



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ 4 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ»
Master in Business Administration (MBA)

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Μαλισιόβα Βασιλική

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: MBA140

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «Το Balanced Scorecard ως εργαλείο υποστήριξης της Αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα»

Ο ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ

Dr. Ιωάννης Σαλμόν

Επίκουρος Καθηγητής

Αθήνα, 2018

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, Επίκουρο Καθηγητή κ. Ιωάννη Σαλμόν, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του σε κάθε φάση της δημιουργίας της εργασίας.

Επίσης, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου, Κωνσταντίνο και Φωτεινή Μαλισιόβα, όπως και στις αδελφές μου Μαρία και Ελευθερία για την ολόψυχη αγάπη και υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια.

Μαλισιόβα Βασιλική

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε έξι (6) κεφάλαια στα οποία αναλύεται διεξοδικά το ζήτημα της διοίκησης αλλαγών. Συγκεκριμένα, εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, παράγοντες και δυνάμεις που την προκαλούν, κατηγοριοποίηση, θεωρίες και μοντέλα διοίκησης αλλαγής, προϋποθέσεις επιτυχίας και λόγοι αποτυχίας της αλλαγής.

Στη συνέχεια, η εργασία επικεντρώνεται στη Διοίκηση Αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα και στην εισαγωγή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Γίνεται αναφορά στις προσπάθειες μεταρρύθμισης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης από το 1950 και στις αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί από την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Γίνεται ενδελεχής παρουσίαση τεσσάρων (4) εργαλείων αναδιοργάνωσης δημοσίων οργανισμών και συγκεκριμένα του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Λειτουργιών (Business Process Reengineering- BPR), της Συγκριτικής Προτυποποίησης (Benchmarking), της Διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management) και της Ισορροπημένης Κάρτας (Balanced Scorecard). Επιπλέον, υλοποιείται σχετική μελέτη περίπτωσης με την χρήση του στρατηγικού εργαλείου Balanced Scorecard σε έναν δημόσιο οργανισμό.

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή	6
2. Εισαγωγή στη Διοίκηση Αλλαγών	7
2.1. Έννοια της Διοίκησης Αλλαγών.....	7
2.2. Η αναγκαιότητα για αλλαγές,	8
2.3. Εμπόδια και Αντιστάσεις στις Αλλαγές.....	9
2.4. Μάθηση και αλλαγή συμπεριφοράς	13
2.5. Άλλοι μέθοδοι αντίστασης της αλλαγής.....	14
2.6. Φορείς Αλλαγής (change agents).....	15
3. Διοίκηση και ηγεσία αλλαγών	18
3.1. Η συμβολή της οργανωσιακής συμπεριφοράς στη Διοίκηση Αλλαγών.....	18
3.2. Θεωρίες οργάνωσης	20
3.2.1. Η κλασική Σχολή.....	20
3.2.2. Σχολή ανθρωπίνων σχέσεων.....	23
3.2.3. Η ψυχο-κοινωνιολογική σχολή	24
3.2.4. Η νέο-κλασική (ή εμπειρική) σχολή.....	24
3.3. Θεωρητικά μοντέλα εισαγωγής αλλαγών	25
3.3.1. Το μοντέλο του Kotter.....	25
3.3.2. Το μοντέλο Lewin-Schein	28
3.3.3. Το μοντέλο του Chip Heath, Dan Heath.....	30
3.4. Ηγεσία Αλλαγών.....	31
4. Εισαγωγή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Η Διοίκηση Αλλαγών στον Δημόσιο Τομέα 33	
4.1. Προσπάθειες μεταρρύθμισης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης από το 1950...33	
4.2. Θεωρητικά Μοντέλα Διοικητικής Μεταρρυθμίσεις.....	36
4.2.1. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	36
4.2.2 Αρχές, τάσεις και πρακτικές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.....	37
4.2.3. Η ελληνική εμπειρία από την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.....	43
5. Αναδιοργάνωση Δημοσίων Οργανισμών	49
5.1. Εργαλεία αναδιοργάνωσης δημοσίων οργανισμών.....	49

5.1.1. Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Λειτουργιών (Business Process Reengineering - BPR).	50
5.1.2. Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)	55
5.1.3. Διαχείριση γνώσης (Knowledge Management)	60
5.1.4. Ισορροπημένη Κάρτα (Balanced Scorecard)	64
6. Χρήση του μοντέλου Balanced Scorecard (Εξισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων) σε Δημόσια Υπηρεσία	72
7. Συμπεράσματα	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ	93

1. Εισαγωγή

Η έννοια της εξέλιξης είναι συνυφασμένη με την έννοια της αλλαγής. Παρόλα αυτά, η κάθε αλλαγή, ακόμη και αυτή που χαρακτηρίζεται ως θετική, συνοδεύεται συνήθως από αμφιθυμικά συναισθήματα. Βασική προϋπόθεση για επιβίωση είναι η ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις/αλλαγές. Η θεωρία της Διοίκησης Αλλαγών (Change Management) καλείται να διαχειριστεί τις κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες έτσι ώστε να επιτύχει ομαλή προσαρμογή στις αλλαγές. Η κάθε οργάνωση μπορεί να δημιουργεί εκείνη τις εξελίξεις στις οποίες οι άλλες οργανώσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται. Κοινό σημείο αναφοράς της προσαρμογής και της δημιουργίας των εξελίξεων είναι η αλλαγή (Μπουραντάς Δ.,2015). Τα τελευταία χρόνια η χώρα έχει περιέλθει σε μια αρνητική δημοσιονομική κατάσταση όπου η μόνη λύση για διέξοδο είναι η προσαρμογή και η αλλαγή.

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση προσπαθεί να υλοποιήσει μεταρρυθμίσεις υπό το πρίσμα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Αποτέλεσμα των μεταρρυθμίσεων είναι η δημιουργία εργαλείων και τεχνικών. Αναλύονται τα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και ακολουθεί μια πρόταση εφαρμογής της Balanced Scorecard σε Δημόσια Υπηρεσία, όπου παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της Balanced Scorecard στην πράξη.

2. Εισαγωγή στη Διοίκηση Αλλαγών

2.1. Έννοια της Διοίκησης Αλλαγών

Η Διοίκηση Αλλαγών (Change Management) είναι το σύνολο των διαδικασιών, των εργαλείων και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για να διαχειριστεί η ανθρώπινη πλευρά την αλλαγή σε έναν οργανισμό, να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί και να υλοποιηθεί αποτελεσματικά το έργο, στο πλαίσιο του φορέα της αλλαγής, όσο και στο σύνολο του οργανισμού (Μιχιώτης, Σ.,2007). Το περιεχόμενο της Διοίκησης Αλλαγών συνιστάται σε γνώσεις, έννοιες, αρχές, θεωρίες, μοντέλα, μεθόδους και τεχνικές που βοηθούν στην περιγραφή, κατανόηση, ερμηνεία και στην αποτελεσματική διοίκηση των αλλαγών στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Είναι μία δυναμική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί και είναι διαφορετική για κάθε περίπτωση (Μπουραντάς Δ.,2015). Η Αλλαγή μπορεί να επηρεάσει όλες τις πτυχές λειτουργίας της, επιχείρησης από τους πόρους που διαθέτει έως και το βαθμό που τους αξιοποιεί, να επιφέρει τροποποιήσεις στον τρόπο που ασκείται η διοίκηση σε θέματα προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου πόρων και να τροποποιήσει τους ρόλους που αναλαμβάνουν να επιτελέσουν τα στελέχη (Γιαννάς Π., 2017).

Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής μειώνει την αντίσταση χτίζοντας δεσμούς εμπιστοσύνης και δίνοντας στους ανθρώπους τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με το καινούργιο, να καλλιεργήσουν δεξιότητες έτσι ώστε η μετάβαση να είναι ευκολότερη. Παρόλο που η έννοια της διοίκησης των αλλαγών είναι οικεία στις περισσότερες επιχειρήσεις, ο τρόπος που κάθε οργανισμός διαχειρίζεται την αλλαγή και πόσο επιτυχημένα το κάνει διαφέρει καθώς εξαρτάται από τη φύση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, το είδος της αλλαγής και τελικά, των ανθρώπων που εμπλέκονται. Όταν η διαχείριση της αλλαγής πραγματοποιείται σωστά, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι νιώθουν

δέσμευση απέναντι στην εταιρεία και την όλη διαδικασία και παρατηρείται ότι εργάζονται συλλογικά προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

2.2. Η αναγκαιότητα για αλλαγές

Σύμφωνα με το Σύνταγμα και τους νόμους με τον όρο δημοσία διοίκηση αναφερόμαστε στο σύνολο των διοικητικών υπηρεσιών και οργάνων που εντάσσονται στην εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας. Το ζητούμενο είναι η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη κάλυψη των αναγκών του πολίτη και η απλοποίηση κατά το δυνατό της επαφής του με το δημόσιο.

Παρόλο το Σύνταγμα και τους νόμους έχει διαπιστωθεί ότι η δημόσια διοίκηση παραμένει σε μεγάλο βαθμό αναποτελεσματική και έχει να αντιμετωπίσει τη γραφειοκρατική δυσλειτουργία με αποτέλεσμα τη δυσανασχέτηση των πολιτών.

Η οικονομική κρίση ανέδειξε όλα τα δομικά ελλείμματα που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση. Το σύστημα λήψης αποφάσεων, οι δομές εφαρμογής και παρακολούθησης των πολιτικών καθώς και οι δομές ελέγχου και εποπτείας παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα οι οποίες λόγω του συστημικού τους χαρακτήρα, δύναται να θεωρηθούν και «πάγιες αδυναμίες» του όλου πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Το βασικότερο πρόβλημα των περισσότερων δημόσιων επιχειρήσεων είναι η σχετικά χαμηλή τεχνολογική τους αποτελεσματικότητα, η οποία οφείλεται στην έλλειψη κινήτρων, τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων σε αυτές, αφού τα διευθυντικά στελέχη επιλέγονται καθαρά με πολιτικά κριτήρια και το ενδιαφέρον στρέφεται κατά κύριο λόγο προς την κυβέρνηση παρά προς την αγορά και τους πελάτες (Δρουλιά Θ., Πολίτης Φ.

2008). Προβλήματα όπως η ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού, η απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης και η έλλειψη συντονισμού οδήγησαν στη σημερινή κατάσταση (Λαδή Σ., Νταλάκου Β., 2008).

