχυπρόθεσμος στόχος εντάσσεται σε περισσότερους από ένα μακροπρόθεσμους στόχους και
- β) ένας μακροπρόθεσμος στόχος υλοποιείται μέσω της εξειδίκευσής του σε περισσότερους από ένα βραχυπρόθεσμους στόχους. Τονίζουμε τη λέξη εξειδίκευση αφού εκφράζει με τον καλύτερο τρόπο την μετάβαση από μακροπρόθεσμους στόχους σε αντίστοιχους βραχυπρόθεσμους.

Η δεύτερη διαφορά αφορά τον χρονικό ορίζοντα του κάθε στόχου. Συνήθως το χρονικό πλαίσιο βραχυπρόθεσμων στόχων δεν ξεπερνά τους 18 μήνες ενώ το αντίστοιχο πλαίσιο μακροπρόθεσμων στόχων ποτέ δεν είναι μικρότερο από 36 ή 48 μήνες. Οι διαφοροποιήσεις που εξετάσαμε μέχρι τώρα οδηγούν σε ένα σύνολο επιπλέον διαφορών σχετικά με : α) κόστος επένδυσης για την υλοποίηση του στόχου, β) βαθμός δέσμευσης της εταιρείας, γ) έκφραση στόχου σε στρατηγικούς, τακτικούς ή λειτουργικούς όρους, δ) την ευκολία πισωγυρίσματος, ε) την κρισιμότητα ύπαρξης μηχανισμών ανταποκριτικότητας και ετοιμότητας, στ) τον επιτρεπόμενο βαθμό ασάφειας. Θα μπορούσαμε για παράδειγμα, να ξεκινήσουμε με ασαφή μακροπρόθεσμο στόχο, εν τούτοις δεν θα ήταν δυνατόν να κάνουμε τίποτε με ασαφείς βραχυπρόθεσμους στόχους.

8. Αντιφατικοί στόχοι

Δεν είναι τυχαία αυτή η κατηγορία στόχων και καθόλου ασαφής αν προσδιορίσουμε τον βαθμό της αντιφατικότητας μεταξύ των στόχων. Ας ονομάσουμε δύο αντιφατικούς στόχους, τον α και β. Ο μέγιστος βαθμός αντιφατικότητας επιτυγχάνεται όταν η επίτευξη του ενός αυτόματα αποκλείει ή καταργεί τον άλλο. Στην περίπτωση αυτή οι στόχοι α και β δεν είναι απλά αντιφατικοί, είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι (mutually exclusive) μεταξύ τους. Ελάχιστη αντιφατικότητα σημαίνει ότι μεταξύ των στόχων α και β δεν υπάρχει ανταγωνισμός. Τότε επιστρέφουμε στην κατηγορία των πολλαπλών στόχων. Τι μπορούμε να κάνουμε όταν διαπιστωθεί ότι επιδιώκουμε δύο στόχους που είναι μεταξύ τους ανταγωνιστικοί ; Αν ο ανταγωνισμός είναι ο μέγιστος τότε τα πράγματα είναι ταυτόχρονα και απλά και δύσκολα. Απλά διότι αναγκαστικά πρέπει να απορρίψουμε το ένα και να επιλέξουμε τον άλλο. Δύσκολα γιατί πρέπει να το κάνουμε. Αποφεύγουμε την αντίφαση με την επιλογή του ενός στόχου αντί του άλλου. Δυστυχώς τις περισσότερες φορές τα πράγματα δεν είναι

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

τόσο απλά. Κι αυτό γιατί είμαστε υποχρεωμένοι να επιδιώκουμε στόχους που είναι μεταξύ τους λιγότερο από μέγιστα αντιφατικοί και περισσότερο από ελάχιστα ανταγωνιστικοί. Σε περιπτώσεις όπου οι α και β είναι αντιφατικοί προσπαθούμε να δημιουργήσουμε ένα μείγμα μεταξύ τους που να οδηγεί στη δημιουργία προϋποθέσεων επιτυχίας. Πολλές φορές αυτό σημαίνει την αλλαγή του ενός ή του άλλου ή και των δύο στόχων. Ο καλύτερος τρόπος για να πετύχει το μείγμα είναι η ένταξη των στόχων α και β σε ένα γενικότερο στόχο, ας τον ονομάσουμε γ, και η εστίαση της προσοχής μας στον γ, αυξάνοντας με την τρόπο αυτό τις προϋποθέσεις θετικής έκβασής του αλλά και προβλεψιμότητας των αποτελεσμάτων του. Κι αυτό είναι σημαντικό αφού οι χειρότερες συγκρούσεις είναι αυτές που το αποτέλεσμα δεν είναι προβλέψιμο.

Η ανοχή της επιχείρησης σε αντιφατικούς στόχους τείνει να είναι μεγαλύτερη όταν πρόκειται για μακροπρόθεσμους παρά για βραχυπρόθεσμους. Πρώτον γιατί η σύνθεση σε επίπεδο μακροπρόθεσμων στόχων είναι ευκολότερη, και δεύτερον γιατί σε στρατηγικό επίπεδο το κλίμα είναι ευνοϊκότερο για σύνθεση. Από την άλλη μεριά, η εξειδίκευση αλλά και η περιορισμένη χρονική εμβέλεια των βραχυπρόθεσμων στόχων δεν συμβάλλει στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για τη σύνθεση αντιφατικών στόχων.

2.3 ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΜΒΟ

- Καθορισμός καθηκόντων και ευθυνών για την εργασία και θέση στόχων για το συνεργάτη κατά τη διάρκεια του χρόνου με αντίστοιχες ημερομηνίες επίτευξης των στόχων.

Σκοπός αυτού του σταδίου είναι να διευκρινιστούν οι ευθύνες εργασίας του ατόμου και να τεθούν σκοποί και στόχοι για τον ερχόμενο χρόνο. Ο υφιστάμενος συζητά την εργασία του με τον προϊστάμενο στέλεχος και καταλήγουν μαζί σε συμφωνία για το περιεχόμενό της. Εξετάζουν τα καθήκοντα ρουτίνας της εργασίας. Η περιγραφή της εργασίας χρησιμεύει σαν βάση γι' αυτήν την εξέταση. Συζητούν επίσης και συμφωνούν για τις μεταβολές που θα πρέπει να γίνουν στην εργασία κατά τη διάρκεια του χρόνου. Θα πρέπει ακόμα να υπάρχει σύμπνοια μεταξύ του προϊσταμένου στελέχους και του υφισταμένου ως προς την προτεραιότητα και το βαθμό σπουδαιότητας κάθε στόχου και καθήκοντος της θέσεως εργασίας.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

Οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί για τον επόμενο χρόνο θα πρέπει να συχνά να καταγράφονται. Είναι σπουδαίο να γίνεται λεπτομερής παρουσίαση ή έκθεση των αντικειμενικών σκοπών και να παρέχεται ένα μέτρο για σύγκριση των αποτελεσμάτων στο τέλος του χρόνου. Αντικειμενικοί σκοποί όπως είναι για παράδειγμα η βελτίωση του ηθικού του τμήματος, η ελάττωση των δαπανών του τμήματος κ.ά., είναι πολύ ασαφείς και δεν καθορίζουν στόχους βάση των οποίων θα είναι δυνατό να αξιολογηθεί η απόδοση του υφιστάμενου.

Οι περισσότεροι από τους στόχους που μπαίνουν θα αναφέρονται κατευθείαν σε καθήκοντα και ευθύνες για την εργασία, αλλά επίσης θα πρέπει να περιλαμβάνονται και στόχοι αυτοαναπτύξεως για τη διάρκεια του επόμενου χρόνου.

Τέλος σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να καθοριστούν ημερομηνίες επιτεύξεως κάθε στόχου. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να απαιτούν προσπάθεια από τη πλευρά του υφιστάμενου για να τους πραγματοποιήσει, παρ' όλα αυτά όμως πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και κυρίως να αποτελούν τμήμα ενός συνολικού προγράμματος που να είναι δυνατό να επιτευχθεί.

- Καθορισμός σημείων ελέγχου και τρόπων μετρήσεως της προόδου του συνεργάτη κατά τη διάρκεια του έτους.

Ο υφιστάμενος και ο προϊστάμενος θα πρέπει να καθιερώσουν περιοδικές ημερομηνίες ελέγχου για αξιολόγηση της προόδου κατά τη διάρκεια του έτους. Πρόθεση του σταδίου αυτού είναι να παρέχει ένα μέσο μετρήσεως της προσέγγισης των επιμέρους στόχων. Αυτό επίσης επιτρέπει στο στέλεχος να αξιολογήσει την επίδοση του υφιστάμενού του κατά τη διάρκεια του έτους. Τα προγραμματισμένα με αυτόν τον τρόπο σημεία ελέγχου μπορούν να συμπίπτουν με μηνιαίες συσκέψεις προγραμματισμού ή να είναι άλλης χρονικής διάρκειας, για την οποία έχουν συμφωνήσει το στέλεχος και ο υφιστάμενος συνεργάτης.

- Ανάλυση αποτελεσμάτων κατά το τέλος του έτους και εκτίμηση της επίδοσης του συνεργάτη (περιοχές ισχύος και αδυναμίας του αξιολογούμενου και το δυναμικό εξελίξεώς του)

Κατά το τέλος της περιόδου αξιολογήσεως (στις περισσότερες περιπτώσεις στο τέλος του έτους) το στέλεχος και ο υφιστάμενος εξετάζουν τα επιτεύγματα του έτους για να εξακριβώσουν πόσο καλά π δεύτερος εργάστηκε προς επίτευξη στόχων

που μπήκαν σε προηγούμενο χρόνο. Φυσικά ένα σημαντικό μέρος της εκτίμησης της επίδοσης του υφιστάμενου αναφέρεται στην εκπλήρωση των στόχων του. Πάντως κατά την εκτίμηση της επίδοσης ο προϊστάμενος πρέπει να προβεί σε προσεκτική ανάλυση των γεγονότων που έλαβαν χώρα από τον χρόνο εκείνο κατά τον οποίο τέθηκαν οι στόχοι. Σε πολλές περιπτώσεις μία αλλαγή στις συνθήκες μπορεί να κάνει πολλούς ή λίγους στόχους ανεκπλήρωτους, ενώ αλλιώς αυτοί θα είχαν επιτευχθεί προ πολλού και θα είχαν καθοριστεί νέοι κατά τη διάρκεια του έτους.

Στις περισσότερες περιπτώσεις ο υφιστάμενος μπορεί πράγματι να έχει έτοιμη τη δική του αξιολόγηση όταν το συζητά στις δραστηριότητες του έτους με τον προϊστάμενό του. Για την καταγραφή της αξιολόγησης επί του εντύπου εκθέσεως για την απογραφή των ηγετικών στελεχών οι ασαφείς όροι όπως π.χ. “ωριμότητα” ή “δημιουργικότητα” ή “φαντασία” και άλλοι θα πρέπει να ακολουθούνται από ειδικά παραδείγματα.

Σ’ αυτό το στάδιο το στέλεχος και ο υφιστάμενος θα πρέπει να εξερευνήσουν τρόπους, με τους οποίους ο υφιστάμενος θα ήταν δυνατό να υποβοηθηθεί στη βελτίωση της επιδόσεώς του¹⁶.

Δυστυχώς πολλά από τα στελέχη έχουν σε μεγάλο βαθμό αβεβαιότητα και φόβο κατά τη συζήτηση της επιθεώρησης της απόδοσης. Δεν είναι βέβαιοι πώς να διευθύνουν την αξιολόγηση και τείνουν να μονομαχούν για υποκειμενικούς παράγοντες ή χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Ακόμη φοβούνται ερωτήσεις τις οποίες πιθανόν δεν θα ήταν σε θέση να απαντήσουν και δεν ξέρουν πώς να απαντήσουν και δεν ξέρουν πώς να παρουσιάσουν εποικοδομητικές προτάσεις χωρίς να έχουν το φόβο να παρεξηγηθούν ή να προξενήσουν μνησικακία. Στις περισσότερες περιπτώσεις το στέλεχος θεωρεί την επιθεώρησης αξιολόγησης σαν μία ανεπιθύμητη εργασία, η οποία πρέπει όμως να εκτελεστεί.

Σε μερικές περιπτώσεις η επιθεώρηση δεν έχει καμία αξία επειδή το στέλεχος στην επιθυμία του να αποφύγει δυσάρεστες καταστάσεις ή για να μην πληγώσει αισθήματα κάνει την αξιολόγησή του, πολύ επιεική.

¹⁶ Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας - http://eprints.teikoz.gr/137/1/BS27_2009.pdf

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

Από την άλλη πλευρά ο υφιστάμενος στο τέλος μιας συσκέψεως για επιθεώρηση της επίδοσης συχνά δεν είναι βέβαιο για το σημείο στο οποίο βρίσκεται και για το πώς να βελτιωθεί.

2.4 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΕΙΣ

Στο θεωρητικό πλαίσιο του P. Drucker και της οργανωτικής πρακτικής, οι managers κορυφής πρέπει να αποφεύγουν τον “βρόχο” της καθημερινότητας και της αλγοριθμικής επίλυσης προβλημάτων “ρουτίνας”¹⁷. Θα πρέπει να εμπλέκονται στην εταιρική στοχοθεσία, στον στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό της οργάνωσης ώστε να βελτιώνουν την εφαρμοσιμότητα (implementation) του εταιρικού προγράμματος δράσης.

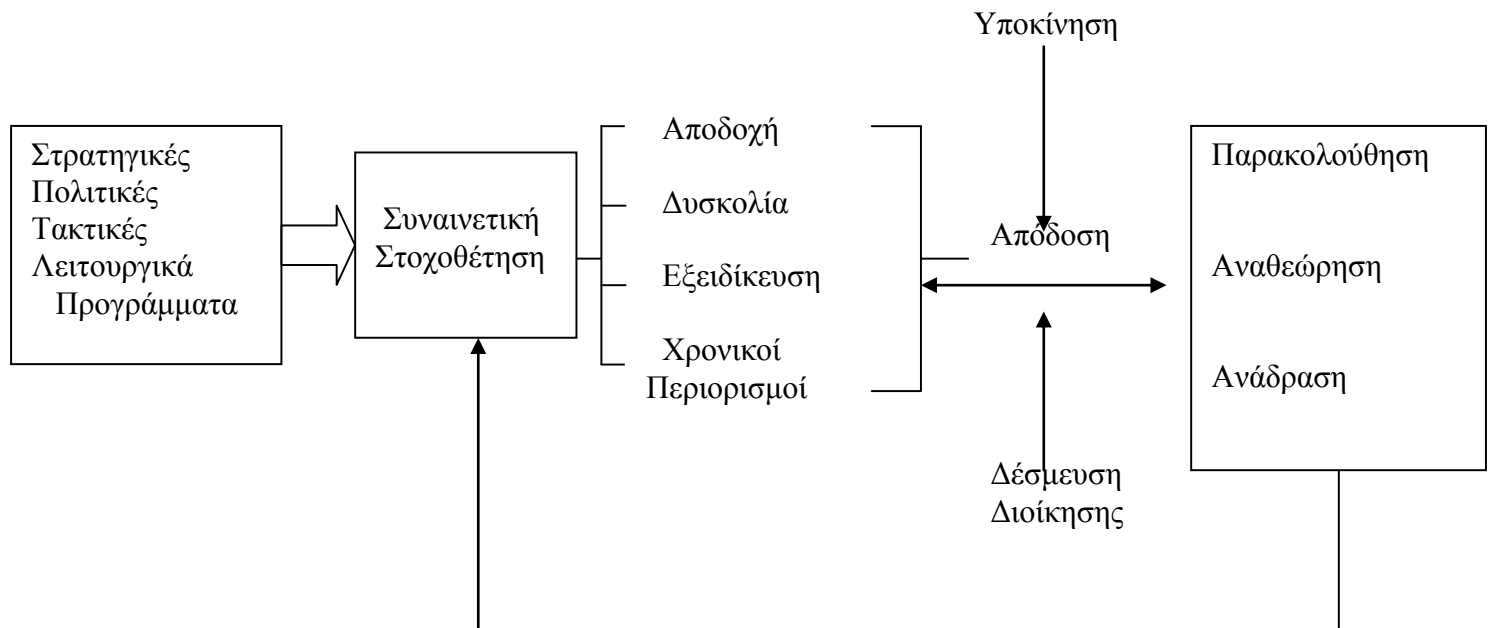
Στην διοικητική θεωρία το MBO ορίζεται ως μια μέθοδος που ενοποιεί στόχους της εταιρείας για παραγόμενη αξία και ανάπτυξη με βάση τις ανάγκες που ωθούν τους managers κορυφής να επιδιώκουν την ενίσχυση της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της εταιρείας και την προώθηση του γενικού εταιρικού αλλά και του κοινωνικού συμφέροντος.

Στην οργανωτική πρακτική, ορίζουμε το MBO ως μέθοδο συνεργατικής προσέγγισης στόχων όπου συγκεκριμένοι δείκτες απόδοσης και αντικειμενικοί στόχοι για το κάθε άτομο είναι από κοινού αποδεκτοί τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από τον άμεσο προϊστάμενό του. Στο πλαίσιο αυτό, καθορίζονται τα χρονικά και ποιοτικά όρια υλοποίησης. Σε όλο το φάσμα της διαδικασίας καθορισμού των στόχων και υλοποίησής τους, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη μηχανισμού ανάδρασης (feedback), αναθεώρησης (review) και αξιολόγησης (evaluation) των αποτελεσμάτων. Με βάση τις παραπάνω εννοιολογικές οριοθετήσεις, η βασική αρχή του MBO είναι να εξασφαλίσει ότι όλοι μέσα στον οργανισμό γνωρίζουν τους σκοπούς και τους στόχους, τους δείκτες αξιολόγησης αλλά και τους ρόλους και τα καθήκοντά τους για την επίτευξη των στόχων.

¹⁷ Φυλλάδιο Σημειώσεων κ. Μπούρη Ιωάννη, καθηγητής του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας στο μάθημα «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Αθήνα 2008

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

Μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας που επιβάλλεται από το MBO τα εταιρικά στελέχη σε όλες τις οργανωτικές βαθμίδες βρίσκονται σε συνεχή κινητοποίηση και δέσμευση για την υλοποίηση του ατομικού τους προγράμματος δράσης.



Σχήμα 2.2 – Διάγραμμα ροής της υλοποίησης ενός στόχου σύμφωνα με τη λειτουργία της ΔμΣ

Αναλυτικά το παραπάνω σχέδιο:

Αρχικά τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι (set goals). Η επιτυχία αυτών των στόχων πρέπει στην συνέχεια να μεταφραστεί σε αποτελέσματα τα οποία υποστηρίζουν την στρατηγική που έχει τεθεί (organization strategy). Οι ατομικοί στόχοι πρέπει από κοινού να τεθούν καθώς η αποδοχή του στόχου (goal accepted) και η δυσκολία (goal difficulty) ή η πρόκληση ενισχύονται από την συμμετοχή.

Στην συνέχεια η αποδοχή του στόχου έχει θετική επίδραση στην παρακίνηση για απόδοση (performance). Όπως αναφέρθηκε οι στόχοι πρέπει να υλοποιηθούν σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο και να είναι συγκεκριμένοι (goal specificity). Έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι το MBO γίνεται αποτελεσματικότερο όταν απολαμβάνει την υποστήριξη του ανώτατου επιπέδου διοίκησης (top management support and

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

involvement). Ωστόσο πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ατομικές δυνατότητες (individual abilities) όταν καθορίζουμε τους αντικειμενικούς στόχους. Είναι γνωστό ότι όταν θέτουμε στόχους για τους οποίους η άποψη των εργαζομένων δεν συμβαδίζει με την όλη κατάσταση τότε μπορεί να έχουμε αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση και την παρακίνηση. Παρόλα αυτά οι στόχοι πρέπει να είναι δύσκολοι αλλά ταυτόχρονα και πραγματοποιήσιμοι. Από την στιγμή που οι στόχοι πρέπει να υλοποιηθούν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα η περιοδική αναθεώρηση και η αξιολόγηση (periodic review & evaluation) του σημείου που βρισκόμαστε θεωρείται αναγκαία. Τέλος, ίσως το σημαντικότερο στοιχείο του MBO είναι η ανάδραση (feedback) καθώς οι εργαζόμενοι χρειάζεται να γνωρίζουν αν αυτά που κάνουν είναι σωστά ή πρέπει να αναπροσαρμόσουν τον τρόπο εργασίας τους.

Σε ανάλυση περιεχομένου που έγινε σε εταιρείες που εφαρμόζουν την μεθοδολογία του MBO προέκυψε ότι:

1) Οι στόχοι που θέτει το MBO πρέπει να είναι λίγοι, ξεκάθαροι, σαφείς και επικεντρωμένοι στο αποτέλεσμα (π.χ. το παραδοτέο προϊόν, οι επωφελούμενες ομάδες κ.ά.). Τα χαρακτηριστικά των στόχων στο MBO έχουν το ακρωνύμιο S.M.A.R.T. : Specific (Συγκεκριμένο) Measurable (Μετρήσιμο) Achievable (Επιτεύξιμο) Realistic (Ρεαλιστικό-Πραγματικό) Time Related (χρονοδιάγραμμα υλοποίησης)

2) Οι στόχοι πρέπει να είναι λειτουργικοί. Για παράδειγμα οι παρακάτω στόχοι :

- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων
- Βελτίωση της ποιότητας
- Βελτίωση της κοινωνικής εικόνας
- Έκδοση οικονομικών αναφορών σε τακτά χρονικά διαστήματα

Οι στόχοι στερούνται λειτουργικότητας διότι :

- α) Δεν είναι σαφείς υπό την έννοια ότι δεν προσδιορίζεται η αναμενόμενη συμπεριφορά που πρέπει να παρουσιάσει ο εργαζόμενος.
- β) Δεν αναφέρονται οι συνθήκες υπό τις οποίες θα πραγματοποιηθεί η συμπεριφορά του

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

γ) Δεν προσδιορίζονται τα κριτήρια ελέγχου, τα παραδοτέα εντός χρονικών πλαισίων ο βαθμός επίτευξης στόχων βάση δεικτών μέτρησης του αποτελέσματος.

Οι παραπάνω στόχοι θα μπορούσαν να γίνουν λειτουργικοί (μετρήσιμοι), έτσι όπως διατυπώνονται στο πίνακα:

ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
1) Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων	1) Μείωση των ελαττωματικών προϊόντων από 3% σε 2%
2) Βελτίωση της επικοινωνίας	2) Διενέργεια εβδομαδιαίων συναντήσεων & χρήση newsletter
3) Βελτίωση της κοινωνικής εικόνας	3) Πρόσληψη ανέργων για έκτακτες ανάγκες
4) Έκδοση οικονομικών αναφορών σε τακτά χρονικά διαστήματα	4) Έκδοση μηνιαίων αναφορών 3 μέρες μετά το κλείσιμο κάθε λογιστικής χρήσης

Σχήμα 2.3 – Διαμόρφωση των μη λειτουργικών στόχων σε λειτουργικούς

- 3) Τα στελέχη όλων των οργανωτικών βαθμίδων (από τον προϊστάμενο 1^{ης} γραμμής μέχρι τον manager “κορυφής”) πρέπει να διευθύνονται και να ελέγχονται από τους στόχους που απολήγουν σε δείκτες απόδοσης και όχι από τους άμεσα προϊσταμένους τους.
- 4) Το κάθε στέλεχος πρέπει να κατανοεί τους δικούς του, συγκεκριμένους στόχους και το “πώς” αυτοί οι στόχοι συνενώνονται με τους εταιρικούς στόχους.
- 5) Ο κάθε εργαζόμενος μέσω του MBO ενημερώνεται, κατανοεί και δεσμεύεται για:
 - Το τι προσπαθεί να πετύχει ο οργανισμός
 - Ποιος είναι ο ρόλος, οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα της μονάδας του
 - Ποια είναι η δική του εμπλοκή στην υλοποίηση των στόχων της μονάδας

2.5 MBO ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ

Η μεθοδολογία του MBO στηρίζεται στη διαδικασία της στοχοθεσίας, στη διαδικασία δηλαδή προσδιορισμού στόχων.

Η Διοίκηση εφαρμόζοντας το μεθοδολογικό πρότυπο του MBO, συνεργάζεται με τους εργαζόμενους για τον καθορισμό στόχων, παρακολουθεί και ελέγχει την πορεία τους και αξιολογεί τα αποτελέσματα με τακτικές συσκέψεις¹⁸. Έμφαση δεν δίνεται μόνο στο τελικό προορισμό (τελολογική προσέγγιση) αλλά και στο ίδιο το ταξίδι, στις διαδικασίες δηλαδή προσέγγισης του στόχου.

Συνεπώς, η Διοίκηση με Στόχους είναι ταυτόσημη με τη Διαδικασία της Στοχοθεσίας. Οι στόχοι εκφράζουν την επιθυμία σχετικά με κάποιες προσδοκίες. Στο χώρο των επιχειρήσεων, η εταιρική προσδοκία δεν ταυτίζεται μόνο με την μεγιστοποίηση του κέρδους (profit maximization) αλλά και με την αειφόρο εταιρική ανάπτυξη, την κοινωνική ευθύνη, την ανταγωνιστικότητα, την ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση του πελάτη, των εργαζομένων, τη σταθερότητα της απασχόλησης κ.ά.

Χωρίς την ύπαρξη στόχου η κάθε κίνηση (ενέργεια, δραστηριότητα) θα είναι τυχαία. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει η πιθανότητα μετάβασης από μια κατάσταση σε οποιαδήποτε άλλη εφικτή με τυχαίο τρόπο και όχι με τον σωστή σειρά. Άρα ο προσδιορισμός του στόχου δίνει τον προσανατολισμό στην κίνηση που πρέπει να διαγράψει η δραστηριότητά μας και περιλαμβάνει:

- Το σημείο που θέλουμε να φτάσουμε
- Το σημείο που βρισκόμαστε
- Τους “προαπαιτούμενους στόχους” που πρέπει να προηγηθούν
- Τους “συντρέχοντες στόχους” που πρέπει να πραγματοποιηθούν ταυτόχρονα
- Τους “ακολουθούντες στόχους” που έπονται του αντίστοιχου στόχου
- Τους περιορισμούς που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ώστε να καταφέρουμε να φτάσουμε εκεί που θέλουμε

Οριοθέτηση στόχου ορίζεται ως μια αλυσίδα στόχων με σαφή προσανατολισμό και κατεύθυνση. Υπό την έννοια αυτή ο κάθε στόχος δεν είναι ανεξάρτητος, αλλά αποτελεί υποσύνολο ενός ευρύτερου συνόλου. Έτσι λοιπόν ο τελικός στόχος είναι η ένωση των επιμέρους ενδιάμεσων στόχων.

¹⁸ Μ. Δεκλερής, «Διοίκηση Συστημάτων», εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1989

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

Στο πλαίσιο αυτό κινείται ο Anthony (1965) που με βάση τα επίπεδα της οργανωτικής πυραμίδας κατηγοριοποιεί τους στόχους στις εξής 3 ομάδες:

- 1) **Οι στρατηγικοί στόχοι (strategic level objectives):** Είναι εκείνοι που περιβάλλουν και περιστοιχίζουν όλες τις εταιρικές δραστηριότητες. Αφορούν την χάραξη και διαμόρφωση της εταιρικής πολιτικής (corporate policy) και καθορίζουν τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες διαμορφώνονται οι τακτικοί και οι λειτουργικοί στόχοι. Δίνουν τον μακροχρόνιο προσανατολισμό στην επιχείρηση.
- 2) **Οι τακτικοί στόχοι (tactical level objectives):** Είναι εκείνοι που εξειδικεύουν τους στρατηγικούς στόχους για κάθε τομέα της επιχείρησης (π.χ. παραγωγή, marketing, εφοδιασμό, χρηματοοικονομικό, διοικητικό) και συνήθως είναι λεπτομερείς. Παρακολουθούν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εταιρικών πόρων και καθορίζουν το πλαίσιο των λειτουργικών στόχων.
- 3) **Οι λειτουργικοί στόχοι (operational level objectives):** Είναι εκείνοι που εξειδικεύουν τους τακτικούς σε επίπεδο ατόμου ή ομάδας. Καθορίζουν τα κριτήρια κατανομής των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομή, υλικά) και τις διαδικασίες υλοποίησης των τακτικών στόχων μέσα από συγκεκριμένα προγράμματα δράσης.

Περαιτέρω, οι αποφάσεις ανά επίπεδο διοίκησης ομαδοποιούνται με βάση τη δόμησή τους σύμφωνα με τον H.A. Simon (1960) σε:

- α) Δομημένες όπου βασίζονται σε προκαθορισμένες κανόνες και διαδικασίες (π.χ. τελειολογιστικές συμφωνίες, κατανομή φόρτου εργασίας- απασχόλησης). Οι εμπλεκόμενοι φορείς και κυρίως τα στελέχη 1^{ης} γραμμής (π.χ. εργοδηγοί, προϊστάμενοι γραφείου κ.ά.)
- β) Ημιδομημένες όπου τα μεσαία στελέχη (στελέχη 'γνώσης') που διαθέτουν γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρίες και την απαραίτητη εξειδίκευση εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν προγνώσεις, προβλέψεις μεγεθών σε συγκεκριμένο λειτουργικό τομέα (π.χ. ύψος πωλήσεων, μέγεθος παραγωγής), προσδιορισμό τεχνικών προδιαγραφών, τον σχεδιασμό της παραγωγής, τον σχεδιασμό του προϊόντος κ.ά.
- γ) Δομημένες όπου δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και διατυπωμένες διαδικασίες προσέγγισης για την επίλυση μη αλγοριθμικών, καινοτόμων "μιας

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

χρήσης” αποφάσεων (π.χ. ειδικευμένα project για τον σχεδιασμό νέων προϊόντων, μεθόδων παραγωγής, επιχειρησιακές συγχωνεύσεις, συμπήξεις, συνεργασίες κ.ά.)

δ) Ανάπτυξη και Εφαρμογή της MBO μεθοδολογίας σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

Η επίτευξη των στόχων αποτελεί τη βασική επιδίωξη των στελεχών σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα. Η προσανατολισμένη κίνηση προς επίτευξη των εταιρικών στόχων απαιτεί την ανάπτυξη και εφαρμογή της MBO μεθοδολογίας που δομείται στα εξής στάδια:

Φάση 1: Στοχοθέτηση

- 1) Προσδιορίζεται ο κύριος στόχος στο ευρύτερο οργανωτικό επίπεδο π.χ. κεντρική υπηρεσία ή στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα (Strategic Business Unit)
- 2) Αναλύεται ο κύριος στόχος σε δέσμη “υπο-στόχων”
- 3) Χρεώνεται ο κάθε ένας επί μέρους εξειδικευμένος στόχος στην αντίστοιχη αρμοδιότητα της οργανωτικής μονάδας. Η κατανομή των στόχων σε οργανωτικές μονάδες γίνεται μέσα από διάλογο και συμφωνία προϊσταμένων- υφισταμένων (συμμετοχικό management) ως προς το βέλτιστο/επιθυμητό και το εφικτό/υλοποιήσιμο. Ακολουθείται ένα συνεργατικό πρόγραμμα δράσης (consensus methodology program) που όλοι εμπλέκονται σ’ αυτό και ταυτόχρονα δεσμεύονται από αυτό.
- 4) Αναγνωρίζονται και προσδιορίζονται τα μέσα (προσωπικό, υποδομή, υλικά) που απαιτούνται για να επιτευχθεί ο στόχος. Συνεπώς, μια δέσμη μέσων αντιστοιχεί σε κάθε υπο- στόχο, η υλοποίηση των οποίων αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επίτευξη του κεντρικού στόχου.
- 5) Κατανέμονται και εξειδικεύονται περαιτέρω οι στόχοι της υπηρεσιακής μονάδας (π.χ. Δ/ση Marketing) στα αμέσως κατώτερα υπαγόμενα τμήματα, τομείς, γραφεία (π.χ. τμήμα Διαφήμισης, τομέας πωλήσεων, γραφείο έρευνας και ανάπτυξης πωλήσεων κ.ο.κ.)

Φάση 2: Εφαρμογή

- 6) Εκτελούνται οι αναγκαίες για την επίτευξη των στόχων δραστηριότητες.

Φάση 3: Παρακολούθηση – Αξιολόγηση – Αναθεώρηση

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

- 7) Διενεργούνται περιοδικές αναθεωρήσεις όπου τα ενδιάμεσα αποτελέσματα παρακολουθούνται και αξιολογούνται.
- 8) Καταγράφονται οι αποκλίσεις (gaps) και προσδιορίζονται τα προειδοποιητικά σήματα (warning signals) για την διενέργεια διορθωτικών κινήσεων (π.χ. αναδιατάξεις προσωπικού, βελτίωση διαδικασιών, εισαγωγή νέας τεχνολογίας και μηχανογραφικών συστημάτων, προσλήψεις, προσέλκυση “ταλέντων” κ.ά.). Σε περίπτωση που δεν επέρχεται βελτίωση ενεργοποιείται η διαδικασία του ανασχεδιασμού και της έγκαιρης τροποποίησης των στόχων.
- 9) Τα επιτευχθέντα αποτελέσματα συγκεντρώνονται και αθροίζονται σε διαδοχικά διοικητικά επίπεδα (π.χ. από το τομέα εργασίας στο τμήμα Διεύθυνσης) έτσι ώστε το αποτέλεσμα π.χ. της Διεύθυνσης Marketing να ταυτίζεται με το άθροισμα των αποτελεσμάτων όλων των τμημάτων που υπάγονται σε αυτή. Τα επιτευχθέντα αποτελέσματα ανά επίπεδο συγκέντρωσης συγκρίνονται με τους αντίστοιχους συμπεφωνημένους στόχους.
- 10 Αξιολογείται τόσο η επίδραση της κάθε υπηρεσιακής μονάδας σε όλο το spectrum της διοικητικής πυραμίδας όσο και η συνολική εταιρική επίδοση.

2.6 ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι οργανωσιακοί στόχοι απορρέουν από τον σκοπό του οργανισμού και είναι εναρμονισμένοι με το περιβάλλον της επιχείρησης. Τα στελέχη πρέπει να έχουν πλήρη κατανόηση των δυνάμεων που επηρεάζουν τους οργανωσιακούς στόχους, γιατί όπως οι συνθήκες αλλάζουν, έτσι πρέπει οι στόχοι να προσαρμόζονται στις συνθήκες αυτές. Οι στόχοι δεν πρέπει να είναι αδιάλλακτοι. Μάλιστα, τα στελέχη έχουν υποχρέωση να συντελούν στην αλλαγή των στόχων όπου αυτό φαίνεται απαραίτητο.

Για να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα οι στόχοι πρέπει να εφαρμόζονται με την εξής σειρά:

- Εξέταση των οργανωσιακών στόχων. Ο manager πρέπει να αποκτήσει μια ξεκάθαρη εικόνα των οργανωσιακών στόχων.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

- Διαμόρφωση των στόχων των εργαζομένων. Το στέλεχος και το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να συμφωνούν σε εργασιακά θέματα και στόχους, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν μέχρι το τέλος του κάθε έτους λειτουργίας του οργανισμού.
- Παρακολούθηση της διαδικασίας. Σε τακτά χρονικά διαστήματα πρέπει να γίνεται έλεγχος από το στέλεχος και τον υπεύθυνο για να δουν πόσο κοντά βρίσκονται στους στόχους τους.
- Αξιολόγηση απόδοσης. Στο τέλος κάθε λειτουργικής περιόδου, οι υπάλληλοι αξιολογούνται για να ελεγχθεί κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι.
- Απονομή ανταμοιβών. Όσο πιο κοντά στην επίτευξη του στόχου βρέθηκε κάποιος υπάλληλος, τόσο περισσότερη αμοιβή αξίζει.

2.7 Η ΒΑΣΙΚΗ ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΜΒΟ: Η ΔΙΑΧΥΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΣΕ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ

Η βασική αρχή του ΜΒΟ είναι να εξασφαλίσει ότι όλοι μέσα στην επιχείρηση γνωρίζουν τους στόχους τους και τα καθήκοντά τους. Αυτό σημαίνει ότι σε πρώτη φάση στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα προσδιορίζονται οι εταιρικές επιδιώξεις – επιδόσεις και εν συνεχεία διαχέονται οι γενικότερες αυτές επιδιώξεις υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας.

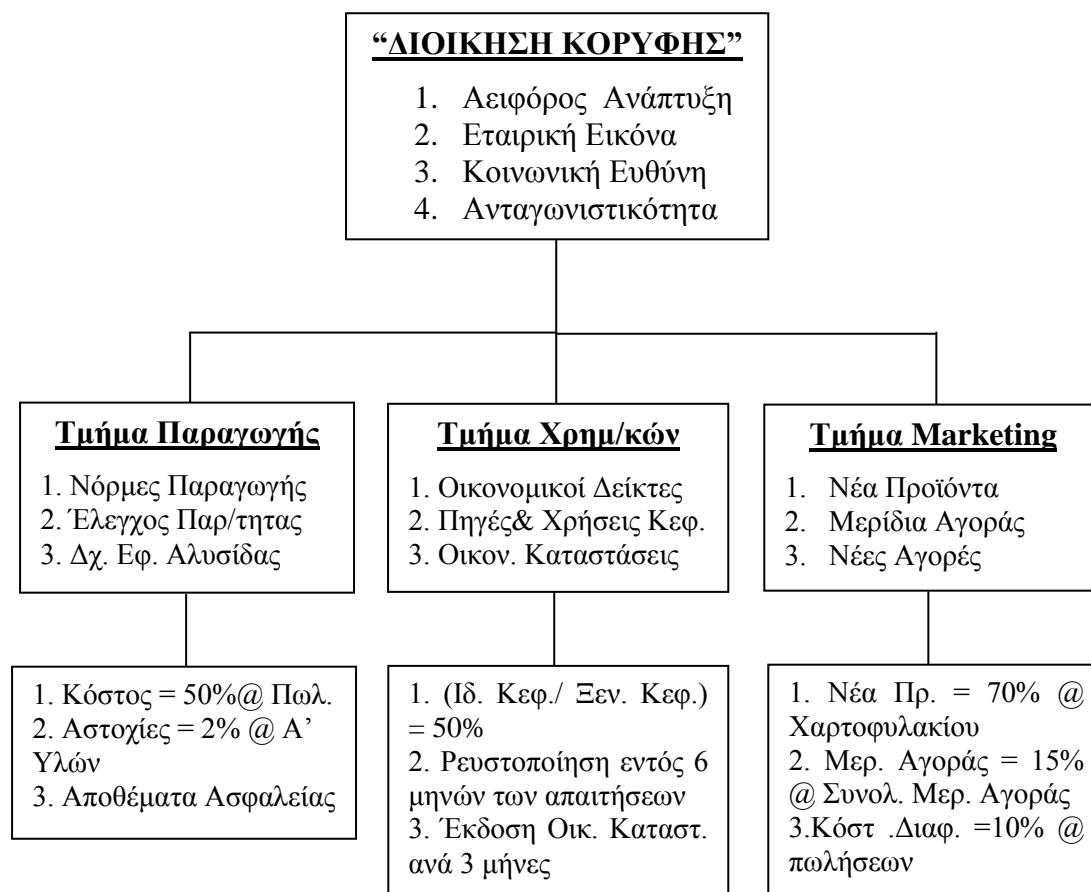
Για παράδειγμα ως δείκτες αποδοτικότητας μπορούν να ορισθούν:

- α) Ο χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα του πελάτη
- β) Το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται στην μονάδα από τους πελάτες
- γ) Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και απλούστευση των διαδικασιών
- δ) Το λειτουργικό κόστος διαχείρισης ανά πελάτη
- ε) Οι επωφελούμενες κοινωνικές ομάδες ανά πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατείας
- ζ) Δημιουργικές ιδέες ανά εργαζόμενο και έτος
- η) Ποιότητα (σφάλματα εισηγήσεων, γνωμοδοτήσεων ανά αίτημα πελάτη) κ.ά.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

Στην πράξη σε πρώτη φάση προσδιορίζεται η αποστολή της μονάδας. Καθορίζονται οι στρατηγικοί σκοποί, οι αντικειμενικοί στόχοι και τα προγράμματα δράσης για την υλοποίηση των στόχων. (Ιεράρχηση Οργανωτικών Επιδιώξεων)

Σε δεύτερη φάση το κάθε πρόγραμμα δράσης ανατίθενται σε αρμόδια τμήματα ή ομάδες που είναι τα καταλληλότερα για την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών (Διάχυση Στόχων σε Οργανωτικά Επίπεδα)



Σχήμα 2.4 - Ιεράρχηση Οργανωτικών Επιδιώξεων ανά Διοικητικό Επίπεδο

Τα αποτελεσματικά στελέχη γνωρίζουν το πόσο σημαντικό είναι να θέτουν οργανωσιακούς στόχους, αλλά και πόσο εξίσου σημαντικό είναι να αναγνωρίσουν τα μέσα για να επιτύχουν τους στόχους αυτούς. Αναγνωρίζουν δηλαδή την αξία της ανάλυσης μέσων-σκοπών, όχι μόνο για να οργανώσουν το δικό τους σχέδιο δράσης, αλλά και για να οργανώνουν τις ενέργειες των υφισταμένων τους. Όσο περισσότερο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

γίνεται αντιληπτό σε έναν οργανισμό η αξία των μέσων για να επιτευχθούν οι στόχοι, τόσο πιο πιθανό είναι να επιτευχθούν στο τέλος.

2.8 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΠΙΕΣΕΩΝ/ΩΘΗΣΕΩΝ (MANAGEMENT BY DRIVES) ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

Είναι πολλές οι περιπτώσεις που η κίνηση ενός οργανισμού γίνεται όχι βάση στόχων αλλά βάση εταιρικών αντιδράσεων σε “ερεθίσματα” που μπορεί να είναι είτε “απειλές” είτε “ευκαιρίες” προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.

Τα ερεθίσματα αυτά αποτελούν κίνητρο προσανατολισμένης εταιρικής κίνησης και λήψης μέτρων για την αντιμετώπισή τους. Οι “πιέσεις” αυτές συμβάλουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας πρόσκαιρα και αποσπασματικά.

Στις κατηγορίες αυτού του τρόπου διοίκησης ανήκει και η Διοίκηση μέσω κρίσεων (Management by Crisis). Στην περίπτωση αυτή, γεγονότα όπως κακόβουλες φήμες, αβάσιμες διαδόσεις, αλλοιώσεις προϊόντων, εργατικά ατυχήματα κ.ά. που θίγουν την εταιρική εικόνα αποτελούν κίνητρα για την λήψη μέτρων αντιμετώπισης του προβλήματος. Η προσοχή της Διοίκησης επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση αποκλίσεων από το εταιρικό “status quo” που δεν είναι τίποτα άλλο παρά η συνέχεια της προσανατολισμένης πορείας που έχει ακολουθηθεί και πριν την εκδήλωση του έκρυθμου γεγονότος με τον ίδιο ρυθμό.

Το εταιρικό status quo δημιουργεί ένα είδος προσανατολισμένης κίνησης προς προδιαγραμμένη πορεία που έχει χαραχθεί στο μακρινό παρελθόν για την επίτευξη του τελικού στόχου. Εφόσον, δεν δημιουργούνται πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον η εταιρεία εμμένει στην τήρηση της ίδιας πορείας. Επαναλαμβάνεται δηλαδή ο ίδιος τρόπος δράσης δημιουργώντας ένα παγιωμένο momentum και ταυτόχρονα μια κατάσταση εφησυχασμού. Από βιβλιογραφική μας έρευνα προκύπτει ότι πολλές εταιρείες οδηγήθηκαν στην καταστροφή διότι λόγω του εφησυχασμού σε συνδυασμό με το momentum δεν επαναπροσδιόρισαν τους στόχους τους ή δεν αντελήφθησαν έγκυρα και έγκαιρα τις αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον. Συνεπώς η διοίκηση μέσω status quo είναι ένας τρόπος διοίκησης

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

αποτελεσματικός όταν κινούμεθα βραχυπρόθεσμα σε σταθερό προβλέψιμο περιβάλλον.

Άλλωστε, η υλοποίηση στόχων απαιτεί χρονοπρόγραμμα δράσης που η μη τήρησή του και ο συνεχής επαναπροσδιορισμός στόχων σκιαγραφεί αναποτελεσματική τη διοίκηση που κινείται κυκλικά με παλινδρομήσεις και άσκοπες χρηματικές αναλώσεις.

Με δεδομένα όλα τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι πριν τη φάση της στοχοθέτησης θα πρέπει πρώτα να γίνει μια ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον και ταυτόχρονα μια διαπίστωση των “ευκαιριών” και “απειλών” που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Την ανάλυση αυτή τη βρίσκουμε σε όλες τις βιβλιογραφίες ως ανάλυση S.W.O.T.(Strength Weakness Opportunity Threats). Με βάση αυτή προσδιορίζονται τα επίπεδα προτεραιότητας και εφικτότητας των στόχων με αδρές προτάσεις χρόνου υλοποίησής τους αφού ληφθούν υπόψη οι περιβαλλοντικές συνθήκες και προοπτικές.

2.9 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ MBO : ΤΟ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ

Το πρότυπο αυτό (rational model) όταν το χρησιμοποιούμε στηρίζεται στις εξής μεθόδους επίτευξης της γνώσης και εξαγωγής συμπερασμάτων :

- Η μέθοδος της απαγωγής (abduction)
- Η μέθοδος της παραγωγής (deduction)
- Η μέθοδος της επαγωγής (induction)

Συγκεκριμένα με την πρώτη μέθοδο, αυτή της απαγωγής, μια γενική θεωρία ή ένα πρότυπο διατυπώνεται με βάση μιας κοινής αποδεκτής δοξασίας, λογικής η αυθεντίας, αξιωματικά ή και δογματικά που οδηγεί σε συμπεράσματα χωρίς παραγωγικό ή επαγωγικό συλλογισμό. Με βάση την προσέγγιση αυτή, διατυπώνεται μία γενική θεωρία που οδηγεί σε νέα γνώση. Η μέθοδος της απαγωγής οδηγεί στην παραγωγή νέων ιδεών με ρις οποίες διατυπώνονται γενικά και οριζόντια πρότυπα που η λειτουργικότητά τους, οι εκβάσεις και οι συνέπειες τους αργότερα μπορούν να εφαρμοστούν σε πολλούς τομείς. Για παράδειγμα ο Einstein διατύπωσε την αρχή της

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

ακτίνας Laser που αργότερα με τις εφαρμοσμένες έρευνες εφαρμόστηκε στη μεταλλοτεχνία, στην χειρουργική, στην τοπογραφία και στην κατασκευή φακών επαφής.

Όσον αναφορά την δεύτερη μέθοδο, τη μέθοδο της παραγωγής, είναι μία προσέγγιση σύμφωνα με την οποία στηριζόμαστε σε μια θεωρία ή ένα και καταλήγουμε σε συγκεκριμένα συμπεράσματα χρησιμοποιώντας ένα σύνολο δεδομένων. Το αποτέλεσμα που θα βγει διατηρεί την αλήθεια. Κάτι τέτοιο συμβαίνει γιατί τόσο τα δεδομένα όσο και το πρότυπο είναι αληθή πέρα από κάθε αμφισβήτηση.

Τέλος η μέθοδος της επαγωγής έχει μια εντελώς διαφορετική λογική. Σε αυτή έχουμε τα δεδομένα αλλά και το αποτέλεσμα. Προσπαθούμε μέσω αυτών να ανακαλύψουμε το πρότυπο ή την θεωρία. Η τεχνική της γραμμικής παλινδρόμησης αποτελεί ένα παράδειγμα επαγωγικού τρόπου σκέψης.

Η διαφορά της επαγωγικής προσέγγισης από αυτή της παραγωγικής είναι ότι το αποτέλεσμα της πρώτης διατηρεί το ψεύδος και αυτό ισχύει μόνο όταν τα δεδομένα που χρησιμοποιήσαμε για την εξαγωγή του είναι αληθή.

Το πρότυπο στοχοθέτησης δομείται στις εξής φάσεις:

1. Διερεύνηση-Αναγνώριση:

Είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας αναγνωρίζουμε όλους τους παράγοντες και τις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν μεταξύ τους τα οποία με την σειρά τους δίνουν τα ερεθίσματα, τα κίνητρα δηλαδή για τον προσδιορισμό των στόχων. Οι παράγοντες που αναζητάμε εδώ επιβάλλουν είτε τον προσδιορισμό νέων στόχων είτε των επαναπροσδιορισμό των ήδη υπαρχόντων. Ο προσδιορισμός αυτός προτείνεται να γίνεται κυρίως με την επαγωγική μέθοδο διότι στη φάση της αναγνώρισης πρέπει να αποφεύγονται συγκεκριμένα πρότυπα όπως γραμμικός προγραμματισμός καθόσον τόσο ο τύπος του προτύπου όσο και οι σχέσεις μεταξύ των αιτίων σε αυτό το στάδιο είναι δύσκολο να ανιχνευτούν και ενδεχομένως να οδηγηθούμε σε μεροληπτικά αποτελέσματα. Εξάλλου η μέθοδος της παραγωγής θα ήταν δύσκολο να εφαρμοστεί λόγω έλλειψης κρίσιμης ποσότητας πληροφοριών. Σημαντική παρατήρηση είναι ότι στη φάση της διατύπωσης του προβλήματος επιβάλλεται να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση S.W.O.T. για τη λειτουργία της οποίας αναφερθήκαμε παραπάνω. Το μόνο που ίσως χρειάζεται να σημειωθεί εδώ είναι ότι στο πλαίσιο της ανάλυσης αυτής

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

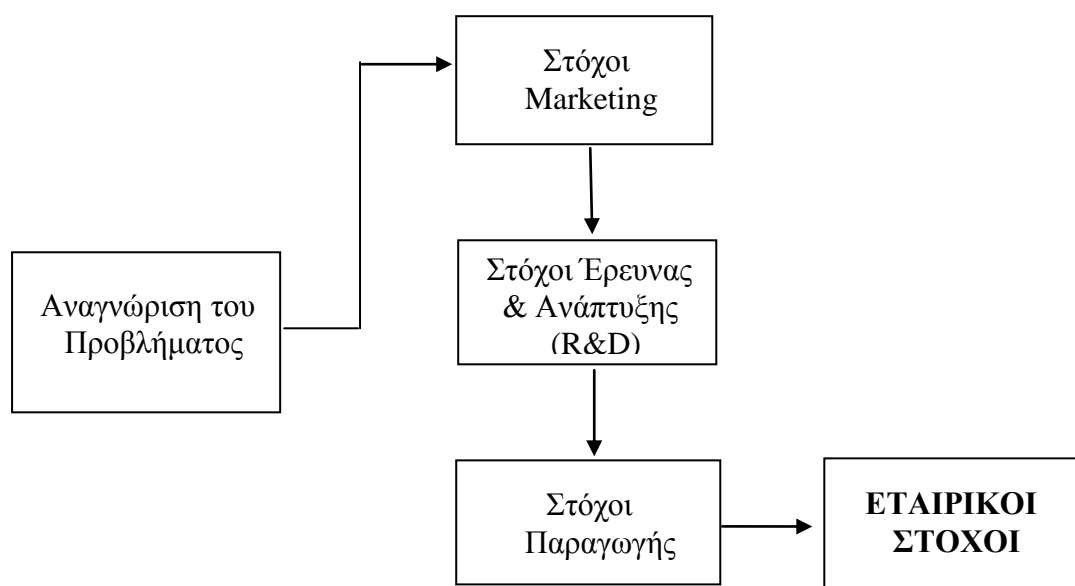
μπορεί να στηριχθεί η επαγωγική μέθοδος προκειμένου να αναγνωριστεί το πρόβλημα και να διατυπωθούν οι στόχοι.