2.3. Εμπόδια και Αντιστάσεις στις Αλλαγές

Η αλλαγή αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της φύσης του ανθρώπου. Από την ημέρα της γέννησης του μέχρι και την τελευταία μέρα στην ζωή, ο άνθρωπος δεν παύει να εξελίσσεται, η επιβίωση του εξαρτάται από την ικανότητά του να προσαρμόζεται. Η αλλαγή είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει διαφοροποιήσεις στον τρόπο σκέψης (νόηση), τον τρόπο συμπεριφοράς (πράξη), την αντίληψη και την διαχείριση των συναισθημάτων. Η αλλαγή τις περισσότερες φορές είναι αλληλένδετη με την επιτυχία, οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στο ζήτημα των αλλαγών.

Βέβαια είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και οι αλλαγές για πολλές επιχειρήσεις, δεν συμβαίνουν με αποτελεσματικό τρόπο, είτε ως προς το περιεχόμενο και την κατεύθυνση τους είτε ως προς την εγκυρότητα τους (Μπουραντάς Δ. 2015). Σύμφωνα με τους Beer & Nohria το 70% των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνουν (Beer, M., Nohria, 2000).

Συγκεκριμένα, ο εφησυχασμός, η αυταρέσκεια και η αλαζονεία είναι αρκετά συνηθισμένες αιτίες κυρίως για τις επιτυχημένες επιχειρήσεις όπου σύμφωνα με τον J.Kotter δεν μπορεί μια επιχείρηση να τα αποφύγει αλλά με τη σωστή πληροφόρησης μπορεί να τα περιορίσει.

Ο εφησυχασμός προκαλείται από διάφορες αιτίες όπως η ύπαρξη φίλτρων για τα κακά νέα ως αποτέλεσμα η αδυναμία να δουν τη συνολική εικόνα μιας κατάστασης, η ύπαρξη

χαμηλών προτύπων απόδοσης, η ανθρώπινη αδράνεια κυρίως σε καταστάσεις υπεραπασχόλησης και άγχους, το εσωτερικό σύστημα μέτρησης το οποίο στηρίζεται σε λάθος δείκτες επιδόσεων, οι άφθονοι φαινομενικά πόροι και η έλλειψη επαρκούς αναπληροφόρησης από εξωτερικές πηγές (Kotter J., 1996).

Ένα ακόμα βασικό εμπόδιο είναι η ατομική αδράνεια δηλαδή ο άνθρωπος με το πέρασμα των χρόνων έχει δημιουργήσει μια «ζώνη ασφαλείας» στην οποία αισθάνεται σίγουρος και προστατευμένος, αυτή η κατάσταση όμως που βρίσκεται τον κρατάει στάσιμο και τον εμποδίζει να εξελιχθεί. Η συνήθεια και η στασιμότητα που δημιουργείται στην κατεστημένη κατάσταση και το άγχος και η αβεβαιότητα που δημιουργείται από την αλλαγή τον οδηγούν στην ατομική αδράνεια. Στη συνέχεια αποτέλεσμα της ατομικής αδρανείας σε συνδυασμό και με διάφορα ομαδικά φαινόμενα όπως η διαίρεση της ευθύνης, οι διαφορετικές αντιλήψεις κ.α εμφανίζεται και η ομαδική αδράνεια.

Ένας ακόμη βασικός παράγοντας που εμποδίζει την αλλαγή είναι τα στερεότυπα. Τα οποία επηρεάζουν τις αντιλήψεις μας, πρόκειται για τις τυποποιημένες και απλουστευμένες θετικές ή αρνητικές σκέψεις που συχνά σχηματίζουμε για τους άλλους ως αποτέλεσμα να υπάρχει περιορισμός στον τρόπο σκέψης και έλλειψη ευελιξίας στις δράσεις.

Επιπλέον, ο φόβος της αποτυχημένης αλλαγής είναι ένα ακόμη ανασταλτικός παράγοντας. Σε πολλές περιπτώσεις αρκετές προσπάθειες αλλαγών αποτυγχάνουν κυρίως λόγω μη αποτελεσματικής διοίκησης. Αυτή η αποτυχία αποτελεί αρνητική εμπειρία και δυσκολεύει την ανάληψη πρωτοβουλιών για νέες αλλαγές στο μέλλον (Μπουραντάς Δ., 2015).

Η αντιμετώπιση των αρνητικών στάσεων στις αλλαγές όπως και η σωστή διαχείριση του φόβου απαιτεί την κατανόηση των αιτιών που τις δημιουργούν και τη γνώση των μεθόδων μέσω των οποίων θα τις αντιμετωπίσουν.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένας όρος της συστημικής ανάλυσης και τον συναντάμε στην θεωρία των κοινωνικών συστημάτων, σύμφωνα με τον οποίο σε μια ομάδα ανθρώπων η οποία έχει μάθει να λειτουργεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο κάθε πρόταση, η προσπάθεια αλλαγής αυτής της λειτουργίας προσκρούει σε εμπόδια που τα μέλη της προβάλλουν ενάντια σε αυτή την αλλαγή. Είναι μια διαμετρικά αντίθετη δύναμη, η οποία στην πράξη προβάλλει εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή της. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τρεις τύπους στους οποίους θα αναφερθούμε παρακάτω.

Η λογική αντίσταση η οποία βασίζεται σε ορθολογική αιτιολόγηση και γνώση. Η οποιαδήποτε αλλαγή στις συνήθειες του ατόμου για να γίνει αποδεκτή χρειάζεται ο απαιτούμενος χρόνος προσαρμογής και η γνώση.

Η ψυχολογική αντίσταση η οποία βασίζεται σε συναισθήματα και στάσεις. Αυτός ο τύπος αντίστασης έχει να κάνει με το φόβο για το άγνωστο. Το άγνωστο προκαλεί αρνητικούς συνειρμούς. Ουσιαστικά πυροδοτεί δυσλειτουργικούς τρόπους σκέψης και αρνητικού περιεχομένου πεποιθήσεις, με αποτέλεσμα το άτομο να επιθυμεί να διατηρήσει την υπάρχουσα κατάσταση.

Τέλος, έχουμε την κοινωνιολογική αντίσταση, η οποία βασίζεται στα συμφέροντα και στις αξίες της ομάδας. αναφέρεται στις πολιτικές συμμαχίες, στις αντιτιθέμενες αξίες των ομάδων, στην περιορισμένη και στενή αντίληψη, στα κατεστημένα Η λογική αντίσταση η οποία βασίζεται σε ορθολογική αιτιολόγηση και γνώση. Η οποιαδήποτε αλλαγή στις συνήθειες του ατόμου για να γίνει αποδεκτή χρειάζεται ο απαιτούμενος χρόνος προσαρμογής και η γνώση.

Οι κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές αφορούν: α) στο φόβο του αγνώστου, όπου η κάθε αλλαγή συνδέεται με αβεβαιότητα. Το αίσθημα της αβεβαιότητας σε συνδυασμό με

το αίσθημα του φόβου κάνει τους περισσότερους ανθρώπους να αντιδρούν αρνητικά στην αλλαγή.

B) στο αίσθημα της απώλειας των κεκτημένων τους. Τα άτομα αισθάνονται ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων για αυτούς ικανοποιήσεων όπως δύναμη, αξία, περιεχόμενο εργασίας, ή κύρος.

Γ) η δύναμη της συνήθειας, η οποία οδηγεί σε αδράνεια και σε συνεπώς σε αντίσταση στις αλλαγές.

Δ) η έλλειψη κατανόησης της χρησιμότητας της αλλαγής λόγω μη αποτελεσματικής επικοινωνίας από τους υπεύθυνους των αλλαγών ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην έχουν κανένα ενδιαφέρον και λόγο να τις ακολουθήσουν.

E) οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως είναι αποτέλεσμα αξιών, πιστεύω, στόχων και επιλογών. Όπως είναι φυσικό υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις που οδηγούν σε παθητική ή ενεργή άρνηση με το περιεχόμενο ή και με τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών.

Z) η έλλειψη εμπιστοσύνης στους φορείς των αλλαγών, μπορεί να προκαλέσει αρνητικές στάσεις στις αλλαγές και οι αρνητικές συνέπειες που μπορεί να προκαλέσουν οι αλλαγές στα άτομα, οι οποίες μπορεί να είναι έμμεσες ή άμεσες και να αφορούν οτιδήποτε το οποίο για το άτομο έχει αξία (Μπουραντάς Δ. (2015).

Παρόλο που η αλλαγή είναι απαραίτητη, αλλά και συνεχής στη ζωή μας λόγω της φύσης της δημιουργεί αβεβαιότητα και αναστάτωση. Στοιχεία απαραίτητα που πρέπει να διαθέτει το άτομο είναι να μπορεί να προσαρμόζεται και να είναι ευέλικτο. Με βάση τα αίτια που προκαλούν τις αντιστάσεις στη συγκεκριμένη αλλαγή πρέπει να επιλέγεται και η κατάλληλη μέθοδος για την αντιμετώπιση του ζητήματος που έχει προκύψει.

2.4. Μάθηση και αλλαγή συμπεριφοράς

Η αποτελεσματικότερη μέθοδος αντιμετώπισης της αντίστασης της αλλαγής είναι η μάθηση. Η λειτουργία της μάθησης είναι συνυφασμένη με τη μακρόχρονη μνήμη, που εκδηλώνει ο άνθρωπος κατά τη διαδικασία της αντίληψης ενός ερεθίσματος. Η αντίληψη και η λογική είναι δυο ανταγωνιστικές στρατηγικές του ανθρώπου. Η αντίληψη αναφέρεται σε μαθημένες παγιωμένες συμπεριφορές, οι οποίες είναι οι αντιδράσεις μας σε κάποιο ερέθισμα. Η αλλαγή αυτής της παγιωμένης συμπεριφοράς επιτυγχάνεται με την επεξεργασία των δεδομένων με τη χρήση της λογικής και την προσπάθεια διακοπής της μαθημένης συμπεριφοράς (γνωστική αναστολή). Η αμφισβήτηση της παλιάς γνώσης είναι κάτι που απαιτεί μεγάλα αποθέματα ενέργειας και αυτός είναι ένας από τους λόγους που παρατηρείται αντίσταση στην αλλαγή. Το δύσκολο, συνεπώς, δεν είναι να μάθει ο άνθρωπος, αλλά να «ξεμάθει». Η θέληση η οποία θα ενεργοποιηθεί με το θέλητρο ενός ισχυρού κινήτρου θα τον ωθήσει προς τη νέα συμπεριφορά.

Συγκεκριμένα, η μάθηση νέων γνώσεων, συνηθειών, διαδικασιών κ.α θα μπορούσε να επιτευχθεί με την παρακίνηση των ατόμων μέσω του συναισθήματος. Το συναίσθημα θα μπορούσε να τους τραβήξει την προσοχή και να του ωθήσει προς την αλλαγή δηλαδή η αίσθηση εκπλήρωσης των αναγκών τους. Όταν αναφερόμαστε στο συναίσθημα εννοούμε έκτος από το να αισθάνονται οι άνθρωποι ότι είναι σημαντικοί δηλαδή να ικανοποιείται η ανάγκη τους για αποδοχή και ένταξη σε ένα σύνολο, σημαντικό είναι να μεταφράζεται και σε χρηματική ικανοποίηση και άλλες σχετικές πρακτικές που εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας.

Ως αποτέλεσμα θα ενεργοποιηθούν οι μηχανισμοί της μάθησης και θα επεξεργαστούν εκ νέου τα δεδομένα. Τα άτομα από τη στιγμή που το κίνητρό τους είναι ένα προσδοκώμενο θετικό συναίσθημα θα αναστείλουν τις αντιστάσεις τους θα εγκαταλείψουν τις πάγιες

πεποιθήσεις τους και θα προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση, κατανοώντας με τη λογική το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής, αναπτύσσοντας νέες γνώσεις, στάσεις και συμπεριφορές.

2.5. Άλλοι μέθοδοι αντίστασης της αλλαγής

Μια αρκετά αποτελεσματική μέθοδος για τη δημιουργία θετικών στάσεων απέναντι στην αλλαγή είναι η ενεργή υποστήριξη δηλαδή η συμμετοχή του ατόμου στο σχεδιασμό της αλλαγής. Ο βαθμός συμμετοχής στο σχεδιασμό της αλλαγής για κάθε άτομο ή ομάδα ασφαλώς εξαρτάται από την κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. Επιπλέον, η δημιουργία προγραμμάτων υποστήριξης για ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και συμπεριφορών, συμβουλευτική και «συναισθηματική» υποστήριξη κτλ είναι μια χρήσιμη ενέργεια διευκόλυνσης των ατόμων.

Η διαπραγμάτευση με τους φορείς της αλλαγής για την αντιστάθμιση των «απωλειών» αποτελεί ίσως μια υποχρεωτική μέθοδο αντιμετώπισης των αντιστάσεων. Η μέθοδος αυτή ασφαλώς είναι υποχρεωτική όταν οι «αντιδρώντες» έχουν σημαντική δύναμη να αντισταθούν π.χ. συνδικάτα.

Η χειραγώγηση συνίσταται σε ενέργειες «συγκαλυμμένου επηρεασμού» των «αντιδρώντων». Παραδείγματα τέτοιων ενεργειών μπορεί να είναι η αποδοχή «ηγετών των αντιδρώντων» στην ομάδα σχεδιασμού της αλλαγής επιλεκτική χρήση πληροφοριών, συνειδητή δόμηση και σύνθεση γεγονότων ώστε να επιδράσουν στους αντιδρώντες κ.λπ. Η μέθοδος αυτή συνήθως μειώνει την αξιοπιστία των φορέων της αλλαγής και οδηγεί σε μελλοντικά προβλήματα (Μπουραντάς Δ. 2015). Διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης της αρνητικής αντίδρασης είναι οι παρακάτω:

- Περιθωριοποίηση ατόμων που αντιδρούν στην αλλαγή είτε μέσω πειθούς είτε με τη μη συμμετοχή τους στα αρχικά στάδια
- Όσο το δυνατό μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων
- Ξεκάθαρη, αξιόπιστη ροή πληροφόρησης από τα πάνω προς τα κάτω και ανατροφοδότηση από τα κάτω προς τα πάνω
- Βήμα για να ακουστούν αντιρρήσεις των εργαζομένων
- Υλοποίηση αναγκαίων αλλαγών και όχι του συνόλου
- Παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους
- Πίστωση χρόνου για να γίνουν ορατά τα οφέλη της αλλαγής (Γιαννάς Π., 2017).

Τέλος, η αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να γίνει μέσω της άσκησης δύναμης (εξαναγκασμού) από τους φορείς της αλλαγής. Ουσιαστικά πρόκειται για ρητή ή σιωπηρή απειλή προς τους «αντιδρούντες». Η απειλή αυτή μπορεί να αφορά απώλεια της θέσης τους, προαγωγών, αυξήσεων ή ο,τιδήποτε άλλο που έχει για αυτούς αξία (Μπουραντάς Δ. 2015).

2.6. Φορείς Αλλαγής (change agents)

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αλλαγών είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος ρόλων και υπευθυνοτήτων που αναλαμβάνουν μέλη της οργάνωσης τα οποία αποτελούν τους φορείς των αλλαγών (change agents). Οι παλαιότερες προσπάθειες ορισμών των φορέων αλλαγής θέλουν το συγκεκριμένο ρόλο, «εξωτερικό» της διαδικασίας της αλλαγής που όμως μπορεί να υλοποιηθεί από οποιονδήποτε μπορεί να προσφέρει βοήθεια προς το σύστημα της αλλαγής.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία ο ρόλος των φορέων αλλαγής δεν είναι εξωτερικός του συστήματος της αλλαγής αλλά μπορεί να βρίσκεται και μέσα στον κάθε οργανισμό δημιουργώντας ένα «εργαστήριο φορέων αλλαγής» (Hartley, J.et.al. 1997).

Γενικότερα, οι φορείς αλλαγής είναι τα άτομα εκείνα που αναζητούν να αναδιαρθρώσουν τους οργανωσιακούς ρόλους, υπευθυνότητες, δομές, αποτελέσματα, διαδικασίες, συστήματα, τεχνολογίες ή άλλους πόρους (Buchanan, D., & Badham, R. 1999). Μπορούν να βρίσκονται είτε εντός είτε εκτός της εταιρίας και λειτουργούν ως καταλύτες της αλλαγής που χρησιμοποιούν τις ικανότητες διαχείρισης έργου προκειμένου να επιτελέσουν το έργο της αλλαγής στο χρόνο και μέσα στον προβλεπόμενο προϋπολογισμό (Miller, E. J. 1997).

Οι φορείς των αλλαγών διακρίνονται στους παρακάτω ρόλους:

Οι ηγέτες των αλλαγών (change generators) είναι αυτοί που συνειδητοποιούν και αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή, αμφισβητούν την υφιστάμενη κατάσταση, οραματίζονται τη νέα και χαράσσουν τη γενική πορεία προς αυτή.

Οι υποστηρικτές - διευκολυντές των αλλαγών είναι μέλη της οργάνωσης, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο, τα οποία, έχοντας ενστερνιστεί το όραμα και τους στόχους της αλλαγής, με τις ενέργειές τους υποστηρίζουν ενεργά και διευκολύνουν την υλοποίησή της, επιχειρηματολογούν για τα οφέλη της και αντιμετωπίζουν τις αντιδράσεις των υπολοίπων.

Οι υλοποιητές των αλλαγών συντονίζουν, σε καθημερινή βάση, τις ενέργειες που αφορούν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής, συμμετέχοντας ως ενεργά μέλη σε ομάδες έργων.

Τέλος, δέκτες των αλλαγών είναι όλα τα μέλη της οργάνωσης τα οποία πρέπει να υιοθετήσουν, να προσαρμοσθούν και να εφαρμόζουν τις αλλαγές. Ουσιαστικά αυτοί είναι που καλούνται να εδραιώσουν την αλλαγή.

Επιπλέον, ο φορέας της αλλαγής μπορεί να είναι μέλος του οργανισμού δηλαδή εσωτερικός φορέας ο οποίος θεωρείται ότι έχει την ικανότητα, τη γνώση και την ενεργητικότητα να βοηθήσει στην πραγματοποίηση της αλλαγής ή ένας ειδικός σύμβουλος έξω από τον οργανισμό δηλαδή εξωτερικός φορέας. Ο εξωτερικός φορέας είναι ένας επαγγελματίας που έχει εκπαιδευτεί στην εφαρμογή της κάθε φάσης της διαδικασίας της αλλαγής.

Ο συνδετικός τους κρίκος είναι ο κοινός στόχος που έχουνε δηλαδή την αύξηση της ατομικής επίδοσης, την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και γενικά τη βελτίωση, ανάπτυξη και επιτυχία του οργανισμού μέσα από την αλλαγή (Ζαβλάνου Μ.1996).

Επιπλέον, ο εξωτερικός φορέας έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να υλοποιήσει μεγαλύτερες αλλαγές διότι δεν έχει συναισθηματικούς δεσμούς με άτομα και καταστάσεις (Beugelsdijk, S., Slangen, A., Marco van Herpen 2002). Οι φορείς αλλαγής όπως αναφέραμε παραπάνω καλούνται να παίξουν κάποιους ρόλους όπου και ανάλογα ποσό αποτελεσματικοί είναι σε αυτούς του ρόλους εξαρτάται και η επιτυχία της αλλαγής.

3. Διοίκηση και ηγεσία αλλαγών

3.1. Η συμβολή της οργανωσιακής συμπεριφοράς στη Διοίκηση Αλλαγών

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθούμε στον ορισμό της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ο παρόν επιστημονικός κλάδος πραγματεύεται τη μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων στους οργανισμούς/ επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει την περιγραφή, εξήγηση, ερμηνεία, πρόβλεψη και έλεγχο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς και των παραγόντων που ασκούν επιρροή στην απόδοση των ανθρώπων, στο εργασιακό περιβάλλον, οι οποίοι παράγοντες μπορεί να εντοπίζονται είτε στο ίδιο το άτομο, είτε στις οργανωσιακές ομάδες είτε στις οργανωτικές δομές.

Η μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων εντός των οργανώσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι βοηθά στην πρόβλεψη διαφόρων συμπεριφορών και έτσι διευκολύνει στον έλεγχο των αποτελεσμάτων είτε θετικά είτε αρνητικά. Οι Οργανώσεις αποτελούν όργανα για την επίτευξη άλλων σκοπών. Αυτό φαίνεται από τις ρίζες της λέξης οργάνωση, που προέρχεται από τη λέξη όργανο, που σημαίνει εργαλείο. Γι' αυτό το λόγο σημαντικές οργανωσιακές έννοιες αναφέρονται σε καθήκοντα, στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς. Εφόσον τα εργαλεία και τα όργανα είναι μηχανικά επινοήματα που εφευρέθηκαν και τελειοποιήθηκαν ακριβώς για να βοηθήσουν στην εκτέλεση κάποιας δραστηριότητας προσανατολισμένης σε κάποιο στόχο.(Σαλμόν Ι., 2017).