2. Σχεδιασμός

Με τον σχεδιασμό βάζουμε τα πράγματα σε μια λειτουργική και χρονική τάξη. Ανιχνεύονται και αναγνωρίζονται οι σχέσεις και οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στον προσδιορισμό των στόχων ή τη διατύπωση του προβλήματος.

Ακόμη αναζητούνται πρότυπα για την περιγραφή, επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων από όλες τις πληροφορίες και δεδομένα που εμπλέκονται στην διατύπωση του προβλήματος.

Η αλληλουχία των στόχων (σειριακή, συντρέχουσα, παράλληλη) που πρέπει να λάβουν χώρα στη φάση του σχεδιασμού αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 2.5 – Η αλληλουχία των στόχων που πρέπει να λάβουν χώρα στη φάση του σχεδιασμού στα διάφορα τμήματα της εταιρίας.

Το χρονοδιάγραμμα αυτό αναλύεται περαιτέρω σε “Απασχόληση (Φόρτο Εργασίας) Τμήματος” όπου γίνεται κατανομή των δραστηριοτήτων του συγκεκριμένου τμήματος σε εργαζομένους. Σε καταληκτικό στάδιο η “Απασχόληση Τμήματος” μετασχηματίζεται σε “Ατομικό Δελτίο Εργαζομένου”. Σε αυτό διατυπώνονται οι

στόχοι που θέτει η επιχείρηση σε επίπεδο εργαζομένου και αναμένει αντίστοιχη συμπεριφορά από αυτόν. Πέραν από τους εταιρικούς στόχους έτσι όπως προκύπτουν από τα ατομικά δελτία απασχόλησης υπάρχουν και οι προσωπικοί στόχοι που ο κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να επιτύχει δραστηριοποιούμενος μέσα στην επιχείρηση και οι οποίοι αποτελούν κίνητρα συμπεριφοράς.

Εδώ είναι που για ακόμη μία φορά συναντάμε την θεωρία του A.Maslow (1964) σύμφωνα με την οποία οι προσωπικοί στόχοι αποτελούν κίνητρο συμπεριφοράς για την ικανοποίηση 5 κατηγοριών αναγκών: α) φυσιολογικές, β) ασφαλείας, γ)κοινωνικές, δ)εκτίμησης, ε)αυτοπραγμάτωσης.

Άκρως σημαντικό πρόβλημα προκύπτει όταν υπάρξει σύγκρουση μεταξύ των προσωπικών και των εταιρικών στόχων. Για παράδειγμα, από το “Ατομικό Δελτίο Απασχόλησης” προκύπτουν νυχτερινές βάρδιες σε περιοχές υψηλού κινδύνου. Οι προσωπικοί στόχοι του συγκεκριμένου εργαζόμενου που είναι σε υψηλή προτεραιότητα και αφορούν τις καλές εργασιακές σχέσεις και την ασφάλεια εργασίας είναι αντίθετοι με τους εταιρικούς στόχους. Το θέμα της αντιφατικότητας μεταξύ των στόχων είναι θέμα βαθμού. Στο παράδειγμά μας οι στόχοι είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι αφού ο προσωπικός στόχος του εργαζόμενου είναι η ασφάλεια εργασίας, ενώ ο εταιρικός στόχος είναι οι νυχτερινές βάρδιες σε περιοχές υψηλού κινδύνου.

Μία συνηθισμένη διοικητική πρακτική είναι η εύρεση και διερεύνηση της τομής των δύο στόχων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι προσωπικοί στόχοι και συγχρόνως να επιτυγχάνονται οι εταιρικές επιδιώξεις με την επίτευξη και των εταιρικών στόχων.

3. Επιλογή

Η διατύπωση των εναλλακτικών λύσεων οδηγεί στην προβληματική της επιλογής λύσης με κριτήρια :

- Την εφαρμοσιμότητα
- Τις επιπτώσεις στους εμπλεκόμενους φορείς
- Τους κινδύνους
- Τους χρονικούς περιορισμούς
- Τις θυσίες - αναλώσεις σε σχέση με το όφελος
- Τις συγκρούσεις

- Την ικανοποίηση του πελάτη και των εργαζομένων

4. Υλοποίηση – Εφαρμογή

Η φάση αυτή περιλαμβάνει τις εξής υπο-φάσεις:

- Την δοκιμή
- Την εκτέλεση και παρακολούθηση
- Την επιθεώρηση και αναθεώρηση

Εξετάζουμε τα αποτελέσματα από την πορεία εφαρμογής όλων των φάσεων και αναζητάμε νέες ευκαιρίες ή τυχόν απειλές. Στο στάδιο αυτό οι στόχοι και τα σχέδια μετασχηματίζονται σε προγράμματα δράσης και εφαρμογής και περιλαμβάνουν:

- Τι πρέπει να γίνει;
- Πότε και με ποια σειρά πρέπει να εκτελεστούν οι δραστηριότητες;
- Ποιος πρέπει να κάνει τι και πότε;
- Ποιοι είναι οι τελικοί αποδέκτες;
- Γιατί είναι αναγκαίες οι ενέργειες;

Ωστόσο το MBO αν δεν εφαρμοστεί με τον καλύτερο τρόπο κρύβει κάποιες παγίδες. Κατά τον Levinson το MBO διαφέρει στο ότι παρέχει την δυνατότητα στον άνθρωπο να προσδιορίσει και να επιλέξει ο ίδιος την λύση από ένα περιορισμένο σύνολο πιθανών λύσεων. Για το λόγο αυτό θα πρέπει ο άνθρωπος:

- Να εργαστεί σκληρά για να λάβει απόφαση
- Να καταστήσει τον εαυτό του υπεύθυνο απέναντι στην επιχείρηση που εργάζεται
- Να παρακινηθεί εσωτερικά λόγω των υποχρεώσεων και των ευθυνών που έχει αναλάβει.

2.10 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΒΟ

Α)Πλεονεκτήματα

Ένα πρόγραμμα MBO συνεπάγεται βέβαια οφέλη σε όλα τα επίπεδα διοικήσεως. Για τον υφιστάμενο αυτό έχει το πλεονέκτημα, ότι τον καθιστά ικανό να κατανοήσει την εργασία του και να καταλάβει τι περιμένουν από αυτόν. Επίσης ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

υφιστάμενος είναι συνεχώς ενήμερος για το πόσο καλά κάνει την εργασία του. Πέρα από αυτά το MBO τον βοηθάει στον να επιταχύνει την επαγγελματική του ανάπτυξη και να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση.

Για τον προϊστάμενο η μέθοδος MBO έχει το πλεονέκτημα, ότι τον βοηθάει στο να εξασφαλίσει, ότι η εργασία του θα γίνει πράγματι έγκαιρα και στο να εξακριβώνει τα αδύνατα σημεία των υφιστάμενών του και της οργάνωσης που εμφανίζονται. Επίσης παρέχει στον προϊστάμενο το μέσο, με το οποίο αυτός μπορεί να εκτελέσει ένα από τα σπουδαία διοικητικά του καθήκοντα, δηλαδή την ανάπτυξη των συνεργατών του.

Τον MBO υποβοηθάει την ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη των συνολικών αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, παρέχει σε αυτή τα μέσα για εξουσιοδότηση και έλεγχο της εργασίας της επιχείρησης και καθιερώνει ένα τρόπο ελέγχου ή ένα σύστημα έγκαιρου συναγερμού για εξακρίβωση των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν ή που μόλις δημιουργούνται.

Τέλος ένα πρόγραμμα MBO επιτρέπει στο Τμήμα Προσωπικού ή εργατικών σχέσεων να εξακριβώσει πιθανές ελλείψεις στη διοίκηση της επιχείρησης και πιθανές ανάγκες για ανάπτυξη του προσωπικού. Αυτό επίσης βοηθάει στην ανακατανομή του προσωπικού μεταξύ των διάφορων τομέων της επιχείρησης και αποτελεί τη βάση του συστήματος εσωτερικής έρευνας για τα κατάλληλα άτομα.

B)Μειονεκτήματα

Η χρησιμοποίηση στη πράξη του MBO είναι μία ενέργεια εξαιρετικά χρονοβόρα. Απαιτεί το ηγετικό στέλεχος να κατανοήσει τελείως τη συμβολή που πρέπει να περιμένει από τον καθένα από τους υφισταμένους του. Αυτός και οι υφιστάμενοι πρέπει να καταλάβουν ποια θα είναι τα κριτήρια αποδόσεως της εργασίας. Και οι 2 πλευρές θα πρέπει να γνωρίζουν ποιες συνθήκες πρέπει να εξασφαλίζονται για να θεωρηθεί μία εργασία σαν ορθά γενόμενη. Το πρόγραμμα απαιτεί από το στέλεχος να βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τους υφιστάμενους του, να γνωρίζει το σημείο στο στάδιο εξέλιξης των εργασιών και του βαθμού προόδου για τους αντικειμενικούς σκοπούς. Το στέλεχος πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει τις ισχυρές και αδύνατες πλευρές των υφιστάμενών του και να καταστρώνει σχέδια για την ανάπτυξή τους.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (MBO)

Εκτός του ότι είναι χρονοβόρα, η πρακτική χρησιμοποίηση του MBO μπορεί ορισμένες φορές να είναι δύσκολη και δυσάρεστη. Υποχρεώνει το στέλεχος να αντιμετωπίζει προβλήματα αμέσως όταν αυτά εμφανίζονται. Αυτός οφείλει να διορθώνει και να ασκεί κριτική στην εργασία των υφιστάμενών του, και επίσης να είναι σε θέση να ανταπεξέρχεται στις προσωπικές προστριβές ή συγκρούσεις που παρουσιάζονται.

Στην πραγματικότητα το MBO δεν είναι μια δραστηριότητα που παρουσιάζεται μία φορά τον χρόνο αλλά συνεχώς, και συνεπώς πρέπει να είναι ένα τμήμα του καθημερινού τρόπου διοικήσεως του στελέχους.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κράτος δεν είναι μια αντικειμενική πραγματικότητα αλλά σχετίζεται με το πώς κάθε ανθρώπινη οντότητα αντιλαμβάνεται τα πολιτικά δρώμενα. Συνεπώς και πώς επηρεάζεται από αυτά. Ουσιαστικά επινοήθηκε από την ανάγκη των ανθρώπων για μη υποταγή του ενός απέναντι στον άλλο. Παρόλα αυτά το αποτέλεσμα είναι να παραμένουν δέσμιοι του συγκεντρωτικού κράτους και της Διοίκησης, η οποία όχι μόνο απεκδύεται του ρόλου της ως «Διοίκηση στην υπηρεσία των πολιτών », αλλά και εμφανίζει και μια «προϊούσα αντίσταση σε προσαρμογές, οι οποίες οδηγούν σε σύγχρονες δομικές και οργανωτικές μορφές ορθολογικής ανάπτυξης».

Η στοχοθεσία και ο προγραμματισμός είναι σχεδόν ανύπαρκτα και κάτι τέτοιο αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες δυσλειτουργίας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Το συμπέρασμα αυτό έχει επισημανθεί και σε αρκετές εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση που καταγράφουν παράλληλα και τη διοικητική πραγματικότητα της κάθε εποχής. Στον 21^ο αιώνα υπάρχει υπέρμετρη ανάγκη μετάβασης στην ανταποκριτική Δημόσια Διοίκηση και γίνεται επιτακτική η στροφή προς τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Το κεφάλαιο αυτό θα ξεκινήσει με το θέμα της εγκυκλίου, Ν. 3230/2004, που είναι: «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης» όπου θα γίνει η ανάλυση της ώστε να παρουσιάσουμε ποια πρέπει να είναι η μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθήσει η Δημόσια Διοίκηση για την στρατηγική της ανάπτυξη σε όλες τις Δημόσιες Οργανώσεις. Στη συνέχεια θα αναφερθεί η συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων και ανασχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση, ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας τους αλλά ποια τα οφέλη τους από τη σωστή εφαρμογή τους και τι ευθύνεται που δεν εφαρμόζονται ολοκληρωμένα. Ακόμα θα γίνει μια προσπάθεια μέτρησης της απόδοσης και καθιέρωσης του συστήματος διοίκησης με στόχους στην Ελληνική Διοικητική πραγματικότητα. Θα διερευνηθούν οι έννοιες του προγραμματισμού και των δεικτών μέτρησης της απόδοσης, της παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, η σύνδεσή τους με το νέο Δημόσιο Management και συγκεκριμένα με τη Διοίκηση μέσω Στόχων.

Τέλος, θα καθοριστούν και αναλυθούν οι όποιες νομοθετικές απόπειρες εισαγωγής στοιχείων Νέου Δημόσιου Management και Διοίκησης με Στόχους. Παρουσιάζονται με χρονολογική σειρά οι Νόμοι 1943/1991, 2839/2000, 2880/2001, καθώς και το αναθεωρημένο πρόγραμμα «Πολιτεία» αλλά και ανάλυση του Νόμου 3230/2004. Αποτιμάται η μέχρι σήμερα πορεία εφαρμογής του και διατυπώνονται συμπεράσματα και προτάσεις για την επιτυχή μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο διοίκησης.

3.2 ΜΙΑ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΑΠΟ ΤΟ 1950 ΦΤΑΝΟΝΤΑΣ ΣΤΟ ΣΗΜΕΡΑ: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός και η μεταρρύθμιση του Ελληνικού Διοικητικού συστήματος αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης αρκετών ερευνητών-εμπειρογνομόνων τόσο ημεδαπών όσο και ξένων, οι οποίοι διερεύνησαν σε βάθος την Ελληνική Διοίκηση και εισηγήθηκαν λύσεις για την ποιοτική αναβάθμισή της, η οποία αποτελούσε ζητούμενο σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης του Ελληνικού κράτους¹⁹.

Κατά την πρώτη μεταπολεμική περίοδο (1946-1967), η χώρα αναδύεται με συντριμμένο τον κοινωνικό, οικονομικό και οργανωτικό-διοικητικό ιστό της. Ο Ελληνικός Διοικητικός μηχανισμός αποτελεί πιστό καθρέφτισμα της κοινωνίας εντός της οποίας λειτουργεί. Αδυνατεί να δώσει λύσεις ακόμα και στα πιο απλά προβλήματα (λ.χ. τη στοιχειώδη συλλογή των φόρων) και στέκεται αμήχανος μπροστά στα πολύπλοκα προβλήματα που εμφανίζονται σε όλα τα επίπεδα κατά τη χρονική αυτή περίοδο. Ενδεικτικό είναι το γεγονός, ότι από το σύνολο των είκοσι πέντε εκατομμυρίων δολαρίων (25.000.000 \$) που διατέθηκαν στο πλαίσιο της τεχνικής βοήθειας στην Ελλάδα κατά τη διετία 1948-1950 απορροφήθηκε τελικά μόνο το 50% του ποσού αυτού.

Παρά τις επιχειρούμενες προσπάθειες αναδιοργάνωσης της κρατικής μηχανής, με χαρακτηριστικότερες τη σύσταση του υπουργείου συντονισμού ως κεντρικού συντονιστικού φορέα της αναπτυξιακής διαδικασίας στο σύνολό της, την τελική

¹⁹ Διοικητικό επιμελητήριο Ελλάδας - <http://www.dee.gr/>, επιστημονικό άρθρο με συνεργασία της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης

σύνταξη και ψήφιση του πρώτου ενιαίου υπαλληλικού κώδικα (Ν. 1811/1951), την ίδρυση του ΑΣΔΥ ως ανεξάρτητης διοικητικής αρχής, με έργο της τη διαφύλαξη των διατάξεων του υπαλληλικού κώδικα και την εφαρμογή των αρχών της αξιοκρατίας στη στελέχωση του προσωπικού των Δημόσιων Υπηρεσιών και τη σύσταση της τρίτης Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης στο Υπουργείο Συντονισμού και τη σύσταση μιας υπηρεσίας παραπόνων, το οργανωτικό – διοικητικό τοπίο της χώρας παραμένει γκρίζο.

Αναλυτικότερα, το μέγεθος της δημοσιούπαλληλίας βαίνει συνεχώς διογκούμενο, η πελατοκεντρικές σχέσεις αποτελούν τον πυρήνα του πολιτικοδιοικητικού συστήματος, ο Νέος Υπαλληλικός Κώδικας παραμένει ανενεργός, καθώς επτά χρόνια μετά τη θέσπισή του είχαν τεθεί σε ισχύ εξήντα έξι τροποποιητικοί Νόμοι για επιμέρους διατάξεις του και μια νέα ομάδα διανοούμενων αναδύεται, με αποτέλεσμα τον αποκλεισμό μιας μεγάλης μερίδας πολιτών από τις Δημόσιες Υπηρεσίες. Επρόκειτο, δηλαδή, για την αυτοαναίρεση των ίδιων των θεσμών που κλήθηκαν να δώσουν μια νέα πνοή στο Διοικητικό τοπίο, στα πλαίσια των παρατηρούμενων εσωτερικών αντινομιών τους.

Εν πολλοίς, η Δημόσια Διοίκηση κατά την περίοδο της ανασυγκρότησης παραμένει θεατής στα αναπτυξιακά προβλήματα που αντιμετωπίζει το Ελληνικό κράτος, καθώς πάσχει από πλήθος λειτουργικών και δομικών προβλημάτων, τα οποία αποτυπώνονται με μελανά χρώματα στις πρώτες εκθέσεις εμπειρογνομόνων εκείνης της περιόδου. Αναλυτικότερα, στην έκθεση του παρέδρου του ΣτΕ Γ.Μαραγκόπουλου (1950), αναδεικνύεται ως η λύδια λίθος για τη δημιουργία μια εύρυθμης Δημόσιας Διοίκησης, η ύπαρξη κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού και η ορθή εκπαίδευσή του με τη χρήση ενός αντικειμενικού και αξιόπιστου συστήματος. Δύο χρόνια αργότερα (1952), ο κ. Βαρβαρέσσος στην ομώνυμη έκθεσή του, περιγράφει το «νέο τύπο δημοσίου υπαλλήλου, του οποίου τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η έλλειψη ικανότητας και υπαλληλικής συνειδήσεως και επιτηδειότητας, όπως εκμεταλλεύεται τη θέσιν του δια προσωπικήν ωφελείαν». Ως γενεσιουργός αιτία του νέου μορφώματος, αναγνωρίζει την έλλειψη ενός ορθολογικού συστήματος προλήψεων. Εν συνεχεία παραθέτει τις παθογόνες αιτίες του δημοσίου τομέα, τονίζοντας την ανισοκατανομή του προσωπικού μεταξύ κέντρου και υπαίθρου εις βάρος της δεύτερης και το νομικισμό που οδηγεί στη νομιμοφάνεια αλλά όχι στη νομιμότητα αντικαθιστώντας το νόμο με την αυθαιρεσία.

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Στα πλαίσια συμπίεσης με τις προηγούμενες διαπιστώσεις σχετικά με την «elite» της γραφειοκρατίας κινείται και ο σύμβουλος του ΟΟΣΑ, G. Langford (1964). Προς την κατεύθυνση αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού, εισηγείται την ενίσχυση του διπλωματικού χαρακτήρα και τη «θωράκιση» του ανθρώπινου δυναμικού με τις απαραίτητες επαγγελματικές γνώσεις, ώστε να ηγηθεί του διοικητικού εκσυγχρονισμού της χώρας, ο οποίος φιλοδοξεί να παραμείνει ανόθευτος από την πρακτική του δανεισμού ξένων προτύπων. Άλλωστε, όπως σημειώνει χαρακτηριστικά, ο διοικητικός μηχανισμός της χώρας υποφέρει από «κρίση ακαταλληλότητας και λειτουργικής ανεπάρκειας και πρέπει άνευ αναβολής να αποκτήσει τον κατάλληλο διοικητικό εξοπλισμό». Το 1966, ο F. Wilson επικεντρώνεται σε θέματα που ακροθιγώς είχαν επισημανθεί από τον Langford. Εστιάζει την προσοχή του στο καίριο ζήτημα του συντονισμού της κυβερνητικής δομής, υποστηρίζοντας ότι η αναδιοργάνωση πρέπει να ξεκινήσει από το ανώτερο κυβερνητικό επίπεδο και διαχυθεί στη συνέχεια από τα κεντρικά Υπουργεία στις αποκεντρωτικές υπηρεσίες.

Κατά τη δεύτερη περίοδο αναφοράς (1968-1980), ο διοικητικός μηχανισμός της χώρας παραμένει προσκολλημένος σε αναχρονιστικές πρακτικές της δεκαετίας του '50, λειτουργώντας σε αποκλίνουσα τροχιά από την ελληνική οικονομία²⁰. Οι εκθέσεις αυτής της περιόδου αποτυπώνουν με ενάργεια τη χαμηλή προστιθέμενη αξία των επιχειρούμενων μεταρρυθμίσεων. Το 1970, ο Δ. Αργυριάδης προβαίνει σε διατυπώσεις που είχαν γίνει και από τους προηγούμενους αναλυτές, υπογραμμίζοντας τις ανορθολογικές μεθόδους ανέλιξης του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών και τη συνακόλουθη ανάγκη δημιουργίας μιας «δεξαμενής ταλέντων», ενώ η έκθεση Σταυριανόπουλου (1972) περιγράφει συγκαλυμμένα την ελληνική Διοίκηση, καθώς εκπονείται κατά την εποχή της δικτατορίας των συνταγματαρχών. Παρά την ύπαρξη πολιτικών αποχρώσεων και υποκειμενισμού, ακόμα και αυτή η έκθεση καταγράφει το ποιοτικό έλλειμμα της δημόσιας διοίκησης.

Κατά τη δεύτερη μεταδιδακτορική περίοδο (1981-1989), η Δημόσια Διοίκηση συνεχίζει να αδυνατεί να ανταποκριθεί στο ρόλο της σε μια εποχή, όπου διαμορφώνονται νέα δεδομένα με την είσοδο της χώρας στην ΕΚ., εκλέγεται σοσιαλιστική κυβέρνηση και το τέλος της «χρυσής εποχής» για όλες τις χώρες της Ευρώπης αποτελεί μια αδιαμφισβήτητη πραγματικότητα. Η έκθεση που εκπονείται

²⁰Εκπαιδευτική Ηλεκτρονική Πύλη - <http://www.alfavita.gr/egiklio/egiklio29.php>

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

από το ΚΕΠΕ (1988) δίνει έμφαση στην εναρμόνιση ενός ικανού ανθρώπινου δυναμικού με τη δημιουργία δομών, όπου κυριαρχούν ο προγραμματισμός και ο συντονισμός της διοικητικής δράσης, η μέτρηση της παραγωγικότητας, η χρήση των ΤΠΕ, η δημιουργία κινήτρων. Ωστόσο, οι επιχειρούμενοι πειραματισμοί (λειτουργία ΕΣΔΔ ΤΟ 1985, καθιέρωση μισθολογίου, Ν. 1505/1984 και Ν. 1585/1986, εγκαθίδρυση ενός μηχανογραφικού συστήματος προσλήψεων προσωπικού με μόρια, Ν. 1320/1983) απέδωσαν ισχνά αποτελέσματα.

Κατά την Τρίτη μεταδιδακτορική περίοδο (1990-1996), μία σειρά μέτρων ή μάλλον «ημίμετρων», όπως η εισαγωγή μιας ανεξάρτητης αρχής (ΑΣΕΠ, Ν. 2190/1994) ως εγγυητή της αξιοκρατίας στο σύστημα προσλήψεων, η επαναφορά των θέσεων των Γ.Δ., η καθιέρωση του δεύτερου βαθμού Τ.Α., το σχέδιο «Καποδίστριας» αποτελούν απλώς ψήγματα στο μωσαϊκό της διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας. Η αστοχία των μεταρρυθμίσεων, όπως και η υπερπολιτικοποίηση, η υπερδιόγκωση του ρόλου του κράτους, η προσήλωση στη λεγκαλιστική νοοτροπία και η υποβάθμιση του Κοινοβουλίου τονίζονται στην έκθεση για τη Μεταρρύθμιση και το Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης (1990). Η υιοθέτηση σύγχρονων αρχών εξορθολογισμού της διοίκησης, με έμφαση στην ενίσχυση της επιτελικότητας των κεντρικών δομών και την αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπηρεσιών τοποθετούνται στο επίκεντρο της «Έκθεσης των 10». Το 1991, η Έκθεση της Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα, επικεντρώνεται στην ανάγκη δημιουργίας ενός ανθρώπινου δυναμικού που θα αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της ανάπτυξης της χώρας, συμπληρώνοντας τους προβληματισμούς προηγούμενων ερευνητών. Η τελευταία μελέτη της περιόδου εκπονείται υπό την προεδρία του Μ. Δεκλερή (1992), εντοπίζει 117 παθογόνες αιτίες του διοικητικού μηχανισμού και με γνώμονα τη συστημική μεθοδολογία, παρέχει μια αποφασιστική ώθηση στην εισαγωγή και εφαρμογή της νέας διοικητικής «ορθοδοξίας» του Νέου Δημόσιου Management που κατακλύζει την Ευρώπη από τις απαρχές της δεκαετίας του '80.

Η ανάγκη για υιοθέτηση νέων εργαλείων διοίκησης επισημαίνεται στην τελευταία έκθεση (1998) του καθηγητή Ι. Σπράου. Κατά την περίοδο αυτή (1996-σήμερα), καίριο μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα αποτελεί η οικοδόμηση μιας διοίκησης που θα εκμεταλλευτεί πλήρως τα δεδομένα που διαμορφώνονται μετά την ένταξη της χώρας στην ΕΕ. Η έκθεση αυτή αναγνωρίζει ως εκφάνσεις της διοικητικής παθολογίας, τον συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων, την εσωστρέφεια, την

έλλειψη επιτελικής σχεδίασης και στρατηγικής δράσης και τέλος, στην αντιοικονομικότητα ως πάγια αδυναμία του ελληνικού γραφειοκρατικού μοντέλου. Για όλους τους παραπάνω λόγους, η έκθεση προτείνει τη σύσταση Σώματος Οικονομολόγων της Διοίκησης, κλάδου Ανώτατων Στελεχών Διοίκησης καθώς και την ποιότητα των κανονιστικών ρυθμίσεων, τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας, με τελικό σκοπό την επίτευξη μιας διοίκησης αποτελεσμάτων. Στρατηγικός προγραμματισμός, μετρήσιμα αποτελέσματα, δείκτες μέτρησης της απόδοσης πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία μιας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης, όπως εύστοχα επισήμαναν οι εμπειρογνώμονες.

3.3 ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό – οικονομικό περιβάλλον και έχοντας υπόψη την λεγόμενη «οικονομική κρίση» των ημερών μας οι αρμοδιότητες της Δημόσιας Διοίκησης οφείλουν να διευρυνθούν για χάρη του κοινωνικού συνόλου. Εμπόδιο σ' αυτό μπαίνουν οι οικονομικοί περιορισμοί που αυξάνονται μέρα με τη μέρα και τα προγράμματα μείωσης των κρατικών δαπανών που δημιουργούν μεγάλες πιέσεις στη Δημόσια Διοίκηση, αφού πρέπει να κάνει περισσότερα με πολύ λιγότερους πόρους. Συνεπώς είναι απαραίτητο να προχωρήσει στην υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης και λειτουργίας που θα της επιτρέψουν να αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά της.

Με παραδείγματα από τον Ιδιωτικό Τομέα, ο οποίος «τολμά» την εφαρμογή καινοτομικών μεθόδων και προγραμμάτων πολύ περισσότερο από τον Δημόσιο Τομέα, παρατηρούμε ότι οι δύο από τις δημοφιλέστερες μεθόδους εκσυγχρονισμού για τη λειτουργία ενός οργανισμού είναι:

- * Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, και
- * Η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων έχει ως αποτέλεσμα τη μετάβαση της Δ. Δ. από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο σε ένα νέο, σύγχρονο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας, το οποίο θα είναι περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό και θα παρέχει βελτιωμένες ποιοτικά υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Παρόλο αυτά όμως, υπάρχουν και κίνδυνοι αποτυχίας και εγκατάλειψης των προγραμμάτων αυτών γιατί εκτός των άλλων οι μέθοδοι αυτοί στις φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησής τους απαιτούν να ακολουθούνται κάποιες βασικές κατευθυντήριες γραμμές. Στο σημείο αυτό θα γίνει προσπάθεια να προταθεί ένα θεωρητικό πλαίσιο το οποίο να σκιαγραφεί την αναγκαιότητα της εφαρμογής προγραμμάτων ανασχεδιασμού με πληροφοριακά συστήματα σε δημόσιους οργανισμούς. Ακόμα το πλαίσιο αυτό πρέπει να περιλαμβάνει το αντίκτυπο της εφαρμογής τους και τις κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθούν για την πετυχημένη εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων. Το προτεινόμενο αυτό πλαίσιο μπορεί αφενός να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για να μπορέσει ένας δημόσιος οργανισμός να διαπιστωθεί εάν ένα πρόγραμμα ανασχεδιασμού με χρήση πληροφοριακών συστημάτων είναι κατάλληλο για έναν οργανισμό, και αφετέρου να αποτελέσει οδηγό για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος.

ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ:

Οι Δημόσιες Διοικήσεις σε όποια αναπτυγμένη χώρα και αν ανήκουν έρχονται να αντιμετωπίσουν μια σειρά προβλημάτων τα οποία είναι παρόμοια σε όλες. Τέτοια προβλήματα μπορεί να είναι:

- Το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες
- Τα φαινόμενα διαφθοράς και αδιαφάνειας των δημόσιων μηχανισμών
- Η ανάγκη περιορισμού των κρατικών δαπανών

Προς αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών η Διοίκηση κάθε Δημόσιου Οργανισμού πρέπει να καταβάλει προσπάθειες για να εκσυγχρονιστεί²¹. Για να το επιτύχει αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιήσει κάποια εργαλεία εκ των οποίων 2 από τα πιο βασικά είναι οι μέθοδοι που αναφέρθηκαν και προηγουμένως. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, (Davenport, 1990 και 1993), (Teng, 1994), (Brynjolfsson, 2000),

²¹ Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας στην Ελληνική γλώσσα, 2011- <http://esdo.teilar.gr/>

(Αποστολάκης, 2008), ο ανασχεδιασμός διαδικασιών προϋποθέτει τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων στις νέες διαδικασίες και η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων σε έναν οργανισμό προϋποθέτει την αναδιοργάνωση των διαδικασιών του. Συνεπώς τα 2 αυτά προγράμματα θα πρέπει να αποτελούν ένα ενιαίο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης του οργανισμού.

Η πράξη από την θεωρία όμως απέχει αρκετά.. Τα προγράμματα αυτά δεν συνδυάζονται πάντοτε μεταξύ τους ακόμα και σε περιπτώσεις που η συνεργασία τους είναι αναγκαία για τη σωστή διεξαγωγή των αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα στη χώρα μας, στα πλαίσια του 4^{ου} Κοινοτικού Πακέτου Στήριξης, υλοποιούνται τα επιχειρησιακά προγράμματα «Διοικητική Μεταρρύθμιση», που στοχεύει στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και «Ψηφιακή Σύγκλιση», που στοχεύει στη διερεύνηση της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής από τον δημόσιο τομέα. Τα 2 αυτά προγράμματα δεν έχουν καμία συντονισμένη δράση με αποτέλεσμα καινοτόμα πληροφορικά συστήματα είτε να υπολειπθούν, είτε να μην προχωρούν σε παραγωγική λειτουργία επειδή το επιχειρησιακό μοντέλο που απαιτείται από την λειτουργία των νέων συστημάτων δεν υποστηρίζεται από το νομικό ή από το οργανωσιακό πλαίσιο του οργανισμού για το οποίο υλοποιήθηκε. Από την άλλη φιλόδοξες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες δεν υποστηρίζονται από τεχνολογικά εργαλεία και εφαρμογές που θα μεγιστοποιούσαν τα οφέλη της μεταρρύθμισης για τον οργανισμό.

3.3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Το εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο θα περιγράφει τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών της Δημόσιας Διοίκησης με χρήση των πληροφοριακών συστημάτων θα περιλαμβάνει τις παρακάτω περιγραφικές συνιστώσες:

- Τον ορισμό της έννοιας που εξετάζεται
- Τους λόγους που επιβάλουν την εφαρμογή του σε έναν οργανισμό
- Το αντίκτυπο που έχει η εφαρμογή του στη λειτουργία του οργανισμού
- Το πλαίσιο επιτυχημένης εφαρμογής του στον οργανισμό

Τα παραπάνω περιγράφουν με πληρότητα την εννοιολογική οντότητα για τα προγράμματα για τα οποία αναφερόμαστε.

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας μπορεί να γίνει η σύσταση ενός θεωρητικού πλαισίου, αφού είναι ένα θεμελιώδες στοιχείο για την ανάπτυξη ενός πεδίου. Η αποτελεσματική έρευνα είναι αυτή που θα προωθήσει την περαιτέρω ανάπτυξη του πεδίου ενδιαφέροντος. Αυτό γιατί με τις στερεές βάσεις που δημιουργεί αποκαλύπτει τις περιοχές όπου απαιτείται έρευνα, ενώ ταυτόχρονα εντοπίζει τις περιοχές όπου έχει υπάρξει έντονη ερευνητική δραστηριότητα και τεκμηριωμένα αποτελέσματα οπότε και τις αποκλείει από περαιτέρω ερευνητική ανάπτυξη (Webster 2002).

Έχοντας λοιπόν ως βασικό εργαλείο τη βιβλιογραφική έρευνα θα διερευνηθούν οι εννοιολογικές οντότητες που συνθέτουν τη έννοια που εξετάζετε και αυτές είναι:

- A) Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών
- B) Η τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνιών και η εφαρμοσμένη της μορφή, τα πληροφοριακά συστήματα
- Γ) Η προβολή των παραπάνω εννοιών στη Δημόσια Διοίκηση

Αναλυτικά:

A) Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Σύμφωνα με τους Hammer & Champy (2005), ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών ενός οργανισμού είναι η θεμελιώδης αναθεώρηση και η ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών και των οργανωτικών δομών του, ώστε να επιτευχθούν θεαματικές βελτιώσεις σε κρίσιμα μέτρα απόδοσης.

Οι 2 αυτοί θεωρητικοί υποστηρίζουν επίσης ότι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών υιοθετείται από οργανισμούς προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε τις τελευταίες δεκαετίες και χαρακτηρίζεται από:

- Ισχυροποίηση της θέσης των καταναλωτών, η οποία οφείλεται αφενός στη συνεχή αύξηση της παραγωγής και στη ταυτόχρονη μείωση της ζήτησης η οποία δεν καλύπτει πλέον την αυξανόμενη προσφορά και αφετέρου στην αύξηση της πληροφόρησης των καταναλωτών.
- Αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός δεν συντελείται πλέον βάσει μόνο της τιμής αλλά της ποιότητας, του χρόνου παράδοσης και εξυπηρέτησης των προσφερόμενων υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση. (marketing-mix).

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

- Συνεχείς αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι επιχειρηματικές συνθήκες αλλάζουν πλέον με ταχύτατους ρυθμούς: η τεχνολογία παραγωγής εξελίσσεται ραγδαία, νέα προϊόντα εισάγονται συνεχώς, οι κύκλοι ζωής των προϊόντων μειώνονται και οι οικονομικές κρίσεις εξαπλώνονται ταχύτατα και επηρεάζουν τις αγορές παγκοσμίως. Ο χρόνος που έχει πλέον η επιχείρηση να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες είναι ελάχιστος.

Τα σημαντικότερα οφέλη εφαρμογής των προγραμμάτων αυτών σε έναν οργανισμό συνοψίζονται στα παρακάτω,(Hammer, 2005), (Talwar, 1993), (O' Neill, 1999), (Mansar, 2007), (Martinsons, 1997), (Attaran, 1999):

- Μείωση του χρόνου και του κόστους εκτέλεσης των διαδικασιών οι οποίες επανασχεδιάζονται με στόχο την εξάλειψη των καθυστερήσεων μεταξύ διαδοχικών διεργασιών, την ταυτόχρονη εκτέλεση ανεξάρτητων διεργασιών και τη συνολική μείωση του χρόνου ολοκλήρωσής τους. Επιπρόσθετα, καταργούνται οι διαδικασίες που δεν προσδίδουν αξία για τον πελάτη στο τελικό προϊόν.
- Αύξηση της αξίας του παραγόμενου αποτελέσματος για τον πελάτη. Οι ανασχεδιασμένες διαδικασίες αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών, προσθέτοντας αξία για τον πελάτη στο τελικό αποτέλεσμα.
- Διασφάλιση της ποιότητας του τελικού αποτελέσματος. Οι νέες διαδικασίες διασφαλίζουν το καθορισμένο επίπεδο ποιότητας του τελικού προϊόντος.

Οι παράγοντες επιτυχίας αυτού του προγράμματος συνοψίζονται στους παρακάτω, (Hammer 1990), (Hammer, 2005), (Clemons, 1995), (Talwar, 1993), (O' Neill, 1999), (Mansar, 2007), (Martinsons, 1997), (Attaran, 1999) (Wu, 2002), (Kettinger, 1997):

- Συμμετοχή και δέσμευση της διοίκησης στην προσπάθεια ανασχεδιασμού, και η υλική και ηθική στήριξή της. Ο ανασχεδιασμός είναι μια διαδικασία που ξεκινάει από την ηγεσία του οργανισμού.
- Ευθυγράμμιση του ανασχεδιασμού με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι νέες διαδικασίες πρέπει να υπηρετούν τους στόχους της επιχείρησης. Οι προτεραιότητες, οι στόχοι και τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών υπαγορεύονται από την στρατηγική της επιχείρησης.

- Διαχείριση της αλλαγής που θα επέλθει εντός του οργανισμού. Είναι αναγκαία η δημιουργία μιας κουλτούρας που να ευνοεί την αλλαγή, καθώς και η πρόβλεψη δράσεων για γρήγορη υιοθέτηση των νέων διαδικασιών.
- Σωστή επιλογή των ατόμων που θα συμμετάσχουν στη διαδικασία ανασχεδιασμού. Αναγκαία είναι η εκπροσώπηση όλων των τμημάτων και των ειδικοτήτων, η χρήση εξωτερικών συμβούλων, η συμμετοχή των πελατών και κυρίως η χρησιμοποίηση των καλύτερων στελεχών με πίστη σε αυτή την προσπάθεια.

B) Πληροφοριακά Συστήματα

Σύμφωνα με τους Laudon & Laudon (2007), ένα πληροφοριακό σύστημα είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα που υλοποιείται με υπολογιστικά συστήματα, τεχνολογία πληροφορικής και τεχνολογία διαδικτύου. Στοχεύει αφενός στη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και διανομή της πληροφορίας και αφετέρου στη διασύνδεση του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι ίδιοι θεωρητικοί υποστηρίζουν επίσης ότι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον καθιστά αναγκαίο να εφοδιαστεί ο οργανισμός με πληροφοριακά συστήματα ώστε να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες και συγκεκριμένα:

- Στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον τα πληροφοριακά συστήματα παρέχουν στους οργανισμούς τη δυνατότητα να διαχειρίζονται επιχειρηματικές δραστηριότητες σε παγκόσμια κλίμακα.
- Στην άνοδο της οικονομίας της πληροφορίας οι σύγχρονες οικονομίες βασίζονται στη γνώση και τις πληροφορίες. Τα πληροφοριακά συστήματα επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης και τη διανομή της πληροφορίας.
- Στον μετασχηματισμό της δομής των σύγχρονων οργανισμών η παραδοσιακή επιχείρηση είχε αυστηρή ιεραρχική δομή που στηρίζονταν σε ένα σταθερό σύνολο διαδικασιών για τη μαζική παραγωγή προϊόντων. Η σύγχρονη επιχείρηση είναι μια ευέλικτη διάταξη στελεχών και στοχεύει στην παραγωγή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών, κατάλληλα για συγκεκριμένες αγορές ή πελάτες. Τα πληροφοριακά συστήματα υποστηρίζουν αυτό το διοικητικό πρότυπο.

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Τα σημαντικότερα οφέλη από τη εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων σε έναν οργανισμό συνοψίζονται στα παρακάτω, (Davenport, 1993), (Laudon, 2007), (Broadbent, 1999):

- Αυτοματοποίηση Διαδικασιών. Η εργασιακή διαδικασία αυτοματοποιείται και η χειρωνακτική εργασία ελαχιστοποιείται. Έτσι, εξοικονομείται χρόνος, κόπος και αυξάνεται η παραγωγικότητα της εργασίας.
- Διανομή πληροφορίας. Η συγκέντρωση πληροφοριών, η αποθήκευσή τους, η ανάλυσή τους και η διανομή τους γίνεται αυτόματα, γρήγορα και με ακρίβεια.
- Βελτίωση ροής εργασιών. Εργασίες που εκτελούνταν σε ακολουθία τώρα μπορούν να εκτελούνται παράλληλα και με μεγαλύτερη ταχύτητα, με αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης κάθε διαδικασίας.
- Ιχνηλασία. Τα πληροφοριακά συστήματα ελέγχουν ηλεκτρονικά κάθε στάδιο της διαδικασίας, παρακολουθώντας τον τρόπο διεκπεραίωσης, κάνοντας ποιοτικό έλεγχο στις εκροές και προλαμβάνοντας τα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν.
- Κατάργηση των Γεωγραφικών Περιορισμών. Οι γεωγραφικές αποστάσεις εκμηδενίζονται και οι απομακρυσμένες γεωγραφικά μονάδες μπορούν να συνεργαστούν.
- Ολοκλήρωση δραστηριοτήτων. Η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων διευκολύνεται, με αποτέλεσμα μία διαδικασία να πραγματοποιείται πλέον ολοκληρωμένο.

Οι παράγοντες επιτυχίας ενός πληροφοριακού συστήματος συνοψίζονται στους παρακάτω (Davenport, 1993), (Laudon, 2007), (Davenport, 1990), (Teng, 1998), (Martinez, 1995):

- Απόλυτη ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων επιχείρησης με τη στρατηγική για τα πληροφοριακά συστήματα. Για αποδοτικές επενδύσεις σε αυτά πρέπει η στρατηγική του οργανισμού να καθορίζει τη στρατηγική τους κι όχι το αντίστροφο.
- Σχεδίαση του πληροφοριακού συστήματος ειδικά για τον οργανισμό στον οποίο πρόκειται να εισαχθεί λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον, την κουλτούρα, την οργανωσιακή δομή και τις διαδικασίες του οργανισμού.

- Συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών εμπειρογνομόνων της πληροφορικής στα προγράμματα εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων, ώστε να επιλεγεί και να σχεδιαστεί η αποδοτικότερη λύση προσαρμοσμένη πλήρως στις ανάγκες του οργανισμού.
- Αποτελεσματική διοίκηση του προγράμματος εισαγωγής των Π.Σ., ακολουθώντας επιστημονικές τεχνικές διοίκησης έργου. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στις τεχνικές διαχείρισης των τεχνικών και οργανωσιακών κινδύνων του έργου.
- Αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής που θα επέλθει στον οργανισμό. Συχνά παρατηρείται αντίσταση στην αλλαγή. Οι στρατηγικές για την αντιμετώπιση του φαινομένου αυτού περιλαμβάνουν τη συμμετοχή των χρηστών στο πρόγραμμα, την εκπαίδευσή τους, την έκδοση εγκυκλίων και εντολών από τη διοίκηση και τη θέσπιση κινήτρων.
- Εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης εργαζομένων, καθώς είναι απαραίτητη η εξειδίκευσή τους στις νέες τεχνολογίες για να παρατηρηθεί βελτίωση στην απόδοσή τους.
- Συνεχής έλεγχος της απόδοσης των πληροφοριακών συστημάτων σε σχέση με τους στόχους του προγράμματος και συνεχής εξέταση των νέων τεχνολογικών εξελίξεων που μπορεί να συμβάλλουν σε περεταίρω βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Γ1) Ο Ανασχεδιασμός στη Δημόσια Διοίκηση

Σύμφωνα με τον Saxena (1996), ο ανασχεδιασμός της Δημόσιας Διοίκησης αναφέρεται στην αναμόρφωση των επιχειρησιακών διαδικασιών της ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί της στόχοι, αναμορφώνοντας παράλληλα την οργανωσιακή της δομή και το θεσμικό της πλαίσιο ώστε να υποστηρίζονται οι νέες διαδικασίες.

Οι λόγοι εφαρμογής προγραμμάτων ανασχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση συνοψίζονται στους παρακάτω, (Andersen, 2006), (Borins, 1997), (Corrigan, 1997), (Halachmi, 1997), (Karkatsoulis, 2004), (Saxena, 1996):

- Υστέρηση του Δημόσιου τομέα σε σχέση με τον Ιδιωτικό τομέα. Ο δημόσιος τομέας δεν μεταρρυθμίστηκε ταυτόχρονα με τον ιδιωτικό εξακολουθώντας να προκαλεί ελλείμματα και δημοσιονομικές κρίσεις.

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

- Κρίση νομιμοποίησης του σύγχρονου κράτους. Το φαινόμενο αυτό πηγάζει από την ανικανότητα του σύγχρονου κράτους να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά καίρια κοινωνικά φαινόμενα, από την αδιαφάνεια των μηχανισμών της Δημόσιας Διοίκησης και από την αύξηση της κριτικής των πολιτών απέναντι στο πολιτικό σύστημα. Συνέπεια είναι η απαξίωση του κράτους και η εγκαθίδρυση του στη συνείδηση των πολιτών ως ένας αναχρονιστικός και παρακμασμένος θεσμός.
- Ανάγκη περιορισμών των δαπανών της Δημόσιας Διοίκησης που επιβάλλεται από προγράμματα δημοσιονομικής εξυγίανσης. Ο περιορισμός των δαπανών δεν συνοδεύεται από ταυτόχρονη μείωση των διοικητικών αρμοδιοτήτων. Αντίθετα, επιβάλλεται η αύξηση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών αφού με λιγότερους πόρους πρέπει να επιτύχουν τα ίδια, κατ' ελάχιστον αποτελέσματα.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τον ανασχεδιασμό της Δημόσιας Διοίκησης συνοψίζονται στη συνέχεια, (Andersen, 2006), (Borins, 1997), (Corrigan, 1997), (Halachmi, 1997), (Karkatsoulis, 2004), (Saxena, 1996):

- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων διαδικασιών, μειώνοντας το διοικητικό κόστος εκτέλεσής τους.
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- Αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών από τη Δημόσια Διοίκηση.
- Εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου και της οργανωτικής δομής της Δημόσιας Διοίκησης ώστε να υποστηρίξει το νέο τρόπο λειτουργίας της. Αυτό επιφέρει μείωση της γραφειοκρατίας και απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών.
- Διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων μέσω δεικτών και στόχων διαφόρων κατηγοριών. Το γεγονός αυτό, οδηγεί στην ορθότερη κατάρτιση δημόσιων προϋπολογισμών, με βάση την αποδοτικότητα και σε αποτελεσματικότερο έλεγχο των δημόσιων δαπανών.
- Αύξηση της διαφάνειας του κρατικού μηχανισμού, μέσω της τήρησης και δημοσιοποίησης δεικτών και αποτελεσμάτων. Συνέπεια αυτού είναι η ανάπτυξη ενός σταθερού επιχειρηματικού περιβάλλοντος το οποίο ευνοεί τις επενδύσεις και την οικονομική μεγέθυνση.
- Αύξηση του ενδιαφέροντος των πολιτών για τις δημόσιες διαδικασίες. Μια καλά οργανωμένη Δημόσια Διοίκηση η οποία λειτουργεί αποτελεσματικά και με πλήρη

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

διαφάνεια, αυξάνει το ενδιαφέρον των πολιτών για συμμετοχή στα κοινά και ενισχύει την πίστη τους στο πολιτικό σύστημα.