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί σχετικά με την έννοια της οργάνωσης. Οι Katz και Kahn αναφέρουν ότι «Μια οργάνωση είναι ένα κοινωνικό επινόημα για να επιτευχθεί με αποδοτικό τρόπο, και με την χρήση ομαδικών μέσων, ένας διατυπωμένος σκοπός». Ο Schein αναφέρει ότι «οι οργανώσεις αντιπροσωπεύουν τον προγραμματισμένο

συντονισμό των δραστηριοτήτων ενός αριθμού ανθρώπων για την επίτευξη κάποιου κοινού, εμφανούς σκοπού ή στόχου, μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας και των λειτουργιών και την ιεράρχηση της εξουσίας και των ευθυνών. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μπορεί να θεωρηθούν ως η κολλά που κρατά ενωμένοι την οργάνωση και αυτές οι σχέσεις είναι σύνδεσμοι στην αλυσίδα της υλοποίησης». (SMR Forum, 1983).

Άρα κωδικοποιώντας τα σημαντικότερα στοιχεία/συνιστώσες/κριτήρια της οργάνωσης θα λέγαμε ότι είναι μια μορφή κοινωνικής ομαδοποίησης η οποία δημιουργείται συνειδητά από τους ιδρυτές της και επιδιώκει συγκεκριμένα αποτελέσματα με εμφανές σκοπό. Επιπλέον, έχει συντονισμένες συλλογικές δραστηριότητες, υπάρχει ιεράρχηση εξουσίας και ευθυνών που βοηθάει στον έλεγχο της απόδοσης της οργάνωσης. Η επίτευξη αποδοτικότητας και ο έλεγχος είναι από τα πιο σημαντικά στοιχεία της. Οι διαπροσωπικές σχέσεις άρα και ο ανθρώπινος παράγοντας τους παρακάτω λόγους. Αρχικά γιατί όλα τα προγράμματα, σχέδια και αποφάσεις τα υλοποιούν εργασιακές ομάδες που αποτελούνται από ανθρώπους-εργαζομένους και όχι από μηχανές και προγράμματα υπολογιστών. Έπειτα, οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή, νέα τεχνολογία, νέα οργανωσιακή δομή θα «περάσει» μέσα από τους ανθρώπους και η επιτυχία της ή μη θα εξαρτηθεί εντέλει από τους εργαζομένους που είτε θα την υιοθετήσουν και υποστηρίξουν είτε θα την αρνηθούν. Άρα οι συνέπειες όλων αυτών των αλλαγών στην συμπεριφορά των ανθρώπων σε προσωπικό είτε διαπροσωπικό επίπεδο θα πρέπει να μας απασχολήσει . (Βαγιάτης Γ., 2008).

Η συστηματική μελέτη των οργανώσεων έχει σχετικά πρόσφατη ιστορία. Οι απόψεις για τις αιτίες συμπεριφοράς των ανθρώπων έχουν αλλάξει πολλές φορές σε συνάρτηση με την κατανόηση που αποκτάμε για τα προβλήματα που θέτουν οι αλλαγές στον ανταγωνισμό,

στις μεθόδους παραγωγής και στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην οργάνωση. Παρακάτω θα κάνουμε μια συνοπτική παρουσίαση των θεωριών οργάνωσης.

3.2. Θεωρίες οργάνωσης

3.2.1. Η κλασική Σχολή

Η κύρια επιδίωξη των θεωριών που υπάγονταν στην κλασική σχολή ήταν η ανακάλυψη ενός συνόλου αρχών, οι οποίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν αυτόν που θα διευθύνει μια οργάνωση (manager) να ορθώσει μια τυπική δομή (που θα έχει εφαρμογή σε όλων των ειδών των οργανώσεων) και να διοικήσει με ένα ορθολογικό τρόπο. Η ανάγκη του συντονισμού και του ελέγχου και η προεξέχουσα σημασία του δίκαιου μισθού ως κινήτρου για εργασία, υπάρχουν στον πυρήνα των θεωριών της κλασικής σχολής. Η κριτική που δέχθηκε συνολικά η κλασική σχολή έχει να κάνει, όπως πιστεύουν οι Simon και March (1958), στο ότι :

- δεν κατάφερε να προσεγγίσει με σωστό τρόπο τα κίνητρα των εργαζομένων,
- δεν μελέτησε τις συγκρούσεις εντός της οργάνωσης
- δεν αναφέρθηκε στην περιορισμένη ορθολογικότητα του ανθρώπου
- δεν προσέγγισε θέματα σχετικά με τις γνωστικές διεργασίες του ατόμου (π.χ. πως και για ποιους λόγους σκέπτεται το άτομο με συγκεκριμένους τρόπους)

3.2.1.1. F.W. Taylor μέσω του “επιστημονικού μανάτζμεντ”

Ο Taylor ήταν από τους πρώτους που σκέφτηκε να χρησιμοποιήσει επιστημονικές μεθόδους για την ανάλυση και την οργάνωση της εργασίας. Δεν ασχολήθηκε τόσο με τα οργανωτικά προβλήματα της εξουσίας και της ηγεσίας μέσα στην επιχείρηση αλλά με την

λύση πρακτικών προβλημάτων της παραγωγικότητας της εργασίας σε συνθήκες βιομηχανικής παραγωγής θέτοντας ως σκοπό του να αυξήσει την αποδοτικότητα.

Ένα από τα πιο σημαντικά συμπεράσματα στο οποίο κατέληξε ο Taylor ήταν ότι η παραγωγικότητα της εργασίας μπορεί να αυξηθεί με την κατάτμηση μιας συγκεκριμένης εργασίας σε επιμέρους τμήματα. Έτσι, το πεδίο δραστηριοποίησης ενός εργάτη προσδιορίζεται ολοένα και περισσότερο από την εξειδίκευση και την τυποποίηση της εργασιακής διαδικασίας (μείωση χρόνου και εξόδων κατάρτισης και αύξηση κέρδους ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος)

Οι γενικές αρχές που διατύπωσε ο Taylor είναι συνοπτικά:

- Διαχωρισμός μεταξύ χειρωνακτικής και πνευματικής εργασίας
- Εργασία και ανταμοιβή
- Επιλογή και κατάρτιση εργατών
- Ο ρόλος των ειδικών ως συνδετικός κρίκος μεταξύ εργατών και εργοδότη

Η κριτική που δέχθηκαν οι απόψεις του Taylor είχαν να κάνουν κυρίως με τον λεπτομερή προγραμματισμό και σχεδιασμό της διαδικασίας παραγωγής/εργασίας εκτός του ότι “απομακρύνει” τον εργάτη από την ίδια του την εργασία και το προϊόν αυτής, δημιουργεί και συνθήκες αλλοτρίωσης

Επίσης, ότι τα άτομα δεν είναι δυνατόν να κινητοποιούνται μονάχα από τα χρήματα (homo economicus) και ότι αγνόησε τους κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον εργαζόμενο.

3.2.1.2. M. Weber μέσω της 'γραφειοκρατίας'

Οι απόψεις του Weber σχετικά με την γραφειοκρατία βασίζονται στις ιδέες του σχετικά με την εξουσία και τον διοικητικό μηχανισμό. Στη δουλειά του ο Max Weber συναντά κανείς τον πρώτο περιεκτικό ορισμό της γραφειοκρατίας, ως μιας μορφής οργάνωσης που δίνει έμφαση στην ακρίβεια, την ταχύτητα, την ευκρίνεια, την κανονικότητα και την αποτελεσματικότητα, χαρακτηριστικά που επιτυγχάνονται μέσω της δημιουργίας ενός σταθερού καταμερισμού καθηκόντων, μέσω ιεραρχικής επίβλεψης, καθώς και συγκεκριμένων κανόνων και διατάξεων. (Σαλμόν Ι., 2017).

Θεωρούσε την εξουσία ως ένα ειδικό τύπο δύναμης, όπου ο εξουσιαστής πιστεύει ότι έχει δικαίωμα να ασκεί τη δύναμη του, ενώ ο εξουσιαζόμενος πιστεύει, ότι έχει υποχρέωση να συμμορφωθεί προς τις επιταγές του εξουσιαστή. Από την άλλη, ο διοικητικός μηχανισμός, είναι το μέσο με το οποίο η εξουσία θα ασκείται πάνω σε ένα μεγάλο αριθμό ατόμων.

Τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της γραφειοκρατίας είναι:

-Τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτήν υπακούουν μόνο σε συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις που προκύπτουν από την θέση που κατέχουν.

-Η εξουσία είναι διαρθρωμένη ιεραρχικά, δηλαδή η υπευθυνότητα και η ισχύς αυξάνονται κλιμακωτά από κάτω προς τα πάνω και ο βαθμός αρμοδιοτήτων καθορίζεται ανάλογα με τη βαθμίδα.

-Τα άτομα που στελεχώνονται επιλέγονται ανάλογα με τα προσόντα τους, τις γνώσεις και ικανότητες τους

-Το ύψος της αμοιβής των υπαλλήλων ποικίλει ανάλογα την ιεραρχική θέση και τη χρονική διάρκεια της απασχόλησης

-Η προαγωγή και η εξέλιξη των υπαλλήλων γίνεται είτε κατ' αρχαιότητα, είτε ανάλογα τα προσόντα

-Ο «ιδανικός υπάλληλος» εκτελεί τα καθήκοντα του κρατώντας μια στάση τυπική και απρόσωπη.

3.2.2. Σχολή ανθρωπίνων σχέσεων

Η κύρια επιδίωξη των θεωριών που υπάγονταν στην σχολή ανθρωπίνων σχέσεων ήταν η μετατόπιση του ερευνητικού ενδιαφέροντος. Ο Follett πίστευε ότι το ερευνητικό ενδιαφέρον δεν θα πρέπει πλέον να εστιάζεται στην μελέτη της αποδοτικότητας της οργάνωσης καθεαυτής αλλά στην μελέτη (α) των ομάδων (β) των ανθρώπινων σχέσεων των ατόμων που την αποτελούν και (γ) των παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των ατόμων μέσα στην οργάνωση. Τα μέλη της οργάνωσης έχουν τους δικούς τους προσωπικούς στόχους και ανάγκες και η επιτυχία της οργάνωσης ως σύνολο θα έλθει μέσω της επιτυχής εκπλήρωσης αυτών των αναγκών. Τα βασικά συμπεράσματα στα οποία οδήγησαν τα πειράματα στο Hawthorne από την ερευνητική ομάδα του Mayo ήταν ότι οι εργαζόμενοι δεν συμπεριφέρονταν πάντα ως ορθολογικά όντα (π.χ. βάση οικονομικών κριτηρίων), αλλά ως υποκείμενα με σύνθετο πλέγμα επιθυμιών, κινήτρων και ηθικών αξιών, δεν συμπεριφέρονταν ως απομονωμένα άτομα αλλά ως μέλη κοινωνικών ομάδων, με σαφείς απόψεις για τις υποχρεώσεις τους προς το σύνολο των συναδέλφων τους, που πολλές φορές ξεπερνούσαν τα ατομικά τους συμφέροντα. Επίσης, όταν είναι ικανοποιημένοι έχουν αυξημένη παραγωγικότητα και επηρεάζονται από τους άτυπους κανόνες που υπάρχουν μέσα στην ομάδα εργασίας τους.

3.2.3. Η ψυχο-κοινωνιολογική σχολή

Η κύρια επιδίωξη των θεωριών που υπάγονταν στην ψυχο-κοινωνιολογική σχολή ήταν η “διόρθωση” των ελαττωμάτων των προγενέστερων σχολών. Ο Simon προσπάθησε να μιλήσει ταυτόχρονα και για τις ορθολογικές και για τις μη ορθολογικές πλευρές της οργανωτικής συμπεριφοράς των ατόμων

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι η σχολή αυτή μελέτησε σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λήψης αποφάσεων και τις οργανωσιακές συγκρούσεις.

3.2.4. Η νέο-κλασσική (ή εμπειρική) σχολή

Η νέο-κλασσική (ή εμπειρική) σχολή βασίστηκε στις βασικές αρχές της κλασσικής σχολής και έδωσε μεγάλη βαρύτητα στην έρευνα και στα εμπειρικά αποτελέσματα αυτής. Κεντρική άποψη αυτής ότι “τα πάντα αξιολογούνται βάση των αποτελεσμάτων”.

Συνοπτικά κάποια από τα θέματα που μελέτησε η σχολή αυτή ήταν:

- Διοίκηση βάσει στόχων
- Αρχή της αποκέντρωσης
- Μεγιστοποίηση του κέρδους (Βαγιάτης Γ., 2008)

Αθροιστικά έθεσαν τις βάσεις για πολλές σύγχρονες τεχνικές διοίκησης, όπως το μάνατζμεντ μέσω καθορισμένων στόχων, τα συστήματα σχεδιασμού, προγραμματισμού και προϋπολογισμού, καθώς και σε άλλες μεθόδους που δίνουν έμφαση στον ορθολογικό σχεδιασμό και έλεγχο. (Σαλμόν Ι., 2017).

3.3. Θεωρητικά μοντέλα εισαγωγής αλλαγών

Αποτέλεσμα της εντατικής επιστημονικής προσπάθειας είναι ότι η σχετική θεωρία περιλαμβάνει μια τεράστια βιβλιογραφία που προσεγγίζει το φαινόμενο της αλλαγής από διαφορετικές σκοπιές και γωνίες. Υπάρχουν αρκετά μοντέλα τα οποία αφορούν τα στάδια και τις ενέργειες εισαγωγής των αλλαγών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τα πιο γνωστά και διαδεδομένα:

3.3.1. Το μοντέλο του Kotter

Το μοντέλο του Kotter ("eight step change model"), αναφέρεται στη διαδικασία της αλλαγής σε στρατηγικό επίπεδο και δημιουργήθηκε μετά από μελέτη πάνω από 100 οργανισμών με διαφορετικά μεγέθη και σε διαφορετικούς τομείς. Οι βασικές προτάσεις του μοντέλου είναι πώς η διαδικασία της αλλαγής περιλαμβάνει οκτώ επί μέρους στάδια, κάθε ένα από τα οποία διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα. Η πραγματοποίηση σημαντικών λαθών σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια μπορεί να έχει σημαντικές επιδράσεις στη διαδικασία της αλλαγής. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στα οκτώ (8) διαδοχικά βήματα που απαιτούνται για μία επιτυχημένη αλλαγή:

1. Δημιουργία ανάπτυξης της αίσθηση του επείγοντος σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή (establish a sense of urgency). Οι πιέσεις, οι απαιτήσεις και οι απειλές του περιβάλλοντος αποτελούν βασικές παράμετροι ώστε τα μέλη της οργάνωσης να αντιληφθούν την άμεση ανάγκη για αλλαγή. Χρειάζεται κάτι δραματικό που να σοκάρει και να ακουμπά στα αισθήματα των ατόμων κυρίως τα συναισθήματα ευθύνονται για το μπλοκάρισμα της αποδοχής της αλλαγής και όχι η αναλυτική σκέψη. Για παράδειγμα ο εφησυχασμός, ο φόβος, η ανασφάλεια, αρνητικότητα και θυμός, και απαισιοδοξία είναι συναισθήματα που

ευθύνονται για την αντίσταση στην αλλαγή τα οποία πρέπει να παραμεριστούν και στην θέση τους να δημιουργηθεί ένα αίσθημα επείγουσας ανάγκης για αλλαγή.

2. Οργάνωση μίας ισχυρής ομάδας καθοδήγησης της διαδικασίας, επιλέγοντας τους καταλληλότερους ανθρώπους, οι οποίοι να δεσμευτούν συναισθηματικά (form a powerful guiding coalition). Είναι σημαντικό τα άτομα τα οποία θα επιλεγούν να διαθέτουν εμπειρία, αξιοπιστία και σημαντικές ηγετικές και διοικητικές ικανότητες. Η ηγετική ομάδα να διακατέχεται από εμπιστοσύνη, ομαδικό πνεύμα, να είναι πειθαρχημένη και να αναθέτει υπευθυνότητες σε ομάδες χαμηλότερου επιπέδου, δηλ. επιβλέπει και καθοδηγεί.

3. Δημιουργία κατάλληλου και ξεκάθαρα οράματος αναφορικά με την αλλαγή (create a vision). Ταυτόχρονα η διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής είναι απαραίτητη για την πορεία προς το όραμα. Το όραμα είναι μια δήλωση προθέσεων και ένας τρόπος εμφύχωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση για την οποία αξίζει να κινητοποιηθούν τα μέλη του οργανισμού. Το όραμα πρέπει να είναι ελκυστικό στο μεγαλύτερο δυνατό ποσοστό των εργαζομένων του οργανισμού και να αγγίζει ευαίσθητες συναισθηματικές χορδές για να αποτελέσει κινητήρια δύναμη αλλαγής.

4. Μεταφορά του οράματος σε όλους σε συνεχή βάση, τόσο με τα λόγια όσο και με τις πράξεις (communicate the vision). Η επικοινωνία αυτής της μορφής επιτελείται πρωτίστως από τον χαρισματικό ηγέτη, ο οποίος δίνει και πρώτος το παράδειγμα κάνοντας τα λόγια του πράξεις. Η επικοινωνία αναγνωρίζει τα αισθήματα άγχους και φόβου, απαντάει στην ανασφάλεια, δίνει αξιόπιστες λύσεις, είναι έντιμη σε ότι αφορά τις θυσίες, και κατ' επέκταση κινητοποιεί με πίστη προς το όραμα. Τέλος, η μεταφορά του οράματος πρέπει να αποτελείται από γρήγορες, ξεκάθαρες και πειστικές απαντήσεις.

5. Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή (empower others to act on the vision). Η ανάληψη ευθύνης από εργαζόμενο χωρίς άρση των εμποδίων (π.χ. γραφειοκρατία, απαρχαιωμένα συστήματα, έλλειψη πληροφόρησης, κτλ) δεν εξυπηρετεί τον εργαζόμενο.

Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων. Τα ιδανικά συστήματα ισορροπούν ανάμεσα σε ένα συναίσθημα ασφάλειας και δικαιοσύνης για τον εργαζόμενο και στην προσφορά κινήτρων για αυτενέργεια, πρωτοβουλία, ανάληψη κινδύνου και δαπάνη προσπάθειας προς το συμφέρον του οργανισμού συνολικά

Επιπλέον, πρέπει να αντιμετωπιστούν οι αντιδράσεις στην αλλαγή (φόβος, ασάφεια, διαφωνία για αναγκαιότητα αλλαγής κα) και να παραμεριστούν.

6. Ο Σχεδιασμός και η δημιουργία βραχυπρόθεσμων στόχων - «νίκες», ώστε να είναι εύκολο να επιτευχθούν και να επιβραβευτούν (plan for and create short term wins) . Οι μικρές νίκες μπορεί να είναι μικρές σε έκταση άλλα όμως έχουν μεγάλη συμβολική σημασία. Το σημαντικό είναι νίκες που να είναι ορατές από όλους, με σαφές περιεχόμενο που έχει νόημα, να κατακτώνται νωρίς γιατί διατηρούν αμείωτο το ενδιαφέρον και την αισιοδοξία των εργαζομένων και να επιβραβεύονται τα άτομα που συνέβαλαν στην επίτευξη τους.

7. Η Αξιοποίηση και επένδυση πάνω στα επιτυχή αποτελέσματα της αλλαγής και προώθηση επιπρόσθετων αλλαγών (consolidate improvements and produce more change).

Η συνεχής βελτίωση είναι το ζητούμενο και είναι σημαντικό να μην περιέλθει η επιχείρηση ξανά σε κατάσταση εφησυχασμού (complacency) και αδράνειας

Σημαντική σε αυτό το στάδιο η συμβολή της ηγεσίας που σκέφτεται και δρα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, ξεκαθαρίζει αντικρουόμενες προτεραιότητες, και εξασφαλίζει ότι οι αλλαγές υπηρετούν το όραμα και εγγράφονται στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

8. Η θεσμοθέτηση των αλλαγών μέσα στην κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού (institutionalize new approaches). Η παλιά κουλτούρα «σβήνει», κατά τη διαδικασία που νέες συμπεριφορές αρχίζουν να αντικαταστούν τις παλιές. Η νέα κουλτούρα, λοιπόν, δημιουργείται καθώς τα νέα πρότυπα συμπεριφοράς υιοθετούνται από την πλειοψηφία των εργαζομένων (Kotter J., 1996,2007).

3.3.2. Το μοντέλο Lewin-Schein

Το μοντέλο Lewin-Schein υποστηρίζει ότι μια κατάσταση ισορροπίας σε ένα οργανισμό μπορεί να αλλάξει αν οι δυνάμεις που αντιτίθενται στην αλλαγή (π.χ. προσωπικές «άμυνες» και αντιστάσεις, οι νόρμες μιας ισχυρής ομάδας, η κουλτούρα του οργανισμού) σπάσουν ή ξεπαγώσουν. Αναφέρει ότι υπάρχουν τρεις ενέργειες που οδηγούν στη διαδικασία της αλλαγής. Παρακάτω θα αναφερθούμε συνοπτικά στα τρία στάδια της αλλαγής.

Α στάδιο: Ξεπάγωμα (Unfreezing).