Σύμφωνα με τον Andersen (2006), ο ανασχεδιασμός της Δ.Δ. είναι ένα ιδιαίτερα δύσκολο εγχείρημα λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τους δημόσιους από τους ιδιωτικούς οργανισμούς. Τα προγράμματα ανασχεδιασμού πρέπει να προσαρμόζονται στα ιδιαίτερα γνωρίσματα του δημόσιου τομέα και να προβλέπουν τις παρακάτω δράσεις, (Andersen, 2006), (Corrigan, 1997), (Halachmi, 1997), Saxena, 1996):

- Καθορισμός ενός οράματος και μιας στρατηγικής για τον οργανισμό. Οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί παρουσιάζουν έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής και στοχοθεσίας. Χωρίς στοχοθεσία είναι αδύνατη η κατάρτιση προγραμμάτων ανασχεδιασμού.
- Αναλυτικός προσδιορισμός των διαδικασιών που εκτελούνται από τη Δ.Δ. ο ανασχεδιασμός μιας διαδικασίας προϋποθέτει τον αναλυτικό καθορισμό της: τα βήματα εκτέλεσης, τις εισροές και τις εκροές της. Οι περισσότεροι Δημόσιοι οργανισμοί δεν διαθέτουν τεκμηριωμένη περιγραφή των διαδικασιών που ακολουθούν, γεγονός που καθιστά αδύνατη τη βελτίωση της διαδικασίας μέσω δεικτών απόδοσης.
- Μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες. Ο βαθμός ικανοποίησής τους από το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας και οι υποδείξεις για τη βελτίωσή της, είναι μια από τις βασικότερους παραμέτρους του ανασχεδιασμού διαδικασιών στον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα, στον δημόσιο τομέα ο παράγοντας αυτός δεν εξετάζεται καθόλου.
- Μελέτη της νομοθεσίας η οποία ορίζει την επιχειρησιακή διαδικασία. Οι διαδικασίες του δημοσίου εκτελούνται βάση αυστηρού νομοθετικού πλαισίου. Κατά τη διαδικασία του ανασχεδιασμού πρέπει να μελετηθεί το σχετικό πλαίσιο ώστε να προσδιοριστούν οι περιορισμοί κατά τον ανασχεδιασμό της διαδικασίας.
- Εξέταση των υποχρεώσεων διαφάνειας που έχει ο δημόσιος τομέας. Από το νόμο είναι υποχρεωμένος να τηρεί πλήθος στοιχείων για όλες τις πράξεις και αποφάσεις του, ώστε να είναι δυνατός ο μετέπειτα έλεγχος της νομιμότητάς τους. Το γεγονός αυτό εισάγει περιορισμούς στον ανασχεδιασμό, αφού πρέπει να προβλεφθούν και δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στο τελικό αποτέλεσμα.

Γ2) Τα πληροφοριακά συστήματα στη Δημόσια Διοίκηση

Σύμφωνα με τους Peristeras & Tarabanis (2000), τα πληροφοριακά συστήματα της Δ.Δ. είναι τα συστήματα που υποστηρίζουν τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες της, δηλαδή την παροχή υπηρεσιών προς πολίτες, την διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής και τις εσωτερικές διαδικασίες.

Οι λόγοι υιοθέτησης πληροφοριακών συστημάτων από δημόσιους οργανισμούς συνοψίζονται στη συνέχεια, (Apostolakis, 2008), (OECD, 2003), (US-GAO, 1996):

- Στις διευρυμένες επικοινωνιακές δυνατότητες που παρέχουν αυτά. Συγκεκριμένα, επιτρέπουν τη διασύνδεση και αλληλεπίδραση μεγάλου αριθμού χρηστών σε συνεχή βάση. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την εξοικείωση του κοινού με τις νέες τεχνολογίες ωθούν τον δημόσιο τομέα στο εκσυγχρονισμό του τρόπου αλληλεπίδρασής του με το κοινό ώστε να συμπορευτεί με το κλίμα της εποχής.
- Στις διευρυμένες αρμοδιότητες της Δ.Δ. και στον ταυτόχρονο περιορισμό των δαπανών της. Αναγκαιότητα είναι η υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης και λειτουργίας που θα αυξάνουν την αποδοτικότητά τους. Η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής, για την υλοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών της και για την επικοινωνία και συναλλαγές με το κοινωνικό σύνολο είναι ένα μέτρο το οποίο συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων αυτών.
- Στο χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από τις υπηρεσίες της Δ.Δ., σε συνδυασμό με τη γενικότερη δυσαρέσκεια απέναντι στην πολιτική και το χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος για τα κοινά. Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, και για την υποστήριξη και αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά, συμβάλλει στην αντιμετώπιση αυτών των φαινομένων.

Τα οφέλη που απορρέουν από την εισαγωγή τους στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών παρουσιάζονται στη συνέχεια (Apostolakis, 2008), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (OECD, 2003), (US-GAO, 1996):

- Αποταμίευση του φόρτου των πολιτών κατά τη διαδικασία εύρεσης και χρησιμοποίησης της δημόσιας πληροφορίας ή υπηρεσίας. Οι δημόσιες πληροφορίες

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

και υπηρεσίες είναι διαθέσιμες ηλεκτρονικά, όλο το 24ωρο χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία του πολίτη στο χώρο παροχής της υπηρεσίας.

- Αποταμίευση του χρόνου των διοικητικών υπαλλήλων ο οποίος καταναλωνόταν στην προσωπική επικοινωνία με τους πολίτες και στην επεξεργασία χειρόγραφων καταστάσεων. Αυτό επιφέρει απελευθέρωση ανθρώπινων πόρων που πλέον μπορούν να διατεθούν σε περισσότερο παραγωγικές διαδικασίες.
- Μείωση κόστους διάθεσης των δημόσιων υπηρεσιών που προκύπτει τόσο από τον λιγότερο εργασιακό φόρτο, όσο και από την ηλεκτρονική διάθεση πληροφοριών και αιτήσεων τα οποία δεν είναι πλέον απαραίτητο να διατίθενται σε έντυπη μορφή.
- Βελτίωση και επιτάχυνση της επικοινωνίας μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και της διανομής εμπιστευτικής πληροφορίας. Αυτό οδηγεί σε μείωση της γραφειοκρατίας και σε ταχύτερη και αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών που απαιτούν συνεργασία μεταξύ 2 ή περισσότερων μονάδων.
- Βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, γεγονός που βελτιώνει την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πολιτών στη Δ.Δ.
- Αύξηση της νομιμότητας και αύξηση της διαφάνειας των κρατικών μηχανισμών με τη διατήρηση των στοιχείων όλων των συναλλαγών και την εφαρμογή πρακτικών που επισημαίνουν τις παρανομίες.
- Δημιουργία ενός σταθερού και ασφαλούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος το οποίο οδηγεί στην ανάπτυξη υποδομών για ασφαλής συναλλαγές.
- Ενδυνάμωση της διεθνούς αγοράς εφόσον πλέον οι πληροφορίες και οι διαδικασίες εμπορίου και προμηθειών είναι προσβάσιμες σε όλους, μέσω του διαδικτύου.

Οι κανόνες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχημένη εφαρμογή προγραμμάτων εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων σε δημόσιους οργανισμούς αναφέρονται στη συνέχεια, (Apostolakis, 2008), (Observatory for the Greek Information Society, 2008), (OECD, 2003), (OECD 2001), (US-GAO, February, 1997), (US-GAO, 1997):

- Δέσμευση εκ μέρους της πολιτικής ηγεσίας όσο και της ανώτερης διοικητικής ηγεσίας, ώστε να διαμορφωθούν συγκεκριμένα οράματα, στόχοι και στρατηγικές και σχέδια δράσης.

- Ενσωμάτωση των διαφόρων δράσεων ηλεκτρονικοποίησης της Δ.Δ. στις γενικότερες κρατικές πολιτικές και στοχοθεσίες. Δεν πρέπει να θεωρούμε την ηλεκτρονική Δ.Δ. ως αυτοσκοπό αλλά ως εργαλείο επίτευξης των γενικότερων στόχων του κράτους.
- Συνεργασία μεταξύ δημόσιων οργανισμών προς την κατεύθυνση της δημιουργίας κοινών υποδομών που οδηγούν σε δημιουργία ολοκληρωμένων συνεργατικών υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες του πολίτη.
- Δυνατότητες πρόσβασης στην ηλεκτρονική πληροφόρηση και στις ηλεκτρονικές συναλλαγές από όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών, με ιδιαίτερη έμφαση στις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.
- Προώθηση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση των κρατικών πολιτικών και αποφάσεων.
- Ρεαλιστικός σχεδιασμός και αποτελεσματική διαχείριση των έργων πληροφορικής, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα. Η εμπειρία έχει δείξει ότι πρέπει να αποφεύγονται μεγάλα και δαπανηρά έργα, να προτιμώνται δοκιμασμένες τεχνολογίες και να καταρτίζονται σχέδια διαχείρισης της αλλαγής που θα επέλθει στον οργανισμό, με έμφαση την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή.

3.4 Η ΚΡΙΣΙΜΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η αποστολή των δημόσιων οργανώσεων ως συγκροτημένα σύνολα ανθρωπίνων δραστηριοτήτων και υλικών, είναι να δρουν για να εκπληρώνουν τα διάφορα κοινωνικά συμφέροντα που προκύπτουν. Παρόλο αυτά οι πολίτες αντιλαμβάνονται το αντίθετο. Υπάρχει η άποψη ότι εναλλακτικά, αποστολή των δημόσιων οργανώσεων είναι να παρέχουν υπηρεσίες σε πολίτες-πελάτες, εντός κάποιων γεωγραφικών ορίων λειτουργίας της οργάνωσης, να δίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στις ανώτερες αρχές και μια άποψη για την ταυτότητα της οργάνωσης.

Εδώ είναι που δημιουργείται η απορία αν τελικά η Διοίκηση των δημόσιων οργανώσεων ανταποκρίνεται όντως στην εκπλήρωση της αποστολής της. Αρχικά για να πετύχει το τελικό σκοπό της πρέπει να έχει προγραμματίσει εξαρχής τη δράσης της αφού ο προγραμματισμός είναι το άλφα και το ωμέγα για το τμήμα του management λόγω της μείζονος σημασίας για τη διοικητική του λειτουργία. Αυτό γιατί συνίσταται

από το σύστημα αποφάσεων να προηγείται και να προσδιορίζεται η δράση του ατόμου, της ομάδας ή της οργάνωσης. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν το που θέλει να βρίσκεται η οργάνωση στο μέλλον και πώς να πετύχει τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής θέσης. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο P. Drucker: «ο προγραμματισμός είναι ό, τι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο, καθώς το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε χτες».

Συμπέρασμα από τα παραπάνω βγαίνει ότι η οργάνωση είναι αυτή που προκαθορίζει τι θα γίνει, γιατί, ποιος θα το αναλάβει, πότε και με ποια μέσα. Με τον προγραμματισμό ο άνθρωπος επιχειρεί να καταστεί κύριος του εαυτού του και να σχεδιάσει το μέλλον του συλλογικού γίνεσθαι. Ανά καιρούς έχουν διατυπωθεί κάποιες αντιρρήσεις σχετικά με τη σπουδαιότητα του προγραμματισμού όσον αναφορά την έλλογη διαδικασία της θέσπισης στόχων, την υλοποίησή τους και τον έλεγχο του βαθμού επίτευξης των αποτελεσμάτων που κάθε φορά επιτυγχάνονται. Παρά αυτές όμως τις ενστάσεις τυγχάνει τελικά καθολικής αποδοχής και αναδεικνύεται σε θεμελιώδη λειτουργία του management.

Ο προγραμματισμός υλοποιεί το πρώτο και βασικό στοιχείο της Επιστημονικής Διοίκησης, την πρόβλεψη, και επιτυγχάνει ευεργετικές συνέπειες σε πολλά επίπεδα. Συντελεί αποφασιστικά στην επίτευξη ενότητας στην κατεύθυνση της διοικητικής δράσης, τη δημιουργία αισθήματος πειθαρχίας, υπευθυνότητας, ορθολογικής δράσης, υποβοηθάει τη διοικητική αποκέντρωση και τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, μειώνει την αβεβαιότητα και αποτρέπει τις άσκοπες ενέργειες και τις απώλειες χρόνου και τέλος διευκολύνει τον έλεγχο μεταξύ των στόχων που προγραμματίζονται και αυτών που επιτυγχάνονται. Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος αποτελούν το χαρακτηριστικό δίδυμο της διοίκησης.

Ο προγραμματισμός για να διαδραματίσει το ρόλο του σωστά διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

- **Αρχή της χρονικής δέσμευσης.** Προγραμματίζω σημαίνει καταρχήν θέτω χρονικές προθεσμίες.
- **Αρχή της ελαστικότητας.** Τα προγράμματα αφορούν το μέλλον, το οποίο είναι ευμετάβλητο, θα πρέπει να εμπεριέχουν εναλλακτικές λύσεις ή σενάρια, ώστε να καλύπτουν τις περισσότερες πιθανές περιπτώσεις.

- **Αρχή της διόρθωσης.** Εφόσον το πρόγραμμα δεν αποτελεί έναν «οδηγό για όλες τις περιπτώσεις» αλλά προσαρμόζεται στα εκάστοτε δεδομένα, τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει και συνεπώς προβαίνει σε διορθώσεις.

3.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Βασική επιδίωξη για κάθε επιχείρηση αλλά και οποιονδήποτε οργανισμό είτε ιδιωτικό, είτε δημόσιο είναι η άντληση ασφαλών συμπερασμάτων. Κάτι τέτοιο είναι επιτεύξιμο με την χρήση των δεικτών μέτρησης ως μηχανισμό πληροφόρησης. Η χρήση τους όμως προϋποθέτει οι δείκτες αυτοί να πληρούν κάποια χαρακτηριστικά ώστε να γίνει ορθά η λειτουργία τους αλλά και αξιόπιστη η ανάλυσή τους²². Όσον αναφορά την σωστή λειτουργία τους, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της ΕΕ, οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες πρέπει να είναι profitable (επικερδείς), achievable (επιτεύξιμοι), important (σημαντικοί), numerical (αριθμητικοί), να απαντούν στις διαστάσεις τις στοχοθεσίας και να ανταποκρίνονται:

- Στην αποστολή της δημόσιας οργάνωσης (σχετικότητα – συνάφεια)
- Στην παροχή ερμηνείας που δεν οδηγεί σε πολλαπλές και αντιφατικές στάσεις
- Στην προσαρμογή δεδομένων, ώστε να ανταποκρίνονται στις αναδυόμενες κάθε φορά ανάγκες
- Στην ύπαρξη μοναδικότητας για την αποφυγή επικαλύψεων με άλλους δείκτες.
- Στη δημιουργία κόστους μη απαγορευτικού για την οργάνωση, οι δείκτες, όταν σχεδιάζονται υπόκεινται στη λογική κόστους-οφέλους, ώστε το καθαρό όφελος να υπερβαίνει το κόστος που προκύπτει.
- Στην αποτροπή χειραγώγησης από την οργάνωση, ώστε να μην χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία είτε εξωραϊσμού, είτε υποτίμησης της προς μέτρηση οργάνωσης.
- Στη συνεκτικότητα με την πραγματικότητα, ώστε να παρασχεθεί μια ολοκληρωμένη μέτρηση
- Στην χρησιμότητα, στο βαθμό δηλαδή, στον οποίο τα αποτελέσματα καλύπτουν τις ανάγκες που υφίστανται.

²² *Εφαρμογή μετρήσεων απόδοσης – αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση: διεθνής και ελληνική εμπειρία*, Zervopoulos, Panagiotis and Palaskas, Theodosios (2010): .

<http://mpira.ub.uni-muenchen.de/30936/>

- Στην αποδοχή για τους αξιολογούμενους
- Στην αποτελεσματικότητα ως προς την επίτευξη των στόχων

Η ορθή χρήση των δεικτών μέτρησης τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει τη μεγαλύτερη σημασία στο τομέα αυτό για τους οργανισμούς. Για το λόγο αυτό, η εξασφάλιση και εδραίωση των προϋποθέσεων που θα την καταστήσουν σωστή αποτελεί παγκόσμιο ζητούμενο. Ακόμη ζωτική προϋπόθεση για την ύπαρξη αναπτυγμένων συστημάτων μέτρησης, τα οποία πρέπει να σχεδιάζονται από πρόσωπα που κατέχουν την απαιτούμενη εξειδικευμένη γνώση που θα καταρτίσουν με ορθολογικό τρόπο το σύστημα χρήσης των δεικτών, αποτελεί η εφαρμογή ενός απολύτως ξεκάθαρα και κατανοητού πλαισίου. Παράλληλα θα πρέπει να διασφαλίζεται και η επανεξέτασή του, ώστε να συσχετίζονται οι στρατηγικοί στόχοι με το σύστημα μέτρησης. Η αναθεώρησή τους καθίστανται αναγκαία σε μια εποχή που οι δημόσιες οργανώσεις δεν είναι εσωστρεφείς, κλειστά συστήματα, αλλά εύελικτα με υψηλή αναστοχαστικότητα που τροφοδοτούνται με την αναγκαία επαναπληροφόρηση. Συνήθως δημιουργούνται προβληματισμοί σχετικά με τη συμμετοχική φύση του σχεδιασμού και της εφαρμογής του εκάστοτε συστήματος μέτρησης της απόδοσης. Συχνά παρατηρείται και το παράδοξο μη συνεργασίας μεταξύ διευθυντών και γενικών διευθυντών ή και διευθυντών με υφισταμένους.

Τα 8 στάδια που τηρούνται κατά τη διαδικασία μέτρησης των αποδόσεων:

- Ανάλυση των υπαρχόντων διαδικασιών με τη χρήση ειδικών τεχνικών ποιότητας
- Καθορισμός δεικτών αποτελεσματικότητας
- Καθορισμός μεθόδου μέτρησης των δεικτών αποτελεσματικότητας
- Προσδιορισμός συγκρινόμενης οργάνωσης
- Συλλογή στοιχείων και δεδομένων
- Ανάλυση στοιχείων και εντοπισμός αποκλίσεων (με: προσωπικές συνεντεύξεις, διοικητικά αρχεία, χαρτογραφήσεις με ερωτηματολόγια ή τηλεφωνική επικοινωνία, διαβαθμισμένες παρατηρήσεις ενός εκπαιδευμένου παρατηρητή – αξιολογητή
- Ανάπτυξη προγράμματος δραστηριοτήτων για την εξάλειψη των αποκλίσεων και προσέγγιση στόχων.
- Παρακολούθηση και επανεξέταση των δεικτών.

Τέλος, είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι στο στάδιο της συλλογής και ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο γεγονός, ότι τα αποτελέσματα και οι δείκτες δεν ταυτίζονται. Αυτό γιατί οι δείκτες δεν μετρούν και δεν εξηγούν το *per se* παρά μόνο έμμεσα, απλώς δείχνουν. Αποτελούν ένα μέσο ή μέτρο επιτυχίας η αποτυχίας, καθώς παρέχουν μια συνολική εικόνα της οργάνωσης και του έργου που έχει επιτευχθεί, αποτιμώντας την υλοποίηση των στόχων που έχουν προγραμματιστεί, χωρίς να αποτελούν πανάκεια ή κλειδί επιτυχίας μιας οργάνωσης.

3.6 ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Ανωτέρω μιλήσαμε για την σπουδαιότητα που έχει η μέτρηση αποτελεσμάτων για τη Διοίκηση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα για τη Δημόσια Διοίκηση, μέσω των δεικτών μέτρησης. Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να αναφερθούμε στις κρίσιμες έννοιες της παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας αφού η μέτρηση των αποτελεσμάτων για τη σωστή και ολοκληρωμένη λειτουργία του, πρέπει να συναντήσει τις έννοιες αυτές. Αυτό γιατί ο σκοπός των μετρήσεων της αποδοτικότητας είναι να κάνουμε εκείνο που έχει τεθεί ως στόχος (αποτελεσματικότητα) με τον σωστό τρόπο και το μικρότερο κόστος (αποδοτικότητα), ώστε να είμαστε παραγωγικοί (παραγωγικότητα). Το ακρωνύμιο με τα 3 “E” (economy, efficiency, effectiveness) είναι ευρύτερα γνωστό και οι τρεις αυτές έννοιες τίθενται στο επίκεντρο της προβληματικής της Δημόσιας Διοίκησης.

Συγκεκριμένα ο ορισμός των εννοιών αυτών:

- **Παραγωγικότητα (productivity):** Εκφράζει μια σχέση μεταξύ αποτελέσματος και μέσων, αποτελώντας, σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Ο.Ε.Ο.Σ. το 1950, «το πηλίκο της διαίρεσης του παραγόμενου αποτελέσματος διά ενός των συντελεστών παραγωγής». Εναλλακτικά μπορούμε να πούμε ότι παραγωγικότητα είναι ο λόγος του προϊόντος προς το σταθμικό μέσο των εισροών ή το πηλίκο της σχέσης αποτελεσματικότητας προς αποδοτικότητα. Στην ουσία πρόκειται για τη σχέση μεταξύ εισροών – εκροών.

- **Αποτελεσματικότητα (effectiveness):** Ως αποτελεσματικότητα ορίζουμε την ικανότητα της οργάνωσης να προσεγγίζει συγκεκριμένους προκαθορισμένους στόχους.
- **Αποδοτικότητα (efficiency):** Η αποδοτικότητα αναφέρεται στο λόγο μεταξύ του κόστους και των αποτελεσμάτων, και συγκεκριμένα στη διοικητική πρακτική, αποδοτικότητα είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση πόρων για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Διακρίνεται από την αποτελεσματικότητα, αφού η αποδοτικότητα δεν εξετάζει απλώς την έλευση ή μη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων αλλά και τις συνέπειες που στο περιβάλλον της οργάνωσης, δηλαδή τις αγορές και τα λοιπά κοινωνικά υποσυστήματα.

Οι 3 αυτές έννοιες επειδή συνιστούν κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής δράσης, δεν συνιστούν απόλυτα μεγέθη. Η σημασία τους αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα στη σύγχρονη εποχή, καθώς οι πόροι είναι περιορισμένοι και η αλόγιστη χρήση τους κρίνεται απαγορευμένη.

Τέλος καλό θα ήταν να γίνει και η αποσαφήνιση του όρου του «κόστους» αφού συμπεριλαμβάνεται και στις 3 παραπάνω έννοιες και μάλιστα παίζει μείζονα ρόλο για τη σωστή εφαρμογή τους. Επομένως, το κόστος δεν αποτιμάται σε χρηματικούς όρους αλλά εκφράζει και αξιολογήσεις κάθε είδους, εκφράζει δηλαδή, ένα “δέον” και ως εκ τούτου έχει καταστεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής δράσης. Επιπροσθέτως, το κόστος είναι σύγχρονο, όταν «πλοηγεί» σωστά την οικονομία και αξιοποιεί αποτελεσματικά το δημόσιο χρήμα όντας υπόλογο απέναντι στους πολίτες – πελάτες, οι οποίοι κάνουν χρήση των υπηρεσιών που προσφέρει και φορολογούνται από αυτό δρομολογώντας μια αμφίδρομη και ισότιμη σχέση.

3.7 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σε όλες τις εποχές, η αύξηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας αποτελεί μια στρατηγική στόχευση παρούσα σε όλα τα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης. Κατά τη δεκαετία του '70, ο δημόσιος τομέας χαρακτηριζόταν από έντονες δυσλειτουργίες και ανεπάρκειες, με αποτέλεσμα η συμπόρευση με τον

ιδιωτικό τομέα να εμφανίζεται ως η μόνη ιδεατή λύση. Εάν συνυπολογίσουμε την «κρίση της διακυβέρνησης», την πληροφοριακή έκρηξη, την προσέγγιση της δημόσιας γραφειοκρατίας με όρους πολιτικής οικονομίας, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, τις αυξημένες αξιώσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες και την αναζήτηση από εργαζόμενους εργασιών που παρέχουν δυνατότητες αυτοπραγμάτωσης, συνθέτουμε τη συνολική εικόνα αλλαγής της κοινωνικής πραγματικότητας που ωθεί στην εδραίωση του Νέου Δημόσιου Management (NAM).

Το NAM ταυτίστηκε με τους εκφραστές του οικονομικού νεοφιλελευθερισμού των διαδοχικών κυβερνήσεων των R. Reagan και M. Thatcher. Οι απαρχές του εντοπίζονται στην προσέγγιση της Επιστημονικής Διοίκησης του F. Taylor, όπου η διοίκηση ορίζεται ως η τεχνική της οργάνωσης, με σκοπό την ικανοποίηση οικονομικών στόχων ως γνήσιο τέκνο του πνεύματος της Βιομηχανικής επανάστασης. Στα πλαίσια αυτά, γίνεται αντιληπτή η έμφαση στις αξίες που πρεσβεύει το NAM με κυρίαρχες εκείνες της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας. Η οικονομικότητα, ως θεμελιώδης αρχή του NAM, εξυπηρετείται μέσω της εκτίμησης του οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος και αποτυπώνεται καταρχήν στη σύνταξη των δημοσίων προϋπολογισμών. Η υπαγωγή της διοίκησης σε μια λογική αξιολόγηση της δράσης της βάσει του οικονομικού οφέλους και μόνο αποτέλεσε τη βασική εστία επίκρισης του μοντέλου αυτού διοίκησης. Παρά τις επικρίσεις που δέχθηκε, το NAM προβάλλει ως διαφορετικός τρόπος λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών που συμβάλει στην ποιοτικότερη διαχείριση των σύγχρονων κοινωνικών αναγκών και συμπεριλαμβάνει δράσεις που ανήκουν είτε στο κλασικό management, είτε σε επιμέρους κοινωνικές επιστήμες:

- * Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και πόρων
- * Προγραμματισμό
- * Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- * Σχεδίαση δημοσίων πολιτικών με λογική ανταγωνισμού
- * Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων με βάση τη γνώση
- * Αξιοποίηση των ΤΠΕ
- * Ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας με τη δημιουργία εξωιεραρχικών σχημάτων
- * Λήψη αποφάσεων με ευρεία κοινωνική διαβούλευση

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

- * Κατάργηση εμποδίων για την ανάπτυξη των αγορών μέσω της υιοθέτησης προγραμμάτων κανονιστικής μεταρρύθμισης
- * Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω των εναλλακτικών μορφών εξυπηρέτησής τους
- * Συμφωνίες μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών μετά από διαπραγματεύσεις και όχι σύμφωνα με προκαθορισμένους κανόνες δημοσίου δικαίου
- * Μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης (benchmarking) αντανακλώντας τις ουσιαστικές της διαφορές με το γραφειοκρατικό πρότυπο, οι οποίες αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα:

Δημόσια Γραφειοκρατία	Δημόσιο Μάνατζμεντ
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη επιτυχίας
Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι	Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέριττη δομή
Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης
Έμφαση στους τύπους	Έμφαση στα αποτελέσματα

Σχήμα 3.1 - Διαφορές μεταξύ Δημόσιας Γραφειοκρατίας και Δημόσιου Μάνατζμεντ

3.8 Η ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ Ν. 3230/2004²³ ΕΝΑΣ «ΧΑΡΤΙΝΟΣ ΝΟΜΟΣ²⁴»

ΘΕΜΑ: «*Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης*»

Με τη παρούσα εγκύκλιο παρέχεται η μεθοδολογία για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις. Συνοπτικά, τα βήματα που την απαρτίζουν και παρουσιάζονται αναλυτικά στις επόμενες παραγράφους, είναι τα ακόλουθα:

1. Διαμόρφωση Στρατηγικής
2. Εφαρμογή της Στρατηγικής

ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ

1. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει:

a. Όραμα Δημόσιας Οργάνωσης

Όραμα είναι ένα σύνολο ιδανικών και πεποιθήσεων που αφορούν στο σκοπό και στις αξίες της Δημόσιας Οργάνωσης προσδιορίζοντας, έτσι, την μελλοντική κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί η οργάνωση. Είναι μια έννοια προσανατολισμού σε σχέση με το τι προσπαθεί να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση αλλά και που επιδιώκει να φτάσει σε χρονικό ορίζοντα τριών έως και πέντε ετών ή και παραπάνω. Το όραμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα συνεχούς ενεργοποίησης του συνόλου της οργάνωσης της οποίας τη μελλοντική δομή και λειτουργία καθορίζει. Ταυτόχρονα:

- Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους
- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό προσανατολισμό
- Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τους στρατηγικούς στόχους

²³ΝΟΜΟΣ 3230/2004 ΦΕΚ 44/11.2.2004 -

http://www.dsnet.gr/Epikairothta/Nomothesia/n3230_04.htm

²⁴ Η διατύπωση ανήκει στον κ. Παπαδημητρίου στην εισήγηση «Οργάνωση της κρατικής Διοίκησης, κεντρικής, αποκεντρωμένης και Αυτοδιοίκησης», βλ. σχετικά: Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου (ΔΕΕ), «Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στη σημερινή ιστορική συγκυρία», 7 Οκτωβρίου 2008

- Διευκολύνει τη “μετάφραση” των στρατηγικών στόχων σε καθημερινές, λειτουργικά καταναεμημένες αρμοδιότητες

Για να χαρακτηριστεί το όραμα αποτελεσματικό θα πρέπει να πληροί και κάποιες προϋποθέσεις. Θα πρέπει το όραμα να είναι μεταδόσιμο και κοινοποιήσιμο, να είναι κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο. Ακόμη θα πρέπει να είναι ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζομένους, να είναι επιθυμητό, μετρήσιμο και εφικτό και τέλος το όραμα θα πρέπει να είναι ευέλικτο.

b. Αποστολή της Δημόσιας Οργάνωσης

Η αποστολή προσδιορίζει τον κύριο σκοπό λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης, τον υπέρτατο λόγο ύπαρξής της όπως αυτός προκύπτει από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Η αποστολή αποσαφηνίζει το κύριο έργο της και το μεταφέρει σε όλους τους μετόχους της, ιδίως δε στους υπαλλήλους της. Συνηθέστατα, η αποστολή αποτελεί τη γραπτή διατύπωση του οράματος της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Είναι σαφές ότι συχνά η ύπαρξη κάθε δημόσιας οργάνωσης απαντά σε ανάγκες που είχαν αναγνωριστεί πολλά χρόνια πριν και με βάση διαφορετική κοινωνική πραγματικότητα ακόμα κι αν, πολλές φορές, η φύση των προβλημάτων που καλείται να επιλύσει παραμένει αναλλοίωτη στην πάροδο του χρόνου. Κάτι τέτοιο αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι ο τρόπος δράσης έχει διαφοροποιηθεί, κυρίως, λόγω της εισδοχής νέων τεχνολογιών στην καθημερινή μας πραγματικότητα. Υπάρχουν, ως εκ τούτου, ποικίλες περιπτώσεις που οι εξελίξεις επιβάλλουν την επικαιροποίηση ή ακόμα και τη δραστική αλλαγή της αποστολής ώστε να συμπεριλαμβάνει τις νέες προκλήσεις και ανάγκες που διαμορφώνονται στο παγκοσμιοποιημένο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η αποστολή αυτή για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να περιγράφεται σε δύο με τρεις προτάσεις και να πληροί προϋποθέσεις όπως:

- i. Να είναι σαφής και απλή αλλά όχι υπεραπλουστευμένη
- ii. Να εμπνέει αλλαγές
- iii. Να είναι μακροπρόθεσμη
- iv. Να είναι επικοινωνιακή

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία καθορισμού της θα πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα όπως:

- i. Ποιος είναι εν γένει ο λόγος ύπαρξης της Δημόσιας Οργάνωσης;
- ii. Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες/προβλήματα των πολιτών, η αντιμετώπιση των οποίων δικαιολογεί τη δημιουργία και λειτουργία της;
- iii. Αντιμετωπίζονται οι ανάγκες αυτές από τη Δημόσια Οργάνωση;
- iv. Με ποιους τρόπους θα πρέπει να ανταποκρίνεται η Δημόσια Οργάνωση στις προσδοκίες των πολιτών;

b. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας, η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου, αναλαμβάνει τη μετατροπή του οράματος της δημόσιας οργάνωσης σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών με βάση προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Η διαδικασία αυτή υλοποιείται μεθοδολογικά με τη χρήση της ανάλυσης S.W.O.T (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats) που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, σε πρώτη φάση, των **Στρατηγικών Προβληματισμών** της δημόσιας οργάνωσης για να ακολουθήσει σε δεύτερη φάση η ανάπτυξη, επί τη βάση των στρατηγικών προβληματισμών, της στρατηγικής που ταιριάζει καλύτερα στις επικρατούσες συνθήκες. Η ανάλυση αυτή είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ενδοδιοικητικά *Δυνατά* και *Αδύνατα* σημεία μιας δημόσιας οργάνωσης απέναντι στις *Ευκαιρίες* και *Απειλές* που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της, αποβλέποντας:

- i. Στον προσδιορισμό των κύριων στρατηγικών προβληματισμών που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει
- ii. Στη διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών επιλογών που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των ανωτέρω στρατηγικών προβληματισμών.

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως στην πρώτη φάση εφαρμογής της ανάλυσης S.W.O.T., προσδιορίζονται τα **Δυνατά και Αδύνατα Σημεία** της δημόσιας

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

οργάνωσης όπως αυτά που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια όπως:

ηγεσία, σαφήνεια οράματος/αποστολής, αξίες, ανθρώπινο δυναμικό, χρηματοδότηση, θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης, οργανωτική δομή της δημόσιας οργάνωσης, υλικοτεχνική υποδομή, διατεθειμένοι πόροι, διαδικασίες, εσωτερικοί διάλογοι επικοινωνίας, συνεργάτες – δίκτυα με ομάδες συμφερόντων.

Εν συνεχεία, προσδιορίζονται στη δεύτερη φάση οι **Ευκαιρίες και οι Απειλές** ως συνάρτηση παραγόντων που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον της δημόσιας οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια όπως:

χρηματοδοτικά προγράμματα, παγκοσμιοποιημένη οικονομία, τεχνολογικές εξελίξεις, απαιτήσεις-ανάγκες «Πελατών», δημογραφικές μεταβολές, κοινωνικές συνθήκες-τάσεις, νομικό πλαίσιο, πολιτικές συγκυρίες-πολιτική βούληση.

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης ως άνω, κάθε ένα από τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές που έχουν εντοπισθεί αξιολογούνται, έτσι ώστε με γνώμονα τις προτεραιότητες κάθε δημόσιας οργάνωσης να επισημανθούν τα πλέον σημαντικά εξ αυτών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προσδιορίζονται οι στρατηγικοί προβληματισμοί με σειρά σημαντικότητας της λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης.

Αφού γίνει ο εντοπισμός των κυριότερων στρατηγικών προβληματισμών για τη δημόσια οργάνωση, προσδιορίζονται οι βασικοί άξονες-κατηγορίες στρατηγικών επιλογών αυτής, ως συνδυασμός των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση S.W.O.T. Οι πιο βασικές στρατηγικές επιλογές εξ αυτών μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες.

- Συνδυασμό δυνατών σημείων και ευκαιριών
- Μετατροπή αδύνατων σημείων σε δυνατά και απειλών σε ευκαιρίες
- Ελαχιστοποίηση/Αποφυγή των περιπτώσεων που η μετατροπή των αδύνατων σημείων σε δυνατά και απειλών σε ευκαιρίες δεν είναι εφικτή.

Με αφετηρία τους παραπάνω κατευθυντήριους άξονες, οι βασικές στρατηγικές επιλογές μιας δημόσιας οργάνωσης συγκεκριμενοποιούνται ως ακολούθως:

- **Στρατηγικές δυνατών σημείων-ευκαιριών:** χρησιμοποίηση των δυνατών σημείων της προς εκμετάλλευση κάποιας ευκαιρίας μέσω διαμορφούμενων συνδυασμών

- **Στρατηγικές δυνατών σημείων-απειλών:** χρησιμοποίηση των δυνατών σημείων της με στόχο τον περιορισμό/εξάλειψη κάποιας απειλής.
- **Στρατηγικές αδύνατων σημείων-ευκαιριών:** μετατροπή-βελτίωση αδύνατων σημείων μέσα από την αξιοποίηση κάποιας ευκαιρίας
- **Στρατηγικές αδύνατων σημείων-απειλών:** περιορισμός/εξάλειψη αδύνατων σημείων υπό το πρίσμα ρεαλιστικών απειλών.

2. Η εφαρμογή της στρατηγικής περιλαμβάνει:

a. Κριτήρια επιλογής μεθόδου για την εφαρμογή στρατηγικής σε δημόσια οργάνωση

Για να εφαρμόσει ολοκληρωμένα μια δημόσια οργάνωση τη στρατηγική της απαιτείται να υιοθετήσει μια τεχνική, με την οποία θα παρακολουθείται συνεχώς η εφαρμογή της και ταυτόχρονα θα αποτελεί τη βάση ενός στρατηγικού συστήματος διοίκησης για τη μετατροπή της στρατηγικής σε προγράμματα δράσης σε όλα τα επίπεδά της. Η μέθοδος που επιλέχθηκε βασίζεται στη τεχνική της Balanced Scorecard, η οποία αποτελεί ένα Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης προσανατολισμένο στα αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη τη σύνδεση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων μιας δημόσιας οργάνωσης με το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική της μέσω του καθορισμού μετρήσεων και συναινετικών στόχων.

Οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν στην εν λόγω τεχνική είναι:

- Η εκτεταμένη επιτυχής εφαρμογή της στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Γερμανία, Η.Β., Ιταλία, Σκανδιναβικές χώρες).
- Η δυνατότητα δυναμικής και ολιστικής παρακολούθησης και ανατροφοδότησης σε σχέση με τη λειτουργία του δημόσιου οργανισμού με χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού δεικτών μέτρησης.
- Η δυνατότητα διαλειτουργικής επίλυσης προβλημάτων μέσω της σύνδεσης στρατηγικών, δεικτών μέτρησης και αναμενόμενων αποτελεσμάτων σε διάφορα επίπεδα της δημόσιας οργάνωσης και σε διαφορετικές επιχειρησιακές παραμέτρους (π.χ. Εσωτερικές Διαδικασίες, Οικονομικά κ.λπ.).
- Η εστίαση στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού καθώς και στην αποσαφήνιση των πεδίων στα οποία θα πρέπει ο ίδιος να κατευθύνει τις προσπάθειές του (π.χ. καλύτερη και αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων του μέσω πλήρους συντονισμού των δραστηριοτήτων του).

- Η θέση σε ισχύ του Ν.3230/2004 που εισάγει στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τις έννοιες της *Διοίκησης μέσω Στόχων* και της μέτρησης της αποδοτικότητας περιγράφοντας τις διαδικασίες εκείνες που συμβάλουν στην αντιμετώπιση του ελλείμματος στρατηγικής διοίκησης που παρατηρείται στις δημόσιες οργανώσεις της χώρας μας και στην βελτίωση της άσκησης της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Η εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής περιλαμβάνει έξι (6) στάδια:

- i. Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης
- ii. Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά οπτική γωνία
- iii. Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων
- iv. Καθορισμός δεικτών μέτρησης – καθορισμός τιμών στόχευσης
- v. Ανάπτυξη πρωτοβουλιών
- vi. Μετρήσεις - Ανατροφοδότηση

3.9 Η ΜΕΘΟΔΟΣ BALANCED SCORECARD ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Με γνώμονα τη ρήση των Osborne-Gaebler «αν δεν μετρήσεις, δεν μπορείς να διοικήσεις», η πολιτική ηγεσία της χώρας ψήφισε το νόμο 3230/2004

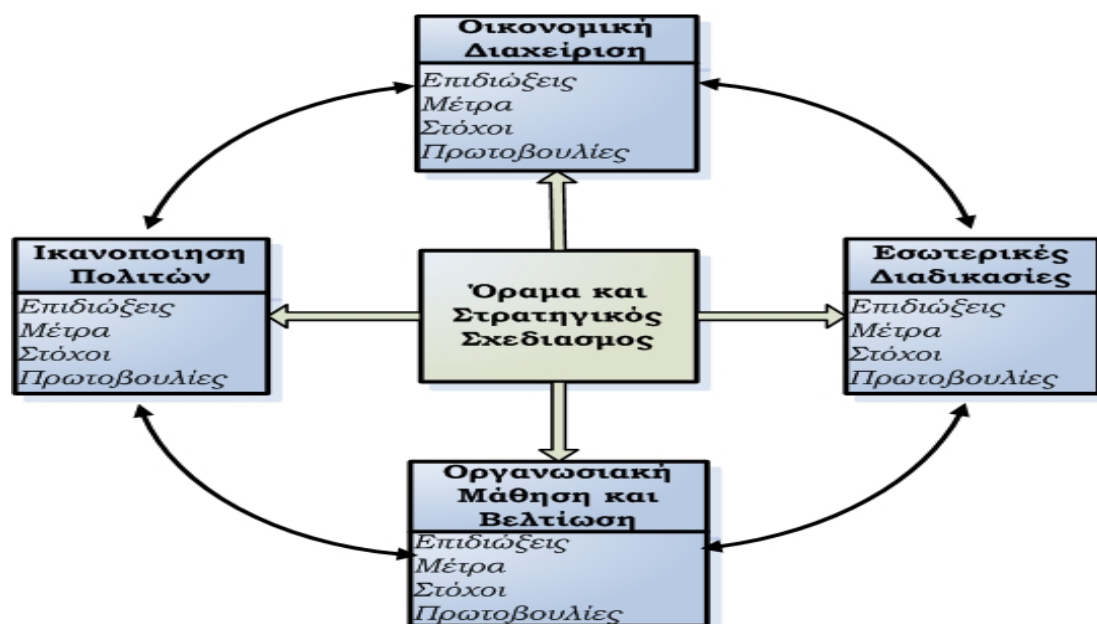
«Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», με τον οποίο καθιερώθηκε το σύστημα ΔμΣ για την καλύτερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Ο νέος νόμος, στα πλαίσια των επιταγών του ΝΔΜ, αποτυπώνει την ανάγκη για μια εξωστρεφή, ανταγωνιστική διοίκηση που δέχεται επιρροές από τις παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών και κρίνεται «εκ των αποτελεσμάτων», των δεικτών απόδοσης και των στόχων που η ίδια προκαθορίζει. Επιχειρείται, δηλαδή, η ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης, μιας διοίκησης, η οποία ευθυγραμμίζεται με το περιβάλλον λειτουργίας της, επιτυγχάνει συστηματική επικοινωνία μεταξύ των εξωτερικών και ενδοδιοικητικών μετόχων της στη βάση οράματος δράσης, καθορίζει τις στρατηγικές προτεραιότητες της δημόσιας οργάνωσης και διασφαλίζει συνεκτική λειτουργία μεταξύ όλων των διοικητικών ρόλων και των διαφοροποιημένων δράσεων. Η στρατηγική διοίκηση, όπως προκύπτει και από την παρούσα εγκύκλιο,

περιλαμβάνει ανάλυση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, εφαρμογή στρατηγικής και αξιολόγηση.

Η εφαρμογή της στρατηγικής, όπως προκύπτει από την τελευταία εγκύκλιο του Υπουργείου, θα παρακολουθείται μέσω της τεχνικής της balanced scorecard ή «εξισορροπημένης μεθόδου μέτρησης της απόδοσης», όπως αποδίδεται στα ελληνικά. Η μέθοδος αυτή διατηρεί κλασικά οικονομικά μέτρα και κριτήρια, εισάγοντας, ωστόσο, πέρα από τους αμιγώς οικονομικούς και ποιοτικούς παράγοντες στη δράση του οργανισμού. Η δημόσια οργάνωση καλείται να προσαρμόσει τα Ε.Π, ώστε να κινείται εντός ορίων προϋπολογισμού, χωρίς όμως να κάνει εκπτώσεις σε όρους στόχων, καινοτόμων δράσεων και ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. Αποτελεί, επίσης, μια μέθοδο για την επιλογή των δεικτών αποδοτικότητας που θα προωθήσουν την ενιαία στρατηγική του οργανισμού. Τα μέτρα και οι στόχοι που προσδιορίζει και παρακολουθεί η μέθοδος της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης πηγάζουν από τη θεώρηση της δράσης της οργάνωσης μέσα από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες ή διαστάσεις: α) των οικονομικών πόρων β) των πολιτών-πελατών γ) των εσωτερικών διαδικασιών και δ) της μάθησης και συνεχούς βελτίωσης. Η μέθοδος αυτή αναλύεται στα ακόλουθα στάδια:

- Διατύπωση δήλωσης προορισμού της οργάνωσης ως μια λεπτομερή περιγραφή των επιδιωκόμενων στόχων της και της επιθυμητής της εξέλιξης σε έναν ορίζοντα τριών έως πέντε ετών
- Προσδιορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι ανά οπτική γωνία και ακολούθως,
- Καταρτίζεται ο Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων, όπου αποτυπώνονται οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης ανά οπτική γωνία, ώστε η κάθε επίδοση της καθημίας να οδηγεί στην βελτίωση των υπολοίπων
- Καθορίζονται δείκτες για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με την επίτευξη των τιθεμένων στόχων
- Αναπτύσσονται πρωτοβουλίες, δηλαδή, εφαρμόζονται προγράμματα που προσδιορίζουν τις απαραίτητες δράσεις για την εκπλήρωση των στόχων και τέλος,
- Η οργάνωση προβαίνει σε κριτική επισκόπηση των ενεργειών της μέσω εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων.



Σχήμα 3.2 – Όραμα και Στρατηγικός Σχεδιασμός της ΔμΣ για τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Η διαδικασία της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης βασίζεται σε μια προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» (top-down) με τη στρατηγική και τους στόχους να καθορίζονται πρωταρχικά από την ανώτερη ηγεσία της οργάνωσης με την ακόλουθη διάχυσή τους σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας από μορφή εξειδικευμένων δράσεων. Ειδικότερα, ως προς τη διαδικασία καθορισμού των στόχων:

Κάθε οργάνωση, κάθε δημόσια υπηρεσία και κάθε Ν.Π.Δ.Δ. όπως και οι ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, σε ετήσια βάση καθορίζουν στόχους κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Ο νέος Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας (Ν. 3463/2006) δίνει βαρύτητα στον στρατηγικό σχεδιασμό, όπου στα άρθρα 203-207 θεσπίζεται για πρώτη φορά η υποχρέωση των ΟΤΑ για εκπόνηση επιχειρησιακών προγραμμάτων

- Οι στόχοι επιμερίζονται από πάνω προς τα κάτω με την πολιτική ηγεσία να θέτει τους στρατηγικούς στόχους
- Οι Διευθυντές/Τμηματάρχες, εν συνεχεία, προσδιορίζουν τους ειδικούς-επιχειρησιακούς στόχους, με τους οποίους προσδιορίζουν το πώς θα υλοποιήσουν τη στρατηγική της υπηρεσίας και θα προωθήσουν τους στόχους τους
- Σε ένα επόμενο στάδιο, οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα

- Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του ανάλογα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία του κάθε υπαλλήλου
- Η επιτυχής ή μη υλοποίηση των στόχων κρίνεται από τους δείκτες, ο σχεδιασμός των οποίων ανήκει στις Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας και όπου αυτές δεν υφίστανται στις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού. Οι δείκτες μπορούν να είναι είτε γενικοί, οι οποίοι αφορούν το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, την εφαρμογή των τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης είτε ειδικοί, οι οποίοι αφορούν τους εξειδικευμένους δείκτες που κάθε υπηρεσία θα εφαρμόσει και που αντιστοιχούν με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Καθώς οι οργανώσεις είναι ανοικτά συστήματα, μεταβάλλονται και προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες ανάγκες που διαμορφώνει το περιβάλλον τους. Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται αναγκαία η διαδικασία παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των στόχων και ο επανακαθορισμός τους, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο. Η Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας του εξεταζόμενου φορέα υποβάλλει σχετική ετήσια έκθεση αξιολόγησης της πορείας της στοχοθεσίας. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας παρακολούθησης εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας γίνεται με την υποβολή έκθεσης από τον Υπουργό Εσωτερικών και την βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους.

3.10 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ

N.3230/2004²⁵

Εφτά χρόνια μετά την ψήφιση του ν. 3230/2004, τα αποτελέσματα είναι πενιχρά και ο νόμος υπάρχει μεν, δεν εφαρμόζεται δε. Αναλυτικότερα, ο αριθμός των φορέων που μέχρι σήμερα έχουν εκδώσει αποφάσεις καθορισμού στόχων μόλις υπερβαίνει τους δέκα (10) και πρόκειται κυρίως για Περιφέρειες και Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις. Αν αναλογιστούμε ότι μόνο οι Περιφέρειες είναι 13 και τα Υπουργεία 16 και αν στα παραπάνω προστεθεί ο αριθμός των Ν.Π.Δ.Δ. που υπερβαίνει τον αριθμό των 1.000, διαπιστώνουμε, ότι ο αριθμός των φορέων που

²⁵ Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης - <http://www.gspa.gr/>

Αριθμ. Πρωτ.: ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.20260 -

http://tpagd.damt.gov.gr/images/stories/files/ektheseis_apologismou.pdf, 13 Σεπτεμβρίου 2006

έχουν προβεί στην έκδοση αποφάσεων, είναι πολύ μικρός. Επιπροσθέτως, σε τρεις μόνο περιπτώσεις, στο Δήμο Θεσσαλονίκης, το Δήμο Αμαρουσίου και την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας έχουν καθορισθεί δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας/αποδοτικότητας, όπως επιβεβαιώθηκε και από τον εκπρόσωπο (manager-σύμβουλο Διοίκησης) εταιρείας σύνταξης δεικτών. Αν πλοηγηθεί κάποιος στις σελίδες του Υπουργείου Εσωτερικών, θα διαπιστώσει την ανυπαρξία δεικτών αποδοτικότητας, οι οποίοι αφορούν το νόμο 2839/2000, καταγράφουν, ωστόσο, την ανύπαρκτη θέσπιση δεικτών.