Αμφισβήτηση κατεστημένου με νέες πληροφορίες που αμφισβητούν εδραιωμένες αντιλήψεις, συνειδητοποίηση αλλαγής όταν η ανησυχία επιβίωσης υπερτερεί της ανησυχίας εκμάθησης (αμυντικός μηχανισμός που περιλαμβάνει άρνηση, εντοπισμό αποδιοπομπαίου τράγου, διαπραγμάτευση). Το ξεπάγωμα εμπεριέχει τρεις διαδικασίες: α) διάψευση προσδοκιών, β) ανάδυση συναισθημάτων αγωνίας (ανησυχίας – anxiety) που προκύπτουν

από εγκυρότητα στοιχείων υποστηρίζουν την διάψευση των προσδοκιών, και γ) ψυχολογική ασφάλεια που μετατρέπει την αγωνία σε κίνητρο για αλλαγή

B στάδιο: Αλλαγή (Change):

Η Αναγνώριση προκύπτει όταν τα μοντέλα αλλαγής παρέχονται στα άτομα για να μάθουν και να αναγνωρίσουν τις νέες μεθόδους. Με την συνειδητοποίηση της αλλαγής, έννοιες αποκτούν νέα νοήματα, ερμηνεύονται σε νέα πλαίσια, νέα σημασιодότηση κατά την αλλαγή νέες συμπεριφορές είναι απαραίτητες για την επιτυχία, όπως και αλλαγή σε ρόλους, κίνητρά και στάσεις.

Γ στάδιο: Ξανά-πάγωμα ή Επαναδέσμευση (Refreezing)

Η εδραίωση της αλλαγής και η απομάκρυνση υποτροπιασμού. Συνεχής ενδυνάμωση των ενισχυτικών παραγόντων της αλλαγής, παρόλα αυτά τα προβλήματα ξεκινούν όταν η ενδυνάμωση σταματήσει. Η ενδυνάμωση χρησιμοποιείται όταν υπάρχει η απαραίτητη γνώση και βοήθα να εδραιωθεί η αλλαγή μακροχρόνια.

Επιπλέον, το μοντέλο Lewin-Schein κάνει 5 βασικές υποθέσεις:

- 1) η αλλαγή πραγματοποιείται μέσα από μια γραμμική διαδικασία κίνησης προς τα εμπρός από την μία κατάσταση στην άλλη στην διάρκεια του χρόνου
- 2) η κίνηση είναι μόνο προς τα εμπρός και από μία «χειρότερη» προς μία «καλύτερη» κατάσταση
- 3) η κίνηση προσανατολίζεται προς μια συγκεκριμένη τελική κατάσταση (τέλος, τελεολογική διάσταση)
- 4) η κίνηση προς τα εμπρός προϋποθέτει ανισορροπία στην υπάρχουσα κατάσταση

5) η κίνηση προς τα εμπρός διευκολύνεται από δρώντες οι οποίοι σχεδιάζουν και διοικούν την μετάβαση (Γιαννάς Π., 2017).

3.3.3. Το μοντέλο του Chip Heath, Dan Heath

Το μοντέλο του Chip Heath, Dan Heath περιγράφει διαδοχικές ενέργειες για την υλοποίηση αλλαγών στις οργανώσεις. Περιγράφει τρεις βασικούς πυλώνες τους οποίους αναφέρουμε παρακάτω:

- Καθοδήγησε τον ιππέα (Direct the rider) όπου συνδέεται με λογικές διεργασίες και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Μπορεί να εξετάζει πολλές εναλλακτικές αλλά να παραμένει αναποφάσιστος και να μην καταλήγει σε υλοποίηση σχεδίου δράσης. Ο ιππέας δείχνει τον δρόμο. Έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά: Α) Ακολουθεί φωτεινά παραδείγματα (follow the bright spots) δηλαδή εστιασμός στις καλές πρακτικές και στις λύσεις και όχι σε γενεσιουργούς παράγοντες (σωστούς αλλά άχρηστους - true but useless). Β) Η σαφήνεια των οδηγιών για τις σημαντικές κινήσεις. Ο περιορισμός της ασάφειας με τη διατύπωση συγκεκριμένων οδηγιών-συμπεριφορών για αποφυγή παρερμηνεύσεων και τέλος υποδεικνύει τον προορισμό.
- Παρακίνησε τον ελέφαντα (Motivate the elephant) όπου συνδέεται με συναισθηματικές διεργασίες. Ο ελέφαντας επιλέγει τον εύκολο δρόμο αλλά όταν υποκινηθεί κατάλληλα μπορεί με το σθένος και την επιμονή του να επιφέρει σημαντική αλλαγή. Ο ελέφαντας υλοποιεί την αλλαγή όπου αρχικά εντοπίζει την αλλαγή και δίνει σαφείς οδηγίες για τις σημαντικές κινήσεις. Διαιρεί την αλλαγή σε μικρότερα μέρη με τη βαθμιαία κλιμάκωση της σε μεγαλύτερα μέρη και καλλιεργεί τα άτομα ώστε να μπορέσουν να την διαχειριστούν.

- Καθορισμός διαδρομής (Shape the path) όπου προσδιορίζονται συγκεκριμένοι τρόποι που κάνουν πιο εύκολη τη διαδικασία της αλλαγής με τη βοήθεια της αλλαγής του περιβάλλοντος (π.χ συνθηκών εργασίας). Επιπλέον αναφέρεται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μην υποτιμάμε την επιρροή των εξωτερικών παραγόντων και να υπερεκτιμάμε την επιρροή των εσωτερικών παραγόντων. Βασικό μέλημα είναι η δημιουργία συνηθειών π.χ (πρωινός καφές (ανασκόπηση τι κάναμε χθες και τι θα κάνουμε σήμερα), καταλόγων αναφοράς (checklists) ως τελικό αποτέλεσμα να ακολουθήσουν και οι υπόλοιποι. (C. Heath & D.Heath, 2010).

3.4. Ηγεσία Αλλαγών

Η Ηγεσία Αλλαγών είναι ένα ισχυρό πρόγραμμα οργανωσιακής ανάπτυξης, που βοηθά τους ηγέτες να κατανοήσουν το ρόλο τους στην υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής, να αναλάβουν την πραγματοποίηση αλλαγών και να κατευθύνουν τους ανθρώπους τους. Η ηγεσία, ως αντικείμενο των κοινωνικών επιστημών, εμφανίζεται κυρίως υπό τρεις μορφές:

- Ως χαρακτηριστικό της θέσης (ηγετική θέση)
- Ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ατόμου (ηγέτης)
- Ως κατηγορία συμπεριφοράς (ηγετική συμπεριφορά)

Τα κυριότερα σημεία από τους ορισμούς της ηγεσίας είναι:

- Η ύπαρξη δυο πλευρών (ο ηγέτης και αυτοί που “ακούν” τον ηγέτη).
- Ο επηρεασμός από πλευράς ηγέτη των ατόμων που τον ακολουθούν με σκοπό, την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

- Η δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συγκεκριμένων συμπεριφορών.

Επιπλέον, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών διαφέρουν από αυτά των μη ηγετών. Κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η αυξημένη νοημοσύνη, η επιμονή στην επιδίωξη των στόχων, η ριψοκίνδυνη συμπεριφορά και πρωτοτυπία κατά την επίλυση προβλημάτων, η τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών, η αυτοπεποίθηση και αίσθηση προσωπικής ταυτότητας, η ικανότητα να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων και να αντιδρά κατάλληλα, η προθυμία να υπομένει τη ματαιώση/απογοήτευση και την καθυστέρηση και η ικανότητα να επιδρά στη συμπεριφορά των άλλων. Η ύπαρξη των παραπάνω χαρακτηριστικών αυξάνει την πιθανότητα να είναι ο ηγέτης αποτελεσματικός.

Η αλλαγή με την ηγεσία είναι δυο έννοιες αλληλένδετες, μόνο μια εμπνευσμένη ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε μια επιτυχημένη αλλαγή.

Σε περιόδους αλλαγών η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει πώς χάνεται η παρακίνηση και η εστίαση στα αποτελέσματα και τι μπορούν να κάνουν οι ηγέτες για να την κερδίσουν ξανά. Η ανάγκη για δέσμευση όλων των εργαζομένων προς την αλλαγή, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η μάθηση νέων δεξιοτήτων και συμπεριφορών και η προσπάθεια για πραγματοποίηση της αλλαγής μέσω συγκεκριμένων εργασιών για μας οδηγούν στο συμπέρασμα πως η επιτυχία των προγραμμάτων αλλαγής εξαρτάται πολύ από τις ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού υπαλλήλων που είναι δεσμευμένοι και έχουν κίνητρα για την αλλαγή. Η μετατροπή του οράματος της διοίκησης, σε πραγματική συμπεριφορά σε όλους τους υπαλλήλους της διοίκησης που εργάζονται σ ένα οργανισμό θα συμβάλλει στην απόδοση του (Ζαμπετάκης, Α. 2007, Πολυτεχνείο Κρήτης).

4. Εισαγωγή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Η Διοίκηση Αλλαγών στον Δημόσιο Τομέα

4.1. Προσπάθειες μεταρρύθμισης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης από το 1950

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, εδώ και πολλά χρόνια αντιμετωπίζει διάφορα προβλήματα εκ των οποίων τα βασικότερα είναι η έλλειψη συντονισμού και οι αναποτελεσματικές δομές.

Η οικονομική κρίση διόγκωσε τα προβλήματα του ελληνικού κράτους και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να βγουν στην επιφάνεια όλα τα προβλήματα τα οποία κρυβόντουσαν επιμελώς όλα αυτά τα χρόνια.

Το τελευταίο διάστημα έγιναν αρκετές προσπάθειες, όπου με τη χρήση των μεταρρυθμίσεων προσπάθησαν να εξυγιάνουν την κατάσταση. Οι περιορισμοί, το αυστηρό πλαίσιο που υπάρχει στη δημόσια διοίκηση δημιουργεί δυσκολίες στις αλλαγές και γενικότερα στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα αναφέρουμε κάποιες από τις πρώτες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που πραγματοποιηθήκαν από το 1950 και έπειτα.

Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες στη χώρα μας αλλά και στο διεθνή χώρο ξεκινάνε κυρίως από τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο.

Ο θεσμός της παραχώρησης ήταν η πρώτη προσπάθεια του κράτους που χρησιμοποιούσε με αντάλλαγμα των διαφόρων υπηρεσιών κοινής ωφέλειας (π.χ σιδηροδρόμων, ηλεκτρικής ενέργειας κ.α.) και δεν αναλάμβανε το ίδιο την εκμετάλλευσή τους. Η πρώτη ουσιαστική

συμμετοχή του ελληνικού κράτους στην επιχειρηματική δραστηριότητα έγινε το 1914 με την απόκτηση της εκμετάλλευσης του σιδηροδρομικού δικτύου Πειραιά- Αθηνά- Θεσσαλονίκη (Ι.Λοιζίδης, Β.Πατσουράτης, 2008).

Μετά το τέλος του Εμφύλιου πολέμου (1949), ο θεσμός των δημοσίων επιχειρήσεων επεκτάθηκε πολύ σε όλους τους τομείς της οικονομίας και ιδιαίτερα στις δραστηριότητες παροχής κοινής ωφέλειας.

Η επέκταση της δημόσιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας ήταν απαραίτητη λόγω δυο κύριων παραγόντων. Αρχικά την αποκατάσταση των εκτεταμένων ζημιών του πολέμου και δεύτερον της δραστηριοποίησης του κράτους για την προώθηση του στόχου της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας (Ι.Λοιζίδης, Β.Πατσουράτης, 2008).

Στο άρθρο 26 , παράγραφος 2 του Συντάγματος εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας εντάσσεται η δημόσια διοίκηση. Το Σύνταγμα περιέχει διατάξεις οι οποίες εισάγουν ορισμένες θεμελιώδεις αρχές και θεσπίζουν βασικούς κανόνες για την οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης καθώς και για την υπηρεσιακή κατάσταση των οργάνων της.

Το 1951 γίνεται η σύνταξη και ψήφιση του πρώτου ενιαίου Υπαλληλικού Κώδικα, (Νόμος 1811/1951) ο οποίος δίνει νομοθετικό ορισμό του δημόσιου υπαλλήλου στο Άρθρο1 §2 του Υ.Κ. «Δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα έμμεσα, έμμεσα όργανα του Κράτους, τα διατελούντα εν προαιρετική, αμέσου, υπηρεσιακή και πειθαρχική προς αυτό σχέση» (Τσακωνά Σ. Δημόσιοι Υπάλληλοι και Σύνταγμα).

Παρόλο τις προσπάθειες για τη δημιουργία ενός αξιόπιστου διοικητικού μηχανισμού η κατάσταση, μετά τον β΄ παγκόσμιο πόλεμο και την εμφύλια διαμάχη δεν ευνοούσε την ανάπτυξη χώρας.

Σύμφωνα με τον καθηγητή και τέως διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας Κυριάκο Βαρβαρέσο στην έκθεσή του «Περί του οικονομικού προβλήματος της Ελλάδος» (1952), ο οποίος συμπερασματικά αναφέρει ότι «Καμία πραγματική βελτίωση των οικονομικών της χώρας δε θα ήταν δυνατή, εάν δεν αντιμετωπιζόταν το πρόβλημα της πλημμελώς λειτουργούσας μηχανής, που αδυνατούσε να εφαρμόσει αποτελεσματικά προς αυτή την κατεύθυνση οποιαδήποτε πολιτική». Ειδικότερα διοικητικά προβλήματα που επεσήμαινε ο καθηγητής Βαρβαρέσος ήταν ο υπερβολικός αριθμός δημοσίων υπαλλήλων, οι μαζικοί διορισμοί που έγιναν χωρίς να ληφθούν υπόψη τα προσόντα και το ήθος των υποψηφίων και οι συνεχείς παρεμβάσεις του κυβερνώντος κόμματος στη λειτουργία της δημόσιας διοίκηση (Έκθεση του καθηγητή Κ.βαρβαρεσσου για την Οικονομική κατάσταση της Ελλάδας, 1952).

Η περίοδος που ακολούθησε γίνανε κάποιες προσπάθειες για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών όμως ο διοικητικός μηχανισμός έμεινε παρέμεινε ίδιος χωρίς να έχει πραγματοποιηθεί καμία αλλαγή. Επιγραμματικά θα αναφερθούμε σε κάποιες μεταρρυθμίσεις που είχαν στόχο την βελτίωση της δημοσίας διοίκησης.

Τη δεκαετία του 1980 αξίζει να αναφερθεί ότι τεθήκαν τα θεμέλια για τη λειτουργία της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης το 1985 όπου ιδρύθηκε με το Ν.1388/1983, επίσης είχαμε την καθιέρωση ενιαίου μισθολογίου με το Ν. 1505/1984 (ΦΕΚ Α'194/3.12.1984, «Αναδιάρθρωση μισθολογίου προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις) και με το Ν. 1585/1986 (ΦΕΚ Α'37/1.4.1986, «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ και άλλες διατάξεις»). Επιπλέον, μειώθηκε η διοικητική ιεραρχία, με την κατάργηση των κορυφαίων υπαλληλικών βαθμίδων (Ν. 1505/1985 και 1586/1986) και είχαμε εγκαθίδρυση ενός μηχανογραφικού συστήματος προσλήψεων προσωπικού με

μόρια (Ν. 1320/1983) που όμως παρόλο τις προσπάθειες δεν έφεραν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (από τον πρόλογο του Καθηγητή Ι. Παπαδημόπουλου, 2013).

Επιπλέον, το 1990 ακολουθεί η έκθεση του Υπουργείου Προεδρίας (η έκθεση των «100») για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Η έκθεση αυτή χαρακτηρίστηκε από το Ν. Θέμελη στον πρόλογό του ως μια ολοκληρωμένη και ρεαλιστική πρόταση για την έξοδο της δημόσιας διοίκησης από την κρίση δομών και αποτελεσματικότητας. Η έκθεση αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στη χάραξη μιας νέας στρατηγικής στα ζητήματα προσωπικού, καθώς επίσης και στα ζητήματα λειτουργικού εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών, κυρίως με την υιοθέτηση αρχών και μεθόδων βελτιστοποίησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας και μέτρων απλούστευσης της διοικητικής δράσης (Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., 2000).

Η τελευταία μεταρρύθμιση μπορεί να θεωρηθεί ως ο προπομπός στην εισαγωγή και εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NDM) που ήδη υπάρχει στην Ευρώπη από τις αρχές της δεκαετίας του ογδόντα.

4.2. Θεωρητικά Μοντέλα Διοικητικής Μεταρρυθμίσεις

4.2.1. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Στη Σύνοδο Κορυφής της Λισσαβόνας τον Μάρτιο του 2000 η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνώρισε την επιβεβλημένη ανάγκη εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών των κρατών μελών της, προκειμένου να ενισχυθεί η οικονομική και κοινωνική της ανάπτυξη. Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι η εξυπηρέτηση του γενικού συμφέροντος της εκάστοτε κοινωνίας ενώ η Ευρωπαϊκή Ένωση αναφέρει ότι η Δημόσια Διοίκηση επιβάλλεται να είναι συγκρίσιμη με τον ιδιωτικό τομέα και συγκεκριμένα να εργάζεται με

παρόμοια ταχύτητα, αξιοπιστία και παραγωγικότητα.

(http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm).

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, βρίσκεται σε κρίση η οποία επιτείνεται από τα εξαιρετικώς αρνητικά δημοσιονομικά δεδομένα (Κοϊμτζόγλου Ι. 2005). Η άμεση μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη. Ο αναποτελεσματικός ελληνικός δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει έντονα προβλήματα που το κράτος οφείλει να διαχειριστεί με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα. Οι κυβερνήσεις προώθησαν μεταρρυθμιστικές αλλαγές με βάσει τις αρχές του ΝΔΜ επιδιώκοντας τη σύμπλευση τους με τα νέα δεδομένα.

Αρχικά, θα αναλύσουμε τη διοικητική τάση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ η οποία αναπτύχθηκε στο δυτικό κόσμο κατά τη δεκαετία του '80, προσπαθώντας να επιλύσει τα προβλήματα που προκάλεσε η κλασική γραφειοκρατία. Έπειτα θα αναφερθούμε στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που εφαρμόστηκαν στο δημόσιο τομέα για την υλοποίηση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

4.2.2 Αρχές, τάσεις και πρακτικές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

Με τον όρο Δημόσια Διοίκηση ορίζεται το σύνολο των μέσων και των ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους. Η Δημόσια Διοίκηση μιας Χώρας αποτελεί μέρος του κρατικού μηχανισμού της και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας και υφίσταται σε όλες τις Χώρες του κόσμου, ανεξάρτητα του πολιτεύματός που έχουν (<http://el.wikipedia.org/wiki>).

Η προβληματική δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, παρουσιάζει εξαιρετικές ομοιότητες με την αντίστοιχη των χωρών της Νότιας Ευρώπης. Δυστυχώς όπως γίνεται φανερό με τα τελευταία γεγονότα, το κλασικό σύστημα διοικητικής οργάνωσης δεν ήταν αποτελεσματικό και για αυτό κατέληξε σε αποτυχία. Συνέπεια της αποτυχίας αυτής ήταν το κράτος να μην είναι ικανοποιημένο από την αποτελεσματικότητα του κρατικού μηχανισμού και τα όργανα του, οι δημόσιοι υπάλληλοι να διαμαρτύρονται για χαμηλές αμοιβές και άλλα εργασιακά θέματα. Φυσική απόρροια των παραπάνω προβλημάτων είναι η αμφισβήτηση της έννοιας του Κράτους από τους πολίτες, οι οποίοι βιώνουν τα αποτελέσματα της δυσλειτουργικής εφαρμογής του συστήματος (Κοϊμτζόγλου Ι. 2005).

Το Δημόσιο Μάνατζμεντ εμφανίστηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, όπου τα τεράστια δημοσιονομικά ελλείμματα των κρατών, η μετάβαση στην ελεύθερη οικονομία, ο περιορισμός του κράτους πρόνοιας και η ανάγκη για ποιοτικότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη- πελάτη και των επιχειρήσεων ήταν η αφορμή για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης.

Είναι μια εναλλακτική προσέγγιση στη Δημόσια Διοίκηση που εμφανίστηκε ως πρόταση εκμοντερνισμού της παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης η οποία είχε έντονα ιεραρχικά στοιχεία. Η εναλλακτική αυτή προσέγγιση ήταν το θεμέλιο της μεταρρυθμιστικής κίνησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε θέματα δημόσιας διακυβέρνησης ενώ θεωρείται ότι χαρακτηρίζεται από πολλά θετικά στοιχεία και ότι μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά στην αποκατάσταση της κλονισμένης εμπιστοσύνης των πολιτών προς τις παρεχόμενες από το δημόσιο υπηρεσίες, με την ανεύρεση τρόπων που να διασφαλίζουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Οι αρχές του ΝΔΜ αποτελούν μια σύνθεση ιδεών, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν στο δημόσιο τομέα, κατά τον ίδιο τρόπο που εφαρμόστηκαν στον ιδιωτικό τομέα. Βασική πηγή

άντλησης των ιδεών στην περίπτωση του ΝΔΜ, αποτελούν οι συνθήκες της αγοράς και ο χώρος των επιχειρήσεων.