Επιπροσθέτως, σε μελέτη, η οποία εντάχθηκε στο Ε.Π. «Πολιτεία» και χρηματοδοτήθηκε από αυτό, καταγράφηκε η ανεπάρκεια των συστημάτων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης των ελεγκτικών υπηρεσιών της Δ.Δ. Το εν λόγω έργο, με φορέα εκτέλεσης και λειτουργίας το γραφείο του Γ.Ε.Δ.Δ., επέλεξε για την πιλοτική εφαρμογή της αξιολόγησης δύο ελεγκτικές υπηρεσίες της Δ.Δ., το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. και την Ε.Υ.Ε.Π. και αποσκοπούσε στην ανάπτυξη ενός αντικειμενικού πλαισίου αξιολόγησης των Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου της ελληνικής Δ.Δ. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η έλλειψη συστημάτων αξιολόγησης των Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου επισημάνθηκε και στη μελέτη που ανατέθηκε από τον Γ.Ε.Δ.Δ. στο Ευρωπαϊκό Κέντρο Δημοσίου Δικαίου. Ενδεικτικό της μη εφαρμογής του νόμου είναι, ότι δεν έχει εκδοθεί καμία Υπουργική Απόφαση ούτε από τα Υπουργεία ούτε από τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού (η Υ.Α. εκδίδεται σε συνεργασία με την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και την Ε.Ν.Α.Ε) ούτε, τέλος, από τα Ν.Π.Δ.Δ η αντίστοιχη απόφαση του διοικητικού τους οργάνου. Σε συσχέτιση με τα παραπάνω, χαρακτηριστική είναι η αδυναμία των ΟΤΑ να συντάσσουν και να υλοποιούν Ε.Π. τετραετούς διάρκειας. Ωστόσο, δύο χρόνια αργότερα περίπου δέκα (10) δήμοι έχουν συντάξει Ε.Π., ενώ η αδυναμία του όλου εγχειρήματος συνάγεται από την διαρκή ανανέωση των καταληκτικών ημερομηνιών υποβολής των Ε.Π. Δηλαδή, παρά την έκδοση ενός Π.Δ. και μιας Υ.Α., η οποία επέβαλε καταληκτική χρονική προθεσμία για την εκπόνηση των προγραμμάτων την 31^η Οκτωβρίου 2007, δόθηκε η πρώτη παράταση από το ΥΠΕΣ την 31^η Ιανουαρίου 2007, μετά πήγε στις 30 Απριλίου 2008 και τώρα βρίσκεται στις 31 Ιουλίου 2008

Το μόνο επιτυχημένο παράδειγμα χρήσης δεικτών στην ελληνική πραγματικότητα είναι εκείνο της χρήσης δεικτών στα ΚΠΣ για την διασφάλιση της αποτελεσματικής παρακολούθησης και αξιολόγησης ως βασικές αρχές που διέπουν

το σύνολο των προγραμμάτων και των εγκριθέντων προς χρηματοδότηση προγραμμάτων.

Κατά τη έρευνα για τις εστίες παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης, τα συμπεράσματα προκύπτουν, πέραν της ανάλυσης γραπτών τεκμηρίων και από τη χρήση συνεντεύξεων που δόθηκαν και την καταγραφή των απόψεων των συνομιλητών. Τα ερωτήματα που τέθηκαν αφορούσαν στην επεξήγηση των φαινομένου απουσίας προγραμματισμού και στοχοθεσίας στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα, την αξιολόγηση της εισαγωγής του συστήματος της ΔμΣ και τα εμπόδια, στα οποία προσκρούει με αντίστοιχη ιεράρχηση τους αριθμητικά. Στη συνέχεια, κατατέθηκαν οι προσωπικές γνώμες για την πορεία εφαρμογής του νόμου και προτάθηκαν λύσεις για την επιτυχή ενσωμάτωση του συστήματος ΔμΣ και κατ' επέκταση, εφαρμογής του νόμου.

Αρχικά, η διατύπωση στόχων και υιοθέτηση ενός «συστήματος δεικτών απόδοσης», δηλαδή, ουσιαστικά ενός συνόλου μετρήσιμων μεγεθών, βάσει των οποίων μπορούμε με αντικειμενικό τρόπο να αξιολογήσουμε την επίδοση ενός φορέα στη προσπάθεια υλοποίησης του έργου που ασκεί, συναντά στην πράξη εγγενείς δυσκολίες. Δεδομένης της ρευστότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος, του πεπερασμένου των διαθέσιμων πόρων και της ανάγκης ανταπόκρισης των δημοσίων οργανώσεων σε διαφοροποιημένες ανάγκες και συνθήκες, η δυσκολία θέσπισης συγκεκριμένων, επαληθεύσιμων και ιεραρχημένων στόχων καθίσταται εμφανής. Στα πλαίσια αυτά, κάποιος βαθμός αοριστίας είναι δικαιολογημένος. Ωστόσο, παρά την πολυπλοκότητα του εγχειρήματος, η συγκεκριμενοποίηση και θέσπιση ορθών στόχων κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να εξασφαλιστεί η οργανωτική συνοχή, η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Επιπροσθέτως, οι υπάλληλοι που γνωρίζουν επακριβώς τους στόχους της οργάνωσης, είναι ικανοποιημένοι υπάλληλοι, κάτι το οποίο, με τη σειρά του, οδηγεί στην αύξηση της προσπάθειας που καταβάλλουν. Έτσι, οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι αποτελεσματικοί υπάλληλοι, οι οποίοι δεσμεύονται προς τον οργανισμό και προσπαθούν να συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων του.

Η εμπειρική πραγματικότητα, όμως απέχει από την ιδεατή προσέγγιση περί στοχοθεσίας που περιγράφηκε. Αντί οι στόχοι να είναι ειδικοί (specific), να αφορούν δηλαδή, ένα συγκεκριμένο πεδίο δράσης, μετρήσιμοι (measurable), ώστε να οδηγούν σε απτά αποτελέσματα, εφικτοί και συμφωνημένοι (achievable-agreed) κατόπιν

συζήτησης προϊσταμένων-υφισταμένων που εξασφαλίζουν τα απαραίτητα μέσα για την υλοποίησή τους, ρεαλιστικοί (realistic) και χρονικά περιορισμένοι (time bound), η σύγχρονη πραγματικότητα καταγράφει μια εικόνα καθορισμού ασαφών, αντιφατικών και συγκεχυμένων στόχων που βρίσκονται σε αντίθεση μεταξύ τους. Οι σύγχρονες κυβερνήσεις υιοθετώντας συχνά την προσέγγιση του «κάδου απορριμμάτων», θέτουν στόχους που εξυπηρετούν την επίτευξη συγκυριακών και άμεσων αποτελεσμάτων. Λειτουργώντας παράλληλα με γνώμονα τη ρήση «βλέποντας και κάνοντας», στα πλαίσια μιας λογικής προσαυξητισμού, οι δημόσιες πολιτικές δεν έχουν εξειδικευμένους στόχους, όταν εξαγγέλλονται. Αντίθετα, με σκοπό την εξαργύρωση πολιτικού οφέλους, προτιμάται ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός με τον προσανατολισμό σε βραχυπρόθεσμους στόχους και αποτελέσματα αντίστοιχα. Η κάθε κυβέρνηση στοχεύει σε βραχυχρόνια αποτελέσματα (εντός δύο το πολύ τριών χρόνων) και επιλέγει ακριβώς εκείνες τις πολιτικές που εξασφαλίζουν τέτοια και όχι πολιτικές, των οποίων τα αποτελέσματα θα γίνουν αντιληπτά μετά τον προκαθορισμένο για την εκλογική αναμέτρηση χρόνο. Ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός είναι απαραίτητος πάντα όμως σε συνάρτηση με τον μακροπρόθεσμο, ώστε να μην καταλήγει το όλο εγχείρημα του στρατηγικού σχεδιασμού και της στοχοθεσίας σε απλή διαχείριση των καθημερινών θεμάτων του οργανισμού. Στις μέρες μας, είναι ιδιαίτερα έντονη η ανάγκη μακροχρόνιου σχεδιασμού, η χάραξη, δηλαδή, μιας «Εθνικής Στρατηγικής» που αποτυπώνεται ολοένα και συχνότερα σε εξαγγελίες πολιτικών κομμάτων.

Η *θέσπιση στόχων* και η συνακόλουθη συγκεκριμενοποίηση και ιεράρχησή τους αποτρέπει το συμβιβασμό αντιτιθέμενων συμφερόντων μετόχων που εμπλέκονται κάθε φορά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας δημόσιας πολιτικής. Όταν διασαφηνίζονται οι στόχοι, η προσπάθεια επίτευξης κάποιων προϋποθέτει τον αποκλεισμό κάποιων μετόχων, καθώς «σκοποί και ανάγκες αποτελούν σχετικά αντιφατικά μεταξύ τους κριτήρια δημόσιας πολιτικής στο μέτρο που αντιστοιχούν σε διαφορετικά συμφέροντα και αξίες στη δεδομένη κοινωνική συγκυρία». Η ιεράρχηση στόχων και ο καθορισμός προτεραιοτήτων στην πράξη σημαίνει επιλογή σκοπών και επιδιώξεων που θα υλοποιηθούν, αυτών που θα αναβληθούν και άλλων που θα ματαιωθούν. Με αυτόν τον τρόπο, καταπολεμάται η τάση να θεωρούνται τα πάντα ως σημαντικά. Επιπροσθέτως, η κάθε κυβέρνηση είναι υποχρεωμένη να συνθέσει αλληλοσυγκρουόμενες αξίες και να σταθμίσει αγαθά, να ενισχύσει, επί παραδείγματι,

την οικονομική ανάπτυξη παράλληλα με την προστασία του περιβάλλοντος. Είναι χαρακτηριστικό, ότι στις συνεντεύξεις επισημάνθηκε η απουσία προγραμματισμού και στοχοθεσίας ως απόρροια των πολιτικών μεταβολών και του βραχυχρόνιου σχεδιασμού, ενώ «όποτε υπήρξε προγραμματισμός, δεν λειτούργησε με βάση κάποιους κανόνες». Σε ό, τι αφορά την εφαρμογή του νέου νόμου, η απουσία προγραμματισμού στη δεδομένη χρονική περίοδο είναι παρεπόμενη και λογική εν όψει της μετάβασης στο νέο σύστημα, όπως επισημάνθηκε από υπάλληλο του ΥΠΕΣ. Ο νέος νόμος λειτουργεί ενισχυτικά προς την κατεύθυνση της αποσαφήνισης των στόχων της διοικητικής δράσης, προτρέποντας στην εμπέδωση της υπευθυνότητας στην καθημερινή λειτουργία τόσο των δημοσίων οργανώσεων όσο και των πολιτικών κομμάτων. Διότι, όταν οι στόχοι είναι αόριστοι και ασαφείς, οι υπάλληλοι εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους με τρόπο ανακόλουθο και τυπολατρικό, διαγωνίζοντας την αναποτελεσματικότητα, ενώ οι πολιτικοί, υπό το φως των αφηρημένων προεκλογικών εξαγγελιών, επηρεάζουν μεγαλύτερες μερίδες πληθυσμού.

Σε ευθυγράμμιση με τα παραπάνω, η διαφοροποίηση των στόχων ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας (στα ανώτερα κλιμάκια οι στόχοι αποτελούν κατευθυντήριες αρχές, ενώ στη βάση της οργανωτικής πυραμίδας οι στόχοι είναι δεσμευτικοί) συνδέεται με την υλοποίηση ή μη της εξαγγελλλόμενης δημόσιας πολιτικής.

Έτσι, η επίτευξη ή μη των προγραμματισμένων στόχων δύναται να υπονομεύσει την αξιοπιστία και την εικόνα της εκάστοτε διοικητικής ηγεσίας, η οποία απέτυχε να υλοποιήσει τη συγκεκριμένη πολιτική που η ίδια εισηγήθηκε. Γι' αυτό συχνά παρατηρούμε να προτάσσεται η αοριστία των στόχων έναντι του επακριβώς προσδιορισμού τους.

Οι αντίρροπες επιδιώξεις δεν αποτελούν το μοναδικό σκόπελο, στον οποίο προσκρούει η ορθολογική στοχοθεσία. Η στοχοθεσία εξ ορισμού αποτελεί μια πολυμερή και πολύπλοκη διαδικασία, καθώς η δυναμική εξέλιξη των οργανώσεων στο χρόνο και η ανταπόκρισή τους σε νέες συνθήκες οδηγεί με τη σειρά του στην αναπροσαρμογή των στόχων που η ίδια η οργάνωση είχε αρχικά θέσει, γεγονός που επισημαίνεται και σε εγκύκλιο του ΥΠΕΣ. Πέραν των εξωγενών αιτιών, συχνά ο νομικισμός, ως δομικό χαρακτηριστικό της Διοίκησης, οδηγεί στην υποκατάσταση των σκοπών από τα μέσα, με τελικό αποτέλεσμα την ακύρωση της επίτευξης των

επιδιώξεων της οργάνωσης. Ένα άλλο σημαντικό πεδίο που καταδεικνύει τη συνθετότητα της διαδικασίας στοχοθεσίας είναι εκείνο της εμπλοκής των προσώπων στον καθορισμό των στόχων και ο ρόλος που καλούνται να διαδραματίσουν. Η ταύτιση μεταξύ ατομικών και οργανωτικών σκοπών παρατηρείται σε μικρού μεγέθους οργανώσεις, ενώ σε μεγάλου μεγέθους οργανώσεις, ο μεγάλος αριθμός εμπλεκόμενων προσώπων οδηγεί στη συνακόλουθη απόκλιση μεταξύ των διαφορετικών υποκειμενικών προοπτικών και επιδιώξεων. Οι δημόσιες οργανώσεις είναι ευμεγέθεις, γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη την ταύτιση ατομικών-οργανωτικών σκοπών.

Η απροθυμία υιοθέτησης σύγχρονων μέσων που προϋποθέτουν συμφωνία των ενδιαφερόμενων μερών ή αυτόβουλη δέσμευσή τους σε μια επιθυμητή συμπεριφορά προκύπτει από το γεγονός, ότι η χώρα μας ανήκει στην ομάδα των χωρών με παράδοση θετικού δικαίου με ένα σύστημα κλειστό και δύσκαμπτο. Χώρες, όπως η Ελλάδα, η Γαλλία και η Γερμανία ανθίστανται στην υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων με το επιχείρημα των ιδιαιτεροτήτων της πολιτικής και διοικητικής τους κουλτούρας. Ως αντεπιχειρήματα προβάλλουν τον μεγάλο αριθμό καθετοποίησης των Υπουργείων, την ύπαρξη πολιτικών ελίτ που δύσκολα μπορούν να ποδηγετήσουν από έναν πανίσχυρο πρωθυπουργό, τη δια-θεσμική σχέση των αρμόδιων για τη λήψη κανονιστικών αποφάσεων οργάνων. Η οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης επισημάνθηκε από τις συνεντεύξεις ως σημαντικός αλλά όχι πρώτος σε αριθμητική ιεράρχηση λόγος παρεμπόδισης της καθιέρωσης συστήματος ΔμΣ, καθώς, όπως λέχθηκε, το ελληνικό σύστημα Διοίκησης, επηρεαζόμενο από τις διεθνείς εξελίξεις, τείνει να γίνει πιο ανοιχτό και αναστοχαστικό.

Καθώς η χρήση δεικτών επιφέρει συνθήκες αυξημένου ελέγχου στον φορέα που εφαρμόζεται, είναι πιθανόν να αντιμετωπιστεί αρνητικά από τους ελεγχόμενους. Στην περίπτωση της διάχυσης των καινούργιων εργαλείων διοίκησης, οι εγκύκλιοι του ΥΠΕΣ υπογραμμίζουν ότι η διαδικασία δεν αποτελεί μέσο πειθαρχικού ελέγχου. Η βράβευση και τα πριμ παραγωγικότητας θα χορηγούνται σε επίπεδο τμήματος των υπηρεσιών και όχι σε ατομικό επίπεδο. Παρόλα αυτά, ο φόβος από πλευράς υπαλλήλων σύνδεσης της διαδικασίας ΔμΣ με την αξιολόγηση τους είναι υπαρκτός και αναδείχθηκε από τις συνεντεύξεις ως υπαρκτή εστία αναχαίτισης της επιχειρούμενης μεταρρύθμισης. Οι άνθρωποι πάντα φοβούνται αυτό που δεν

κατανοούν και οι μεταρρυθμίσεις εξ' ορισμού εμπεριέχουν το άγνωστο, το απρόβλεπτο, το πολύπλοκο. Αναγκαία προϋπόθεση για την μετουσίωση της αντίδρασης των εργαζομένων σε αποδοχή της φιλοσοφίας του νέου μοντέλου διοίκησης και δημιουργία μιας «στρατηγικής συνείδησης», αποτελεί η κατάρτιση και συνακόλουθη εξειδίκευση των υπαλλήλων. Ο απαιτούμενος χρόνος για την αφομοίωση ενός νόμου αποτελεί *sine qua non* προϋπόθεση επιτυχούς εφαρμογής του.

Έτσι και στην περίπτωση του νόμου αυτού, τα προγράμματα εκπαίδευσης των υπαλλήλων αποτελούν μια αδήριτη ανάγκη. Με αυτόν τον τρόπο, οι υπάλληλοι θα συλλάβουν τις λεπτές διακρίσεις μεταξύ των εννοιών που καλούνται να αφομοιώσουν κατανοώντας τη διάκριση μεταξύ σκοπού-στόχου, αποστολής-αρμοδιοτήτων, ώστε να κάνουν αποτελεσματική χρήση των σύγχρονων εργαλείων σχεδιασμού και προγραμματισμού. Θα «απεμπολήσουν» το φόβο του καινούργιου, εφόσον η εκπαίδευση θα τους οδηγήσει στο να κατανοήσουν τα οφέλη που θα προκύψουν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο για αυτούς αλλά και για την οργάνωση γενικότερα. Άλλωστε, οι άνθρωποι πρωταγωνιστούν στις μεταρρυθμίσεις, όταν τις αντιλαμβάνονται και καταλαβαίνουν, τα οφέλη που προκύπτουν από αυτές. Στην ουσία, δηλαδή, ένας υπάλληλος θα πρέπει να αντιληφθεί, ότι έχοντας στόχους και γνωρίζοντας πόσο καλά τους πετυχαίνει, γνωρίζει πού βρίσκεται και πού βαδίζει, ιδιαίτερα αν μπορεί να κάνει τις αναγκαίες προσαρμογές για να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης, ο υπάλληλος θα είναι σε θέση να αντιληφθεί, ότι ένας δείκτης αποτελείται από έναν αριθμό και μία μονάδα μέτρησης. Από τον αριθμό προκύπτει το μέγεθος (πόσο) και η μονάδα αποδίδει στον αριθμό έναν χαρακτηρισμό (τι). Αν επιλέξει, επί παραδείγματι, ως κρίσιμη δραστηριότητα τη βελτίωση του επιπέδου της παραγωγικότητας, θα είναι σε θέση να προσδιορίσει τον αντίστοιχο δείκτη αποτελεσματικότητας, ο οποίος θα μπορούσε να λάβει την ακόλουθη μορφή: «μείωση του χρόνου παροχής ορισμένης υπηρεσίας κατά 4% δίχως αύξηση στο κόστος ή μείωση της ποιότητας μέχρι τέλος του τρέχοντος έτους». Η ελλιπής εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού επισημάνθηκε σε όλες τις συνεντεύξεις ως μια από τις κύριες αιτίες μη επιτυχούς ενσωμάτωσης των νέων εργαλείων. Στα πλαίσια αυτά, ωφέλιμη κρίνεται η επιμόρφωση των εκπαιδευτών για την καλλιέργεια συναντίληψης γύρω από τους στόχους και τη χρήση δεικτών που λαμβάνουν χώρα (λ.χ. σεμινάριο εκπαίδευσης εκπαιδευτών για τη χρήση δεικτών στην ΕΣΔΔ στις 13-17 Οκτωβρίου 2008).

Καθώς η διοικητική μεταρρύθμιση καταργεί ένα σύστημα και το αντικαθιστά με ένα άλλο, αναμενόμενη είναι η αντίδραση όλων όσων ανήκουν στο σύστημα αυτό. Η επιτυχής εφαρμογή όμως της μεταρρύθμισης και εν προκειμένω του νόμου προϋποθέτει, ότι οι μέτοχοι της μεταρρύθμισης, συγκεκριμένα τα ανώτερα στελέχη κάθε δημόσιου οργανισμού διάκεινται ευνοϊκά απέναντι στις μεταρρυθμίσεις. Εφόσον η ΔμΣ ενσωματώνεται με τις καθημερινές διοικητικές δραστηριότητες, τα στελέχη θα πρέπει να δουλέψουν με αισιόδοξη διάθεση, καθώς το νέο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού θα ενδυναμώσει το ρόλο τους και δεν θα τον υποκαταστήσει, όπως πολλοί φοβούνται. Ευθύνη των ανθρώπων που θα πρωταγωνιστήσουν στη διοικητική μεταρρύθμιση είναι να διαμορφώσουν τα πράγματα με τέτοιο τρόπο, ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι όχι μόνο να μην αντιδράσουν, αλλά και να την υιοθετήσουν. Πολλοί διευθυντές δε γνωρίζουν να γράφουν και να αξιολογούν έναν αντικειμενικό σκοπό απόδοσης. Όπως επισημάνθηκε από τις συνεντεύξεις, πολλοί διευθυντές αποτελούν τον κινητήριο μοχλό για τις αλλαγές, άλλοι όμως κωλυσιεργούν και αδυνατώντας να κατανοήσουν τα νέα εργαλεία, στέκονται εχθρικοί απέναντι στις αλλαγές φοβούμενοι, ότι το νέο σύστημα θα αποκαλύψει τυχόν ανεπάρκειές των μονάδων τους ή ακόμα και των ίδιων. Ένας ομιλητής αναφέρει χαρακτηριστικά: «.. αντιμετωπίζεται με καχυποψία και αδιαφορία από την τεχνοκρατία και τις διευθύνσεις των υπηρεσιών», ενώ κάποιος άλλος αναφέρει : «δεν βλέπω να προχωράει με συστηματικό τρόπο η επιθυμία της ιεραρχίας για βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανικών μονάδων, πολύ περισσότερο όταν αυτή γίνεται αποσπασματικά».

Ευεργετική θα ήταν και η σύνδεση μισθού-παραγωγικότητας στα πλαίσια του ελληνικού διοικητικού συστήματος, με τελική στόχευση τη μείωση του φαινομένου της αντιπαραγωγικότητας. Το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης λειτουργεί ισοπεδωτικά χωρίς διαφοροποιήσεις και αποκλίσεις στην απόδοση. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι το σύνολο των υπαλλήλων πλην σπάνιων εξαιρέσεων βαθμολογούνται με άριστα. Η αναμόρφωση της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού, με βάση την φιλοσοφία της ΔμΣ, θα αποτελούσε ένα σημαντικό βήμα εξυγίανσης του συστήματος αξιολόγησης. Ειδικότερα, θα ήταν επιτυχής η σύνδεση αξιολόγησης με την επίτευξη προδιαγραμμένων στόχων για κάθε υπάλληλο στα πλαίσια του νέου Υπαλληλικού Κώδικα. Ο **νέος Κώδικας (Ν. 3528/2007)** απέχει τόσο από τις επιταγές του Ν. 3230/2004 όσο και από τους στόχους του αναθεωρημένου προγράμματος «Πολιτεία»

σχετικά με τη μετατροπή του θεσμού της αξιολόγησης σε αναπτυξιακό εργαλείο. Αντίθετα, **το σύστημα** παραμένει προσκολλημένο σε αναχρονιστικές πρακτικές και διαβλητά κριτήρια, καθώς καθιερώνει τρεις (3) ομάδες κριτηρίων για την επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Σε πρώτο επίπεδο, τα κριτήρια αφορούν την ύπαρξη επαγγελματικών- τεχνικών προσόντων, πρόκειται, δηλαδή, για αντικειμενικά κριτήρια. Σε δεύτερο επίπεδο, τα κριτήρια αφορούν την εργασιακή-διοικητική εμπειρία, ενώ η τρίτη ομάδα σχετίζεται με ικανότητες-δεξιότητες του υπαλλήλου που προκύπτουν από ασαφή κριτήρια. Αναλυτικότερα, σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν οι εκθέσεις αξιολόγησης, η ειδική αξιολόγηση από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο για προϊσταμένους Τμήματος, οι ειδικές δραστηριότητες και η συνέντευξη. Αξίζει να σημειωθεί, ότι το 2002 με τη συμμετοχή της ΑΔΕΔΥ λειτούργησε Επιτροπή για το μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων σε μια προσπάθεια σύνδεσης απόδοσης-αμοιβής, πρωτοβουλία που αποδείχτηκε ατελέσφορη. Ομοίως, αντίστοιχες προσπάθειες αξιολόγησης, όπως οι επιτροπές της Βουλής που θα ελέγχουν τις διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών (Ν.1599/1986), η δημιουργία Ο.Δ.Ε (Ν.2503/1997), η βράβευση των υπηρεσιών (Ν.1943/1991), η σύνδεση της καθιέρωσης δεικτών αξιολόγησης με την επιβολή προστίμων σε περίπτωση μη παροχής στοιχείων (Ν.2839/2000) παρέμειναν ασκήσεις επί χάρτου. Βεβαίως, αυτό δεν είναι καθόλου περίεργο, εάν λάβουμε υπόψη ότι ακόμα και οι παραδοσιακοί κατασταλτικοί έλεγχοι νομιμότητας έχουν ατονήσει τα τελευταία χρόνια. Καθώς όμως η αξιολόγηση συνιστά μείζονος σημασίας λειτουργία, καθίσταται αναγκαία η δυνατότητα παροχής κινήτρων με τη χρησιμοποίηση μισθών, προαγωγών και άλλων εργαλείων για την επιβράβευση των ατόμων με καινοτόμο πνεύμα. Η παροχή κινήτρων επισημάνθηκε ιδιαίτερα στις συνεντεύξεις, έτσι «ώστε οι παραγωγικοί και φιλότιμοι υπάλληλοι να μην κουραστούν στην πορεία εφαρμογής του νόμου». Μία πρόσφορη εναλλακτική για την επιτυχή καθιέρωση του νέου συστήματος, αποτελεί η σύνδεση της επίτευξης των στόχων με συγκεκριμένη και ουσιαστική μοριοδότηση για τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων, όπως προτείνει ο Προϊστάμενος του Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δ.Δ Πατρών.

Σημαντική εστία παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης αποτελεί η κουλτούρα του ελληνικού συστήματος Διοίκησης που παραμένει αμυντική, αρκούμενη στην απλή επιτέλεση του «καθήκοντος» και απαγορευτική της λήψης πρωτοβουλιών. Ιδιαίτερα, επισημαίνεται η απουσία ομαδικής συνεργασίας προς την

επιτυχή πραγμάτωση των στόχων που θέτει το ίδιο το σύστημα. Η επιτυχία του συστήματος ΔμΣ απαιτεί συνοχή μεταξύ των ατομικών αναγκών και των οργανωτικών αναγκών-στόχων. Στα πλαίσια αυτά, προϋποτίθεται η αποσυγκέντρωση και εκχώρηση ευθυνών και αρμοδιοτήτων. ΔμΣ σημαίνει επιμερισμό και εξατομίκευση ευθυνών για την επίτευξη στόχων. Λάθη ή σφάλματα είναι αναπόφευκτα σε κάθε αναπτυξιακή διαδικασία. Εκείνο που χρειάζεται είναι η συνεχής παρακολούθηση και η συνδρομή και όχι η παρεμπόδιση και οι αδικαιολόγητες παρεμβάσεις σε έργα ή ευθύνες που εκχωρήθηκαν. Ο προϊστάμενος οφείλει να περιορίζει την ενασχόλησή του μόνο σε προβλήματα, η συνθετότητα των οποίων καθιστά ασύμφορη την αντιμετώπισή τους σε κατώτερο επίπεδο ελέγχου. Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι επικουρικός, ενισχυτικός, εκπαιδευτικός, καθώς λειτουργεί ως εμπνευστής, βοηθός και καταλύτης ανάπτυξης και βελτίωσης της οργανωτικής συμπεριφοράς.

Η εκχώρηση, όμως μπορεί να λειτουργήσει ομαλά, μόνο αν προάγει τη συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων. Σε αυτό το σημείο επισημαίνεται άλλος ένας σκόπελος, στον οποίο προσκρούει η επιδιωκόμενη μεταρρύθμιση. Στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα, ο προϊστάμενος ασκεί εξουσία αντί να καθοδηγεί, προστάζει αντί να συντονίζει, επιτάσσει αντί να διευκολύνει, προτιμά την υπακοή αντί του διαλόγου και της πειθούς. Βασικός συντελεστής επιτυχίας είναι η αμοιβαία κατανόηση που πρέπει να υπάρχει μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένων, η οποία οδηγεί αναπόδραστα στην ενθάρρυνση του υφισταμένου στην ανάληψη ενεργητικού ρόλου κατά τη διατύπωση των στόχων.

Με αυτόν τον τρόπο, ο υπάλληλος εμπλέκει το εγώ με την εργασία του και καταβάλλει τη μέγιστη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Οι υπάλληλοι θα πάνσουν να λειτουργούν με γνώμονα τη ρήση: «ό,τι φέρνει χρήμα το εφαρμόζουμε...Κατά τα' άλλα...», όπως επισημάνθηκε στις συνεντεύξεις. Άλλωστε, η ΔμΣ συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την υποκίνηση. Ο εργαζόμενος αποδίδει, όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσής του. «Όλοι έχουν πρωτοποριακές ιδέες, όταν ενθαρρύνονται». Ηγεσία ικανή να εμπνέει αξιοποιώντας το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων αποτελεί μακρινό σενάριο για την ελληνική διοίκηση. Προσπάθειες καταβάλλονται με τα σεμινάρια που λαμβάνουν χώρα για την αναθεώρηση του διευθυντικού τρόπου διοίκησης και τη μετάβασή του σε πιο ανοικτά και συμμετοχικά υποδείγματα. Η ελλιπής συνεργασία μεταξύ διευθυντών-

υφισταμένων τονίστηκε σε όλες τις συνεντεύξεις, με εξαίρεση εκείνης υπαλλήλου του ΥΠΕΣ που τόνισε την ελλιπή συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων στη θέση της συνεργασίας προϊσταμένων-υφισταμένων, η οποία, όπως σημείωσε χαρακτηριστικά, «δεν είναι τόσο συχνή όσο εκείνη που απαντάται μεταξύ υπαλλήλων».

Η αναθεώρηση των απόψεων και συνηθειών της διοίκησης σχετίζεται άμεσα και με την ενδεικνυόμενη αλλαγή στο εσωτερικό της οργάνωσης. Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη και σεβασμός μεταξύ των υπαλλήλων της ίδιας οργάνωσης αλλά και μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών υπηρεσιακών μονάδων. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί η αντιμετώπιση των νεοσύστατων Διευθύνσεων Ποιότητας και Αποδοτικότητας ως υπηρεσίες ήσσονος σημασίας, κυρίως λόγω της έλλειψης κατάρτισης καθώς και εμφανών αποτελεσμάτων.

Ως αναγκαία συνθήκη επιτυχούς εφαρμογής του επίμαχου νόμου προβάλλεται η σύνδεσή του με μια μεθοδολογία σαφή και κατανοητή, γεγονός που απουσιάζει από την ελληνική πραγματικότητα. Το πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης, όπως και η προτεινόμενη μεθοδολογία, διασαφηνίζεται στις εγκυκλίους που αποστέλλονται από το ΥΠΕΣ. Παρόλα αυτά, δεδομένης της ετερογένειας στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού και της ελλιπούς εξειδίκευσής του, καθίσταται δύσκολη η κατανόηση των νέων όρων που αποτυπώνουν τη νέα διοικητική πραγματικότητα. Όπως επισημαίνεται: «η υιοθέτηση εργαλείων του σύγχρονου μάνατζμεντ δεν επιτυγχάνεται με τη βοήθεια εγκυκλίων», οι οποίες είναι χρήσιμες αλλά όχι επαρκείς. Προς επίρρωση της διασαφήνισης του πλαισίου μέτρησης της απόδοσης, ωφέλιμη θα ήταν η δημιουργία φορμών και διαδικασιών, δια μέσου των οποίων θα γίνεται η αξιολόγηση του παρεχόμενου έργου.

Στο δύσκολο αυτό εγχείρημα, η προοπτική της αλλαγής θα πρέπει να συνδεθεί με μια διαυγή πολιτική βούληση. Τολμηρή στοχοθεσία σημαίνει λήψη ουσιαστικών αποφάσεων. Η δυναμική στοχοθεσία, ενώ αποτελεί πρόκληση, δεν είναι συνάμα ουτοπική. Πολλοί διανοητές υποστηρίζουν, ότι η μεταρρύθμιση δεν είναι τεχνικό πρόβλημα, είναι πρωταρχικά ένα πολιτικό πρόβλημα. Κάποιοι εκ των μετόχων της πολιτικής κοινότητας υποστήριξαν, ότι η ψήφιση του νόμου, ήταν προσχηματική και συγκυριακή (ο νόμος ψηφίστηκε στις 11 Φεβρουαρίου και την επόμενη μέρα, η Βουλή διαλύθηκε για να προκηρυχθούν εκλογές). Επιπροσθέτως, ασκήθηκε κριτική ως προς επιμέρους συνιστώσες του νόμου από τους πολιτικούς μετόχους. Υποστηρίχθηκε, ότι η μελλοντική σύνδεση μισθού-παραγωγικότητας θα οδηγούσε σε

έναν αέναο ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων, όπως και ότι ο επίμαχος νόμος οδηγεί σε αποπροσανατολισμό από τα αληθινά προβλήματα και τους στόχους που πρέπει να τεθούν για την αντιμετώπισή τους. Περαιτέρω, αμφισβητήθηκε η διάταξη του άρθρου 3, σύμφωνα με την οποία οι υπηρεσίες οφείλουν να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες (λ.χ. σύσταση Ο.Δ.Ε., μετακίνηση προσωπικού), προκειμένου να εκπληρωθεί η στοχοθεσία. Η συγκεκριμένη διάταξη δύναται να χρησιμοποιηθεί ως πρόσχημα για μετακίνηση υπαλλήλων αλλοιώνοντας ακόμα και τις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα. Η απουσία πολιτικής υποστήριξης επισημάνθηκε από την πλειοψηφία των ερωτώμενων, καθώς συχνά το σύστημα ΔμΣ αγνοείται από το πολιτικό σύστημα.

Δυσκολίες ανακύπτουν από την έλλειψη θεσμικής μνήμης και δεδομένων προς επεξεργασία, καθώς συχνά οι οργανισμοί δεν προχωρούν σε καταγραφή των δραστηριοτήτων τους και των υπηρεσιών που παρέχουν. Συχνά αδυνατούν να παράσχουν στοιχεία που αφορούν τον «ιστό» της οργάνωσης (λ.χ. αριθμός απασχολούμενων υπαλλήλων, υπολογισμός χρόνου διεξαγωγής ενός ελέγχου στα ελεγκτικά σώματα, ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο Διαδίκτυο). Η έλλειψη θεσμικής μνήμης επισημάνθηκε και στον ΓΕΔΔ και τα ελεγκτικά σώματα της Διοίκησης στη μελέτη του ΔΕΕ. Ενώ αυτά τα στοιχεία δύναται να αποτελούν τον πληροφοριακό κορμό της οργάνωσης, ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν και ως δείκτες, γεγονός που τονίζει την εννοιολογική σύγχυση που επικρατεί. Η χρήση νέων τεχνολογιών και τεχνικής υποστήριξης, όπως η κατασκευή βάσεων δεδομένων και Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων (η έλλειψη τους επισημαίνεται στη σχετική μελέτη και στα σώματα ελέγχου), τα οποία θα ενημερώνονται περιοδικά με τα απαραίτητα δεδομένα για τη δυνατότητα τυποποίησης και ελέγχων-αξιολόγησης, με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχρονικά παρακολούθηση και την ενδιάμεση κατασκευή δεικτών, θεωρείται επιβεβλημένη πρακτική. Άλλωστε, ολοκληρωμένες βάσεις δεδομένων δύναται να αποτελέσουν την υποδομή για την ανάπτυξη συστημάτων τύπου CRM (Customer Relationship Management), στα οποία θα καταγράφεται το συνολικό έργο των δημόσιων υπηρεσιών σε όλες τις απαραίτητες του εκφάνσεις, όποτε αυτό απαιτείται. Ένα σύστημα δεικτών σε αρχικό στάδιο μπορεί να δομηθεί και να οργανωθεί χωρίς τη χρήση ιδιαίτερων μηχανογραφικών και πληροφοριακών εργαλείων. Ωστόσο, η συνεχής παρακολούθησή και ενημέρωσή του, η συγκριτική αξιολόγηση των στοιχείων που προκύπτουν και κυρίως η ευρεία

διάχυση των αποτελεσμάτων του σε όλους τους ενδιαφερόμενους, απαιτούν τη χρήση εξειδικευμένου λογισμικού. Η χρήση εργαλείων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και η δημιουργία κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για τη στήριξη των εφαρμογών αυτών κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχή υλοποίηση του όλου εγχειρήματος.

Αναγκαία συνθήκη επιτυχίας αποτελεί η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων-χρηματοοικονομικών μέσων που θα καταστήσουν βιώσιμη την εφαρμογή της επιχειρούμενης μεταρρύθμισης του συστήματος διοίκησης. Παρά το γεγονός ότι αναφαίνονται σκόπελοι στο συγκεκριμένο πεδίο, νέες εισροές και χρηματοδοτήσεις από το ΕΣΠΑ (Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς) θα λειτουργήσουν καταλυτικά προς την κατεύθυνση της επιτυχούς εφαρμογής του νόμου, όπως επισήμανε ο εκπρόσωπος της εταιρείας σύνταξης δεικτών.

Οι δοκιμαστικές-πilotικές εφαρμογές κρίνονται ιδιαίτερα πρόσφορες για την ορθολογική εφαρμογή του νέου συστήματος πριν την υιοθέτησή του στο σύνολο του οργανισμού, κάτι που δεν έχει εφαρμοστεί στην Ελλάδα αλλά κρίνεται αναγκαίο εν όψει των επικείμενων αλλαγών.

Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να αποδοθεί πάντως στο γεγονός ότι οι αλλαγές λαμβάνουν χώρα σταδιακά και σε βάθος χρόνου, γεγονός που παραγνωρίζεται στην Ελλάδα, όπου περιμένουμε ως «μάννα εξ' ουρανού» οι αλλαγές να λάβουν χώρα μέσα σε μια μέρα! Η εφαρμογή του μοντέλου μέτρησης της απόδοσης δεν μπορεί παρά να είναι σταδιακή και η βελτίωσή του, να είναι συνεχής, όπως επισημάνθηκε στις συνεντεύξεις. Άλλωστε, «η στοχοθεσία αποδίδει μετά από ένα χρόνο τουλάχιστον», όπως τόνισε υπάλληλος του ΥΠΕΣ.

3.11 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ 3230/2004 ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΩΝ

Θέμα: Εισαγωγή Συστήματος διοίκησης μέσω στόχων - Καθορισμός Δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Υπηρεσιών στον Τομέα Οικονομικών του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών²⁶

Γενικά:

²⁶ Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών - <http://www.gsis.gov.gr/cmdocs/6169.pdf>

Είναι γνωστό ότι, η αποστολή της δημόσιας διοίκησης πρέπει να διαμορφώνεται σύμφωνα με την αρχή του σεβασμού και της εξυπηρέτησης του πολίτη και να έχει κυρίαρχο προσανατολισμό όχι μόνο την διεκπεραίωση των θεσμικά καθορισμένων αρμοδιοτήτων αλλά και την παροχή υπηρεσιών ποιότητας, όπως υπαγορεύονται από τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη και τις τάσεις που κυριαρχούν στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο.

Σύμφωνα με αυτή την αντίληψη και των οριζόμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση για τον εκσυγχρονισμό και ταυτόχρονα την αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης, θεσμοθετήθηκε μέσω του ν. 3230/04 η εφαρμογή στις Υπηρεσίες του Δημόσιου τομέα των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ειδικότερα, καθιερώθηκε η διοίκηση μέσω στόχων, καθώς και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα βάσει δεικτών μέτρησης.

Νομικό πλαίσιο:

1. Με τις διατάξεις του άρθρου 1, παρ. 2 του ν.3230/04 (ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004), καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης

2. Με το άρθρο 6 του ίδιου νόμου προβλέπεται ότι με Προεδρικό Διάταγμα συνιστώνται στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας. Με το Π.Δ. 156/2007 συστάθηκε στη Κ.Υ του Υπουργείου Οικονομίας & Οικονομικών, (Τομέας Οικονομικών), Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας

Η Διεύθυνσή Ποιότητας και Αποδοτικότητας είναι αρμόδια για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση των Υπηρεσιακών Μονάδων του τομέα Οικονομικών του Υπουργείου.

3. Επίσης σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν.3230/04, αποσαφηνίζονται οι έννοιες αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

4. Περαιτέρω, σύμφωνα με το άρθρο 3 του ίδιου νόμου καθιερώνεται η διοίκηση να γίνεται μέσω στόχων και συγκεκριμένα:

α) Η πολιτική ηγεσία καθορίζει και κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους για κάθε επόμενο έτος.

β) Η υπηρεσιακή ηγεσία σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο καθορίζει στόχους οι οποίοι περιβάλλονται με τον τύπο απόφασης μέχρι το τέλος κάθε έτους, για να ισχύσουν κατά το επόμενο έτος

γ) Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης.

5. Σύμφωνα με το άρθρο 5, παρ. 4 του ν. 3230/2004, με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού, εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

- ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ Ν. 3230/04

Για την εφαρμογή του συστήματος «διοίκησης μέσω στόχων και μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών μέσω συγκεκριμένων δεικτών», το θεσμικό πλαίσιο καθορίζει ετήσιο πλάνο δράσης της Διοίκησης, στο οποίο περιλαμβάνονται οι παρακάτω ενέργειες :

1. **Ετήσιος καθορισμός στρατηγικών στόχων του φορέα**
2. **Ανάλυση των στρατηγικών στόχων**
3. **Εξειδίκευση και επιμερισμός των στόχων ανά Διεύθυνση και Τμήμα**
4. **Κατάρτιση συγκεκριμένου προγράμματος δράσης των μονάδων σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο.**
5. **Έκδοση απόφασης στοχοθεσίας κάθε Γενικής Δ/νσης ή Δ/νσης**
6. **Έκδοση κοινής απόφασης των υπουργών Εσωτερικών και Οικονομίας & Οικονομικών με την οποία καθορίζονται οι γενικοί και ειδικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσης κάθε υπηρεσιακής μονάδας**
7. **Παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των στόχων και των αποτελεσμάτων των δεικτών μέτρησης.**
8. **Αναθεώρηση και επανακαθορισμός των στόχων είτε τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης τους**
9. **Αξιοποίηση της ετήσιας έκθεσης απολογισμού δράσης των Υπηρεσιών που εκδίδεται ετησίως από την Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠΟ.Ο.**

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ Ν.3230/2004 στο ΥΠΟΙΟ

Για την πρώτη εφαρμογή του συστήματος μέτρησης απόδοσης των Υπηρεσιών του τομέα Οικονομικών του ΥΠΟΙΟ, σχεδιάζεται να ακολουθηθεί η παρακάτω μεθοδολογία δράσης:

1. Αποτύπωση της αποστολής και των επιχειρησιακών στόχων κάθε Γενικής Διεύθυνσης, που εντάσσονται στα πλαίσια των στρατηγικών στόχων του ΥΠΟΙΟ.

2. Περιγραφή της αποστολής και των επιμέρους/βασικών στόχων που αναλαμβάνει κάθε Διεύθυνση και των δράσεων που πραγματοποιεί για την επίτευξη των στόχων της.

Κάθε Διεύθυνση καλείται να ορίσει και να περιγράψει :

- α) Την αποστολή της
 - β) Τους στόχους που η ίδια θέτει
 - γ) Τις δράσεις (ενέργειες)
 - δ) Τις αρμοδιότητες
 - ε) Τον δείκτη απόδοσης
 - στ) Τα στοιχεία που πρέπει να συγκεντρώνονται και τη διαδικασία συλλογής τους
 - ζ) Την αριθμητική αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης για κάθε δείκτη απόδοσης και τον στόχο (αριθμητικά) που επιδιώκει για το τρέχον έτος .
 - η) Το χρονοδιάγραμμα για την εκπλήρωση κάθε στόχου της
 - θ) Έναν συνδυασμό μετρήσεων αποτελεσμάτων από τις επιμέρους δράσεις της.
 - ι) Πως θα παρακολουθεί το χρονοδιάγραμμα εκπλήρωσης των στόχων της.
- 3. Μηχανογραφική υποστήριξη του Συστήματος Διοίκησης μέσω στόχων και επεξεργασίας στοιχείων για την ανάδειξη αριθμητικών αποτελεσμάτων των δεικτών απόδοσης**

Η συγκεκριμένη εφαρμογή θα κληθεί να εξυπηρετήσει :

- Τη συλλογή ή άντληση στοιχείων σχετικών με τα αποτελέσματα των δεικτών μέτρησης που θα οριστούν για κάθε υπηρεσιακή μονάδα.
- Την επεξεργασία των στοιχείων με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων για κάθε αντικείμενο δράσης και για την γενικότερη λειτουργία κάθε μονάδας σε χρονικά προσδιορισμένα διαστήματα και ετησίως .
- Την ροή πληροφοριών από τις Περιφερειακές προς τις Δ/νσεις της Κ.Υ., με τελικό αποδέκτη την Δ/ση μας.

4. Ορισμός δυο υπαλλήλων-εκπροσώπων κάθε Διεύθυνσης για την εφαρμογή του συστήματος.

4. Ενημερωτικές ημερίδες προϊσταμένων – εκπαίδευση για την εφαρμογή του νέου συστήματος.

-ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Το σύστημα ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ θα εφαρμοστεί σταδιακά στον Τομέα Οικονομικών του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών. Η εφαρμογή του, θα αρχίσει από τις Κεντρικές Διευθύνσεις με στόχους και δείκτες για τα εποπτευόμενα αντικείμενα ευθύνης τους που υλοποιούνται μέσω των περιφερειακών υπηρεσιών, με στόχο να επεκταθεί στην όλη λειτουργία του συνόλου των αρμοδιοτήτων τόσο των κεντρικών όσο και των Περιφερειακών Μονάδων σε χρονικό ορίζοντα διετίας.

Συνεπώς, οι Γενικές Διευθύνσεις, τα εποπτευόμενα ΝΠΔΔ και τα συλλογικά όργανα αρμοδιότητας του Τομέα Οικονομικών προς τους οποίους απευθύνεται το παρόν, καλούνται να μεριμνήσουν με ευθύνη τους για την εφαρμογή των διαδικασιών που περιγράφονται παραπάνω στις Διευθύνσεις ή στον τομέα ευθύνης τους, εντός δυο μηνών από την υπογραφή του παρόντος.

Ειδικότερα, κάθε Δ/ση πρέπει να προσδιορίσει τους στόχους της, να καθορίσει τους δείκτες απόδοσης των δράσεων της και να υποδείξει τα στοιχεία εκείνα που επιδέχονται συλλογή και επεξεργασία για την ανάδειξη μέτρου σε κάθε δείκτη απόδοσης.

Σε κάθε περίπτωση όπου είναι εφικτό, να αποτυπώσει αριθμητικά τον δείκτη μέτρησης προσδιορίζοντας την υφιστάμενη κατάσταση κατά το χρόνο έναρξης, σε κάθε δείκτη που θα καθορίσει, προκειμένου να είναι συγκρίσιμα τα μεγέθη αυτού στο τέλος του πρώτου έτους και να είναι δυνατή η εξαγωγή αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, να ορίσει αριθμητικούς στόχους δείκτες σε κάθε δράση – στόχο οι οποίοι θα είναι εφαρμοστέοι για το 2010. Τέλος, να ορίσει τους υπαλλήλους – εκπροσώπους της που θα συντονίσουν τις ενέργειες σε συνεργασία με την Δ/ση μας και την ΓΓΠΣ. Όλες οι ενέργειες θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί από τις Διευθύνσεις εντός του διμήνου, με αποδέκτη κάθε Γενική Διεύθυνση ή το όργανο Διοίκησης του ΝΠΔΔ ή του συλλογικού οργάνου κατά περίπτωση, που θα αναλάβουν την αποστολή τους στην Διεύθυνση μας για την επεξεργασία, σύνταξη και προώθηση

της κοινής Υπουργικής Απόφασης των κ. κ. Υπουργών ΥΠΟΙΟ & ΥΠΕΣΔΑ που θα καθιερώσει δείκτες για τις υπηρεσίες του ΥΠΟΙΟ.

Επισημαίνουμε ότι, σύμφωνα με το Ν.3230/ 2004, η διαδικασία καθορισμού της στοχοθεσίας ολοκληρώνεται το δίμηνο Νοέμβριο – Δεκέμβριο του προηγούμενου έτους για κάθε επόμενο έτος, ενώ ως χρόνος καθορισμού των δεικτών ορίζεται το πρώτο δίμηνο κάθε έτους, με στόχο την έκδοση των σχετικών υπουργικών αποφάσεων στις ενδεδειγμένες προθεσμίες κάθε φορά. Οι διαδικασίες που θα ακολουθούνται ετησίως μετά την πρώτη εφαρμογή του συστήματος θα συντονίζονται από την Δ/ση μας με σχετικές εγκυκλίους.

Τα αποτελέσματα των δεικτών απόδοσης θα παρακολουθούνται από την κάθε Δ/ση και την Δ/ση μας, η οποία έχει την κατά νόμο αρμοδιότητα για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων των μετρήσεων και την υποβολή σε ετήσια βάση σχετικών αποτελεσμάτων αξιολόγησης και απολογισμού δράσης των Υπηρεσιών. Οι εκθέσεις αυτές θα υποβάλλονται στον Υπουργό Οικονομίας και Οικονομικών και θα κοινοποιούνται στην Δ/ση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

3.12 Η ΥΠΟΛΟΙΠΗ ΝΟΜΟΛΟΓΙΑ

3.12.1 Ο ΝΟΜΟΣ 1943/1991²⁷

Στην Ελλάδα, η απαξίωση της σύγχρονης διοίκησης από τους πολίτες αποτελεί μια πανθομολογούμενη αλήθεια. Οι δημόσιες οργανώσεις αντιμετωπίζονται με χλεύη, περιφρόνηση και δυσαρέσκεια αδυνατώντας να ανταποκριθούν στην αρχική τους αποστολή, δηλαδή, την ποιοτική παροχή δημόσιων αγαθών. Η διοικητική βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών παραμένει ζητούμενη, παρά τις συνεχείς, μεγαλόστομες διακηρύξεις των διαδοχικών κυβερνήσεων για διοικητική μεταρρύθμιση. Εντούτοις, παρά την καθυστέρηση στην ανάληψη σχετικών δράσεων στη χώρα μας, καταγράφονται τις τελευταίες δεκαετίες σημαντικές προσπάθειες

²⁷Ο ΝΟΜΟΣ 1943/1991 - <http://www.infosoc.gr/NR/rdonlyres/C14B24D5-4DA8-412B-93D8-09E0D4DE542E/1738/%CE%A6%CE%95%CE%9A%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%9A%CF%84%CE%A0.pdf>

μετασχηματισμού των δημόσιων οργανώσεων σε «κέντρα επίτευξης αποτελεσμάτων με διακριτή ευθύνη και υποχρέωση λογοδοσίας»²⁸.

Η πρώτη απόπειρα εισαγωγής σύγχρονων τάσεων στα πλαίσια συμπίεσης με τις μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα στον υπόλοιπο κόσμο και την υιοθέτηση νέων διοικητικών εργαλείων γίνεται με την ψήφιση του νόμου 1943/1991 περί **«εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμισης του προσωπικού της και άλλων διατάξεων»**²⁹. Ο νόμος αυτός επιχειρεί για πρώτη φορά την εισαγωγή στοιχείων ΝΔΜ στο ελληνικό διοικητικό τοπίο ενσωματώνοντας στο κείμενό του ένα μέρος των προτάσεων της «Έκθεσης των 100»

Η επιρροή της «Έκθεσης των 100» είναι υπέρ το δέον αισθητή, καθώς στα άρθρα 1-4 προτείνεται η κατάρτιση ενός τριετούς ειδικού προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού που θα κατατίθεται στη Βουλή για συζήτηση και ψήφιση, με τελικό στόχο «τη συστηματικότερη οργάνωση των μέτρων για τη βελτίωση της λειτουργικότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου τομέα». Παράλληλα, προβλέπεται η συγκρότηση διακομματικής Επιτροπής για την παρακολούθηση της εφαρμογής των μέτρων του προαναφερθέντος προγράμματος καθώς και η συγκρότηση επιτροπής από ανώτατους δικαστικούς λειτουργούς, καθηγητές των Α.Ε.Ι., υπηρεσιακά όργανα, εκπροσώπους των κομμάτων και των συνδικαλιστικών φορέων για τη μελέτη της αναδιοργάνωσης φορέων του δημοσίου τομέα. Τέλος, βασική ρύθμιση αποτελεί η θεσμοθέτηση κατάθεσης ειδικής έκθεσης εκ μέρους των Υπουργείων για την πρόοδο που πραγματοποίησαν κατά το προηγούμενο έτος στα ζητήματα καταπολέμησης της γραφειοπαθολογίας.

Κατ' εφαρμογή των παραπάνω, **εκδίδεται στις 12.06.1991 σχετική εγκύκλιος** προς όλα τα Υπουργεία προσδιορίζοντας με τρόπο λεπτομερειακό τις κατευθύνσεις και τους στόχους του πρώτου Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού (1992-1994) καθώς και σχετικό διάγραμμα ροής των εργασιών για την εκπόνησή του. Οι επερχόμενες, ωστόσο, μεταβολές στο πολιτικό σκηνικό της χώρας αλλάζουν την

²⁸ Ένωση Αποφοίτων ΕΣΔΔ και ΕΣΤΑ, «Η αναγκαία μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης», Κωνσταντίνος Θ. Παπαδημητρίου – Αντ. Μακροδημήτρης - <http://www.enap.gr/>

²⁹ Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50/11.4.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» - www.et.gr

πορεία των πραγμάτων, με τελικό αποτέλεσμα να κατατεθεί στη Βουλή μια «Πρόταση για τον Εκσυγχρονισμό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης» από το βουλευτή Μ. Έβερτ. Άμεση απόρροια των παραπάνω, είναι η συγκρότηση τον Ιούλιο του 1992 μιας πολυμελούς επιτροπής υπό την προεδρία του Μ. Δεκλερή, η οποία συντάσσει την έκθεση «Ελληνική Διοίκηση 2000» με το πρώτο Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού (1993-1995) να καταφτάνει ένα χρόνο αργότερα βασιζόμενο σε πορίσματα και προτάσεις της παραπάνω έκθεσης. Μεταξύ των παρεμβάσεων άμεσης προτεραιότητας, καταγράφεται η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με προγραμματισμό των αναγκών, η θέσπιση κινήτρων αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, η δημιουργία κλαδολόγιου. Ωστόσο, οι πολιτικές μεταβολές αφήνουν το πρόγραμμα μετέωρο, καθώς εννέα μήνες αργότερα η θητεία της κυβέρνησης αναγκάζεται να διακοπεί πρόωρα λόγω της ήττας της στις εκλογές του 1993.

Ο Ν.1943/1991 προτείνει ρυθμίσεις, οι οποίες πέραν του συμμετοχικού χαρακτήρα που απαιτούν για την εφαρμογή τους (το Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού οριστικοποιείται το αργότερο το μήνα Σεπτέμβρη με τη συνεργασία των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών κατόπιν διαβούλευσης με φορείς συνδικαλιστικών φορέων και εκπροσώπους άλλων παραγωγικών τάξεων και επαγγελματικών οργανώσεων), καθιερώνουν μια εμφατική προσήλωση στην εγγύηση της διαφάνειας, την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Αναλυτικότερα, προτείνονται ρυθμίσεις όπως:

- Προθεσμίες διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών με μία παράλληλη διαδικασία «ικανοποίησης» του πολίτη με καταβολή χρηματικού ποσού σε περίπτωση μη τήρησης των προθεσμιών από ειδική Επιτροπή (πρώτη φορά θεσπιζόταν τέτοια διάταξη)!
- Υποχρέωση δημοσιοποίησης στοιχείων των δημόσιων υπηρεσιών σε καίριους τομείς παροχής υπηρεσιών
- Τήρηση δελτίων περιγραφής αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων και καθηκόντων των υπαλλήλων ως μια πρώτη απόπειρα εισαγωγής σύγχρονων μεθόδων (περιγραφή θέσεων εργασίας)

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

- Σύσταση επιτροπών κοινωνικού ελέγχου σε κάθε Υπουργείο για την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Απλούστευση διαδικασιών μέσω του περιορισμού των υπογραφών και αρμοδιοτήτων και της εξουσιοδότησης υπογραφής
- Σύσταση Επιτροπών Κωδίκων τόσο για την κατάρτιση νέου Υπαλληλικού Κώδικα όσο και για την απλούστευση της νομοθεσίας και την κατάρτιση Κώδικα Σχέσεων Διοίκησης και Πολιτών
- Κατάρτιση ορθολογικού προγραμματισμού από τους φορείς του δημόσιου τομέα, έπειτα από διαβούλευση με τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις
- Αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων για όλο το δημόσιο τομέα με συνεκτίμηση του βαθμού του τίτλου σπουδών και της απόδοσης σε πανελλήνιο δημόσιο διαγωνισμό σε μια προσπάθεια για τη θωράκιση του συστήματος με τις αρχές της αντικειμενικότητας (ο διαγωνισμός θα τελεί υπό την ευθύνη της Κεντρικής Επιτροπής Διαγωνισμών, στην οποία μετέχουν καθηγητές Α.Ε.Ι., εκπρόσωποι των κομμάτων και της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.) και της διαφάνειας (δημοσιοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας και ελέγχου του συστήματος)
- Ηθική και χρηματική αμοιβή σε υπαλλήλους που επί τρία συνεχή έτη αξιολογούνται με τον ανώτατο αξιολογικό χαρακτηρισμό του νέου συστήματος.

Τονίζονταν κατ' αυτόν τον τρόπο τόσο κληροδοτήματα του κλασικού μανάτζμεντ ως συνιστώσες του ΝΔΜ, όπως ο ορθολογικός προγραμματισμός των αναγκών, η οργάνωση των πόρων, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, όσο και σύγχρονες δράσεις του, όπως η ενίσχυση οργανωσιακής ευελιξίας με τη δυνατότητα ένταξης των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων σε διυπουργικούς κλάδους και η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών με κριτήρια ποιότητας. Παράλληλα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων ετίθετο στο επίκεντρο του νέου νόμου με την προώθηση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων, με τελική στόχευση την αντικειμενική στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητάς τους, ενώ παράλληλα η εκπαίδευση ως δράση πρώτιστης αξίας συνδέεται με τη βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων. Με αυτόν τον τρόπο, εγκαινιάζεται η μετάβαση σε μια Διοίκηση μεταγραφειοκρατικού χαρακτήρα αρχής γενομένης των εισηγήσεων της «Εκθεσης των 100».

Παρά τις αντιρρήσεις που διατυπώθηκαν περί διόγκωσης της γραφειοκρατίας και επιφανειακής αντιμετώπισης των προβλημάτων της δομής και λειτουργίας της

Δ.Δ., ο Ν. 1943/1991 αποτελεί αναντίρρητα μια φιλότιμη και φιλόδοξη συνάμα προσπάθεια καταπολέμησης της διοικητικής κακοδαιμονίας. Οι αγνές όμως προθέσεις του δεν συνοδεύτηκαν από τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς η εφαρμογή των νόμων δεν συνιστά εμπεδωμένη πραγματικότητα στην ελληνική Διοίκηση, όπως δείχνει η πορεία μέχρι σήμερα. Ενδεικτικό της παραπάνω τάσης είναι το γεγονός ότι, όπως και με το νόμο 1892/1990, ο Ν. 1943/1991 παραβιάστηκε «μέσω παραθύρου», εφόσον έγινε μαζική χρήση της δυνατότητας εξαίρεσης από τον κανόνα μέσω Κ.Υ.Α. Πολλές από τις πρωτοβουλίες του νόμου παρέμειναν ανεφάρμοστες, ενώ άλλες παρήγαγαν ελλιπή αποτελέσματα. Αναλυτικότερα:

- Η λειτουργία Επιτροπής για τη σύνταξη Κώδικα Σχέσεων Δημόσιας Διοίκησης – Πολιτών δε λειτούργησε ποτέ. Άλλωστε, η σύνθεσή της και μόνο την καθιστούσε προβληματική, καθώς ήταν ενδεκαμελής με τα εξής μέλη: α. ο γενικός γραμματέας του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης ως πρόεδρος, β. ένας σύμβουλος επικρατείας, γ. ένας νομικός σύμβουλος του Κράτους, δ. δύο καθηγητές του διοικητικού δικαίου Α.Ε.Ι., ε. ένας καθηγητής διοικητικής επιστήμης Α.Ε.Ι., στ. ένας δικηγόρος υποδεικνυόμενος από πρόεδρο του Δ.Σ.Α., ζ. ο γενικός διευθυντής διοικητικής οργάνωσης και διαδικασιών του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, η. ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης Σχέσεων Κράτους - Πολίτη του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης θ. ένας εκπρόσωπος της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και ι. ένας εκπρόσωπος της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων Ελλάδος. Η ίδια προβληματική σύνθεση καταγράφεται και στην Επιτροπή Απλούστευσης Νομοθεσίας. Το 2004 για πρώτη φορά με το Ν.3242/2004 συστήνεται η ΚΕΑΔ για την απλούστευση της νομοθεσίας που διέπει τις διοικητικές διαδικασίες
- Οι Επιτροπές Κοινωνικού Ελέγχου είχαν περιορισμένη δραστηριότητα, με τελικό αποτέλεσμα την περιθωριοποίηση και κατάργησή τους με το Ν. 2266/1994 (άρθρο 8 παρ.2)
- Η απλούστευση διαδικασιών μέσω του περιορισμού των υπογραφών και την εξουσιοδότηση υπογραφής, παρά το γεγονός ότι προβλεπόταν και στο άρθρο 81 του Ν.1892/1990, παρέμεινε ανεφάρμοστη. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι το 2004 η διάταξη επαναλαμβάνεται στο Ν.3242/2004, ενώ τον Οκτώβριο του 2007 εστάλη εγκύκλιος από το Υπουργείο Εσωτερικών, με σκοπό τη μείωση των

υπογραφών στις διοικητικές πράξεις και τα διοικητικά έγγραφα και μέχρι τότε «...η εφαρμογή των διατάξεων των παλαιότερων νόμων ατόνησε, με αποτέλεσμα την επανεμφάνιση του προβλήματος»

- Η υποχρέωση δημοσιοποίησης στοιχείων των δημόσιων υπηρεσιών σε καίριους τομείς παρέμεινε ανενεργή. Χαρακτηριστική είναι η αντίσταση των υπηρεσιών για πρόσβαση των πολιτών σε έγγραφα σε τομείς, όπως εκείνος των προμηθειών ή των οικοδομικών αδειών
- Η περιγραφή θέσεων εργασίας και η ύπαρξη καθηκοντολογίου παραμένει ανύπαρκτη έως σήμερα
- Η συγκρότηση διυπουργικών κλάδων δε συνοδεύτηκε ποτέ από τις απαιτούμενες ενέργειες, την έκδοση, δηλαδή, προεδρικών διαταγμάτων
- Η διάταξη περί βράβευσης υπαλλήλων παρέμεινε ανενεργή (το 2007 για πρώτη φορά βραβεύτηκαν τρεις δημόσιες υπηρεσίες στα πλαίσια του CAF)

Ωστόσο, η σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού στο δημόσιο (ΑΣΕΠ) με το Ν.2190/1994 ως η μόνη «φωτεινή» εξαίρεση στο πεδίο αξιοποίησης των προτάσεων του επίμαχου νόμου παρήγαγε ευεργετικά αποτελέσματα και ενίσχυσε την αξιοκρατία στο πεδίο των προσλήψεων.

3.12.2 ΟΙ ΝΟΜΟΙ 2839/2000 ΚΑΙ 2880/2001: ΑΤΕΛΕΣΦΟΡΕΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

- Ο ΝΟΜΟΣ 2839/2000³⁰

Παρά την ύπαρξη σκοπέλων, στους οποίους προσέκρουσαν οι προηγούμενες απόπειρες, οι προσπάθειες για μετάβαση από μια διοίκηση των πειραματισμών σε μια διοίκηση που προγραμματίζει τις δράσεις της και επιτυγχάνει μετρήσιμα και απτά αποτελέσματα, συνεχίστηκαν. Ειδικότερα, ο Ν.2839/2000 απηχώντας πάγιες θέσεις της ατζέντας του ΝΔΜ, προβλέπει τον καθορισμό δεικτών αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισης των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, των Ν.Π.Δ.Δ και των πάσης φύσεως επιχειρήσεων, καθώς και την επιβολή διοικητικών προστίμων σε περίπτωση άρνησης ή καθυστερημένης παροχής εκ μέρους των ΟΤΑ, των ζητούμενων κάθε

³⁰ ΝΟΜΟΣ 2839/2000 (ΦΕΚ Α' 196/12.09.2000), «Ρυθμίσεις Θεμάτων Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις» - www.et.gr

φορά στοιχείων. Τα στοιχεία αυτά αφορούν την οικονομική κατάσταση και διαχείριση των ΟΤΑ. Η προτεινόμενη ρύθμιση ορίζει τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων στο ΥΠΕΣΔΔΑ, όπου καταχωρούνται τα ζητούμενα στοιχεία των ανωτέρω φορέων. Ο τύπος, το περιεχόμενο, ο χρόνος και ο τρόπος υποβολής των στοιχείων καθώς και κάθε άλλη απαραίτητη λεπτομέρεια καθορίζονται κάθε φορά με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Ως επιμέρους άξονες πολιτικής στον εν λόγω νόμο αναγνωρίζονται:

- Ο εξορθολογισμός της λειτουργίας του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.
- Η θεσμοθέτηση ενός forum κοινωνικού διαλόγου, του Εθνικού Συμβουλίου Διοικητικής Μεταρρύθμισης στα πλαίσια μιας «διαλογικής δημοκρατίας»
- Η μέριμνα για τα άτομα με ειδικές ανάγκες (ΑΜΕΑ) και της τοποθέτησής τους στον εργασιακό χώρο
- Η προώθηση της μείζονος αρχής περί ισότητας των φύλων ως δημοκρατική επιταγή
- Η ορθότερη απονομή της δικαιοσύνης με τη σύσταση και συγκρότηση δευτεροβάθμιου πειθαρχικού συμβουλίου
- Η προσπάθεια απάμβλυνση της επιρροής της πολιτικής ηγεσίας περί των προϋποθέσεων για τις κρίσεις, στις οποίες προβαίνει το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο περί των Γ.Δ.

Η κριτική στον συγκεκριμένο νόμο αφορούσε στον κομματικό χρωματισμό του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ λόγω της τοποθέτησής ως επικεφαλής μετακλητού υπαλλήλου – ειδικού γραμματέα και την ενίσχυση του γραφειοκρατικού συστήματος με τη λειτουργία εντός του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ συντονιστικού οργάνου επιθεώρησης κι ελέγχου.

Σκεπτικισμός εκδηλώθηκε, επίσης, σχετικά με την καθιέρωση δεικτών αποτελεσματικότητας, οι οποίοι αξιολογούν την οικονομικότητα της δράσης της Γ.Α, η οποία στα πλαίσια αυτά τείνει να αντιμετωπίζεται ως επιχείρηση και όχι ως θεσμός.

Η εφαρμογή του νόμου αυτού έδειξε και τις αδυναμίες του. Αρχής γενομένης από το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ., το οποίο αντί να ενδυναμωθεί, παρέμενε περιορισμένο παρουσιάζοντας 150 υποθέσεις έναντι 800 του Σώματος Ελεγκτών του Υπουργείου Μεταφορών. Το Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης συνιστά άλλο ένα επιτυχημένο παράδειγμα θεσμού που θα μπορούσε να λειτουργήσει ευεργετικά για την προώθηση της κοινωνικής διαβούλευσης. Αντ' αυτού, σήμερα αποτελεί ένα

ΤΟ ΜΒΟ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

όργανο αποξενωμένο από το δημόσιο διάλογο. Συνεχίζοντας, οι διατάξεις περί προσλήψεων ατόμων με ειδικές ανάγκες καθώς και ισότιμης συμμετοχής των δύο φύλων στα υπηρεσιακά και διοικητικά συμβούλια ή άλλα συλλογικά όργανα διοίκησης παρέμειναν πολιτικές ρητορείες. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και στην σύγχρονη εποχή. Παρά την επίτευξη προόδου στον τομέα της ισότητας των δύο φύλων, εθνικές προκαταλήψεις και πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς που παγιώνουν τις διακρίσεις, παραμένουν εν ισχύ. Όσον αφορά τέλος, την καθιέρωση δεικτών αποδοτικότητας στους δήμους, παρά την έκδοση της απόφασης Υ.Α. 6233/2001, δεν φαίνεται να πραγματοποιήθηκε ποτέ.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Η ΕΡΕΥΝΑ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα στοιχεία της έρευνάς, όπως ήδη έχει αναφερθεί είναι ποιοτικά και όχι ποσοτικά. Η χρήση ερωτηματολογίου έγινε στα πλαίσια βοήθηματος για να γίνει η εκπόνηση των συνεντεύξεων πιο οργανωμένα αλλά και για να είναι εφικτή στη συνέχεια η συλλογή του πληροφοριακού υλικού με σχετικά πιο εύκολες διαδικασίες.

Ο σκοπός της έρευνα είναι διττός. Αρχικά, και κάτω από γενικά πλαίσια, είχε ως στόχο να παρατηρηθεί κατά πόσο στο πεδίο της Δ.Α.Π. τα πρότυπα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν εισχωρήσει στις σύγχρονες ελληνικές, δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Καθώς επίσης και ποια εξ αυτών των συστημάτων έχουν χρησιμοποιηθεί περισσότερο, ποια είναι τα προβλήματα για την πραγμάτωση της αποτελεσματικής τους χρήση και ποιο πιστεύουν ότι είναι το μέλλον τους.

Ο δεύτερος όμως λόγος, είναι στην ουσία αυτός ο οποίος κατέστησε αναγκαία τη δημιουργία του ερωτηματολογίου. Αυτός έχει να κάνει με το πεδίο εφαρμογής συγκεκριμένα της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔμΣ), την εφαρμογή δηλαδή του νέου αυτού συστήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και του υπό εξέταση θέματος μας, στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.

Η επιλογή των οργανισμών και των επιχειρήσεων δεν ήταν τυχαία. Η κύρια προτεραιότητα ήταν να δοθούν απαντήσεις από τον Δημόσιο Τομέα. Λόγω όμως των δυσκολιών που αντιμετωπίστηκαν για τη συλλογή των απαντήσεων και ύστερα από αρκετές “κλειστές πόρτες” που υπήρξαν στο τομέα αυτό, δημιουργήθηκε η ανάγκη να βρεθεί κάποιο μέτρο σύγκρισης, ώστε να γίνει κατανοητός ο ουσιαστικός βαθμός χρήσης της ΔμΣ σ’ αυτόν. Το μέτρο που επιλέχτηκε αφορά μικρομεσαίες, μεγάλες και πολυεθνικές εταιρείες του Ιδιωτικού Τομέα αλλά και αυτές που έχουν μερίδια τους και στους δύο τομείς.

Έτσι, έχοντας ως γνώμονα αυτή την κατεύθυνση έγινε η επιλογή των εταιρειών στις οποίες θα διεξαγόταν η συνέντευξη. Τα πρόσωπα τα οποία

Η ΕΡΕΥΝΑ

ερωτηθήκαν ήταν διοικητικά στελέχη των τμημάτων Ανθρωπίνων Πόρων, Έρευνας και Ανάπτυξης και του Marketing. Οι συνεντεύξεις έγιναν στους χώρους εργασίας των ερωτώμενων κάτι που εξυπηρέτησε πολύ την έρευνα αφού δόθηκε η δυνατότητα παρατήρησης και διεξαγωγής σχετικών συμπερασμάτων αλλά και ευκαιρίες συζήτησης με το υπαλληλικό προσωπικό ώστε να ελέγχει αν οι απαντήσεις που δόθηκαν ανταποκρίνονται και στην πραγματικότητα. Εξάλλου το προσωπικό είναι αυτό που στην ουσία εφαρμόζει τα συστήματα αυτά.

Τέλος, αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή των πληροφοριών από τα ερωτηματολόγια των συνεντεύξεων και από τις συζητήσεις με το προσωπικό, αλλά και η καταγραφή των συμπερασμάτων που αποκομίστηκαν με τις επισκέψεις στις επιχειρήσεις αυτές, οργανώθηκε το ερευνητικό υλικό και με τη χρήση του excel βγήκαν τα τελικά αποτελέσματα.

Στην συνέχεια θα γίνει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Για κάθε ερώτηση θα αναλύονται πρώτα οι πίνακες με τα αποτελέσματα από τους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις και ύστερα θα γίνεται η σύγκριση και η ανάλυση τους με αυτούς των ιδιωτικών.

4.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ

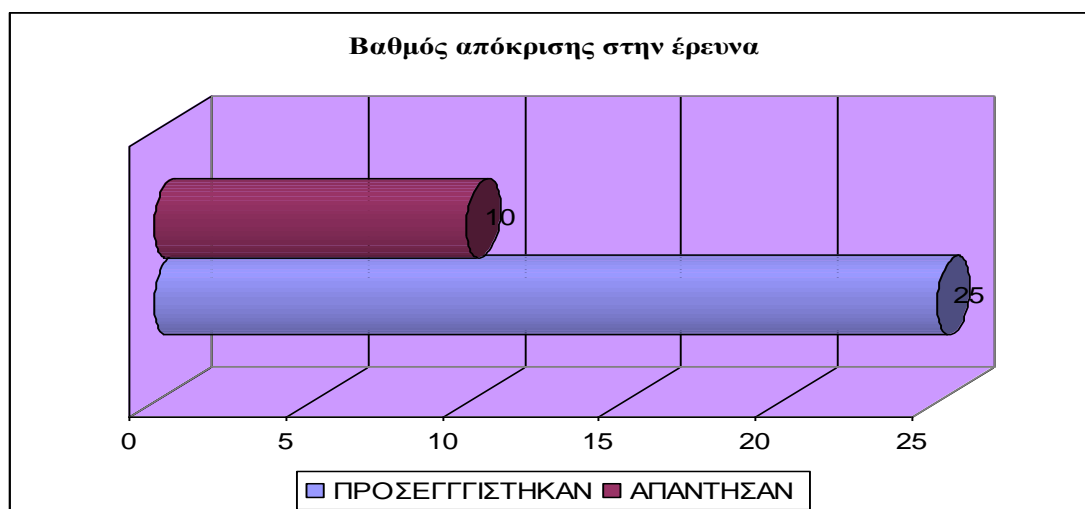
Το ερευνητικό κενό καθώς επίσης και τα ερευνητικά ερωτήματα που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαιά μας, συνέβαλαν στη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου της έρευνας ώστε να είναι κατάλληλο για τα πλαίσια της συνέντευξης που θα διεξήγαμε. Τα στοιχεία που προέκυψαν μέσα από την ποιοτική έρευνα παρουσιάζονται στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

Η ΕΡΕΥΝΑ

ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

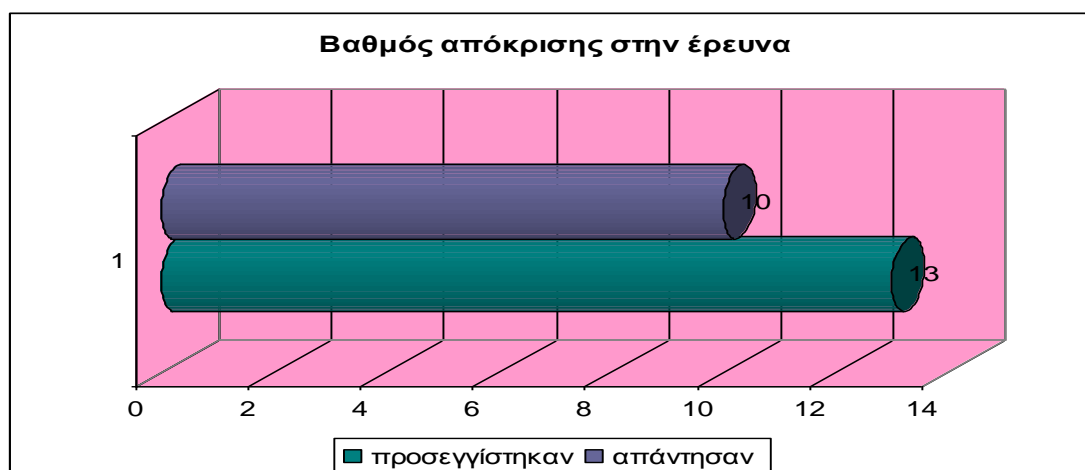
Ο αριθμός των επιχειρήσεων και οργανισμών του Δημοσίου Τομέα που προσεγγίστηκαν με σκοπό να μας απαντήσουν το ερωτηματολόγιο μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ήταν 25. Ο τελικός αριθμός που τελικά απάντησε στο ερωτηματολόγιο ήταν μόλις 10.

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΣ



Σε αντιδιαστολή με τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις στον Ιδιωτικό Τομέα υπήρξαν πολύ πιο συνεργάσιμες. Λόγω του ότι η διεξαγωγή του ερωτηματολογίου σε αυτές θα γινόταν για διευκόλυνση των συμπερασμάτων στην έρευνα προσεγγίστηκαν μόλις 13 επιχειρήσεις εκ των οποίων δέχτηκαν να μας απαντήσουν οι 10.

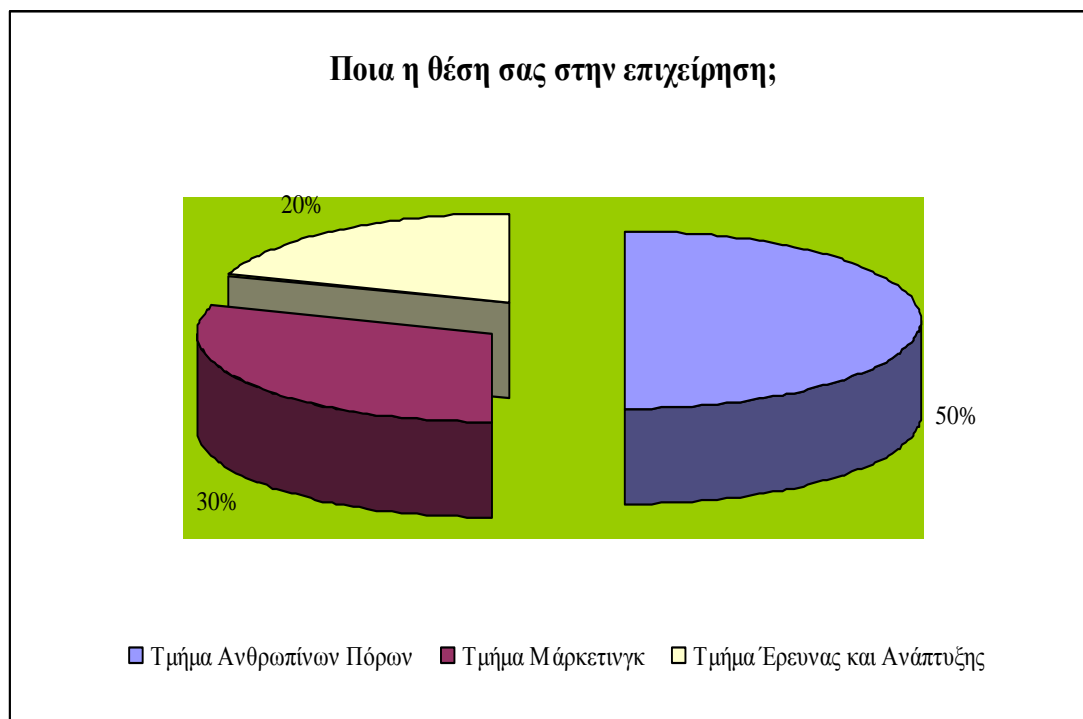
ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

1. ΠΟΙΑ Η ΘΕΣΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

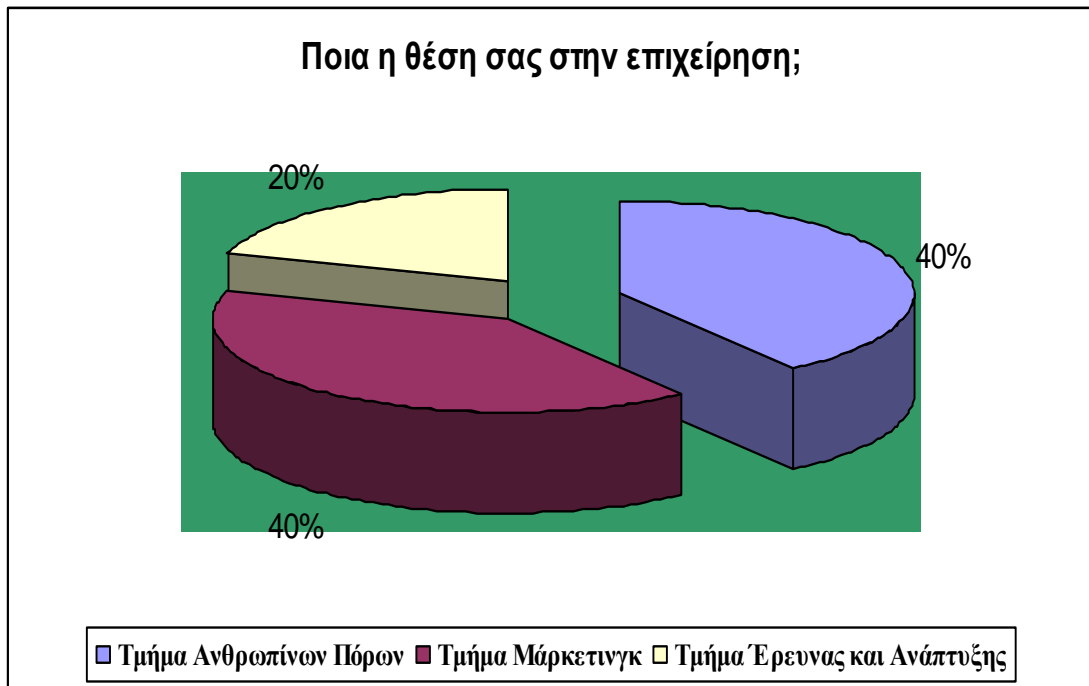


Σκοπός ήταν να απαντήσουν στην έρευνα εκείνα τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων όπου είχαν πλήρη γνώση του αντικειμένου που είναι υπό εξέταση. Έτσι οι απαντήσεις προήλθαν από άτομα που ανήκαν στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, Marketing και από το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα άλλωστε αποδεικνύουν περίτρανα ότι οι επιλογές των ατόμων για τη συνέντευξη ήταν τελικά οι σωστές, αφού κανένας εκ των 10 ερωτηθέντων του Δημόσιου Τομέα δεν βρέθηκε “αδιάβαστος” πάνω στο θέμα.

Στο διάγραμμα αυτό παρουσιάζεται η κατανομή των θέσεων που είχαν οι συνεντευξιαζόμενοι. Από τις δέκα (10) απαντήσεις που είχαμε, οι πέντε (5) ανήκανε στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, οι τρεις (3) στο τμήμα Μάρκετινγκ και οι άλλοι δύο (2) στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.

Η ΕΡΕΥΝΑ

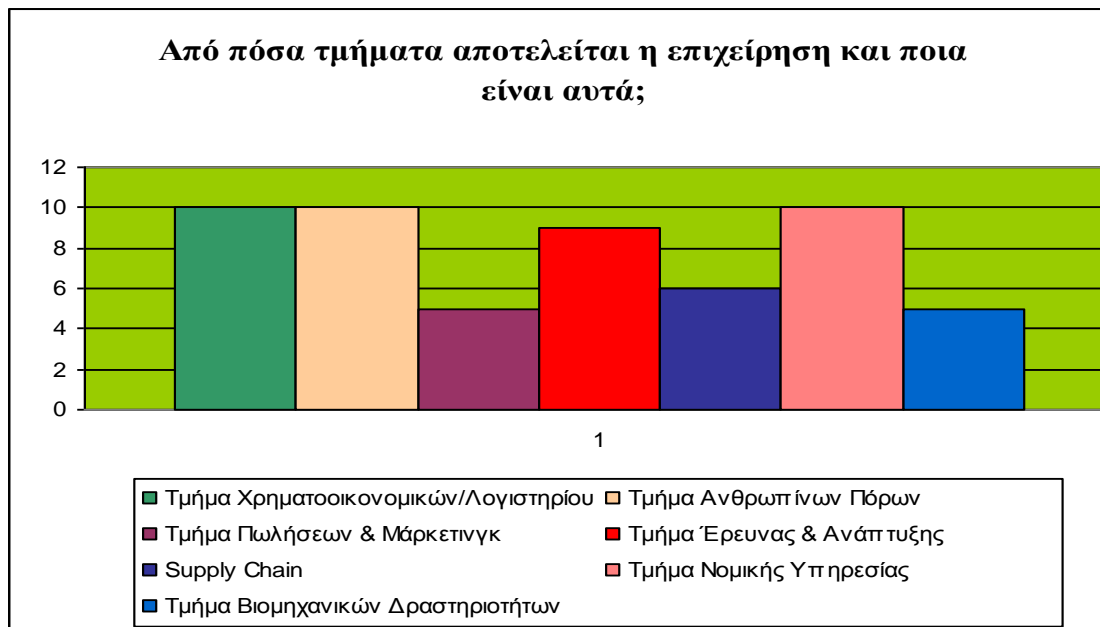
ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Με μικρές μόνο αποκλίσεις σε σχέση με τον Δημόσιο τομέα, η κατανομή των θέσεων στον Ιδιωτικό Τομέα είχαν ως εξής. Οι τέσσερις (4) εκ των ερωτηθέντων ανήκαν στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, τέσσερις (4) στο τμήμα Μάρκετινγκ και δύο στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.

2. ΑΠΟ ΠΟΣΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Ο λόγος της ερώτησης αυτής ήταν να υπάρξει μία εικόνα της δομής των επιχειρήσεων. Ήταν απαραίτητο οι επιχειρήσεις οι οποίες προσεγγίστηκαν να έχουν μία σωστή δομή (ανάλογα βέβαια και το μέγεθος της καθεμιάς), αφού χωρίς αυτή ακόμα και να χρησιμοποιούσαν οποιοδήποτε από τα πρότυπα αξιολόγησης της Δ.Α.Π. σίγουρα η αποτελεσματική εφαρμογή του προγράμματος αυτού δεν θα ήταν εφικτή. Αυτό γιατί χωρίς δομή δεν υπάρχει ουσιαστική οργάνωση της εταιρείας και άρα του οργανογράμματος αυτής, και κάτι τέτοιο συνεπάγεται στο ότι ο καθορισμός των καθηκόντων, των υποχρεώσεων/ευθυνών και των δικαιωμάτων του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα μπορούσε να γίνει αποτελεσματικά και θα επικρατούσε σύγχυση λειτουργιών και το απόλυτο “χάος”.

Ανεξαρτήτως του μεγέθους μια επιχείρησης, λειτουργικό για αυτή είναι να έχει τουλάχιστον 3 με 4 βασικά τμήματα όπως:

- Το χρηματοοικονομικό/λογιστικό Τμήμα
- Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων
- Το Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων
- Το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης

Η ΕΡΕΥΝΑ

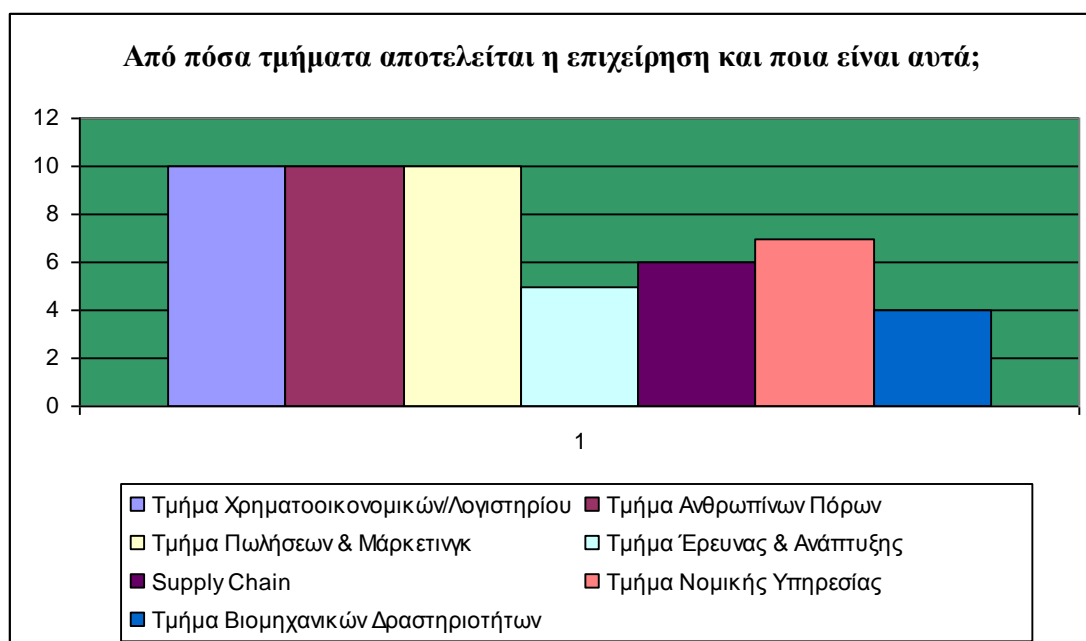
Το τελευταίο από τα 4 παραπάνω τμήματα (όσον αναφορά επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους) απευθύνεται κυρίως σε εταιρείες που λόγω του αντικειμένου τους (π.χ.: επιχειρήσεις τεχνολογικού αντικειμένου) απαιτείται να υπάρχει στη δομή τους.

Παρόλο αυτά όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση τόσο πιο πολύ απαιτείται να έχει και τα εξής επιπλέον τμήματα:

- Supply Chain
- Τμήμα Νομική Υπηρεσία και Ακίνητης Περιουσίας
- Τμήμα Βιομηχανικών Δραστηριοτήτων (απευθύνεται στις βιομηχανικές κυρίως επιχειρήσεις)

Συγκεκριμένα όλες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί που ρωτήθηκαν, είχαν τον απαραίτητο αριθμό τμημάτων, αναλόγως βέβαια του μεγέθους της καθεμιάς τους αλλά και του είδους τους, και ο παραπάνω πίνακας τα παρουσιάζει. Πιο αναλυτικά και οι δέκα (10) Δημόσιοι Οργανισμοί που ρωτήθηκαν είχαν τα τμήματα Χρηματοοικονομικό – Λογιστικό, Ανθρωπίνων Πόρων, Νομική Υπηρεσία. Επίσης εννέα (9) εξ αυτών διέθεταν το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, έξι (6) Supply Chain, πέντε (5) Μάρκετινγκ και Πωλήσεων και πέντε (5) το τμήμα Βιομηχανικών Δραστηριοτήτων.

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Η ΕΡΕΥΝΑ

Όσον αναφορά τον Ιδιωτικό Τομέα τα αποτελέσματα του παραπάνω διαγράμματος έχουν ως εξής. Δέκα (10) επιχειρήσεις είχαν τα τμήματα, Χρηματοοικονομικό – Λογιστικό, Ανθρωπίνων Πόρων, Μάρκετινγκ και Πωλήσεων, επτά (7) το τμήμα της Νομικής Υπηρεσίας, έξι (6) Supply Chain, πέντε (5) το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, τέσσερις (4) το τμήμα των Βιομηχανικών Δραστηριοτήτων.

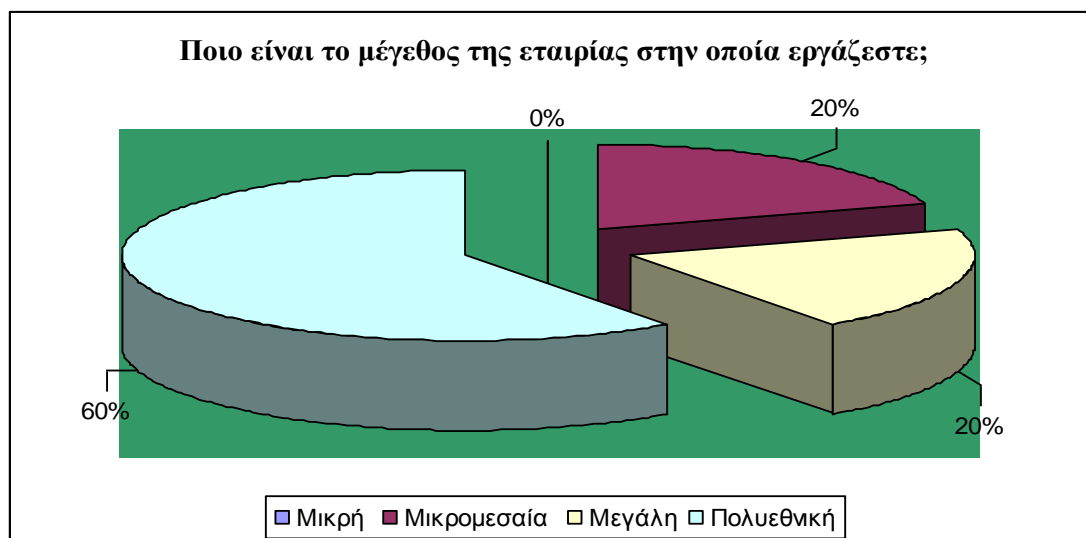
3. ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;

Λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης και του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, κάθε επιχείρηση, από την πιο μικρή μέχρι και τις εταιρείες “κολοσσούς” θα έπρεπε να εφαρμόζει κάποιο πρότυπο αξιολόγησης Δ.Α.Π., και πιο συγκεκριμένα εδώ αυτό της Διοίκησης μέσω Στόχων.

Στην πράξη κάτι τέτοιο είναι μη πραγματοποιήσιμο. Παγκοσμίως υπάρχουν μικρού μεγέθους επιχειρήσεις και οργανισμοί του Δημοσίου που έχουν έστω και μία μικρή εφαρμογή κάποιου εξ’ αυτών των συστημάτων. Στην Ελλάδα όμως απ’ όσο είναι γνωστό από τις διάφορες επιστημονικές μελέτες που έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς δεν υπάρχει κάποιο στοιχείο που να αποδεικνύει την όποια χρήση τους

Στους Δημόσιους Οργανισμούς η διάκριση τους σε κάποια κατηγορία μεγέθους αποτέλεσε δύσκολο εγχείρημα λόγω της φύσης τους. Όσον αναφορά τις επιχειρήσεις που προσεγγίστηκαν στον ιδιωτικό τομέα οι έξι (6) ήταν πολυεθνικές, δύο (2) μεγάλες και δύο (2) μικρομεσαίες. Κάτι τέτοιο γίνεται αντιληπτό και στο διάγραμμα που ακολουθεί.

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



4. ΤΙ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΓΙΑ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ;

Η Διοίκηση μέσω αντικειμενικών Στόχων ανήκει στις νέες τάσεις του μάνατζμεντ και για αυτό το λόγο θεωρείται παγκοσμίως ένα νέο πρότυπο διοίκησης, πόσο μάλλον για την Ελλάδα.

Βάση των ανωτέρω, οι απαντήσεις που δόθηκαν στην εν λόγω ερώτηση ήταν ποικίλες. Υπήρχε η απάντηση “Δεν γνωρίζω κάτι συγκεκριμένο για τη μορφή αυτή διοίκησης” αλλά και αρκετοί δώσανε τον ακριβή ορισμό της. Ακόμα το ένα τρίτο περίπου των ερωτηθέντων μίλησαν και για τα αποτελέσματα που είχαν οι ίδιοι από τη χρήση της και για το πόσο ικανοποιημένοι είναι μαζί της.

Επίσης, έθιξαν και άλλο ένα σοβαρό θέμα για το οποίο όπως ανέφεραν οι ίδιοι εμποδίζει να εφαρμόσουν τη ΔμΣ στην επιχείρηση ή οργανισμό. Λόγω των σοβαρών οικονομικών προβλημάτων και την έλλειψη κονδυλίων από την κυβέρνηση δεν είναι εφικτό να αναπτύσσονται πάντα τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε το προσωπικό να είναι καταρτισμένο προκειμένου να γίνει εύστοχη χρήση της Διοίκησης μέσω Στόχων. Η εκπαίδευση όμως αυτή είναι απαραίτητη ώστε να είναι έτοιμος ο κάθε δημόσιος οργανισμός να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του περιβάλλοντός του. Από τη στιγμή όμως που η χρήση της θα καταστεί εφαρμόσιμη, τότε η ολοκληρωμένη λειτουργία της είναι δυνατό να επιφέρει τεράστια μείωση στο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης/οργανισμού, ενώ αντιστρόφως ανάλογη με αυτό θα είναι η αύξηση της παραγωγικής διαδικασίας και φυσικά οι καλύτερες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να ανταπεξέλθει επιτυχώς στις απότομες αλλαγές που προκύπτουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με την εφαρμογή αυτού του πρότυπου αξιολόγησης, Διοίκησης μέσω Στόχων.

Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές, αλλά και από την ανάλυση που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στο ελληνικό Δημόσιο, είναι δυνατό να παρατηρηθεί συσχέτιση μεταξύ αυτών και των απαντήσεων στην έρευνα.

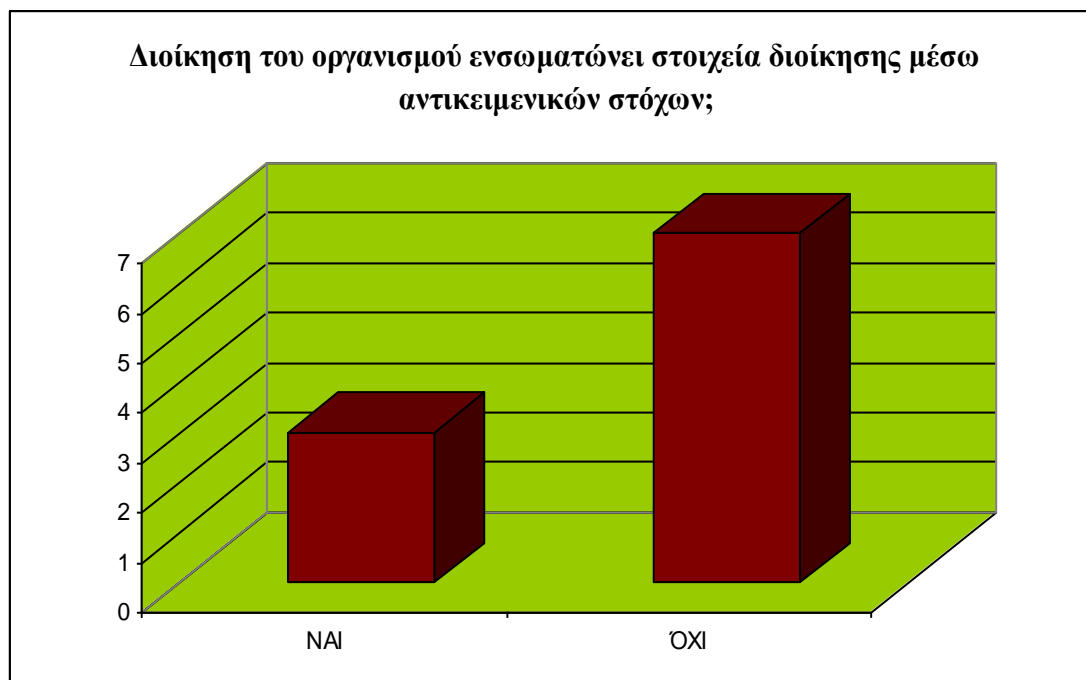
Η ΕΡΕΥΝΑ

Τέλος, σε αντίθεση με το Δημόσιο τομέα, στον Ιδιωτικό δεν υπήρξε ούτε μια επιχείρηση που να γνώριζε τη ΔμΣ. Εξάλλου οι περισσότεροι την εφαρμόζουν την εταιρία τους αλλά και προσπαθούν να εκπαιδεύσουν και το προσωπικό τους πάνω σε αυτή. Παρόλο αυτά και εδώ θίχτηκε το γεγονός ότι οι ελάχιστοι οικονομικοί πόροι εμποδίζουν κάποιες φορές την πλήρη εφαρμογή της.

5. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΕΝΣΩΜΑΤΩΝΕΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ;

(MBO: η διαδικασία προσδιορισμού αναμενόμενων επιδιώξεων και σαφών αποτελεσμάτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και η παρακολούθηση της εφαρμογής τους)

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

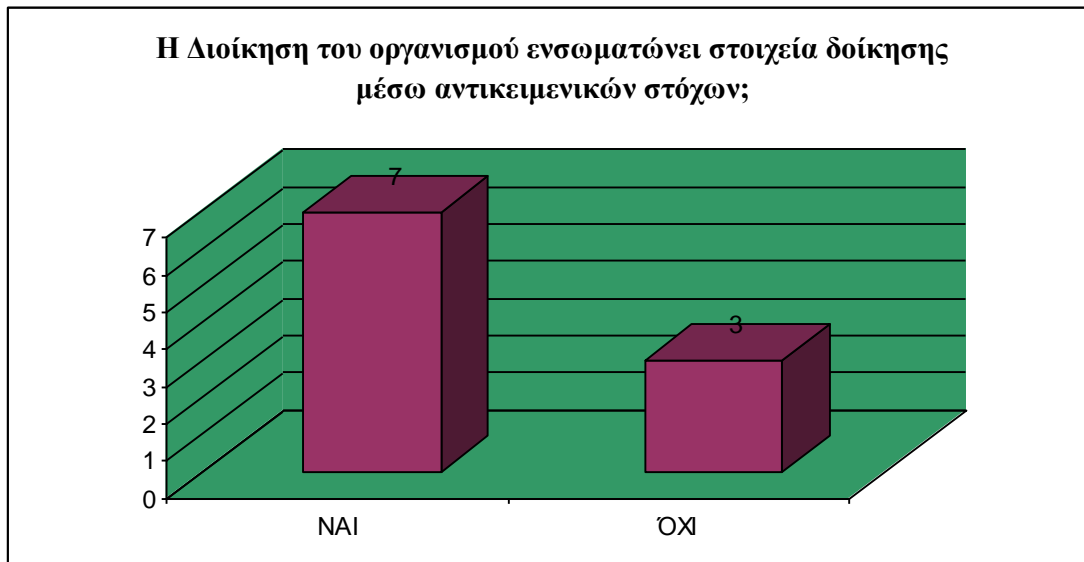


Στη διαγραμματική απεικόνιση επαληθεύεται και η προηγούμενη ερώτηση. Μόνο οι τρεις (3) από τους δέκα (10) Δημόσιους Οργανισμούς απαντούν πως χρησιμοποιούν τη Διοίκηση μέσω Στόχων ενώ οι υπόλοιποι εφτά (7) όχι. Και πιο συγκεκριμένα είναι χρήσιμο να ειπωθεί πως οι συνεντευξιαζόμενοι τόνισαν ότι ναι μεν τη χρησιμοποιούν αλλά πολλές φορές όχι σε όλα τα επίπεδα της.

Η ΕΡΕΥΝΑ

Από την άλλη μεριά στον Ιδιωτικό τομέα συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο όπως φαίνεται και στο σχεδιάγραμμα. Μόλις τρεις (3) είναι αυτές που δεν χρησιμοποιούν και επτά (7) που όχι μόνο εφαρμόζουν τη Διοίκηση μέσω Στόχων στην επιχείρησή τους αλλά και η εφαρμογή της είναι πλήρης.

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Η ΕΡΕΥΝΑ

6. ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ Δ.Α.Π. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

	HRIS	ΣΤΑΘΜΙΣΜ. ΚΑΡΤΑ	6σ	MBO	ΑΛΛΟ
Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών	X	X	X	X	
Πρωτοδικείο Αθηνών					X
Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού	X			X	
Δημόσια Σχολεία	X				
Ελληνικά Πετρέλαια	X	X			
Διεύθυνση Ελέγχου και Κατασκευής έργων	X	X		X	
Διεύθυνση Ελέγχου και Συντήρησης έργων	X				
Υπουργείο Υγείας	X				
Διεύθυνση Αστικής κατάστασης Αλλοδαπών & Μετανάστευση					X
Υπουργείο Περιβάλλοντος & Χωροταξίας	X	X			

Αρχικά πρέπει να τονιστεί ότι η ερώτηση αυτή έδινε το δικαίωμα στον ερωτώμενο να απαντήσει ότι χρησιμοποιεί παραπάνω από ένα πρότυπο αξιολόγησης.

Η ερώτηση αυτή δίνει πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Ο δημόσιος τομέας κάνει σε μεγάλο βαθμό χρήση των προγραμμάτων HRIS αφού οι οχτώ (8) δήλωσαν πως τα χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό. Παρόλο αυτά η σταθμισμένη κάρτα που

Η ΕΡΕΥΝΑ

αποτελεί και αυτή ένα νέο πρότυπο αξιολόγησης έρχεται δεύτερη με τέσσερις απαντήσεις (4), ενώ στη συνέχεια είναι το MBO (η Διοίκηση μέσω Στόχων – ΔμΣ) με τρεις (3) ψήφους (όπως αναφέρθηκε και παραπάνω). Τέλος δύο (2) εκ των ερωτώμενων είπαν πως χρησιμοποιούν και άλλα πρότυπα αξιολόγησης, ενώ μόλις ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τη βραβευμένη μέθοδο της 6σ.

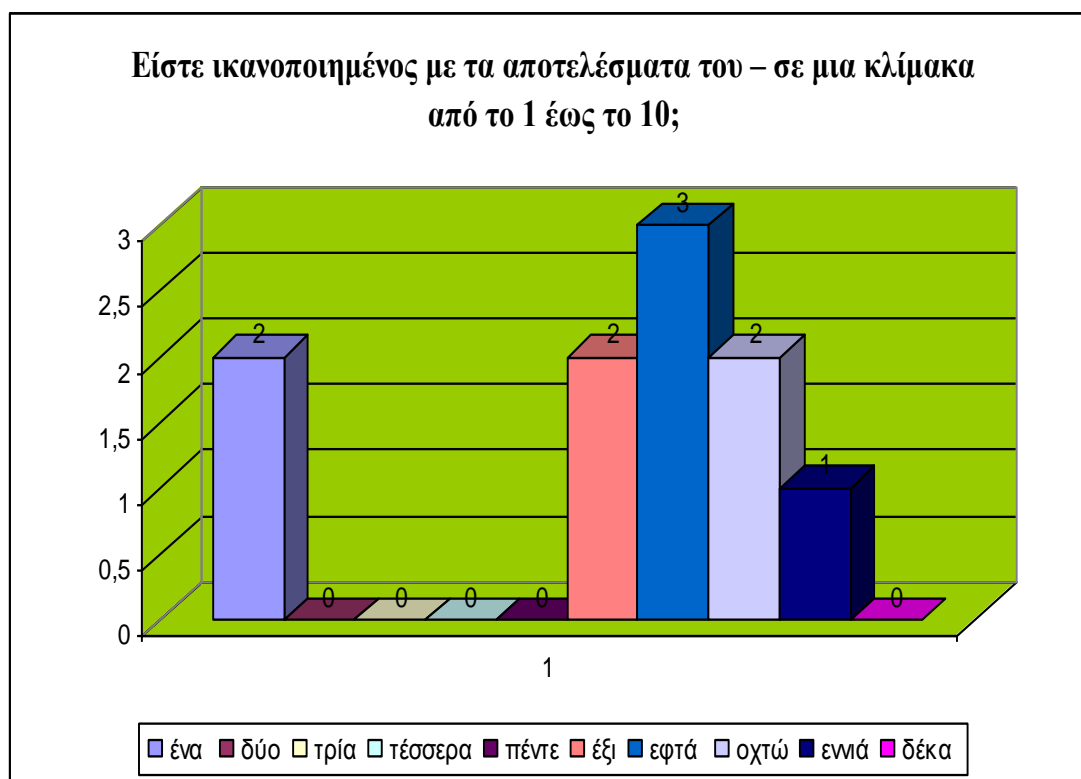
ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

	HRIS	ΣΤΑΘΜΙΣΜ . ΚΑΡΤΑ	6σ	MBO	ΑΛΛΟ
Αγέτ – Ηρακλής, LAFARGE	X	X	X	X	X
Εθνική Τράπεζα Ελλάδος	X		X	X	X
Alpha Τράπεζα	X		X	X	X
Καύκας	X				
Τιτάν Α.Ε.	X	X	X	X	X
Ναυτιλιακή Εταιρία	X	X		X	
IKEA Α.Ε.	X			X	X
Στόλλας logistics Center	X				
Swiss Farm	X			X	X
Κανελλάκης Ο.Ε.	X	X			

Από τη μεριά του ιδιωτικού τομέα τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι λίγο πιο θετικά αλλά όχι και τα αναμενόμενα. Όλες (10) χρησιμοποιούν τα συστήματα HRIS στο βέλτιστο βαθμό, επτά (7) λειτουργούν με το MBO, έξι (6) εφαρμόζουν τη μέθοδο της σταθμισμένης κάρτας και εξίσου αλλά πρότυπα αξιολόγησης, ενώ και εδώ παρατηρείται ότι η 6σ χρησιμοποιείται λιγότερο από όλες με αριθμό απαντήσεων τέσσερις (4).

7. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΜΕ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



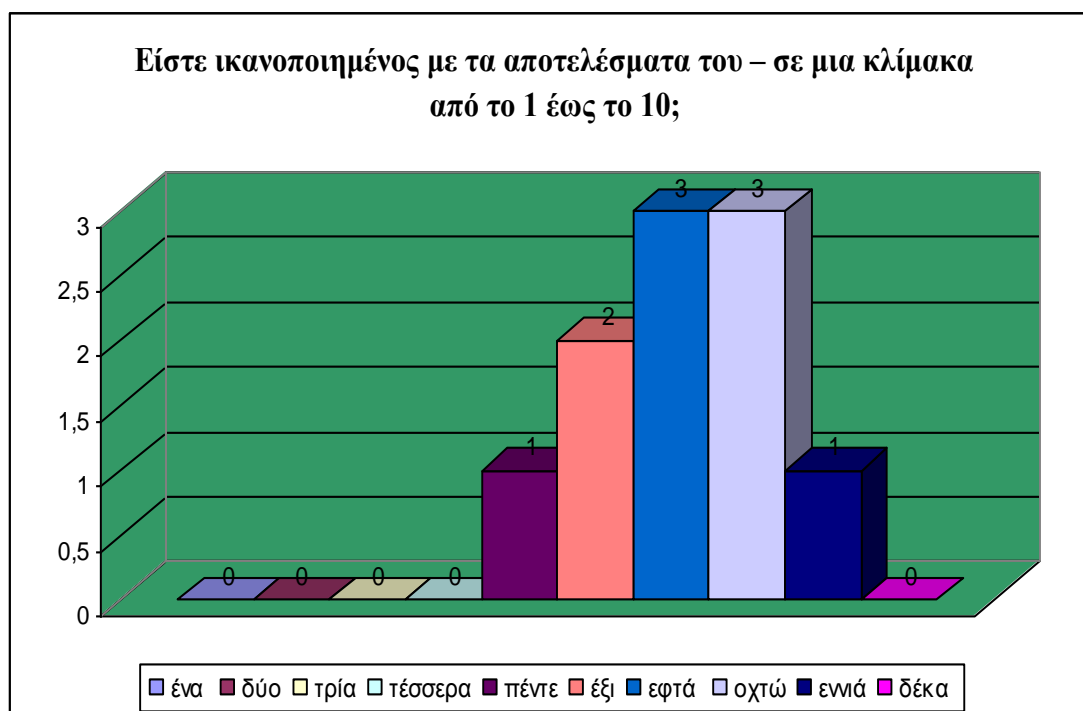
Από τη στιγμή που μία επιχείρηση έχει επιλέξει να χρησιμοποιήσει κάποιο πρότυπο αξιολόγησης, είναι αναγκαίο να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί. Όσο εξελιγμένο και αν θεωρείται το σύστημα που έχει αποφασίσει να βάλει στην εσωτερική λειτουργία της ποτέ δεν θα είναι ικανό να το χρησιμοποιήσει σωστά, αν δεν έχει προηγηθεί πλήρης μελέτη και ενημέρωση πάνω στο πρόγραμμα. Η ενημέρωση αυτή θα πρέπει να γίνεται σε όλα τα τμήματα που πρόκειται να το εφαρμόσουν στις καθημερινές τους εργασίες.

Η ερώτηση αυτή είχε σαν σκοπό να διαπιστώσει αν αυτό ισχύει και στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων στις οποίες διελέγχθηκαν οι συνεντεύξεις και για αυτό το λόγο δόθηκε μία βαθμολογική κλίμακα από το ένα (1) μέχρι το δέκα (10), με σκοπό οι συνεντευξιζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να βαθμολογήσουν σύμφωνα με την προσωπική τους άποψη κατά πόσο είναι ικανοποιητικά τα αποτελέσματα του πρότυπου αξιολόγησης που χρησιμοποιεί ο οργανισμός ή η επιχείρησή τους.

Η ΕΡΕΥΝΑ

Τα αποτελέσματα λοιπόν εδώ έχουν ως εξής. Εκτός από δύο (2) απαντήσεις που βαθμολόγησαν με ένα (1), όλες οι υπόλοιπες έχουν σχετικά μέτριες βαθμολογίες. Με δύο (2), τρία (3), τέσσερα (4) αλλά και δέκα (10) δεν βαθμολόγησε κανένας. Μεγαλύτερη βαθμολογία ήταν το εννέα (9) που την έδωσε μόνο ένας. Οι υπόλοιπες απαντήσεις ήταν: οχτώ (8) και έξι (6) που είχαν ίσες ψήφους, δύο, και επτά (7) που υπήρξε οι απάντηση από τρεις ερωτώμενους.

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



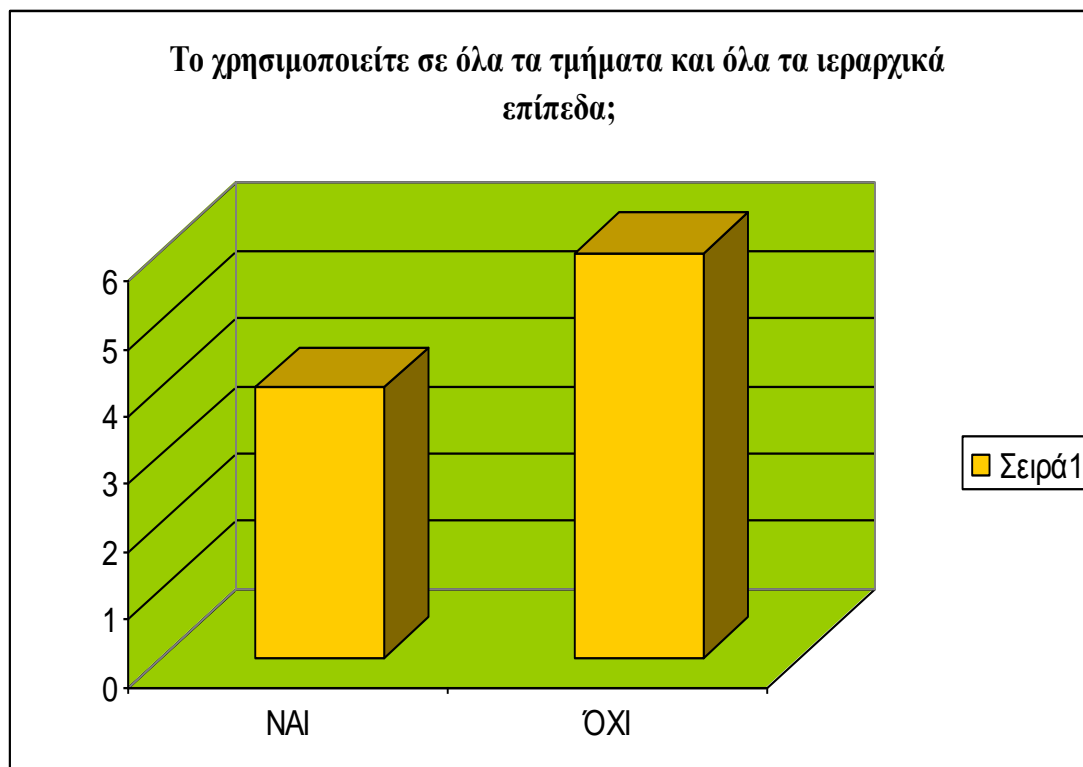
Στον πίνακα του Ιδιωτικού τομέα είναι σαφές ότι κανένας ερωτώμενος δεν θεωρεί ότι το πρότυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται στην επιχείρησή τους δεν είναι καθόλου ικανοποιητικό, αφού κανένας δεν βαθμολόγησε με ένα (1), δύο (2), τρία (3) και τέσσερα (4). Παρόλο αυτά όμως κανένας δεν το βαθμολόγησε και με δέκα (10). Ένας το βαθμολόγησε με πέντε (5), δύο με έξι (6), τρεις με επτά (7) και οχτώ (8) και ένας μόνο με εννέα.

Συμπερασματικά αναφέρεται πως η κοινή γνώμη όλων είναι πως ποτέ δεν μπορείς να πεις ότι ένα σύστημα ικανοποιεί πλήρως τις απαιτήσεις της επιχείρησης γιατί τότε δεν θα υπήρχε το ερέθισμα για την αναζήτηση νέων πιο εξελιγμένων προγραμμάτων.

Η ΕΡΕΥΝΑ

8. ΤΟ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΛΑ ΤΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Η αλήθεια είναι πως πρακτικά η εφαρμογή όλων των προγραμμάτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και τμήματα των επιχειρήσεων δεν είναι πάντοτε εφικτή. Υπάρχουν προγράμματα που έχουν δημιουργηθεί για να εξυπηρετούν συγκεκριμένες λειτουργίες της κάθε εταιρείας που τα χρησιμοποιεί. Παρόλο αυτά όμως έχουν γίνει σημαντικά βήματα για την υλοποίηση στόχων μέσω διάφορων προγραμμάτων που να μπορούν να ανταποκρίνονται σε όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης στην ελληνική αγορά, που όμως καθίσταται αναγκαίο και περαιτέρω διερεύνησή τους.

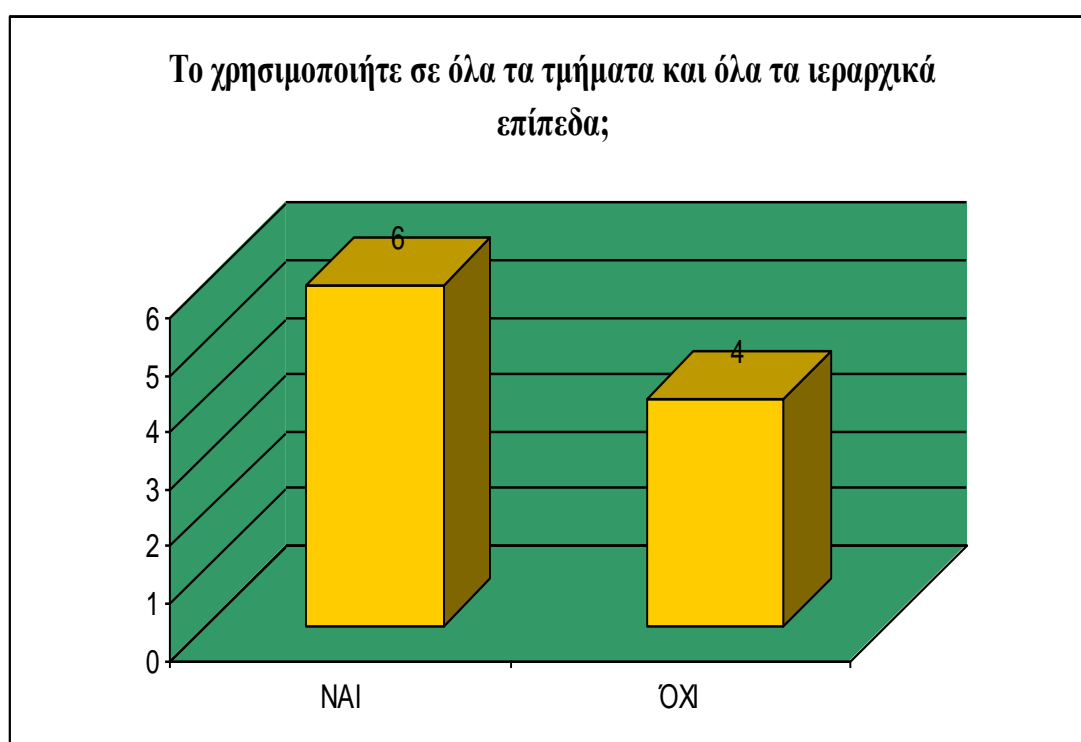
Συγκεκριμένα τώρα στην έρευνά, σε αυτή την ερώτηση τα αποτελέσματα παρουσιάζουν περίπου την παραπάνω εικόνα. Οι τέσσερις ερωτώμενοι σχολίασαν χαρακτηριστικά πως δεν ήταν από την αρχή εύκολο να γίνει κάτι τέτοιο αλλά με την πάροδο του χρόνου τα κατάφεραν σε κάποιο βαθμό και τώρα το χρησιμοποιούν σε

Η ΕΡΕΥΝΑ

όλα τα τμήματά τους. Οι υπόλοιποι έξι απάντησαν “όχι” , κάτι που δεν αποτελεί θετικό στοιχείο για μια καλή πορεία στο μέλλον του δημοσίου.

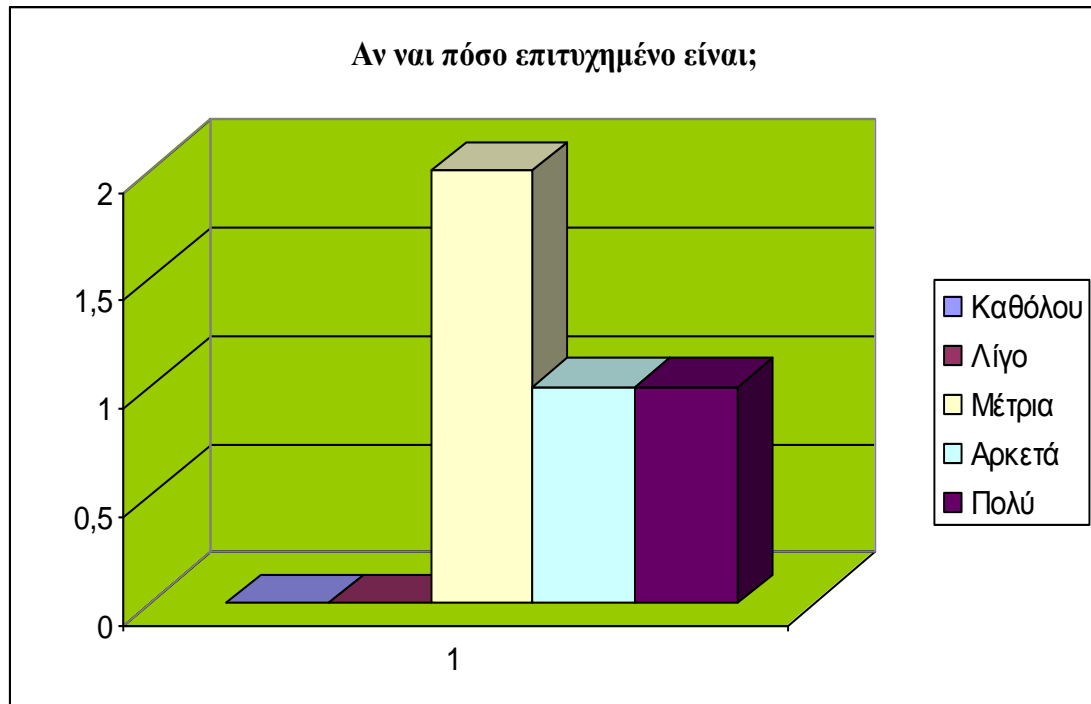
Από την άλλη μεριά, συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο! Οι έξι από τους δέκα είναι αυτοί που απάντησαν πως το χρησιμοποιούν σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, ενώ οι άλλοι τέσσερις που απάντησαν “όχι” σχολίασαν πως δεν ήταν στο χέρι τους, αλλιώς θα το είχαν εφαρμόσει.

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



9. ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΣΟ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ ΕΙΝΑΙ;

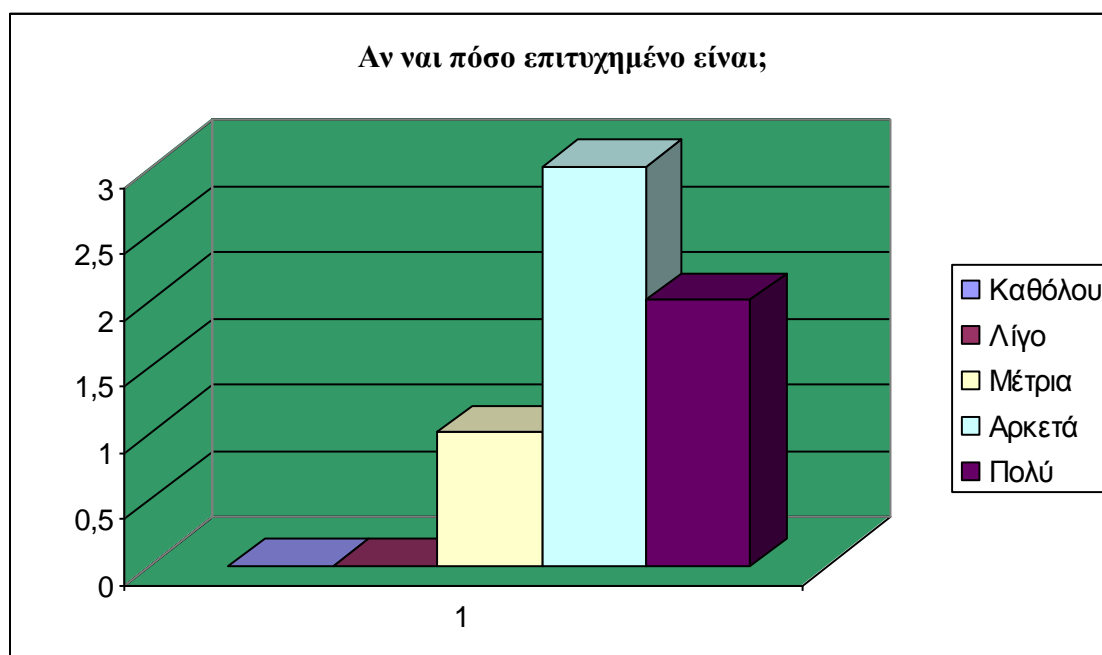
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Στο σημείο αυτό απάντησαν μόνο όσοι είπαν στην ακριβώς προηγούμενη ερώτηση ότι το πρότυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιούν το εφαρμόζουν σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης. Τους συνεντευξιαζόμενους αυτούς λοιπόν κληθήκαν τώρα να μιλήσουν για το πόσο επιτυχημένο είναι το επιλεγμένο τους σύστημα που έχει εφαρμοστεί σε όλα τα τμήματα όσον αφορά τα αποτελέσματά τους.

Άλλη μια ερώτηση στην οποία είχε δοθεί κλίμακα “αρεσκείας” που δίνει τις επιλογές “καθόλου, λίγο, μέτριο, αρκετά και πολύ”. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι κανένας από τους τέσσερις που απάντησαν «ναι» δεν είπε “καθόλου” και “λίγο”, ένας είπε “αρκετά” και ένας “πολύ”, ενώ οι υπόλοιποι δύο απάντησαν “μέτρια”.

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Το παραπάνω σχεδιάγραμμα παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ιδιωτικού τομέα. Αναλυτικότερα, και εδώ κανένας δεν είπε πως το πρότυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση του δεν την ικανοποιεί “καθόλου” και “λίγο”, ένας είπε “μέτρια”, τρεις απάντησαν “αρκετά” και δύο “πολύ”.

10. ΑΝ ΟΧΙ ΓΙΑ ΠΟΙΟΥΣ ΛΟΓΟΥΣ ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΣΕ ΟΛΑ;

Όπως παρουσιάστηκε και στην ερώτηση οχτώ (8), μιλώντας αρχικά για τις επιχειρήσεις του Δημοσίου Τομέα που ερωτήθηκαν, θετική απάντηση για την χρήση του συστήματος / των συστημάτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και σε όλα τα τμήματα δόθηκε από τους τέσσερις (4) εκ των δέκα (10) ερωτηθέντων. Οι υπόλοιποι έξι (6) αιτιολόγησαν την αρνητική τους απάντηση με σχετικά αναμενόμενες απαντήσεις.

Η πιο “δημοφιλής” απάντηση – που δόθηκε από όλους – ήταν η έλλειψη χρηματικών πόρων και η μη διάθεση κονδυλίων από τις εκάστοτε κυβερνήσεις για αγορά, εγκατάσταση, παραμετροποίηση και συντήρηση των συστημάτων για όλους τους τομείς της επιχείρησης αλλά και τη σωστή καθοδήγηση του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Πολλοί υπάλληλοι και ανώτεροι αλλά και από τα ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια – κάτι που έκανε ιδιαίτερη εντύπωση – απάντησαν πως δεν θεωρούν πως χρειάζεται η χρήση τω συστημάτων. Αυτό συνδέεται πιθανά με το

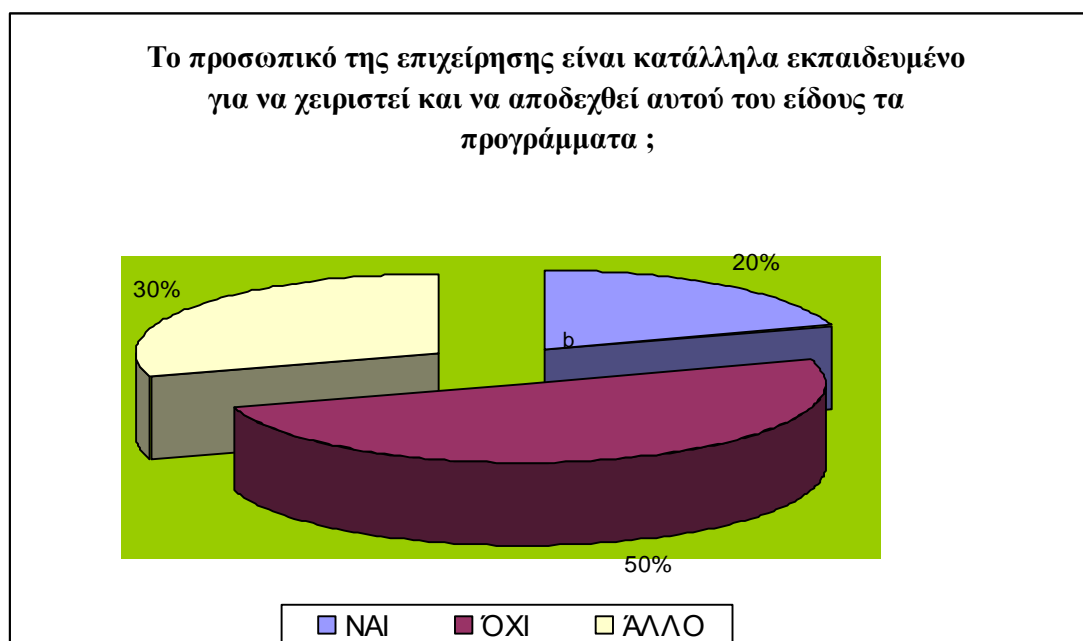
Η ΕΡΕΥΝΑ

δεδομένο της ηλικίας τους αφού όσο μεγαλύτεροι είναι τόσο λιγότερη θέληση για μάθηση διαθέτουν. Σαν δικαιολογία για τη μη χρήση συστημάτων στους οργανισμούς ήταν και η “κουλτούρα” του ελληνικού λαού, που ίσως δεν είναι έτοιμη να δεχτεί μέρος των λειτουργιών τους.

Για τις ιδιωτικές ο αριθμός των επιχειρήσεων που απάντησαν σ’ αυτή την ερώτηση δεν ήταν ιδιαίτερα απογοητευτικός σε σχέση με τους Δημόσιους οργανισμούς – αφού ήταν τέσσερις (4) ιδιωτικές εταιρίες από τις δέκα (10) – όμως οι απαντήσεις ήταν σχεδόν πανομοιότιμες με αυτές που δόθηκαν από τους υπαλλήλους των Δημοσίων οργανισμών. Και εδώ επικράτησε η απάντηση των οικονομικών δεδομένων που επικρατούν τα τελευταία χρόνια, δηλαδή οι ελλειπείς χρηματικοί πόροι και τα μη ολοκληρωμένα σεμινάρια.

11. ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΜΕΝΟ ΓΙΑ ΝΑ ΧΕΙΡΙΣΤΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΑΠΟΔΕΧΘΕΙ ΑΥΤΟΥ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Ένα πρόγραμμα όσο καλό και αν θεωρείται, ακόμα κι αν είναι το άκρως κατάλληλο για έναν οργανισμό ή μια ιδιωτική επιχείρηση, δεν θα καταφέρει να δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα αν το ανθρώπινο δυναμικό που είναι υπεύθυνο για την

Η ΕΡΕΥΝΑ

εύρυθμη λειτουργία του δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και ενημερωμένο πάνω σε αυτό.

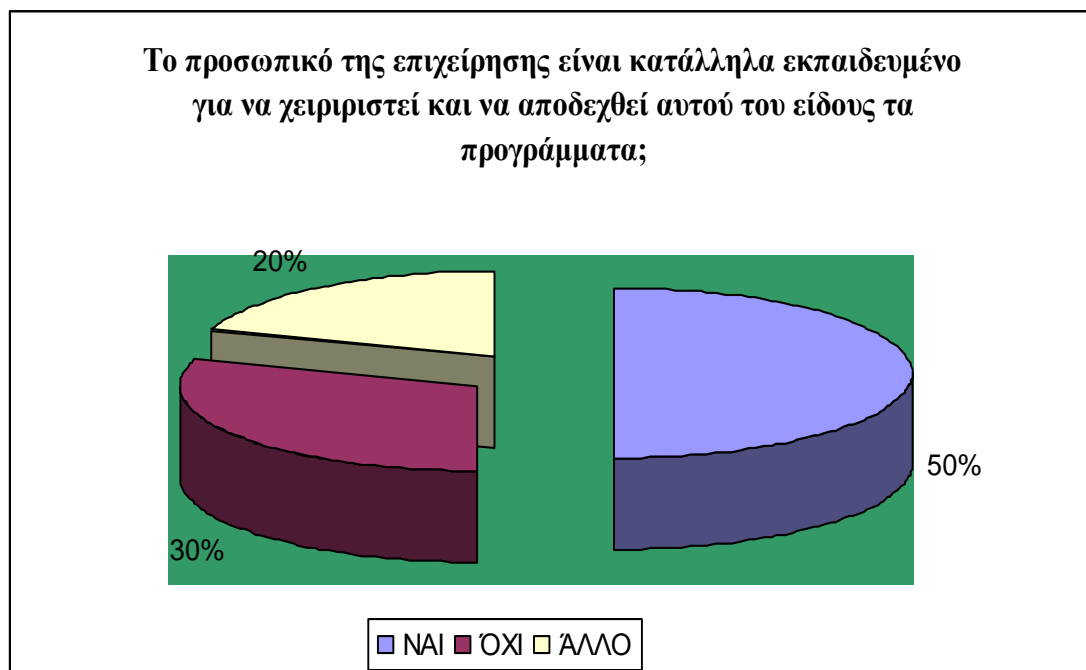
Στην προηγούμενη ερώτηση ένας από τους λόγους που θίξανε ότι δεν εφαρμόζεται το επιλεγμένο πρότυπο αξιολόγησης σε όλα τα τμήματα και τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού/ επιχείρησης είναι και λόγω του ανειδίκευτου προσωπικού πάνω σε αυτό.

Στην ερώτηση αυτή δόθηκαν τρεις επιλογές προς απάντηση στους συνεντευξιαζόμενους, “ναι” – “όχι”- “άλλο”. Η απάντηση “άλλο” δόθηκε σαν επιλογή για να έχει τη δυνατότητα ο ερωτώμενος αν θέλει να πει κάποιο άλλο λόγο για τον οποίο υπάρχει στον οργανισμό μη ειδικευμένο προσωπικό.

Συγκεκριμένα τώρα οι πέντε μας απάντησαν “όχι”, οι τρεις “άλλο” και οι άλλοι δύο “ναι”. Είναι αξιοσημείωτο να παρατηρήσει κανείς εδώ ότι οι μισοί δήλωσαν ότι το προσωπικό τους δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο.

Σε αντίθεση τώρα με τα παραπάνω, στις ιδιωτικές επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν οι μισοί είπαν “ναι”, πως έχουν δηλαδή κατάλληλα ειδικευμένο προσωπικό για το πρότυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιούν. Τρεις απάντησαν “όχι” και δύο “άλλο”.

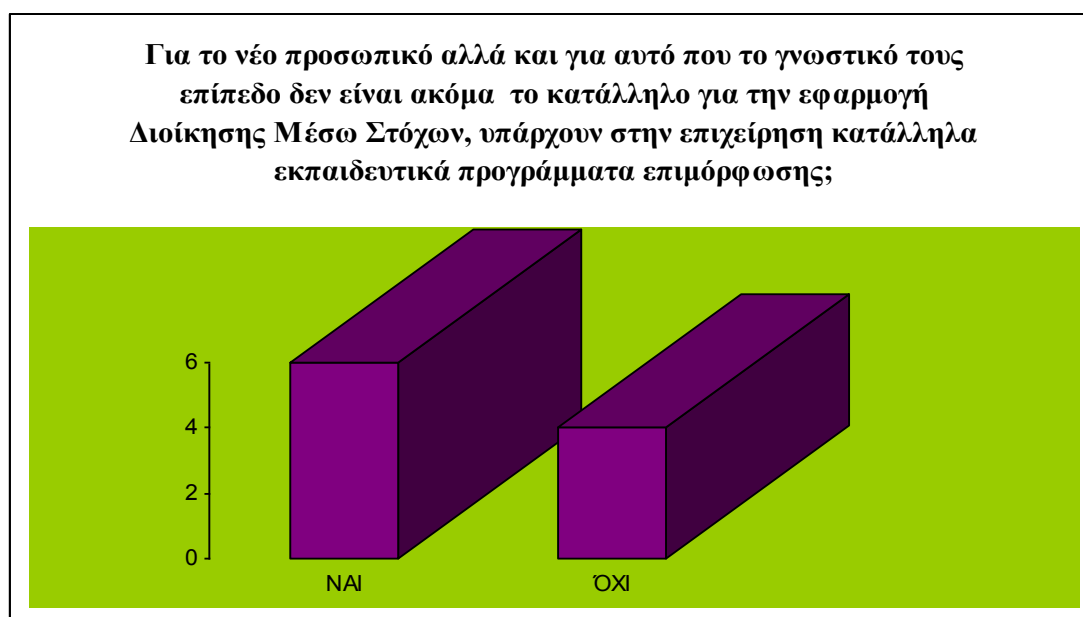
ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Η ΕΡΕΥΝΑ

12. ΓΙΑ ΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΛΛΑ& ΓΙΑ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΤΟ ΓΝΩΣΤΙΚΟ ΤΟΥΣ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΑΚΟΜΑ ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ, ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Στην σημερινή πολυσύνθετη οικονομική πραγματικότητα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η γνώση και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της τα οποία είναι σημαντικά στην παραγωγική διαδικασία για την παραγωγή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με το βέλτιστο δυνατό κόστος δημιουργώντας την ιδανική υπεραξία για την επιχείρηση. Προς αυτή την κατεύθυνση είναι η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση που συμβάλει στην άριστη προετοιμασία με διαρκή επιμόρφωση.

Με τον όρο «ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση» μπορούμε να προσδιορίσουμε την εκπαίδευση που παρέχει μία επιχείρηση στους εργαζομένους της, μέσω σεμιναρίων επιμόρφωσης, προγραμμάτων κατάρτισης, αλλά και της οργανωμένης και συστηματικής εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας τους. Το επιχειρησιακό περιβάλλον συνεχώς μετασχηματίζεται, εξελίσσεται και δημιουργεί νέες ανάγκες για γνώσεις και δεξιότητες. Τα στελέχη των επιχειρήσεων και γενικά οι εργαζόμενοι σε αυτές πρέπει να συμβαδίζουν με αυτές τις αλλαγές και να αποκτούν συνεχώς τις νέες ικανότητες

Η ΕΡΕΥΝΑ

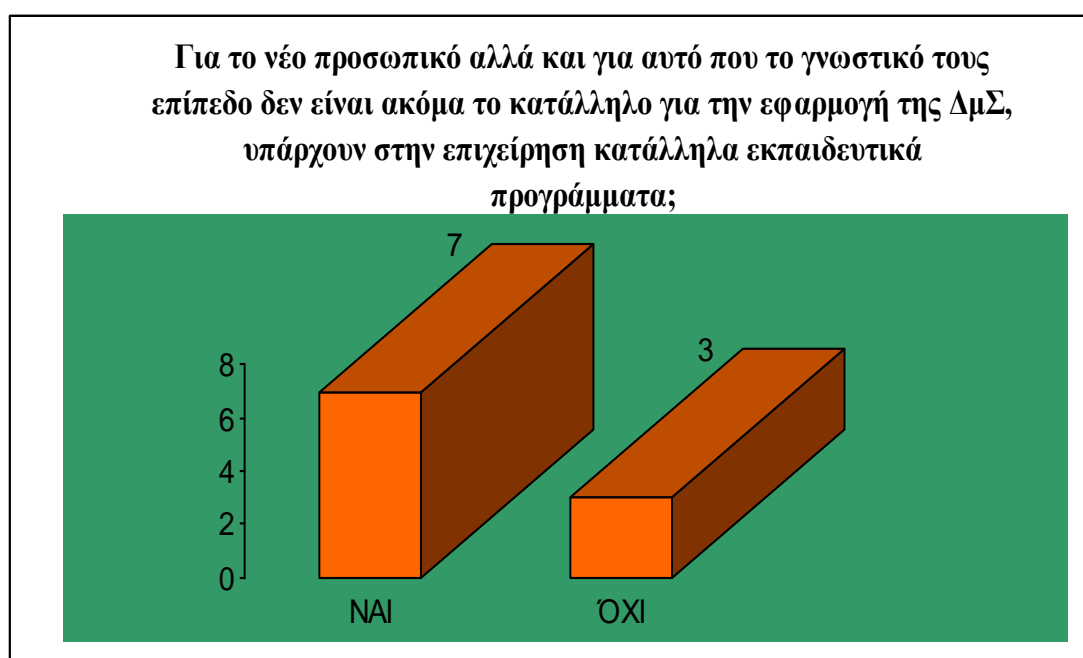
που απαιτούνται τόσο για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, όσο και για την προσωπική τους εξέλιξη.

Σύμφωνα με στατιστικές μελέτες (ιδίως για τον Δημόσιο Τομέα) αυτό που λείπει είναι η ενημέρωση και η ευαισθητοποίηση διοικήσεων αλλά και εργαζομένων στη σημασία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, χωρίς να παραβλέπεται και η αδυναμία πολλών φορέων παροχής της εκπαίδευσης για προσαρμογή των προγραμμάτων που προσφέρουν στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιχείρησης και στις ιδιομορφίες της εκπαίδευσης ενηλίκων, καθώς και στην υιοθέτηση των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης.

Εδώ παρατηρούμε ότι από τους δέκα (10) Δημόσιους Οργανισμούς και επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν οι τέσσερις (4) δεν έχουν κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα εκπαίδευσης πάνω στη Διοίκηση με Στόχους ενώ οι έξι (6) έχουν.

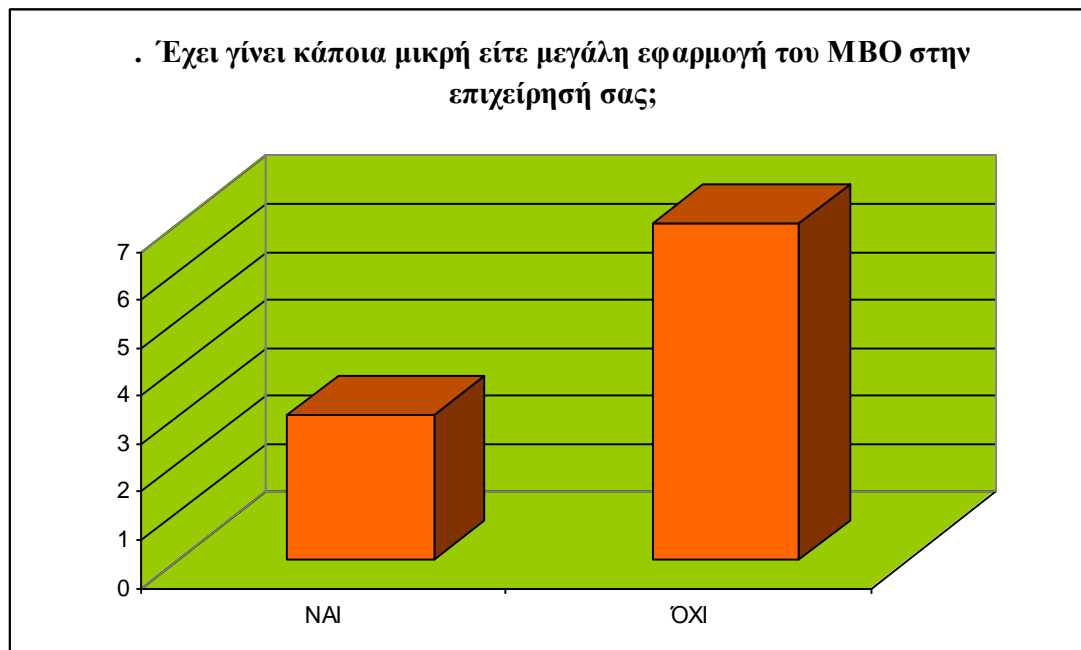
Παρακάτω παρουσιάζεται και το σχεδιάγραμμα για τον Ιδιωτικό Τομέα όπου τα στοιχεία του δεν διαφέρουν και πολύ από αυτά του Δημοσίου, αφού οι επτά (7) εκ των δέκα (10) απάντησαν πως έχουν τέτοιου είδους προγράμματα ενώ οι υπόλοιποι τρεις (3) όχι.

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



13. ΕΧΕΙ ΓΙΝΕΙ ΚΑΠΟΙΑ ΜΙΚΡΗ ΕΙΤΕ ΜΕΓΑΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΒΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Όπως ήδη έχει αναφερθεί, Διοίκηση με στόχους ή ΜΒΟ είναι μία ευρέως αποδεκτή έννοια της διαχείρισης, που αποσκοπεί στην έκφραση των στόχων της εταιρείας σε σαφείς και μετρήσιμους στόχους και το σπάσιμο των στόχων αυτών σε συγκεκριμένους στόχους για κάθε άτομο στην εταιρεία. Αν και αρχικά το ΜΒΟ ήταν ένα εργαλείο για να διευκολύνει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, το πεδίο εφαρμογής του έχει πλέον επεκταθεί πολύ πέρα από την αξιολόγηση των επιδόσεών τους. Το ΜΒΟ χρησιμοποιείται πλέον ως εργαλείο για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την άσκηση του διαχειριστικού ελέγχου στο έργο των εργαζομένων σε μια επιχείρηση.

Η ερώτηση αυτή ήταν κυρίως διερευνητική, αφού ήταν επιθυμητό να διαπιστωθεί αν τυχόν υπάρχουν αποκλίσεις στις απαντήσεις αυτής της ερώτησης με αυτές της ερώτησης πέντε (5). Φαινομενικά οι δύο αυτές ερωτήσεις αναζητούν τις ίδιες απαντήσεις, αλλά πιο συγκεκριμένα η ερώτηση πέντε αποσκοπούσε στο να διαπιστώσει αν οι ερωτώμενοι χρησιμοποιούσαν έστω κάποια στοιχεία της ΔμΣ, ενώ η ερώτηση αυτή αποσκοπεί στο αν χρησιμοποιείται η ίδια η Διοίκηση μέσω Στόχων.

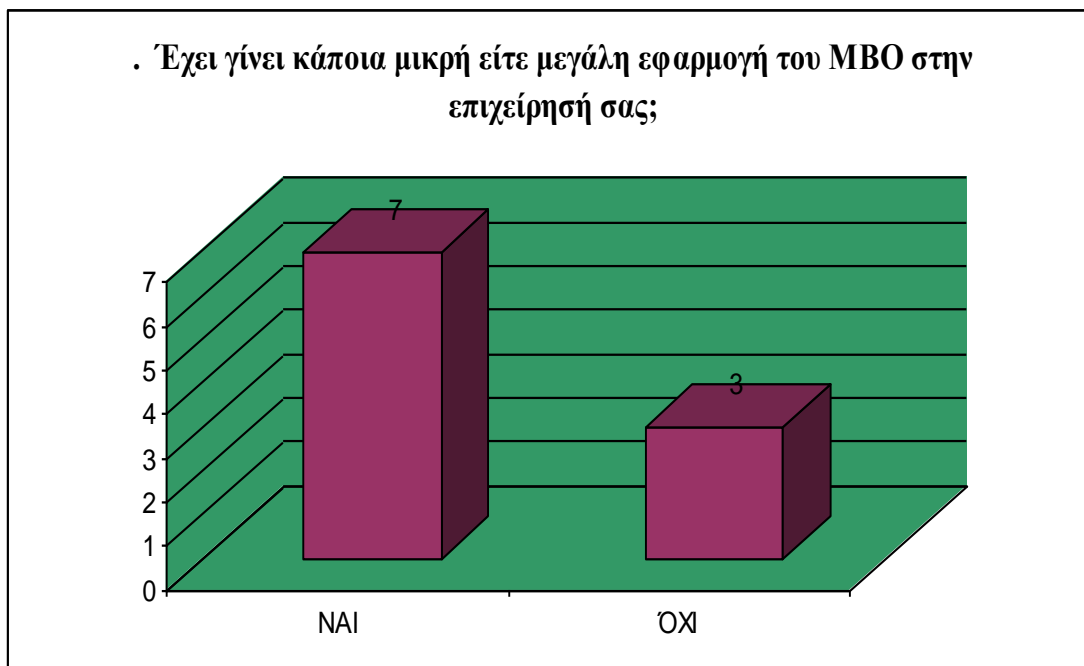
Η ΕΡΕΥΝΑ

Παρόλο αυτά τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης δεν είχαν καμία απόκλιση με αυτά της πέντε σε κανέναν από τους δύο τομείς, ούτε στον Δημόσιο ούτε στον Ιδιωτικό Τομέα.

Οι τρεις (3) από τους δέκα (10) συνεντευξιαζόμενους του Δημοσίου Τομέα είπαν πως «ναι», χρησιμοποιούν το MBO στην επιχείρησή τους ενώ οι υπόλοιποι επτά απάντησαν «όχι».

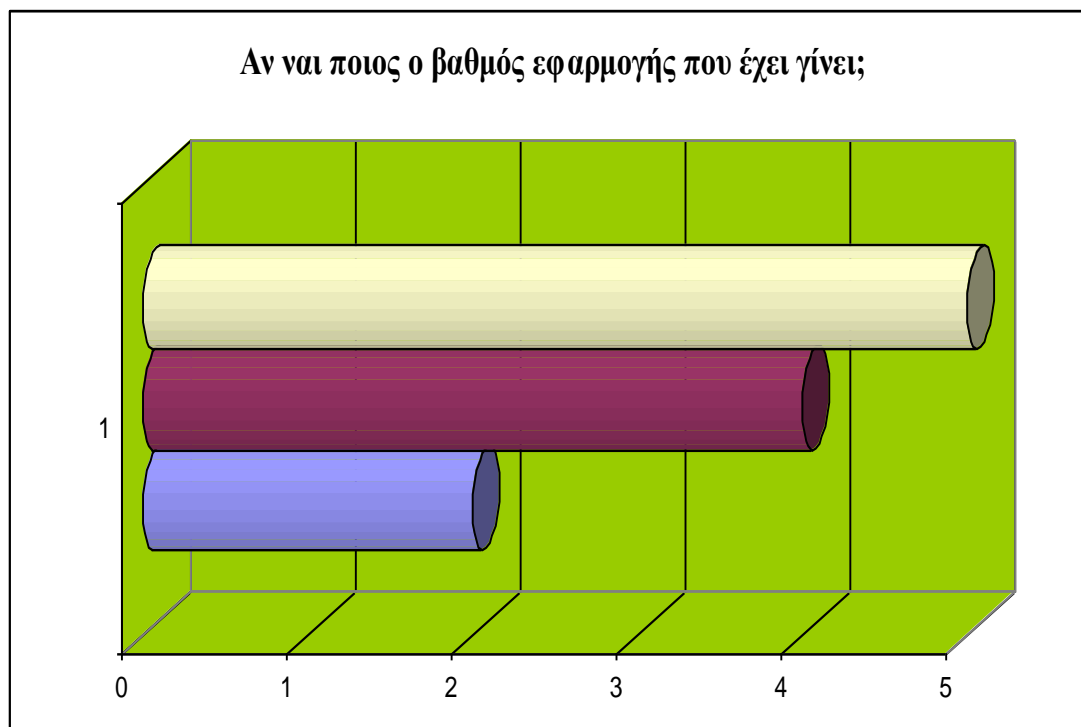
Αντίθετα πάλι, μόνο οι τρεις (3) από τις δέκα (10) ιδιωτικές επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν απάντησαν πως δεν το χρησιμοποιούν και οι υπόλοιποι επτά (7) το χρησιμοποιούν και μάλιστα το θεωρούν απαραίτητο εργαλείο για τη λειτουργία της επιχείρησής τους.

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



14. ΑΝ ΝΑΙ ΠΟΙΟΣ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΓΙΝΕΙ;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Το ότι μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, είτε αυτοί είναι Δημόσιοι είτε Ιδιωτικοί, λένε πως χρησιμοποιούν ένα πρόγραμμα Διοίκησης, όπως εδώ αυτό της Διοίκησης μέσω Στόχων, δεν είναι σίγουρο ότι ο βαθμός εφαρμογής είναι πάντα ο πλέον κατάλληλος για τη σωστή λειτουργία του.

Η τελειοποίηση ενός τέτοιου μοντέλου Διοίκησης στη σύγχρονη εποχή αποτελεί για κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως του κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα της, κλειδί για την επιβίωση και την εξέλιξή της. Ακόμη δημιουργείται γι' αυτή και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους όμοιού της που τη βοηθάει να ξεχωρίζει από αυτούς σε μια πραγματικότητα που χαρακτηρίζεται από μια συνεχή οικονομική ύφεση σε παγκόσμιο επίπεδο.

Λόγω των ανωτέρω αλλά και γιατί ο λόγος της έρευνας αυτής είναι πάνω σε αυτή τη νέα τάση του μανάτζμεντ, ΔμΣ, ήταν απαραίτητο να διευκρινιστεί ο βαθμός

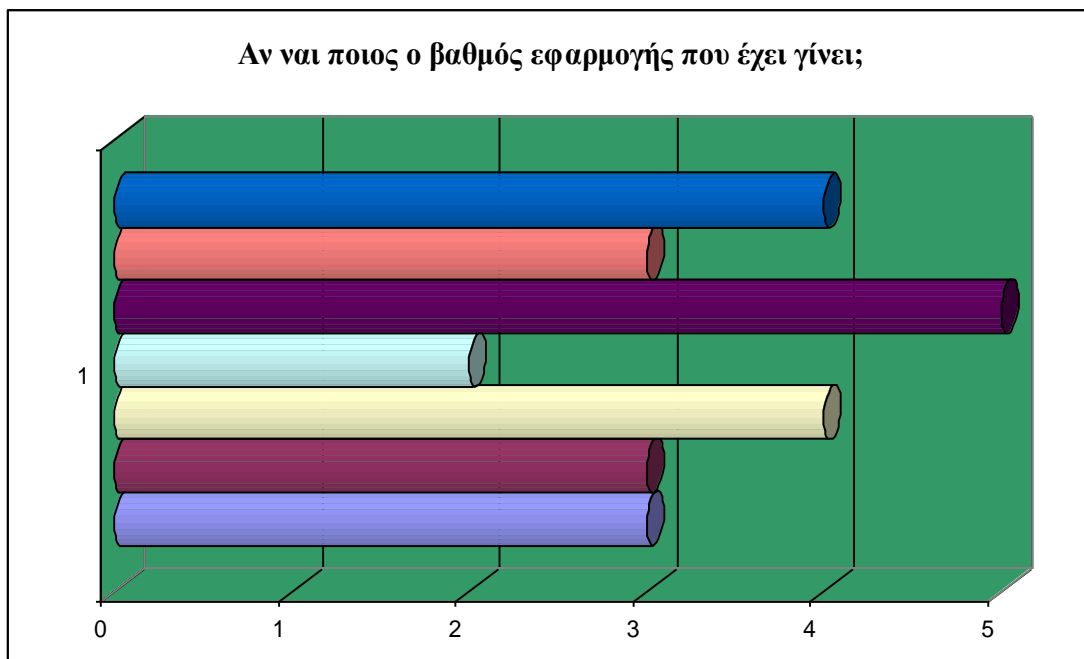
Η ΕΡΕΥΝΑ

εφαρμογής της σε όσους είπαν πως τη χρησιμοποιούν για να γίνει καλύτερη κατανόηση και να βγουν πιο αντικειμενικά αποτελέσματα.

Το διάγραμμα έχει τρεις (3) κώνους που αντιπροσωπεύουν τις τρεις θετικές απαντήσεις που δόθηκαν στην προηγούμενη ερώτηση (13) για τη χρήση ή μη του MBO στον εργασιακό τους χώρο, συνοδευόμενοι από με τη βαθμολογία που έδωσε ο καθένας για το ποσοστό εφαρμογής του. Ο ένας βαθμολόγησε με πέντε (5) θεωρώντας πως η εφαρμογή του MBO γίνεται σε άριστο βαθμό στην επιχείρηση ή τον οργανισμό που εργάζεται. Η αμέσως επόμενη βαθμολογία ήταν το τέσσερα (4), ενώ η τρίτη ήταν το δύο (2).

Στον Ιδιωτικό τώρα τομέα, το σχεδιάγραμμα αποτελείται από επτά (7) κώνους, όσες ήταν και οι θετικές απαντήσεις όσον αφορά για το αν χρησιμοποιούν ή όχι το MBO. Οι βαθμολογίες ήταν σχετικά ικανοποιητικές αφού υπήρξε ένα πέντε (5) (όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω σχεδιάγραμμα), δύο τεσσάρια (4), τρία τριάρια (3) και ένας μόλις βαθμολόγησε με δύο (2).

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ



Η ΕΡΕΥΝΑ

15. ΑΝ ΟΧΙ ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΑΥΤΟ;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

	a. Δεν υπάρχουν οι οικονομικοί πόροι	b. Δεν είναι έτοιμο το προσωπικό για τη χρήση ενός τέτοιου προγράμμ.	c. Δεν έχουν καταρτιστεί ειδικά προγράμμ. ενημέρ. & εκπαίδ. των εργαζ. για το πρόγραμμα αυτό.	d. Δεν χρειάζεται η εταιρία τη χρήση του MBO γιατί είναι απόλυτα ικανοποιημ. & καλυμμένη με το ήδη υπάρχον σύστ.
Πρωτοδ. Αθηνών	X	X		X
Δημόσια Σχολεία	X			
Ελληνικά Πετρέλαια	X	X	X	
Διεύθυνση Ελέγχου & Συντ. έργων	X		X	
Υπουργείο Υγείας	X	X	X	
Διεύθ. Αστ. κατάστ. Αλλοδαπ.& Μετανάστ.	X		X	X
Υπουργείο Περιβάλλ& Χωροταξίας	X	X		

Η Διοίκηση μέσω αντικειμενικών Στόχων αποτελεί μία νέα μορφή διοίκησης που όσοι την έχουν εφαρμόσει εδώ, αλλά και στο εξωτερικό έχουν μιλήσει για σχέσεις “εξάρτησης” πλέον μαζί της. Κάτι δημιουργεί το αίσθημα ότι χωρίς τη συμβολή της μια επιχείρηση είναι δύσκολο να συνεχίσει τη λειτουργία της αλλά και να παραμένει ανταγωνιστική προς τις όμοιές της. Αυτός είναι και ο λόγος που ακολουθεί αυτή η ερώτηση, ώστε να γίνει κατανοητό ποιοι είναι οι λόγοι που οι επτά

Η ΕΡΕΥΝΑ

(7) εκ των οργανισμών / επιχειρήσεων του Δημοσίου Τομέα που ρωτήθηκαν δεν την εφαρμόζουν.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η εικόνα του ελληνικού Δημοσίου και ποια είναι η θέση του πάνω στη Διοίκηση μέσω Στόχων. Σε συνδυασμό αυτών που αναφέρθηκαν και με τα στατιστικά στοιχεία και έρευνες που έχουν γίνει πάνω στο Δημόσιο και στη σχέση του και με άλλες μορφές διοικήσεων, γίνεται εμφανές ότι οι δυνατότητές του δεν είναι αρκετές έτσι ώστε να εφαρμόζει αποτελεσματικά τέτοιου είδους νέες μορφές Διοίκησης.

Οι ερωτώμενοι εδώ είχαν να διαλέξουν ανάμεσα από τέσσερις (4) απαντήσεις και είχαν τη δυνατότητα να απαντήσουν παραπάνω από μία. Εφτά (7) ήταν οι συνεντευξιζόμενοι που θα απαντούσαν εδώ, όσοι μας είπαν παραπάνω πως δεν χρησιμοποιούν το MBO. Από αυτούς, οι εφτά (7) είπαν πως δεν υπάρχουν οι οικονομικοί πόροι (απάντηση a.). Οι τέσσερις (4) εξ αυτών απάντησαν ότι δεν είναι έτοιμο το προσωπικό για τη χρήση ενός τέτοιου προγράμματος (απάντηση b.) και ότι δεν έχουν καταρτιστεί ειδικά προγράμματα ενημέρωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων για το πρόγραμμα αυτό (απάντηση c.). Υπήρξαν και δύο (2) ερωτώμενοι που είπαν δεν χρειάζεται η εταιρεία τη χρήση του MBO γιατί είναι απόλυτα ικανοποιημένη και καλυμμένη με το ήδη υπάρχον σύστημα (απάντηση d.)

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

	a. Δεν υπάρχουν οι οικονομικοί πόροι	b. Δεν είναι έτοιμο το προσωπικό για τη χρήση ενός τέτοιου προγράμ.	c. Δεν έχουν καταρτιστεί ειδικά προγράμ. ενημέρ. & εκπαίδ. των εργαζ. για το πρόγραμμα αυτό.	d. Δεν χρειάζεται η εταιρία τη χρήση του MBO γιατί είναι απόλυτα ικανοποιημ. & καλυμμένη με το ήδη υπάρχον σύστ.
Καύκας	X	X		
Στόλλας logistics Center	X		X	
Κανελλάκη Ο.Ε.	X			X

Η ΕΡΕΥΝΑ

Στον Ιδιωτικό τομέα όπως παρατηρείται στον παραπάνω πίνακα υπήρξαν μόνο τρεις (3) επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι δεν χρησιμοποιούν το MBO. Οι λόγοι είναι: και οι τρεις (3) απάντησαν πως δεν υπάρχουν οικονομικοί πόροι (απάντηση a.), ένας (1) πως δεν είναι έτοιμο το προσωπικό για τη χρήση ενός τέτοιου προγράμματος (απάντηση b.), ένας (1) πάλι ότι δεν έχουν καταρτιστεί ειδικά προγράμματα ενημέρωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων για το πρόγραμμα αυτό (απάντηση c.). Τέλος ένας (1) ήταν που είπε επίσης ότι δεν χρειάζεται η εταιρεία τη χρήση του MBO γιατί είναι απόλυτα ικανοποιημένη και καλυμμένη με το ήδη υπάρχον σύστημα (απάντηση d.).

16. ΠΟΙΑ Η ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (MBO), ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;

Η ερώτηση αυτή (16) είναι μια ερώτηση ανοιχτού τύπου με σκοπό ο ερωτώμενος να είναι σε θέση να απαντήσει όπως πιστεύει ο ίδιος, να μην είναι δηλαδή καθοδηγούμενος. Στόχος ήταν να βγει ένα γενικό συμπέρασμα από το σύνολο των απαντήσεων για το ποια πιστεύουν πως θα είναι η συμβολή της ΔμΣ στην ανάπτυξη και επιβίωση των ελληνικών επιχειρήσεων. Οι απαντήσεις ήταν διαφορετικές αλλά ταυτόχρονα είχαν κοινά στοιχεία. Ο τόνος της αμφιβολίας υπήρχε σχεδόν σε όλους τους ερωτώμενους και ο λόγος δεν ήταν επειδή αμφισβητούν τη μέθοδο του MBO, αλλά επειδή πολλοί εξωτερικοί παράγοντες ίσως δεν βοηθήσουν για την πλήρη και σωστή εφαρμογή του, σύμφωνα με τους ίδιους και μέσα από τις εμπειρίες τους.

Θεωρήθηκε απαραίτητο κάποιες απαντήσεις να αναφερθούν αυτούσιες, αφού βοήθησαν στο να βγουν τα τελικά συμπεράσματα για την έρευνα. Η Διευθύντρια του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων σε έναν από τους οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνα έκανε μόνο ένα σχόλιο ως απάντηση εδώ κι αυτό ήταν : “ Η συμβολή αυτού του συστήματος θα είναι η ίδια, όπως άλλων παλαιότερων που εφαρμόστηκαν για τη βελτίωση του σημερινού μη λειτουργικού Δημοσίου”. Ακόμη Διευθυντής μάρκετινγκ μιας δημόσιας επιχείρησης απάντησε : “ Θέλω να πιστεύω πως το MBO λόγω των

λειτουργιών του θα το αφήσουν να εφαρμοστεί ουσιαστικά και αν όντως γίνει κάτι τέτοιο, η ανάπτυξη και η επιβίωση όποιων οργανισμών και επιχειρήσεων το κάνουν είναι δεδομένη”.

Μόνο από τις δύο αυτές απαντήσεις γίνεται φανερό ότι οι ερωτώμενοι είναι απογοητευμένοι με την κατάσταση που ο Δημόσιος τομέας βρίσκεται στα χρόνια μας. Παρόλο αυτά, το ότι υπάρχει αυτό το αίσθημα της απογοήτευσης δίνει την εικόνα ότι οι άνθρωποι αυτοί αν είχαν την ευκαιρία να συμβάλλουν στη ανάπτυξη τέτοιων προγραμμάτων θα το έκαναν.

Ακόμη πολλοί είπαν πως το ηλικιακό μέσο όρο πρέπει να αλλάξει ώστε η συμβολή της ΔμΣ να είναι αποτελεσματική και πλήρως λειτουργική. Ένας συνεντευξιαζόμενος δήλωσε: “ Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνθρωποι δεν είναι σε θέση να αφομοιώσουν τέτοιου είδους τάσεις του μανάτζμεντ”.

Τέλος σχολίασαν ότι η συμβολή ενός τέτοιου προγράμματος από τις μεγαλύτερες μέχρι και στις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις θα κατάφερε να κάνει τον ελληνικό επιχειρησιακό κόσμο άκρως ανταγωνιστικό σε παγκόσμια επίπεδα μιας όπως δήλωσαν οι ίδιοι μυαλά και όρεξη πάντα υπήρχαν και θα υπάρχουν στη χώρα μας.

Η ΕΡΕΥΝΑ

17. ΠΟΙΟΙ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ, ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ ΕΙΝΑΙ ΤΟΣΟ ΠΙΣΩ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΒΟ, ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ;

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

	Υποχρηματοδότηση	Έλλειψη αξιοκρατίας και ορθής επιχειρησιακής κουλτούρας	Απουσία ή κακή ποιότητα προγραμμάτων εκπαίδευσης εργαζομένων	Απουσία συστήματος κινήτρων τόσο των αξιολογούντων όσο και των αξιολογηθέντων
Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών	X			X
Πρωτοδικείο Αθηνών	X	X		
Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού	X	X		X
Δημόσια Σχολεία	X	X		
Ελληνικά Πετρέλαια	X		X	
Διεύθυνση Ελέγχου και Κατασκευής έργων	X			X
Διεύθυνση Ελέγχου και Συντήρησης έργων	X		X	X
Υπουργείο Υγείας	X	X		X
Διεύθυνση Αστικής κατάστασης Αλλοδαπών & Μετανάστευση	X		X	X
Υπουργείο Περιβάλλοντος & Χωροταξίας	X	X	X	X

Η ΕΡΕΥΝΑ

Και αυτή η ερώτηση έδινε το δικαίωμα στους ερωτώμενους να διαλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις εκ των τεσσάρων (4) που υπήρχαν στο ερωτηματολόγιο. Ο παραπάνω πίνακας μας παρουσιάζει μία κατάσταση πλήρως αναμενόμενη. Όλοι οι Δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν (10) δήλωσαν πως ο κύριος λόγος που η ΔμΣ είναι τόσο πίσω στη χρήση σε σχέση με τις παγκόσμιες αγορές είναι για άλλη μία φορά η υποχρηματοδότηση (απάντηση α.). Ο αμέσως επόμενος λόγος είναι η απάντηση c. που “ψηφίστηκε” με επτά (7) ψήφους η οποίος κατηγορεί την απουσία συστήματος κινήτρων τόσο των αξιολογούντων όσο και των αξιολογηθέντων στις ελληνικές επιχειρήσεις. Στην συνέχεια πέντε (5) εκ των συνεντευξιζόμενων είπαν ότι υπάρχει έλλειψη αξιοκρατίας και ορθής επιχειρησιακής κουλτούρας (απάντηση b.) και τέσσερις (4) ότι υπάρχει απουσία ή κακή ποιότητα προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων (απάντηση c.)

ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

	Υποχρηματοδότηση	Έλλειψη αξιοκρατίας και ορθής επιχειρησιακής κουλτούρας	Απουσία ή κακή ποιότητα προγραμμάτων εκπαίδευσης εργαζομένων	Απουσία συστήματος κινήτρων τόσο των αξιολογούντων όσο και των αξιολογηθέντων
Αγέτ – Ηρακλής, LAFARGE	X		X	
Εθνική Τράπεζα Ελλάδος	X	X		
Alpha Τράπεζα	X			X
Καύκας	X	X		X
Τιτάν Α.Ε.	X		X	X
Ναυτιλιακή Εταιρία	X	X		X
IKEA Α.Ε.	X			X
Στόλλας logistics Center	X	X	X	
Swiss Farm	X		X	X
Κανελλάκης Ο.Ε.	X	X		

Η ΕΡΕΥΝΑ

Ίσως είναι από τις λίγες ερωτήσεις που ο Δημόσιος με τον Ιδιωτικό τομέα συμφωνούν απόλυτα με μόνη διαφορά τους στη απάντηση d. - απουσία συστήματος κινήτρων τόσο των αξιολογούντων όσο και των αξιολογηθέντων στις ελληνικές επιχειρήσεις - αφού ενώ οι Δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν οι επτά (7) τη διάλεξαν, στον Ιδιωτικό τη διάλεξαν έξι (6), μόνο ένα άτομο διαφορά.

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε με σκοπό να γίνει πλήρως κατανοητή η ουσιαστική λειτουργία του νέου μοντέλου Διοίκησης, αυτό της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔμΣ) και στη συνέχεια να παρουσιαστεί με τη βοήθεια της νομολογίας και της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου η συμβολή της στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.

Με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας αλλά και με τη διαπροσωπική επικοινωνία που υπήρξε με τους συνεντευξιαζόμενους κατά τη διαδικασία της έρευνας τα συμπεράσματα που βγήκαν είναι πολλά και για τα δύο αντικείμενα που καλείται να παρουσιάσει η εργασία αυτή.

Αρχικά, μιλώντας για τη Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ) ή Management By Objectives (MBO) – όπως παρουσιάζεται και στη διεθνή βιβλιογραφία – τα συμπεράσματα που εξήχθησαν είναι τα εξής :

- Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού, το οποίο περιλαμβάνει κρίσιμες λειτουργίες, όπως ο προγραμματισμός και η στοχοθεσία (planning), η κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της οργάνωσης (organizing), η ευρύτερη δυνατή αξιοποίηση, προαγωγή και ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού (staffing), η επικοινωνία, υποκίνηση και διεύθυνση του προσωπικού (directing) και τέλος, ο έλεγχος της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και η ανάληψη διορθωτικών μέτρων (controlling).
- Αυξάνει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, καθώς εργάζονται όλοι μαζί αρμονικά για την επίτευξη κοινών σκοπών σε ένα κλίμα ανοικτής επικοινωνίας, όπου οι διαπροσωπικές σχέσεις δομούνται στη βάση της υπευθυνότητας, της συλλογικότητας, της λήψης πρωτοβουλιών και της αφοσίωσης στο «κυνήγι των στόχων» της οργάνωσης. Δημιουργείται μια ορθολογιστική βάση για την προσαρμογή σε περιβαλλοντικές συνθήκες και τη σταδιακή απορρόφηση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας
- Παράγει καλύτερες υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος, αφού προσφέρει μια κατάλληλη τεχνική τοποθέτησης του προϋπολογισμού και των πηγών και μειώνονται τα περιθώρια διαφθοράς και εξαργύρωσης κάθε είδους οφέλους, καθώς ο εργαζόμενος διακατέχεται από έντονη αίσθηση υπευθυνότητας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- Η ιδιαιτερότητά της έγκειται στον συμμετοχικό τρόπο προσδιορισμού των στόχων της οργάνωσης που εδράζεται στη θεληματική συνεργασία και την αυτοδέσμευση, στη θέσπιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των στόχων και αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται κάθε φορά. Η υιοθέτηση των σκοπών και στόχων της εκάστοτε οργάνωσης γίνεται κατόπιν αμοιβαίας συμφωνίας των υφισταμένων με τη διοίκηση της οργάνωσης, γεγονός που αποτυπώνει με ενάργεια τη σπουδαιότητα αυτής της μεθόδου διοίκησης και την αντιδιαστέλλει προς τα πενταετή προγράμματα δράσης, δηλαδή τα προγράμματα αυτά που είναι κατευθυνόμενα από την ανώτατη ηγεσία (top-bottom approach), συγκεντρωτικά και καθόλου συμμετοχικά.

Η ΔμΣ αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα παρακίνησης και υποκίνησης των εργαζομένων, μια διοικητική φιλοσοφία που σέβεται τους ανθρώπους της, οι οποίοι με τη σειρά τους, νιώθοντας ελεύθεροι, εργάζονται συλλογικά για την επίτευξη των σκοπών και στόχων της οργάνωσης. Διότι αισθάνονται έτοιμοι να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους, εκεί όπου τα συναισθήματα αποκτούν μεγαλύτερη σημαντικότητα από τα γεγονότα. Σε αυτό το εύρυθμο περιβάλλον, τα μέλη της οργάνωσης ορίζουν τους σκοπούς της και οι ατομικοί στόχοι διαπλέκονται στενά με τους οργανωτικούς.

Από την άλλη μεριά τώρα, υπάρχει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση και η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων σ' αυτή. Είναι γεγονός ότι η Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα τα οποία την αναγκάζουν να μην παράγει την άριστη ποιότητα έργου προκειμένου να υλοποιήσει το σκοπό της, που είναι η ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος εξατομικευμένου μέχρι του τελευταίου πολίτη. Είναι αναμφισβήτητο γεγονός πως μια αναποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τροχοπέδη σε κάθε αναπτυξιακή προσπάθεια της χώρας μας, πόσο μάλλον για την ανάπτυξη νέων συστημάτων Διοίκησης εντός αυτής.

Το ασφαλές συμπέρασμα το οποίο εξήχθη καθ' όλη τη διάρκεια της διεξαγωγής της εργασίας είναι ότι η Διοίκηση μέσω Στόχων δεν έχει εφαρμοστεί ουσιαστικά στο Δημόσιο Τομέα εκτός από μεμονωμένα παραδείγματα που αποτελούν “την εξαίρεση στον κανόνα”.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα αίτια της μη λειτουργικής εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στη Δημόσια Διοίκηση είναι:

- Η υποχρηματοδότηση και η περιορισμένη παροχή κονδυλίων με σκοπό την ανάπτυξη τέτοιου είδους προγραμμάτων στους Δημόσιους Οργανισμούς και Επιχειρήσεις της Ελλάδας.
- Οι ηγεσίες των Δημόσιων Οργανισμών/ Επιχειρήσεων που είναι επιφυλακτικές στο να επενδύσουν στην κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ενημέρωσης για τη χρήση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης , όπως το MBO.
- Η επιχειρησιακή κουλτούρα και η έλλειψη αξιοκρατίας. Οι γραφειοκρατικές λογικές και αντιλήψεις στις οποίες αποσκοπεί η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση, καταστεί αδύνατο να δημιουργηθούν στελέχη ικανά να προωθήσουν την αποστολή της με όραμα και στόχους. Στο όνομα της συναλλαγής και του κομματισμού μειώνονται οι αξίες των ικανών οι οποίοι έχουν ως στόχο την ανάπτυξη του εργασιακού χώρου μέσα στον οποίο δουλεύουν και αυτό θα το πετύχαιναν μέσω της Διοίκησης με Στόχους.
- Στη σημερινή κοινωνία της γνώσης ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης χρειάζεται επαναπροσδιορισμό. Η απουσία προγραμμάτων για την εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω σε νέες μεθόδους Διοίκησης δεν βοηθάει τις δημόσιες υπηρεσίες να αντιμετωπίσουν τις σαρωτικές αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της. Κάτι τέτοιο έχει σαν αποτέλεσμα να υποβιβάζετε όλο και περισσότερο ο Δημόσιος Τομέας στη χώρα μας.

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι η Δημόσια Διοίκηση βρίσκεται από δεκαετίες σε βαθιά και γενικευμένη κρίση. Μια κρίση που αναπαράγεται και βαθαίνει παρά τις προσπάθειες των εκάστοτε κυβερνήσεων για τον εκσυγχρονισμό της. Στην πραγματικότητα, η Δημόσια Διοίκηση απλώς αντανακλά το ξεπερασμένο πρότυπο οργάνωσης του κράτους, τις παθογένειες του ελληνικού πολιτικού συστήματος, την περιορισμένη ανάπτυξη, καθώς και τις επιδιώξεις των κυβερνήσεων να εξυπηρετήσουν συμφέροντα ασυμβίβαστα με την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη του τόπου.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων πρέπει να εφαρμοστεί στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Αποτελεί ένα σύστημα αξιολόγησης, ίσως το πλέον κατάλληλο, που θα

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

εξυγιάνει την κατάσταση του Δημοσίου. Προτείνεται να εφαρμοστεί ένα τέτοιο πρόγραμμα γιατί μέσω αυτού θα επιτευχθεί:

- Βελτίωση της αξιολόγησης τόσο των τελικών αποτελεσμάτων, όσο και της ποιότητας της δουλειάς του κάθε εργαζόμενου.
- Αύξηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας με στόχο την όλο και καλύτερη ικανοποίηση των πολιτών.
- Δημιουργία κινήτρων για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα – από τους διευθυντές μέχρι τους κατώτατους υπαλλήλους – των δημοσίων οργανισμών / επιχειρήσεων, κάτι που λείπει αυτή τη στιγμή από την τον χώρο εργασίας τους.
- Δημιουργία καλύτερων εργασιακών σχέσεων που θα προσφέρει υγιείς συνεργασίες και ένα εργασιακό χώρο που θα ακούγεται η ανάγκη και το πρόβλημα του κάθε ένα χωριστά.
- Καλύτερη εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού όσον αφορά τους στόχους που έχει ο κάθε εργαζόμενος να φέρει εις πέρας. Το κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που θα δώσει τελικά σε ένα δημόσιο οργανισμό ή δημόσια επιχείρηση την ανάσα που χρειάζεται για να λειτουργήσει πάλι όπως χρειάζεται και επιβάλλεται από τους πολίτες που πρέπει να εξυπηρετήσει.

Τα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης είναι μεν αρκετά, αλλά με τον κατάλληλο σχεδιασμό και την εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης μπορούν να ελαχιστοποιηθούν αν όχι να εξαλειφθούν πλήρως. Τους καρπούς μιας εξυγιασμένης Δημόσιας Διοίκησης έχουμε ανάγκη να τους “γευτούμε” όλοι μας ιδίως στην κρίση που περνάει η χώρα μας αυτά τα χρόνια και ένας παράγοντας που θα μπορέσει να μας το προσφέρει αυτό είναι σίγουρα το υπό εξέταση σύστημα, Διοίκηση με Στόχους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

➤ **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Δεκλερής Μ., «Διοίκηση Συστημάτων», εκδόσεις. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1989
- Λιαρμακόπουλος Λογοθέτης Μιχ., <<Διοίκηση Ολικής Ποιότητας>>, εκδόσεις ιδίου, Αθήνα-Πάτρα 2007.
- Λούτας Γ., καθηγητής Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», βιβλίο σημειώσεων, Αθήνα 2008
- Μπούρης Ι., καθηγητής του Α.Τ.Ε.Ι. Αθήνας, «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», βιβλίο σημειώσεων, Αθήνα 2008
- Παπαδάκης Βασίλης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία», εκδόσεις Ε. Μπένου 5^η έκδοση, Αθήνα 2007
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003

➤ **Ξένη Βιβλιογραφία**

- David A.Taylor,Ph.D. «Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας>> Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- P. Drucker, «Management: Tasks, Responsibilities, Practices», εκδόσεις Harper and Row, New York

➤ **Ιστοσελίδες**

- Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου –
<http://kypseli.ouc.ac.cy/handle/123456789/113?mode=full>
- Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας -
http://eprints.teiko.gr/137/1/BS27_2009.pdf
- Διεθνές Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας στην Ελληνική γλώσσα, 2011 -
<http://esdo.teilar.gr/>
- Διοικητικό επιμελητήριο Ελλάδας , επιστημονικό άρθρο με συνεργασία της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης –
<http://www.dee.gr/>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Διοίκηση Μέσω Στόχων / Management By Objectives -
<http://www.apopsi.com.cy/2008/07/323/>
- Εκπαιδευτική Ηλεκτρονική Πύλη –
<http://www.alfavita.gr/egiklio/egiklio29.php>
- Ένωση Αποφοίτων ΕΣΔΔ και ΕΣΤΑ, «Η αναγκαία μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης», Κωνσταντίνος Θ. Παπαδημητρίου-Αντ. Μακρυδημήτρης- <http://www.enap.gr/>
- Εφαρμογή μετρήσεων απόδοσης – αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση: διεθνής και ελληνική εμπειρία Zervopoulos Panagiotis and Palaskas, Theodosios (2010) -
<http://mpira.ub.uni-muenchen.de/30936/>
- Μπουραντάς Δ. καθηγητής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, σε άρθρο του «Τι θα πει Management», ηλεκτρονική σελίδα, Αθήνα, Μάιος 2003 - www.morax.gr/Article/Τι-θα-πει-Μάνατζμεντ,
- ΝΟΜΟΣ 1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50/11.4.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» -
www.et.gr
- ΝΟΜΟΣ 1943/1991 -
<http://www.infosoc.gr/NR/rdonlyres/C14B24D5-4DA8-412B-93D809E0D4DE542E/1738/%CE%A6%CE%95%CE%9A%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%9A%CF%84%CE%A0.pdf>
- ΝΟΜΟΣ 2839/2000 (ΦΕΚ Α' 196/12.09.2000), «Ρυθμίσεις Θεμάτων Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις» -
www.et.gr
- ΝΟΜΟΣ 3230/2004 ΦΕΚ 44/11.2.2004 -
http://www.dsnet.gr/Epikairothta/Nomothesia/n3230_04.htm
- ΝΟΜΟΣ 3230/2004 ΦΕΚ 44/11.2.2004, Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260, 13 Σεπτεμβρίου 2006 -
http://tpagd.damt.gov.gr/images/stories/files/ektheseis_apologismou.pdf,
- Πανεπιστήμιο Μακεδονίας -
http://www.conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metapyxiaka/strathgikes_diktywn/case_studies/di_oik_oikon/ergasies/TQM-LGK.pdf

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Πανεπιστήμιο Πειραιά -
http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dioik_olikh_poiot/Six%20Sigma_final.pdf
- Πολυτεχνείο Κρήτης -
<http://www.logistics.tuc.gr/>
- Σταθμισμένη Κάρτα / Άρθρο ξένου κειμένου –
<http://www.stevenstech.edu/MSISCourses/450/Articles/ValueOfIT/TheBalancedScoreCard.pdf>
- Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης -
<http://www.gspa.gr/>
- Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομιών -
<http://www.gsis.gov.gr/cmdocs/6169.pdf>
- Balanced Scorecard Institute -
<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ / ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΘΕΜΑ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΒΟ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - Συστήματα Διοίκησης Μέσω Στόχων. Ποια στοιχεία του έχουν εφαρμοστεί αλλά και ποιος ο βαθμός εφαρμογής τους στον Ελληνικό Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα.

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

ΟΝ/ΝΥΜΟ ΟΜΙΛΗΤΗ :

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ :

A) ΜΕΡΙΚΑ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Ποια η θέση σας στην επιχείρηση;
2. Από πόσα τμήματα αποτελείται η επιχείρηση και ποια είναι αυτά;
3. Ποιο το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εργάζεσαι;
 - a. Μικρή
 - b. Μικρομεσαία
 - c. Μεγάλη
 - d. Πολυεθνική

B) ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (ΜΒΟ)

4. Τι γνωρίζετε για τα Συστήματα διοίκησης μέσω αντικειμενικών στόχων;
5. Η διοίκηση του οργανισμού ενσωματώνει στοιχεία διοίκησης μέσω αντικειμενικών στόχων (ΜΒΟ: η διαδικασία προσδιορισμού αναμενόμενων επιδιώξεων και σαφών αποτελεσμάτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και η παρακολούθηση της εφαρμογής τους);
(αν όχι πηγαίnete στον κύκλο ερωτήσεων Δ)

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

6. Στο πεδίο της Δ.Α.Π. ποιά από τα παρακάτω πρότυπα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται;

- HRIS (SAP, ATLANTIS, J.D.E., MICROSOFT DYNAMICS)
- ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ
- 6σ
- MBO – ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (κ.π.α.)
- ΑΛΛΟ (π.χ. αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο)

7. Είστε ικανοποιημένος με τα αποτελέσματα του – σε μια κλίμακα από το 1 έως το 10;

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Το χρησιμοποιείτε σε όλα τα τμήματα και όλα τα ιεραρχικά επίπεδα;(αν ναι ερ. >>>11, αν όχι ερ.>>>12)

9. Αν ναι πόσο επιτυχημένο είναι;

ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΛΙΓΟ	
ΜΕΤΡΙΑ	
ΑΡΚΕΤΑ	
ΠΟΛΥ	

10. Αν όχι για ποιους λόγους δεν εφαρμόζεται σε όλα;

- .
- .
- .

11. Το προσωπικό της επιχείρησης είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο για να χειριστεί και να αποδεχθεί αυτού του είδους τα προγράμματα ;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΑΛΛΟ.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

12. Για το νέο προσωπικό αλλά και για αυτό που το γνωστικό τους επίπεδο δεν είναι ακόμα το κατάλληλο για την εφαρμογή Διοίκησης Μέσω Στόχων, υπάρχουν στην επιχείρηση κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

Γ) ΚΑΙΝΟΥΡΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ Δ.Α.Π. ΚΑΙ ΤΟ ΜΒΟ

13. Έχει γίνει κάποια μικρή είτε μεγάλη εφαρμογή του ΜΒΟ στην επιχείρησή σας;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

14. Αν ναι ποιος ο βαθμός εφαρμογής που έχει γίνει;

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

15. Αν όχι ποιοι είναι οι λόγοι που συμβαίνει αυτό;

- a. Δεν υπάρχουν οικονομικοί πόροι.
- b. Δεν είναι έτοιμο το προσωπικό για τη χρήση ενός τέτοιου προγράμματος.
- c. Δεν έχουν καταρτιστεί ειδικά προγράμματα ενημέρωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων για το πρόγραμμα αυτό.
- d. Δεν χρειάζεται η εταιρεία τη χρήση του ΜΒΟ γιατί είναι απόλυτα ικανοποιημένη και καλυμμένη με το ήδη υπάρχον σύστημα.

Δ) ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΠΟΨΗ ΚΑΙ ΓΝΩΜΗ ΓΙΑ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΒΟ

16. Ποια η γνώμη σας για την συμβολή του συστήματος Διοίκησης Μέσω Αντικειμενικών Στόχων (ΜΒΟ), στην ανάπτυξη και επιβίωση της επιχείρησης;

17. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι που οι επιχειρήσεις, δημόσιες και ιδιωτικές, της ελληνικής επικράτειας είναι τόσο πίσω στη χρήση και στην αποτελεσματική εφαρμογή των συστημάτων ΜΒΟ. σε σύγκριση με τις παγκόσμιες αγορές.

- a. Υποχρηματοδότηση
- b. Έλλειψη αξιοκρατίας και ορθής επιχειρησιακής κουλτούρας
- c. Απουσία ή κακή ποιότητα προγραμμάτων εκπαίδευσης εργαζομένων
- d. Απουσία συστήματος κινήτρων τόσο των αξιολογούντων όσο και των αξιολογηθέντων

ΤΑ ΑΡΘΡΑ ΣΤΑ ΟΠΟΙΑ ΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΝΟΜΟΙ

Α) Ν.1943/91 (ΦΕΚ Α' 50) : Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α' : ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Άρθρο 1

Πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού

1. Για τη μεθοδική και αποτελεσματική προώθηση μέτρων καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, βελτίωση των μεθόδων και διαδικασιών αύξησης της παραγωγικότητας, αναβάθμισης του προσωπικού, προσαρμογής των οργανωτικών δομών, αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου τομέα, καταρτίζεται κάθε τρία χρόνια πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, το οποίο εγκρίνεται από τη Βουλή κατά το άρθρο 79. παρ. 8 του Συντάγματος. Στο πρόγραμμα αναφέρονται οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, τα συστήματα ορθολογικής οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης και θα προβλέπονται τα μέσα που απαιτούνται για την πραγμάτωση των ανωτέρω σκοπών.

2. Το, κατά την παρ. 1, πρόγραμμα καταρτίζεται από το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης σε συνεργασία με όλα τα υπουργεία και με τη συμμετοχή των ΑΕΙ της ημεδαπής, φορέων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καθώς και ειδικών επιστημόνων, εκπροσώπων των παραγωγικών τάξεων και επαγγελματικών οργανώσεων, συναφών με το αντικείμενο του κάθε υπουργείου.

Στο πρόγραμμα οριστικοποιείται το αργότερο το Σεπτέμβριο, με τη συνεργασία των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, εγκρίνεται από το Υπουργικό Συμβούλιο και κατατίθεται στη Βουλή για έγκριση τον Οκτώβριο κάθε τρίτου έτους. Η οριστικοποίηση του προγράμματος γίνεται αφού ζητηθεί η γνώμη της ΑΔΕΔΥ της ΓΣΕΕ, του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών και του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών. Το πρώτο πρόγραμμα θα καταρτισθεί εντός έτους από τη δημοσίευση του παρόντος.

3. Με αποφάσεις των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών μπορεί να ανατίθεται απευθείας σε εξειδικευμένα φυσικά ή νομικά πρόσωπα δημόσιου ή ιδιωτικού δικαίου, κατά παρέκκλιση τυχόν περιορισμών των κείμενων διατάξεων, η εκτέλεση μελετών ή εργασιών του προγράμματος της παρ. 1 του παρόντος και

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

να καθορίζεται το ύψος της σχετικής αμοιβής. Με όμοιες αποφάσεις μπορεί να ανατίθενται μελέτες, έργα ή εργασίες που γίνονται, στο πλαίσιο της προετοιμασίας της σχεδίασης και κατάρτισης του προγράμματος και σε υπαλλήλους ή λειτουργούς του δημόσιου τομέα ή σε συνιστώμενες προς τούτο ειδικές επιτροπές και με αμοιβή ή αποζημίωση που καθορίζεται, κατά παρέκκλιση των διατάξεων των Ν. 1256/82 και 1505/84 ή άλλων περιοριστικών διατάξεων.

(Η Επιτροπή Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, που προβλέπεται από τις διατάξεις της άνω παρ. 3, διατηρήθηκε με την περίπτ. 1α' άρθρ. 1 της ΔΙΑΚ/Φ.2/24763/8-23 Σεπτ. 1992, ΦΕΚ Β' 576, απόφαση Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης).

4. Η ευθύνη για την κατάρτιση και την παρακολούθηση της εφαρμογής του προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού ανήκει στο Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, σε συνεργασία με τις αντίστοιχες μονάδες σχεδιασμού των υπουργείων και τα τμήματα προγραμματισμού που συνιστώνται για το σκοπό αυτόν σ' όλες τις διευθύνσεις οργάνωσης και απλούστευσης διαδικασιών.

Άρθρο 2

Ειδικές εκθέσεις υπουργείων

Το Μάρτιο κάθε έτους τα υπουργεία αποστέλλουν στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης ειδική έκθεση για την πρόοδο του προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού και ειδικότερα για τις βελτιώσεις που συντελέστηκαν στο χώρο ευθύνης τους κατά το προηγούμενο έτος, ιδίως σε ότι αφορά στη μείωση της γραφειοκρατίας, τη βελτίωση των μεθόδων και διαδικασιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημόσιου τομέα. Οι ειδικές εκθέσεις των υπουργείων κατατίθενται στη Βουλή τον Ιούνιο κάθε έτους από τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης μαζί με συνοπτική σχετική έκθεση.

Άρθρο 3

Επιτροπή παρακολούθησης των εκσυγχρονιστικών μέτρων.

1. Στην αρχή κάθε τακτικής βουλευτικής συνόδου, με εισήγηση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβερνήσεως, η Κυβέρνηση προτείνει στη Βουλή τη σύσταση επιτροπής, κατά το άρθρο 44 του Κανονισμού της Βουλής, για τη μελέτη και συζήτηση των ειδικών εκθέσεων του άρθρου 2, σύμφωνα με τον Κανονισμό της Βουλής.
2. Η Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης επικουρεί την επιτροπή στην άσκηση του έργου της.
3. Όλες οι υπηρεσίες του Δημοσίου, των νπδδ, των ο.τ.α. και των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα υποχρεούνται να παρέχουν στην επιτροπή οποιοδήποτε στοιχείο ή

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

πληροφορία ζητηθεί.

Ο πρόεδρος της επιτροπής, ζητεί τις πληροφορίες αυτές από τα αρμόδια υπουργεία για τις υπηρεσίες τους και τους εποπτευόμενους φορείς.

Άρθρο 4

Αναδιοργάνωση νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα

Αναδιοργάνωση νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα

1. Συνιστάται επιτροπή για την αναδιοργάνωση των νομικών προσώπων δημόσιου ή ιδιωτικού δίκαιου του δημόσιου τομέα και ειδικότερα για τη μελέτη:

(α) της προσφορότερης, κατά περίπτωση, νομικής μορφής, (β) της σκοπιμότητας συγχώνευσης ή κατάργησης φορέων και μεταφοράς αρμοδιοτήτων τους σε άλλους φορείς, (γ) της καταλληλότερης χωροθέτησης με προοπτική την αποκέντρωση των κεντρικών διοικήσεων των φορέων και (δ) των κανόνων διοικητικής και οικονομικής λειτουργίας και διαχείρισης.

2. Η επιτροπή αποτελείται από:

(α) τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης, ως πρόεδρο, με αναπληρωτή το γενικό γραμματέα του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, (β) ένα (1) σύμβουλο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, (γ) ένα (1) σύμβουλο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, (δ) δύο (2) καθηγητές Α.Ε.Ι. (διοικητικού δικαίου ή διοικητικής επιστήμης ή διοίκησης επιχειρήσεων), (ε) από ένα (1) γενικό διευθυντή ή διευθυντή του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης και του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους, καθώς και έναν (1) εκπρόσωπο του Υπουργείου, που εποπτεύει στους οικείους φορείς, «(στ) από έναν (1) εκπρόσωπο από κάθε αναγνωρισμένο στη Βουλή κόμμα που υποδεικνύεται από το οικείο κόμμα,» - Η ΠΕΡΙΠΤ. ΣΤ' ΚΑΤΑΡΓΗΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡ. 1 (Β) ΑΡΘΡΟ 1 ΤΗΣ ΔΙΑΚ/Φ.2/24763/92, ΦΕΚ Β' 576 (ζ) από έναν (1) εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., της Γ.Σ.Ε.Ε., του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών και του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών.

(Η Επιτροπή Αναδιοργάνωσης Νομικών Προσώπων Δημοσίου Τομέα που προβλέπεται από τις διατάξεις του άνω άρθρ. 4 διατηρήθηκε, με τον περιορισμό της συγκρότησής της, όπως διαμορφώθηκε στην παρ. 2 του άνω άρθρου, από την παρ. 1 (β) άρθρ. 1 της ΔΙΑΚ/Φ.2/24763/8-23 Σεπτ. 1992, ΦΕΚ Β' 560, απόφ. Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης.)

Αν κάποιο κόμμα ή συνδικαλιστική - επαγγελματική οργάνωση δεν έχουν ορίσει εκπρόσωπο μέσα σε ένα μήνα από την αποστολή του σχετικού αιτήματος, η επιτροπή συγκροτείται και λειτουργεί νομίμως με τα υπόλοιπα μέλη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

3. Η επιτροπή συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης. Με την ίδια απόφαση ορίζονται ως μέλη της γραμματείας της επιτροπής υπάλληλοι του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, κλάδου ΠΕ με βαθμό Α', καθώς και η ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας, διοικητικής μέριμνας και γραμματειακής εξυπηρέτησης της Επιτροπής.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης και Οικονομικών καθορίζεται η αποζημίωση των μελών της επιτροπής πλην του Υπουργού, κατά παρέκκλιση, των διατάξεων των ν. 1256/1982 και 1505/1984.

4. Το έργο της επιτροπής ολοκληρώνεται σε δύο (2) χρόνια. Για την πρόοδο των εργασιών η επιτροπή καταρτίζει σχετική έκθεση κάθε έξι μήνες. Οι διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 1 και της παραγρ. 3 του άρθρου 2 του παρόντος εφαρμόζονται αναλόγως.

5. Οι προτάσεις της επιτροπής υποβάλλονται από τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης στο Υπουργικό Συμβούλιο, το οποίο και αποφαινεται επ' αυτών.

6. Στο άρθρο 51 του ν. 1892/1990 (ΦΕΚ 101 Α') παράγραφος 1, περίπτωση γ), μετά τις λέξεις «και οργανισμούς», προστίθεται εδάφιο ως εξής:

«καθώς και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου δημόσιου χαρακτήρα που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς» - (Το άρθρο 4 καταργήθηκε από το άρθρο 8 του Ν. 2266/94, ΦΕΚ Α' 218).

Β) Ν. 2839/12-9-00 (ΦΕΚ 196 Α') : Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις

Άρθρο 7

Θέματα εποπτείας Ο.Τ.Α.

1. Οι διατάξεις των παραγράφων 4, 5, 6 και 7 του άρθρου 18 του Ν. 2218/1994, όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν, αντικαθίστανται ως εξής: "4. Σε κάθε Περιφέρεια συνιστάται τουλάχιστον μία τριμελής επιτροπή που αποτελείται από:

α. Ένα μέλος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, ως πρόεδρο, που ορίζεται με τον αναπληρωτή του, από τον Πρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους.

β. Δύο μόνιμους υπαλλήλους της Γενικής Γραμματείας Περιφέρειας, κατηγορίας ΠΕ, με βαθμό τουλάχιστον α' που ορίζονται με τους αναπληρωτές τους από τον Γενικό Γραμματέα Περιφέρειας.

5. Οι επιτροπές συγκροτούνται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας. Καθήκοντα γραμματέα της επιτροπής ασκεί υπάλληλος της Περιφέρειας, που ορίζεται με τον αναπληρωτή του με την απόφαση συγκρότησης της επιτροπής. Ο εισηγητής ορίζεται με πράξη του προέδρου της επιτροπής. Με την απόφαση συγκρότησης της επιτροπής ορίζεται και η έδρα της. Σε περίπτωση που στην ίδια Περιφέρεια συνιστώνται περισσότερες από μια

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

(1) τριμελείς επιτροπές η τοπική αρμοδιότητα καθεμιάς καθορίζεται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας.

6. Η επιτροπή συνέρχεται τακτικά τουλάχιστον δύο (2) φορές το μήνα και σε έκτακτες συνεδριάσεις όταν το κρίνει ο πρόεδρος. Στον πρόεδρο, τα μέλη και το γραμματέα της επιτροπής καταβάλλεται ειδική αποζημίωση, η οποία καθορίζεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομικών, κατά παρέκκλιση του άρθρου 19 του Ν. 2470/1997.

7. Στις αρχές κάθε έτους, ο πρόεδρος κάθε επιτροπής συντάσσει ετήσια αναλυτική έκθεση για τη δράση της επιτροπής κατά το προηγούμενο έτος και τις διαπιστώσεις του από την εκδίκαση των προσφυγών και παραπομπών, την οποία υποβάλλει στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης καθορίζονται τα θέματα που αφορούν τον κανονισμό λειτουργίας της επιτροπής."

(Σημείωση : Με την παρ. 1 του άρθρου 22 του Ν. 3051/02, ΦΕΚ-220 Α' ορίζεται ότι: «Η προβλεπόμενη από το άρθρο 7 παρ. 1 του Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 196 Α') τριμελής Επιτροπή ανασυντίθεται και αποτελείται από:

α) ένα μέλος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, ως πρόεδρο, που ορίζεται με τον αναπληρωτή του από τον Πρόεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους,

β) έναν μόνιμο υπάλληλο της Περιφέρειας, κατηγορίας ΠΕ, με βαθμό τουλάχιστον Α', που ορίζεται με τον αναπληρωτή του από τον Γενικό Γραμματέα Περιφέρειας, και

γ) έναν αιρετό εκπρόσωπο, που υποδεικνύεται από την Τ.Ε.Δ.Κ. ή τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση του κάθε νομού, που υπάγεται στην Περιφέρεια, με τον αναπληρωτή του και ο οποίος μετέχει στην Επιτροπή όταν συζητείται θέμα που αφορά δήμο ή κοινότητα του νομού ή τη νομαρχιακή αυτοδιοίκηση, αντίστοιχα.

Εκκρεμείς υποθέσεις, κατά το χρόνο ανασυγκρότησης της ανωτέρω Επιτροπής, μπορούν να εκδικασθούν υπό τη νέα σύνθεσή της, οπότε και αρχίζει να υπολογίζεται η εικοσαήμερη προθεσμία του άρθρου 18 παρ. 10 του Ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90 Α').

Οι λοιπές σχετικές ρυθμίσεις του άρθρου 7 του Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 196 Α') εξακολουθούν ισχύουσες»).

2. Η παρ. 13 του άρθρου 18 του Ν. 2218/1994 αντικαθίσταται ως εξής: "13. Κατά των, κατά τα ανωτέρω, αποφάσεων της επιτροπής που προβλέπονται στην παρ. 4 και των αποφάσεων του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας που αναφέρονται στην παρ. 12, δεν χωρεί προσφυγή για παράβαση νόμου ενώπιον του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού."

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

3. Οι παράγραφοι 4 και 5 του άρθρου 47 του Ν. 2218/1994 καταργούνται και η παρ. 6 αναριθμείται σε παρ. 4.

4. α. Στο άρθρο 107 του Π.Δ. 30/1996 (ΦΕΚ 21 Α΄) προστίθεται παρ. 8, που έχει ως εξής:

"8. Μετά από αιτιολογημένη εισήγηση της αρμόδιας Νομαρχιακής Επιτροπής και απόφαση του Προέδρου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους είναι δυνατή η ανάθεση της δικαστικής εκπροσώπησης της αντίστοιχης Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και ο χειρισμός συγκεκριμένης δικαστικής υπόθεσης, στο Νομικό Συμβούλιο του Κράτους, προς διεξαγωγή τους από το δικαστικό γραφείο του που λειτουργεί στην ίδια Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση.

Η διεξαγωγή των υποθέσεων των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, οι οποίες έχουν ανατεθεί στα δικαστικά γραφεία του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, δυνάμει της διατάξεως της παρ. 11 του άρθρου 31 του Ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90 Α΄), όπως αυτή προστέθηκε με την παρ. 1α του άρθρου 20 του Ν. 2344/1995 (ΦΕΚ 212 Α΄), συνεχίζεται μέχρι την ολοκληρωτική εκκαθάριση των υποθέσεων αυτών."

β. Η ισχύς της διάταξης της παραγράφου 8 του άρθρου 107 του π.δ. 30/1996 όπως προστέθηκε με το εδάφιο, αρχίζει από 16.9.2000.

γ. Η παρ. 11 του άρθρου 31 του Ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90 Α΄), όπως προστέθηκε με την παρ. 1α του άρθρου 20 του Ν. 2344/1995 (ΦΕΚ 212 Α΄), καταργείται. Η ισχύς της παρούσας διάταξης αρχίζει την 16.9.2000.

5. α. Το άρθρο 225 του Π.Δ. 410/1995 αντικαθίσταται ως εξής:

"Άρθρο 225 Υποβολή στοιχείων

1. Οι Ο.Τ.Α. α΄ βαθμίδας υποβάλλουν στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης στοιχεία για το προσωπικό τους, τακτικό και έκτακτο και για την οικονομική τους κατάσταση και διαχείριση, καθώς και όμοια στοιχεία για τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τις πάσης φύσεως επιχειρήσεις τους, με σκοπό τη δημιουργία Βάσης Δεδομένων για το σύνολο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμίδας.

Ο τύπος, το περιεχόμενο των στοιχείων, ο χρόνος και τρόπος υποβολής τους, καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Με όμοια απόφαση καθορίζονται δείκτες αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισης των ανωτέρω φορέων.

2. Η μη παροχή ή η καθυστέρηση παροχής των στοιχείων τιμωρείται με πρόστιμο που επιβάλλεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, σε βάρος του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το οποίο ανέρχεται από 5% μέχρι 15% των Κ.Α.Π., του άρθρου 25 του Ν. 1828/1989 ανάλογα με τη συχνότητα και

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

τη βαρύτητα της παράβασης, το οποίο παρακρατείται κατά την κατανομή των Κ.Α.Π. του επομένου έτους, στον οικείο Ο.Τ.Α., συνιστά δε παράβαση υπηρεσιακού καθήκοντος, η οποία τιμωρείται ποινικώς και πειθαρχικώς, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις."

β. Στο π.δ. 30/1996 (ΦΕΚ 21 Α') προστίθεται άρθρο 70α που έχει ως εξής:

" Άρθρο 70α Υποβολή στοιχείων

1. Οι Ο.Τ.Α. β' βαθμίδας υποβάλλουν στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης στοιχεία για το προσωπικό τους, τακτικό και έκτακτο και για την οικονομική τους κατάσταση και διαχείριση, καθώς και όμοια στοιχεία για τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τις πάσης φύσεως επιχειρήσεις τους, με σκοπό τη δημιουργία Βάσης Δεδομένων για το σύνολο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης β' βαθμίδας.

Ο τύπος, το περιεχόμενό τους, ο χρόνος και τρόπος υποβολής τους, καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Με όμοια απόφαση καθορίζονται δείκτες αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισης των ανωτέρω φορέων.

2. Η μη παροχή ή η καθυστέρηση παροχής των στοιχείων τιμωρείται με πρόστιμο που επιβάλλεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, σε βάρος του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το οποίο ανέρχεται από 5% μέχρι 15% των Κ.Α.Π., του άρθρου 2 του Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290 Α') ανάλογα με τη συχνότητα και τη βαρύτητα της παράβασης, το οποίο παρακρατείται κατά την κατανομή των Κ.Α.Π. του επομένου έτους, στον οικείο Ο.Τ.Α. β' βαθμίδας σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 3 του Ν. 2672/1998, συνιστά δε παράβαση υπηρεσιακού καθήκοντος, η οποία τιμωρείται ποινικώς και πειθαρχικώς, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις."

Γ) Ν. 2880/29.1.01 (ΦΕΚ 9Α/30-01-2001)

Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

Άρθρο 1

Περιεχόμενο Προγράμματος

1. Για την προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης στις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τη διαρκή βελτίωσή της με την εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, εκπονείται κάθε τρία χρόνια από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Διοίκησης και Αποκέντρωσης το Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ").

2. Το Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" εγκρίνεται με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, ύστερα από εισήγηση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, μετά από γνώμη του Εθνικού Συμβουλίου Διοικητικής Μεταρρύθμισης, και διαρθρώνεται ενδεικτικά στα εξής υποπρογράμματα:

α) Υποπρόγραμμα, για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως ο ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών και η άρση διοικητικών εμποδίων, η εξυπηρέτηση ειδικών ομάδων πολιτών.

β) Υποπρόγραμμα, για την εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως καθιέρωση συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εισαγωγή συστημάτων στρατηγικού σχεδιασμού, αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης.

γ) Υποπρόγραμμα, 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 δικτυακών τόπων, τεχνολογικές καινοτομίες και βελτίωση των υποδομών.

δ) Υποπρόγραμμα, για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα, όπως προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός θέσεων εργασίας, στοχοθεσία, διαρκής επιμόρφωση των υπαλλήλων.

ε) Υποπρόγραμμα, για τη διαφάνεια και τις αξίες της χρηστής διακυβέρνησης, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως η συμμετοχή των πολιτών και επιχειρήσεων στη λήψη αποφάσεων, ανάπτυξη αποτελεσματικού κανονιστικού πλαισίου για τη διαφάνεια.

στ) Υποπρόγραμμα, για τη διαχείριση φυσικών καταστροφών, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα, όπως καθιέρωση εθνικού συστήματος έγκαιρης προειδοποίησης, καθιέρωση ενιαίου συστήματος εκπαίδευσης στελεχών πολιτικής προστασίας.

ζ) Υποπρόγραμμα, για την παροχή τεχνικής βοήθειας για την εξασφάλιση κάθε αναγκαίας υποστήριξης, ώστε να εξελιχθεί αποτελεσματικά το σύνολο των στρατηγικών επιδιώξεων του προγράμματος, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα, όπως η εκπόνηση μελετών, η ανάθεση της διαχείρισης έργων ή της αξιολόγησής τους, οι ενέργειες δημοσιότητας του προγράμματος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

#Με την παρ. 5 του άρθρου 17 του Ν. 3345/05, ΦΕΚ-138 Α' ορίζεται ότι : «5. Οι διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 1 του ν. 2880/ 2001, όπως αντικαθίστανται με την παρ. 1 του άρθρου αυτού, ισχύουν αναδρομικώς από 18.2.2005»#.

3.Το Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" εξειδικεύεται, μετά την έγκρισή του, σε Επιχειρησιακό Σχέδιο, στο οποίο παρατίθενται αναλυτικά οι επί μέρους στόχοι των μέτρων και των δράσεων του προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ".

4. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, που εκδίδεται ύστερα από εισήγηση της Γενικής Διεύθυνσης Εκσυγχρονισμού, εγκρίνεται το Επιχειρησιακό Σχέδιο.

5. Η ένταξη των έργων και των ενεργειών στις δράσεις του εγκεκριμένου Επιχειρησιακού Σχεδίου διενεργείται με απόφαση της Επιτροπής Διοίκησης του Προγράμματος του επόμενου άρθρου. Με την απόφαση ένταξης ορίζεται ο φορέας εκτέλεσης, το ύψος της χρηματοδότησης, το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης της δράσεως και οι όροι, υπό τους οποίους διενεργείται η ένταξη και η εκτέλεση

ΑΝΤΙΚ. ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 1 ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 1 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 17 ΤΟΥ Ν. 3345/05, ΦΕΚ-138 Α']

Άρθρο 2

Διοίκηση του Προγράμματος

1. Στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, συγκροτείται, με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Επιτροπή Παρακολούθησης του Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» που αποτελείται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ως Πρόεδρο, τον Γενικό Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ως αναπληρωτή του, έναν τουλάχιστον Γενικό Γραμματέα από κάθε Υπουργείο, έναν εκπρόσωπο του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, τους Γενικούς Γραμματείς Περιφερειών, τον Ειδικό Γραμματέα της Κοινωνίας της Πληροφορίας του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και έναν εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. ως μέλη. Η Επιτροπή Παρακολούθησης του Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» συνεδριάζει τουλάχιστον (1) μία φορά το χρόνο. Στις συνεδριάσεις αυτές ενημερώνεται επί της πορείας εφαρμογής του προγράμματος, επί της ετήσιας απολογιστικής έκθεσης του Προγράμματος και μπορεί να απευθύνει συστάσεις στην Επιτροπή Διοίκησης του Προγράμματος. Η Επιτροπή Παρακολούθησης του Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» αποτελεί το όργανο διαβούλευσης και ανταλλαγής απόψεων για την πορεία του Προγράμματος. Γραμματειακή υποστήριξη στην Επιτροπή Παρακολούθησης του

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» παρέχεται από τους υπαλλήλους που εξασφαλίζουν γραμματειακή υποστήριξη στην Επιτροπή Διοίκησης του Προγράμματος της επόμενης παραγράφου – ΑΝΤΙΚ. ΤΗΣ ΠΑΡ. 1 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 2 ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 1 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 21 ΤΟΥ Ν. 3448/06, ΦΕΚ-57 Α']

2. Στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, συγκροτείται, με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Επιτροπή Διοίκησης του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ", που αποτελείται από τον Γενικό Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ως Πρόεδρο, τον αναπληρωτή του και ως μέλη στελέχη του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, στελέχη άλλων δημοσίων υπηρεσιών και φορέων του Δημοσίου, εμπειρογνώμονες του ιδιωτικού ή του δημόσιου τομέα που λόγω ειδικών γνώσεων, επιστημονικής κατάρτισης και εμπειρίας, μπορούν να συμβάλουν στην εφαρμογή του προγράμματος. Η γραμματειακή υποστήριξη της Επιτροπής Διοίκησης παρέχεται από υπαλλήλους του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης αποκλειστικά ή παράλληλα με τα κύρια καθήκοντά τους. Με όμοια απόφαση ορίζονται οι υπεύθυνοι των υποπρογραμμάτων, οι οποίοι υποβοηθούν την Επιτροπή Διοίκησης του Προγράμματος στην εφαρμογή του.

3. Η Επιτροπή Διοίκησης του Προγράμματος είναι αρμόδια για την ένταξη και απένταξη των έργων στα μέτρα του Προγράμματος, παρακολουθεί και ελέγχει την εκτέλεση και ολοκλήρωση του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Για τη συγκρότηση της Επιτροπής και την αμοιβή των μελών της, καθώς και των μελών της γραμματείας, την αμοιβή των υπευθύνων υποπρογραμμάτων και των ομάδων στήριξης εφαρμόζονται οι διατάξεις της παρ. 18 του άρθρου 18 του ν. 2503/ 1997 (ΦΕΚ 107 Α') - ΑΝΤΙΚ. ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 2 ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 2 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 17 ΤΟΥ Ν. 3345/05, ΦΕΚ-138 Α' . ΕΙΧΕ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΘΕΙ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 8 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 26 ΤΟΥ Ν. 3013/02, ΦΕΚ-102 Α']

Άρθρο 3

Χρηματοδότηση

Πόροι του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" είναι:

- α)** Τακτικοί πόροι από τον Κρατικό Προϋπολογισμό που εγγράφονται κάθε έτος υπέρ του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ειδικά για το Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ".
- β)** Ποσοστό πενήντα τοις εκατό (50%) του καθαρού ετήσιου οικονομικού αποτελέσματος των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης, το οποίο διατίθεται αποκλειστικά για έργα ή

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ενέργειες του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" της αντίστοιχης Περιφέρειας που εντάσσονται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.

γ) Χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων.

δ) Χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και ειδικότερα από πόρους του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και από λοιπά Ευρωπαϊκά Προγράμματα – ΑΝΤΙΚ. ΤΗΣ ΠΕΡ. δ ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 3 ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 2 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 21 ΤΟΥ Ν. 3448/06, ΦΕΚ-57 Α']

- ΑΝΤΙΚ. ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 3 ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡ. 3 ΤΟΥ ΑΡΘΡΟΥ 17 ΤΟΥ Ν. 3345/05, ΦΕΚ-138 Α']

Δ) ΝΟΜΟΣ 3230/2004 (ΦΕΚ 44/11.2.2004)

Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

Άρθρο 1

Σκοπός - Ορισμοί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

1. Καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν.

2. Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Άρθρο 2

Πεδίο εφαρμογής

1. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

2. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μπορεί να εφαρμόζονται οι διατάξεις αυτές και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

Άρθρο 3

Διαδικασία καθορισμού των στόχων

1. Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια:

α) Με απόφαση του ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.

β) Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

γ) Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.

δ) Οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας που υπηρετεί, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

2. Σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο οι στόχοι καθορίζονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Εάν δεν επιτευχθεί συμφωνία, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά. Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που η υλοποίησή τους είναι χρονικά προσδιορισμένη.

Οι υπηρεσίες οφείλουν να προβούν στις αναγκαίες ενέργειες (μετακινήσεις προσωπικού, σύσταση ομάδων διοίκησης έργου κ.λπ.), προκειμένου να υλοποιηθεί η στοχοθεσία.

3. Η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων περιβάλλεται τον τύπο απόφασης, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης και προσυπογράφεται από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή των Διευθύνσεων όπου δεν υφίστανται Γενικές Διευθύνσεις. Στην απόφαση στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι, κατά τη διάταξη του άρθρου 5 παρ. 4, δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

Η απόφαση στοχοθεσίας κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης.

Οι στόχοι κάθε φορέα για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο. Η απόφαση στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

4. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται τα κριτήρια, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων έναντι των προκαθορισμένων στόχων.

5. Η διαδικασία καθορισμού στόχων εφαρμόζεται και για τις Περιφέρειες

Άρθρο 4

Παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, ελέγχεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων η πορεία υλοποίησης των στόχων. Εάν επισημανθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να αποφασίζεται ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης τους.

Οι στόχοι, συνολικά ή καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ιδιότροπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Άρθρο 5

Δείκτες μέτρησης

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες.
2. Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
3. Συμπληρωματικώς για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.
4. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Άρθρο 6

Σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας

1. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται εντός προθεσμίας έξι μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού, συνιστώνται στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.
2. Επίσης, με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται εντός προθεσμίας έξι μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, συνιστώνται μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας για κάθε Περιφέρεια, σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.
3. Οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπουργείων και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτά.
4. Με τα προεδρικά διατάγματα των παραγράφων 1 και 2 καθορίζεται η οργανωτική υπαγωγή και η εσωτερική διάρθρωση των ανωτέρω υπηρεσιών, θέματα στελέχωσης τους και η εν γένει λειτουργία τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Με το ίδιο προεδρικό διάταγμα μπορεί να καταργούνται ή αναδιαρθρώνονται οργανικές μονάδες του οικείου Υπουργείου, οι οποίες ασκούν συναφείς αρμοδιότητες με αυτές της μονάδας ποιότητας και αποδοτικότητας ή να μεταφέρονται αρμοδιότητες από άλλες οργανικές μονάδες του ίδιου Υπουργείου στην ανωτέρω μονάδα.

5. Οι προαναφερόμενες μονάδες συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις τους, σε ετήσια δε βάση εκθέσεις απολογισμού της δράσης τους, τις οποίες υποβάλλουν στον οικείο Υπουργό και συγχρόνως τις διαβιβάζουν στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Άρθρο 7

Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

1. Η υφιστάμενη μονάδα αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μετονομάζεται σε Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

2. Η αρμοδιότητα της συνίσταται στην έρευνα, μελέτη και εισαγωγή μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δημοσίου, καθώς και στον προσδιορισμό της ανάγκης για την ανάληψη συγκεκριμένων νομοθετικών ή κανονιστικών πρωτοβουλιών από τους αρμόδιους κατά περίπτωση Υπουργούς ή φορείς. Επίσης, έχει την ευθύνη διατύπωσης της έκθεσης, που προβλέπεται από την παρ. 5 του άρθρου 6, και φροντίζει για τη συλλογή, κωδικοποίηση και επεξεργασία των σχετικών εκθέσεων, που υποβάλλονται από τις αντίστοιχες μονάδες των Υπουργείων και των Ο.Τ.Α.

3. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης συγκροτείται από τα παρακάτω Τμήματα:

α) Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας

β) Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών. Στις αρμοδιότητες των εν λόγω Τμημάτων ανήκουν:

α) Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας

- Η σχεδίαση συστημ. & μεθόδων μέτρησης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

- Η διεξαγωγή ερευνών αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

- Η ανάπτυξ. και εφαρμογή πολιτικών για τη συγκριτική επίδοση των υπηρεσιών.

- Η εισήγηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση μέτρων για τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και της ανταπόκρισης τους στις ανάγκες των πολιτών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

β) Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών

- Η συλλογή στοιχείων και δεδομένων που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.
- Η παρακολούθηση της εξέλιξης και η επεξεργασία τους, καθώς και η έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων.
- Η αναλυτική παρουσίαση ετησίως των εκθέσεων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- Η συνεργασία με άλλα κέντρα τεκμηρίωσης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- Ο εντοπισμός των καλύτερων πρακτικών και η εφαρμογή τους σε άλλες υπηρ.
- Η παρακολούθηση της εφαρμογής τους και η αξιολ. των αποτελεσμάτων τους.
- Η εισήγηση για τη βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους.

4. Οι προϊστάμενοι των Τμημάτων της Διεύθυνσης Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης προέρχονται από τον κλάδο ΠΕ Διοικητικής Οργάνωσης.

Η αναδιάρθρωση της ανωτέρω Διεύθυνσης μπορεί να γίνεται με το προεδρικό διάταγμα που προβλέπεται από τη διάταξη της παρ. 4 του άρθρου 6.

5. Καταργούνται οι διατάξεις του Π.Δ. 315/1993 "Σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικού Εκσυγχρονισμού στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης", κατά το μέρος που αφορούν τις αρμοδιότητες της Μονάδας Αποδοτικότητας.

Άρθρο 8

Ειδικές ρυθμίσεις για τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού

1. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, που εκδίδεται μετά από απόφαση της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.) ή αντιστοίχως της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (Ε.Ν.Α.Ε.), καθορίζονται οι Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 5. Η γνώμη παρέχεται εντός διμήνου, αφότου ζητηθεί.

Εάν η προθεσμία παρέλθει άπρακτη, η απόφ. εκδίδεται και χωρίς τη γνώμη αυτή.

Στην υπουργική απόφαση αυτή εξειδικεύονται το περιεχόμενο, οι στόχοι, οι δείκτες και η διάρκεια της μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

2. Οι Ο.Τ.Α. μπορούν να προσθέτουν και άλλους δείκτες με βάση τις επικρατούσες ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες. Οι τυχόν προσθήκες γίνονται με απόφαση του νομαρχιακού, δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου του οικείου Ο.Τ.Α. και δεν μπορούν να αναιρούν

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ούτε να διαφοροποιούν τις ρυθμίσεις της υπουργικής απόφασης της προηγούμενης παραγράφου.

3. Τα δημοτικά, κοινοτικά και νομαρχιακά συμβούλια με απόφαση τους ορίζουν ή συνιστούν την υπηρεσιακή μονάδα που είναι αρμόδια για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

4. Οι προαναφερόμενες υπηρεσίες συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων και σε ετήσια βάση έκθεση απολογισμού της δράσης τους.

Οι εκθέσεις αποτελεσμάτων κοινοποιούνται, αρμοδίως, στο νομαρχιακό, δημοτικό ή κοινοτικό συμβούλιο, σε ένα μήνα από την υποβολή τους.

Οι ανωτέρω εκθέσεις διαβιβάζονται στην Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και στην Ε.Ν.Α.Ε., κατά περίπτωση, στη Γενική Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Η παράλειψη της διαβίβασης στην ανωτέρω Διεύθυνση συνεπάγεται τις προβλεπόμενες από το άρθρο 7 παρ. 5 α' και β' του Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 198 Α') ποινές προστίμου.

Άρθρο 9

Αξιοποίηση αποτελεσμάτων- Βράβευση υπηρεσιών

1. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, όπως αυτή καθορίζεται με την κοινή υπουργική απόφαση που προβλέπεται από το άρθρο 5 και τη διαβίβαση των εκθέσεων αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων, που προβλέπονται από τα άρθρα 6 παρ. 5 και 8 παρ. 4, συντάσσεται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σχετική έκθεση, η οποία περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των μετρήσεων και την εισήγηση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων, που στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

Η έκθεση αυτή διαβιβάζεται στον Πρωθυπουργό, στον Πρόεδρο της Βουλής, στους αρμόδιους ή εποπτεύοντες Υπουργούς, στην Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και στην Ε.Ν.Α.Ε., καθώς και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού τους οποίους αφορά.

2. Στις δημόσιες υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών, καθώς και για την αποτελεσματικότητά τους, απονέμονται ειδικά βραβεία.

3. Με απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης καθορίζεται το όργανο, η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης και βράβευσης, το είδος των βραβείων ως και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Άρθρο 10

Απλούστευση διαδικασίας εκδόσεως διοικητικών πράξεων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

1. Με αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, οι οποίες δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μπορεί να απλουστεύεται η προβλεπόμενη διαδικασία εκδόσεως διοικητικών πράξεων, ιδίως με καθορισμό προθεσμίας εκδόσεως τους ή με σύντμηση της ήδη προβλεπόμενης προθεσμίας, με την κατάργηση πιστοποιητικών ή άλλων δικαιολογητικών που προβλέπεται να υποβάλλονται για την απόδειξη γεγονότων ή εννόμων σχέσεων, με την αντικατάσταση τέτοιων πιστοποιητικών ή δικαιολογητικών με υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986, καθώς και με την υποχρέωση της υπηρεσίας που είναι αρμόδια για την έκδοση της τελικής πράξης να αναζητά η ίδια πιστοποιητικά ή δικαιολογητικά, που εκδίδονται από άλλες υπηρεσίες εφόσον συναινεί το πρόσωπο που το αφορούν.
2. Η απαίτηση υποβολής πιστοποιητικών ή άλλων δικαιολογητικών από υπηρεσίες του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α, για την έκδοση διοικητικής πράξης, επιτρέπεται μόνον εφόσον αυτά προβλέπονται σε διατάξεις νόμων ή άλλων κανονιστικών πράξεων της Διοίκησης.
3. Στις περιπτώσεις που πιστοποιητικά ή άλλα δικαιολογητικά αντικαθίστανται κατά τα ανωτέρω με υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986, η υπηρεσία στην οποία κατατέθηκαν οι δηλώσεις, υποχρεούται να διενεργεί δειγματοληπτικό έλεγχο, σε τουλάχιστον πέντε επί τοις εκατό (5%) των δηλώσεων που υποβλήθηκαν κατά το αμέσως προηγούμενο τρίμηνο. Εάν διαπιστωθεί κατά τον υποχρεωτικό ή άλλο έλεγχο, ότι δηλώθηκαν ψευδή γεγονότα ή απεκρύβησαν αληθινά, ανεξάρτητα από την επιβολή των κυρώσεων της παρ. 6 του άρθρου 22 του Ν. 1599/1986, η σχετική διοικητική πράξη ανακαλείται αμέσως.
4. Με όμοιες αποφάσεις καθορίζονται επίσης οι διοικητικές πράξεις οι οποίες τεκμαίρεται ότι έχουν εκδοθεί σύμφωνα με το σχετικό αίτημα, εάν έχει παρέλθει άπρακτη συγκεκριμένη προθεσμία από την υποβολή την αίτησης και υπό την προϋπόθεση ότι οι σχετικές πράξεις δεν δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Με τις αποφάσεις αυτές καθορίζονται και οι τρόποι ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων τρίτων. Στις περιπτώσεις πράξεων των οποίων η έκδοση τεκμαίρεται κατά τα ανωτέρω, ο πολίτης μπορεί να ζητήσει σχετική βεβαίωση από την αρμόδια για την έκδοση της πράξης διοικητική αρχή.
5. Διοικητικές πράξεις για την έκδοση των οποίων απαιτείται σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία η έκδοση πιστοποιητικών, η διατύπωση γνώμης, ή η έκδοση άλλης διοικητικής πράξης από υπηρεσία διαφορετική εκείνης που είναι αρμόδια για την

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

έκδοση της τελικής πράξης, μπορεί να εκδίδονται ύστερα από συνδιάσκεψη των υπηρεσιών που είναι αρμόδιες για την έκδοση των επί μέρους πιστοποιητικών, γνώμων ή άλλων διοικητικών πράξεων. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται οι όροι, οι προϋποθέσεις και η διαδικασία της συνδιάσκεψης, και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των κατά περίπτωση αρμόδιων Υπουργών, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται οι διοικητικές πράξεις που εκδίδονται με τη διαδικασία της συνδιάσκεψης.

6. Η περίπτωση γ' της παραγράφου 6 του άρθρου 14 του Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290 Α') αντικαθίσταται ως εξής:

«γ. Οι αιτήσεις, προσφορές και δικαιολογητικά συμμετοχής στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού με οποιαδήποτε σχέση, στους διαγωνισμούς ή διαδικασίες ανάθεσης δημόσιων έργων, μελετών, προμηθειών, παροχής υπηρεσιών ή σε άλλους δημόσιους διαγωνισμούς, οι οποίοι πραγματοποιούνται βάσει προκήρυξης, εξαιρούνται από τις διατάξεις των παραγράφων 3 και 4 μόνο στην περίπτωση που ορίζεται από ειδικές διατάξεις, ή την οικεία προκήρυξη ή πρόσκληση συμμετοχής με βάση ειδική αιτιολογία».

7. Στην παρ. 3 του άρθρου 14 του Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290 Α'/28.12.1998) προστίθεται εδάφιο ως εξής:

«Τα έγγραφα που διακινούνται με τηλεομοιοτυπία μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμίδας επιτρέπεται να επικυρώνονται από τον εξουσιοδοτούμενο υπάλληλο της υπηρεσίας προς την οποία αποστέλλονται και να έχουν ισχύ ακριβούς αντιγράφου».

8. Υπηρεσίες του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. εφόσον διαθέτουν την απαραίτητη ηλεκτρονική υποδομή οφείλουν να διακινούν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έγγραφα, των οποίων επιτρέπεται, κατά τις κείμενες διατάξεις η διακίνηση με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, χωρίς ψηφιακή υπογραφή.

Άρθρο 11

Διεκπεραίωση υποθέσεων από τη Διοίκηση

1. Η διάταξη της παρ. 1 του άρθρου 4 του Ν. 2690/1999 "Κύρωση Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις" ΦΕΚ 45 Α79.3.1999 αντικαθίσταται και συμπληρώνεται ως εξής:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

«Οι διοικητικές αρχές, όταν υποβάλλονται αιτήσεις, οφείλουν να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις των ενδιαφερομένων και να αποφαινούνται για τα αιτήματα τους μέσα στην προθεσμία που τυχόν καθορίζεται από τις σχετικές διατάξεις, αλλιώς μέσα σε προθεσμία πενήντα (50) ημερών. Η προθεσμία αρχίζει από την υποβολή της αίτησης στην αρμόδια υπηρεσία. Αν η αίτηση υποβληθεί σε αναρμόδια υπηρεσία, η υπηρεσία αυτή οφείλει, μέσα σε τρεις (3) ημέρες, να τη διαβιβάσει στην αρμόδια υπηρεσία και να γνωστοποιήσει τούτο στον ενδιαφερόμενο. Στην περίπτωση αυτή η προθεσμία αρχίζει από τότε που περιήλθε η αίτηση στην αρμόδια υπηρεσία. Για υποθέσεις αρμοδιότητας περισσότερων υπηρεσιών, η προθεσμία του πρώτου εδαφίου παρατείνεται κατά δέκα (10) ακόμη ημέρες».

2. Η παρ. 6 του άρθρου 5 του Ν. 2690/1999 αντικαθίσταται ως εξής:

«6. Η χρονική προθεσμία για τη χορήγηση εγγράφων κατά τις παραγράφους 1 και 2 ή την αιτιολογημένη απόρριψη της σχετικής αίτησης του πολίτη είναι είκοσι (20) ημέρες».

3. Η παρ. 3 του άρθρου 4 του Ν. 2690/1999 αντικαθίσταται ως εξής:

«Οι υπηρεσίες απαλλάσσονται από τις κατά την παράγραφο 1 υποχρεώσεις αν το αίτημα είναι εμφανώς παράλογο, αόριστο, ακατάληπτο ή επαναλαμβάνεται κατά τρόπο καταχρηστικό».

4. Το Κ.Ε.Π. οφείλει να διαβιβάζει στην αρμόδια υπηρεσία τις υποβληθείσες σ' αυτό αιτήσεις εντός της επομένης από της υποβολής τους ημέρας.

5. Στο πρώτο εδάφιο της παρ. 8 του άρθρου 5 του Ν. 1943/1991, όπως αντικαταστάθηκε με την παράγραφο 2α του άρθρου δεύτερου του Ν. 2690/1999 προστίθεται διάταξη ως εξής:

«Για τον καθορισμό του ύψους του καταβλητέου χρηματικού ποσού λαμβάνονται υπόψη ιδίως:

- α. το χρονικό διάστημα της καθυστέρησης για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης,
- β. το μέγεθος της περιουσιακής ζημίας και της ηθικής βλάβης που προκλήθηκε από την καθυστέρηση,
- γ. οι συνθήκες στις οποίες οφείλεται η καθυστέρηση».

6. Το τέταρτο εδάφιο της παρ. 13 του άρθρου 5 του Ν. 1943/1991, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 2β του άρθρου δεύτερου του Ν. 2690/1999, αντικαθίσταται ως εξής:

«Τα σχετικά θέματα εισηγούνται στην Επιτροπή υπάλληλοι του αυτού ως άνω Υπουργείου που ορίζονται κάθε φορά από τον καθ' ύλην αρμόδιο Γενικό Διευθυντή».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

7. Στο τέλος της παραγράφου 4 του άρθρου 3 του Ν. 2690/1999 "Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις" προστίθεται εδάφιο ως εξής:
«Αιτήσεις για έκδοση διοικητικής πράξης που υποβάλλονται μέσω Κ.Ε.Π. τα οποία έχουν την ευθύνη ελέγχου των στοιχείων της ταυτότητας, θεωρείται ότι υποβάλλονται αυτοπροσώπως στην αρμόδια για την έκδοση της πράξης υπηρεσία».

ΣΤ) Εγκύκλιος με θέμα την καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους (ν.3230/2004) - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ
ΤΗΛ: 210 3393537, 210 3393581
Τρίτη, 27 Δεκεμβρίου 2005

ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ

Με εγκύκλιο που υπέγραψε ο Υπουργός Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Καθηγητής κ. Προκόπης Παυλόπουλος, καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) α΄ και β΄ βαθμού το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων. Η εγκύκλιος εστάλη προς όλα τα Υπουργεία, τις Γενικές και Ειδικές Γραμματείες Διευθύνσεων Διοικητικού Προσωπικού, τις Ανεξάρτητες Αρχές, τις Περιφέρειες, τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και τις Διευθύνσεις Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΟΤΑ.

Το περιεχόμενο της εγκυκλίου έχει ως εξής:

ΘΕΜΑ: Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν. 3230/2004) – Μεθοδολογία Στοχοθεσίας.

1. Με τις διατάξεις του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11-2-2004), άρθρα 1-4, 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, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

νέα πρότυπα διοίκησης. Ως Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

2. 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.

3. Με την παρούσα εγκύκλιο παρέχονται οι αναγκαίες διευκρινίσεις για την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων. Συγκεκριμένα, στις παρ. 4-11 της εγκυκλίου αυτής προσδιορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στρατηγικών σκοπών και των επιμέρους στόχων για κάθε Υπηρεσία. Στην παρ. 12 παρατίθενται οι προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας, στις παρ. 13-14 παρέχεται, για τη διευκόλυνση των Υπηρεσιών, κατάλογος για τον έλεγχο της στοχοθεσίας και στις παρ. 15-20 παρατίθεται το σύστημα παρακολούθησης της εκπλήρωσης των στόχων. Τέλος, στις παρ. 21-22 αναφέρονται οι καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες για την εφαρμογή του συστήματος Διοίκηση μέσω Στόχων.

A) Διαδικασία καθορισμού των στόχων

4. Για την εφαρμογή της ΔμΣ ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια:

Κατά τους μήνες Νοέμβριο /Δεκέμβριο, ο Υπουργός ή το αρμόδιο όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς σκοπούς για το επόμενο έτος.

Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών σκοπών του φορέα, 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.

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου.

5. Βάσει των ανωτέρω, η εξειδίκευση των στρατηγικών σκοπών σε επιχειρησιακούς στόχους και σχετικά προγράμματα δράσης αντιστοιχεί στην ιεραρχική διάρθρωση της οργανωτικής δομής κάθε φορέα. Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας αντιστοιχούν σκοποί, οι οποίοι καθορίζονται από την αποστολή της συγκεκριμένης υπηρεσίας και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας. Στις θέσεις που βρίσκονται στη βάση αντιστοιχούν οι στόχοι που εξειδικεύουν τα αναμενόμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα των διοικητικών δράσεων. Συνεπώς, όσο πλησιάζει κανείς προς τη βάση της πυραμίδας αυξάνει η διαφοροποίηση, στενεύει το πεδίο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι δραστηριότητες λαμβάνουν εκτελεστικό χαρακτήρα και οι στόχοι προσλαμβάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση.

6. Παρατηρούμε ότι 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 εκπληρώνονται οι επιμέρους στόχοι που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και σταδιακά οι στόχοι αυτοί συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών σκοπών.

7. Γίνεται αντιληπτό ότι οι παραπάνω διαδικασίες θα πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο ουσιαστικό ώστε να συνθέτουν ένα σύστημα διοίκησης προσανατολισμένο σε σαφείς στόχους.

8. Επισημαίνεται ότι όλοι οι επιμέρους στόχοι πρέπει να είναι κατά τέτοιον τρόπο διαρθρωμένοι ώστε να συντελούν στην επίτευξη των στόχων του ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, όλοι μαζί δε να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών που έχουν τεθεί σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας.

9. Τονίζεται ότι σε κάθε διοικητικό επίπεδο, οι στόχοι διαμορφώνονται και συγκεκριμενοποιούνται κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι δεν τίθενται αυθαίρετα από τον προϊστάμενο, αντιθέτως οι υφιστάμενοι συμμετέχουν αποφασιστικά στον καθορισμό τους.

10. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων αναφορικά με τους στόχους που πρέπει να τεθούν, αυτή αρχικά επιλύεται με καλόπιστο διάλογο και επικοινωνιακή συνεργασία. Εάν δεν καταστεί δυνατή η συναίνεση, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά. Σε αυτήν την περίπτωση εξηγεί και τεκμηριώνει τις απόψεις του στους

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

υφισταμένους του και δεν επιβάλλει απλά τις αποφάσεις του.

11. Άλλωστε, 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 δράσης (βλ. Σχεδιάγραμμα 1)

Σχεδιάγραμμα 1

Προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας

12. 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.

Κατάλογος Ελέγχου Στοχοθεσίας

13. Θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» είναι η υποστήριξή του τόσο από την πολιτική ηγεσία όσο και από τη διοικητική ιεραρχία.

14. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις της παρ. 1(α), άρθρο 3 του ν.3230/2004, η διαδικασία στοχοθ. ξεκινάει με απόφαση του Υπουργού ή του Οργάνου Διοίκ. κάθε φορέα, με την οποία γνωστοποιούνται και κατανέμονται στις οικείες Υπηρεσίες οι στρατηγικοί στόχοι για το επόμενο έτος. Στη συνέχεια, οι στρατηγικοί στόχοι αναλύονται σε επιμέρους ενέργειες, οι οποίες είναι δυνατόν και αυτές με τη σειρά τους να εξειδικεύονται. Ειδικότερα, κατά την διαδικασία καθορισμού του κάθε επιμέρους στόχου πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται κατωτέρω υπό μορφή ερωτήσεων – απαντήσεων, για διευκόλυνση των Υπηρεσιών. (βλ. πίνακα 1). Καθίσταται σαφές ότι τα ερωτήματα αυτά διαμορφώνονται/ εμπλουτίζονται/ διαφοροποιούνται βάσει των ιδιαίτερων αναγκών/ χαρακτηριστικών της κάθε υπηρεσίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

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;
- Παρακολούθηση εκπλήρωσης των στόχων
15. 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. Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 3 του ν. 3230/2004, στην απόφαση αυτή καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων (άρθρο 5, παρ. 4 του ως άνω νόμου), το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.
 16. Η εν λόγω Απόφ. κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων καθώς και για το χρόνο υλοποίησής τους.
 17. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η συχνότητα των οποίων καθορίζεται από τον άμεσο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

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 επανακαθορισμός τους ή τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους.

18. Οι στόχοι, στο σύνολό τους ή ο καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Όλοι οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση, διόρθωση) εφόσον έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες και υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι' αυτό, όπως π.χ. 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.

19. Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η στοχοθ. είναι μια διαρκώς ανατροφοδοτούμενη και δυναμική διαδικασία, με διαδοχικές επιμέρους φάσεις οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους μέσω της διαρκούς καθοδήγησης, την ευθύνη της οποίας φέρει ο άμεσος προϊστάμενος.

20. Επισημαίνουμε ότι σύντομα θα ακολουθήσει εγκύκλιος της Υπηρεσίας μας στην οποία θα παρέχονται διευκρινίσεις σχετικά με θέματα εφαρμογής δεικτών και θα παρέχονται παραδείγματα δεικτών για διάφορους τομείς δημόσιας πολιτικής.

21. Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να υλοποιηθεί η διαδικασία στοχοθ. για το έτος 2006 σύμφωνα με τα όσα προβλέπει η κείμενη νομοθεσία. Αρμόδιες Διευθύνσεις για την προώθηση των σχετικών διαδικασιών είναι οι Διευθύνσεις/τα Τμήματα Ποιότ. και Αποδοτ. και όπου αυτές δεν υφίστανται οι Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού.

22. Στο σημείο αυτό, επισημαίνουμε την πρόβλεψη του ν. 3230/2004, άρθρο 6, παρ. 1-2 για την έκδοση Προεδρικών Διαταγμάτων, με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Δ. Δ. και Αποκέντρωσης, Οικονομίας και Οικονομικών και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, με τα οποία συνιστώνται στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες μονάδες ποιότ. και αποδοτ., σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος και καλούμε τις Υπηρεσίες που δεν έχουν ακόμη συστήσει τις εν λόγω μονάδες να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες.

23. Η παρούσα εγκύκλιος βρίσκεται στο δικτυακό τόπο της Υπηρεσίας μας www.gsra.gr στη διαδρομή Δ.Δ. / Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας. Για διευκρινίσεις επί του περιεχομένου της εγκυκλίου, οι ενδιαφερόμενες Υπηρεσίες θα απευθύνονται στη Διεύθυνση Ποιότ. και Αποδοτ. του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

24. Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών και Ειδικών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Γραμμ., των Περιφ., σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις/τα Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όπου υφίστανται, καθώς και η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΟΤΑ του ΥΠΕΣΔΔΑ παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των φορέων που εποπτεύουν.

Ο ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΠΡΟΚΟΠΙΟΣ ΠΑΥΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Αθήνα, 23 Ιανουαρίου 2008

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

**ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

Αριθμ. Πρωτ.:

ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. 2813

**ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ**

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

ΠΡΟΣ :

***Όπως ο πίνακας
αποδεκτών***

***Αποστολή με ηλεκτρονικό
ταχυδρομείο***

Ταχ. Δ/νση: Βασ. Σοφίας 15
106 74, Αθήνα

Πληροφορίες: Παναγιώτης Πασσάς,
Ρουθ Βόγκλη,
Νίκος Παπαηλιού

Τηλέφωνα: 213 1313328,
213 1313398,
213 1313327,

Fax : 210 3389195

e-mail:

panagiotis.passas@ypesdda.gov.gr

r.vogli@ypesdda.gov.gr

n.papailiou@ypesdda.gov.gr

**ΘΕΜΑ: Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και
Αποδοτικότητας**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Σε συνέχεια προηγούμενων εγκυκλίων μας και αναφορικά με το αντικείμενο του θέματος, σας γνωστοποιούμε τα εξής:

Με τις διατάξεις του άρθρου 1, παρ. 2 του ν.3230/04 (ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004), καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών.

Σύμφωνα με το ως άνω άρθρο και νόμο, αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και αποδοτικότητα η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους. Αποτελεσματικότητα είναι, συνεπώς, η ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και αποδοτικότητα η ικανότητα να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5, παρ. 2 του ν.3230/2004, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες: Γενικούς και ειδικούς.

Ως γενικοί δείκτες ορίζονται εκ του νομοθέτη ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Συμπληρωματικά, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχομένων από αυτές υπηρεσιών.

Σύμφωνα με το άρθρο 5, παρ. 4 του ν. 3230/2004, με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Επισημαίνουμε ότι στο δικτυακό τόπο της Γ.Γ.Δ.Δ.& Η.Δ. www.gsra.gr, στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση/ Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, βρίσκεται, εκτός των άλλων σχετικών θεμάτων, ενδεικτικός πίνακας δεικτών μέτρησης ανά τομέα πολιτικής προς διευκόλυνση των Υπηρεσιών. Τονίζουμε ωστόσο ότι έμφαση πρέπει να δοθεί στη χρήση δεικτών μέτρησης οι οποίοι αφορούν:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- στην απλούστευση διαδικασιών,
- στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών,
- στην τήρηση των προθεσμιών διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών / πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες,
- στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών
- στον αριθμό των καταγγελιών πολιτών για κακοδιοίκηση είτε στην ίδια την Υπηρεσία είτε σε άλλη (Συνήγορο του Πολίτη κ.λπ.),
- στις εκθέσεις και τα πορίσματα των Σωμάτων Επιθεωρητών- Ελεγκτών, ή του Συνηγόρου του Πολίτη καθώς και στο βαθμό υλοποίησης των προτάσεών τους,
- στην εφαρμογή των περί προσβασιμότητας και εξυπηρέτησης των ατόμων με αναπηρία διατάξεων κ.λπ.

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται για μια ακόμα φορά ότι για τον σχεδιασμό και υλοποίηση θεμάτων Ποιότητας, οι οργανικές μονάδες των Υπουργείων και των Περιφερειών, καθώς και οι εποπτευόμενοι τους φορείς, θα πρέπει να συνεργάζονται με τις αρμόδιες Διευθύνσεις/ Τμήματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας των Υπουργείων και των Περιφερειών αντίστοιχα.

Κατόπιν των ανωτέρω και με στόχο την έκδοση των προβλεπόμενων Κ.Υ.Α. για τον καθορισμό δεικτών, παρακαλούνται οι αποδέκτες της παρούσας εγκυκλίου να αποστείλουν μέχρι την 15^η Μαρτίου 2008, στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Σχέδια Υπουργικών Αποφάσεων με τα οποία καθορίζονται δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ανά τομέα πολιτικής. Στα εν λόγω Σχέδια Κ.Υ.Α. θα πρέπει να συμπεριληφθούν και δείκτες που αφορούν τυχόν εποπτευόμενα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών & Ειδικών Γραμματειών και Περιφερειών παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού ή/ και στις Μονάδες που, κατά περίπτωση, ασχολούνται με θέματα ποιότητας & αποδοτικότητας των Ν.Π.Δ.Δ. που εποπτεύουν.

Για διευκρινίσεις σχετικά με το περιεχόμενο της παρούσας εγκυκλίου, οι Μονάδες Ποιότητας & Αποδοτικότητας ή οι άλλες αρμόδιες, κατά περίπτωση, μονάδες, μπορούν να απευθύνονται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γ.Γ.Δ.Δ. & Η.Δ. του Υπουργείου Εσωτερικών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ο Υφυπουργός

Χρήστος Ζώης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ

1. Όλα τα Υπουργεία
 - α) Διευθύνσεις / Τμήματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας
 - β) Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
2. Όλες τις Γενικές και Ειδικές Γραμματείες
Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
3. Όλες τις Περιφέρειες
 - α) Τμήματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας
 - β) Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού

ΚΟΙΝ:

1. Γραφείο κ. Πρωθυπουργού
2. Γραφεία κ.κ. Υπουργών και Υφυπουργών
3. Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων Υπουργείων και Γενικών Γραμματειών
4. Γραφεία κ.κ. Γενικών Γραμματέων Περιφερειών
5. Γραφεία κ.κ. Νομαρχών
6. Όλες τις Ανεξάρτητες Αρχές,
Διευθύνσεις Διοικητικού / Προσωπικού
7. Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

Εσωτερική Διανομή :

- Γραφείο κ. Υπουργού
- Γραφεία κ.κ. Υφυπουργών
- Γραφεία κ.κ. Γενικών και Ειδικών Γραμματέων
- Γραφεία κ.κ. Γενικών Διευθυντών
- Γραφεία κ.κ. Διευθυντών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων
- Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων (προκειμένου να αναρτηθεί η παρούσα εγκύκλιος στην ιστοσελίδα της Γ.Γ.Δ.Δ.Η.Δ. στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση > Εκσυγχρονισμός > Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας > Σύστημα Στοχοθεσίας / Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας & Αποτελεσματικότητας)