Με βάση τις αρχές περιλαμβάνει την εκτίμηση των αποτελεσμάτων, τη μέτρηση της διοικητικής ικανότητας και την αξιολόγηση ατόμων και υπηρεσιών στα πλαίσια της διοικητικής μεταρρύθμισης. Με βάση τα παραπάνω μπορεί να επιτευχθεί ενίσχυση της αξιοπιστίας των δημόσιων φορέων και αποκατάσταση της διασαλευμένης εμπιστοσύνης των πολιτών προς τις παρεχόμενες από το δημόσιο υπηρεσίες.

Ένας από τους αρχικούς στόχους του ΝΔΜ, αποτελεί η καθιέρωση μιας κουλτούρας που προσανατολίζεται στην απόδοση, σε ένα λιγότερο συγκεντρωτικό δημόσιο τομέα. Οι κύριες αξίες που διέπουν τη μεταρρυθμιστική αυτή τάση είναι η αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και η οικονομικότητα (Κολέτσιος Δ.,2010).

Η οικονομικότητα, είναι μια από τις βασικές αρχές του ΝΔΜ και σχετίζεται με την εκτίμηση του οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος. Η πρώτη πρακτική εφαρμογή της αρχής αυτής θα πρέπει να αναζητηθεί στη σύνταξη των δημοσίων προϋπολογισμών έτσι ώστε να επιτευχθεί μείωση των δαπανών του δημόσιου τομέα (Λαδή Σ., Νταλάκου Β.,2008).

Η αποδοτικότητα είναι μια αξία εμπνευσμένη από τον ιδιωτικό τομέα και αποσκοπεί στην παραγωγή ποιοτικών δημόσιων προϊόντων και υπηρεσιών με το χαμηλότερο εφικτό κόστος, εξασφαλίζοντας ότι το αποτέλεσμα ανταποκρίνεται στις αρχικές προθέσεις αυτών που διαμορφώνουν την πολιτική. Η αποτελεσματικότητα είναι η τρίτη βασική αξία που υπάρχει στις μεταρρυθμίσεις που εμπνέονται από το ΝΔΜ και αναφέρεται στο κατά πόσο μια πολιτική ή ένα πρόγραμμα επιτυγχάνει τους στόχους του. Η επιτυχία μιας μεταρρύθμισης εξαρτάται από τη δυνατότητα της να περιλαμβάνει και άλλες μη

οικονομικές παραμέτρους κι εφόσον γίνεται λόγος για «διακυβέρνηση» δεν πρέπει να παραβλέπουμε αξίες όπως η νομιμότητα και η λογοδοσία (Λαδή Σ., Νταλάκου Β.,2008).

Η νομιμότητα είναι μια αξία που αφορά την ίδια τη δημοκρατική διαδικασία και συνοψίζεται στην αρχή ότι οι ενέργειες των διοικητικών οργάνων δεν πρέπει να είναι αντίθετες στους κανόνες δικαίου. Η αξία της νομιμότητας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει διαφάνεια. (Λαδή Σ., Νταλάκου Β.,2008).

Άρρηκτα συνδεδεμένη με τη νομιμότητα είναι η αξία της λογοδοσίας σύμφωνα με την οποία οι κυβερνήσεις, οι κρατικές υπηρεσίες, και οι υπάλληλοι θα πρέπει να λογοδοτούν στο κοινό για τη χρήση της χρηματοδότησης που λαμβάνουν, την ποιότητα των υπηρεσιών τους, για το αν εστιάζουν στο δημόσιο συμφέρον και για τη δράση τους στον τομέα ευθύνης τους.

Η επιτυχία των μεταρρυθμίσεων αυτών επηρεάζεται από την ύπαρξη της κατάλληλης τεχνογνωσίας, την συναίνεση όλων των ομάδων ενδιαφέροντος και την πολιτική βούληση για ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις. Οι παραπάνω παράγοντες ωθούν τις δημόσιες γραφειοκρατικές δομές προς στην αλλαγή και προς τις νέες διευθυντικές πρακτικές (Κολέτσιος Δ.,2010).

Το ΝΔΜ ουσιαστικά θεωρείται ένας εναλλακτικός τρόπος λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών που στοχεύει στην ποιοτική διαχείριση των σύγχρονων κοινωνικών αναγκών. Με βάση τις παραπάνω αρχές, παρατηρούμε τέσσερις βασικές μεταρρυθμίσεις. Αρχικά θα αναφερθούμε στην αγορά όπου η τάση αυτή εστιάζει στην ενίσχυση του δημόσιου τομέα μέσα από την εφαρμογή πρακτικών που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από μια διαδικασία μερικών ή ολικών ιδιωτικοποιήσεων, όπου όμως ο σχεδιασμός και ο έλεγχος παραμένει στα χέρια της κυβέρνησης.

Τη συμμετοχή, που αφορά στην ενδυνάμωση των πολιτών μέσα από την ενεργή συνεισφορά τους, αλλά και μέσα από τη δημιουργία χαρτών, όπου εκτός από τις υποχρεώσεις αναφέρονται και τα δικαιώματα του πολίτη. Ενισχύεται η λήψη των αποφάσεων των δημόσιων λειτουργιών, ώστε να είναι πιο αποδοτικοί στην άσκηση των καθηκόντων τους και να μην επιδιώκουν το ατομικό τους συμφέρον.

Η κανονιστική μεταρρύθμιση η οποία αναφέρεται σε μεταβολές που προάγουν την αποδοτικότητα και οικονομική αποτελεσματικότητα των κυβερνητικών διαδικασιών που βασίζεται στην απορύθμιση και την καλύτερη νομοθέτηση.

Τέλος, την ευέλικτη διακυβέρνηση που αποσκοπεί στη δημιουργία ευέλικτων δομών έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις αποτελεσματικά.

Εκφράζεται με πρακτικές που αποσκοπούν στην αποκέντρωση της εξουσίας και στην αυτονομία των φορέων, με την αποκέντρωση να αφορά στο μίρασμα της εξουσίας που μπορεί να λάβει διάφορες μορφές όπως για παράδειγμα την πολιτική ή/ και διοικητική αποκέντρωση κ.α με βασικό στόχο την ευελιξία και την αποτελεσματικότητα. Μια ακόμα σημαντική δράση είναι οι νέες μορφές ελέγχου και ρύθμισης μέσα από ιδιωτικοποιήσεις, την δημιουργία ανεξάρτητων αρχών, αξιολογήσεις, ελέγχους, με τη χρήση μετρήσεων και δεικτών στο δημόσιο τομέα.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η προαγωγή ανταγωνισμού όσον αφορά στη σχεδίαση δημοσίων πολιτικών. Είναι μια σημαντική μεταρρύθμιση όπου στόχος της είναι ο αποτελεσματικός προγραμματισμός και η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων με βάση τη γνώση ώστε να απομακρύνεται έτσι η Διοίκηση από το γραφειοκρατικό υπαλληλικό σύστημα. (Λαδή Σ., Νταλάκου Β.,2008), (Χριστοπούλου Σ. 2008).

Ανακεφαλαιώνοντας, η ιδεολογία του ΝΔΜ θεμελιώθηκε πάνω σε επτά βασικές αρχές:

1. Εφαρμογή επαγγελματικού management.
2. Κατασκευή ολοκληρωμένων συστημάτων μέτρησης απόδοσης.
3. Έμφαση στις εκροές.
4. Αποκέντρωση υπηρεσιών μέσω μεταφοράς ικανού βαθμού εξουσίας σε φορείς της περιφέρειας .
5. Ενίσχυση ανταγωνισμού.
6. Υιοθέτηση μεθόδων management που εφαρμόστηκαν επιτυχώς στον ιδιωτικό τομέα.
7. Συντηρητική και πειθαρχημένη διαχείριση των πόρων (Brown K., et.al. 2003).

Οι παραπάνω αρχές όπως προαναφέραμε εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Στην προσπάθεια υιοθέτησης του νέου μοντέλου πολλοί φορείς είτε ιδιωτικοποιήθηκαν είτε ένα μέρος των αρμοδιοτήτων τους μεταφέρθηκε σε ιδιωτικές εταιρείες (outsourcing).

Οι σύγχρονες διοικητικές μεταρρυθμίσεις έχουν σκοπό τους την ανασυγκρότηση του κλονισμένου κύρους του κράτους. Εφαρμόζοντας τα προγράμματα ποιότητας ή εργαλεία που βελτιώνουν τη διαφάνεια και τον επιμερισμό της ευθύνης, όπως είναι κάποιες μορφές συνεργασίας ή από κοινού λήψη αποφάσεων δημόσιων και ιδιωτικών οργανώσεων, πολλές χώρες κατάφεραν να μεταμορφώσουν την αρνητική εικόνα του κράτους και να του αποδώσουν μια νέα, αναβαθμισμένη όψη, σύμφωνα με την οποία το κράτος είναι ένας αξιόπιστος κοινωνικός παράγοντας στη διαδικασία επίλυσης των δημόσιων προβλημάτων. Το NAM είναι πλέον αναγκαιότητα και όχι πολυτέλεια ή μια θεωρητική ακαδημαϊκή προσέγγιση. Αποτελεί προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα των κρατικών οργανισμών και την επιβίωση του ίδιου του κράτους και των πολιτών του. Η εύρυθμη λειτουργία των κρατικών οργανισμών εξαρτάται σημαντικά από την ύπαρξη ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης, αποκομμένου από την κρατική παρέμβαση, σε παρόμοια πλαίσια

με αυτά των κρατών της Δυτικής Ευρώπης. Το σύστημα αυτό θα πρέπει βέβαια να είναι προσαρμοσμένο στην ελληνική κουλτούρα και να υποστηρίζεται από άτομα με την αντίστοιχη ικανότητα, αποτελεσματικότητα και επαγγελματική κατάρτιση.

Τα κυβερνητικά προγράμματα οφείλουν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν πολιτικές, καλλιεργώντας προγράμματα άμεσης ανταπόκρισης και αποδοτικότητας ώστε να προσφέρουν περισσότερες και πιο ποιοτικές υπηρεσίες, με λιγότερες εισροές από φόρους (Μακρυνδημήτρης, Α. & Μιχαλόπουλος, Ν. 2000).

4.2.3. Η ελληνική εμπειρία από την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

Οι μεταρρυθμίσεις με βάση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ είναι ακόμη στο ξεκίνημα τους και έχουν σύντομη ιστορία στην Ελλάδα. Η πρώτη προσπάθεια εισαγωγής σύγχρονων τάσεων με τις μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα στον υπόλοιπο κόσμο και την υιοθέτηση νέων διοικητικών εργαλείων γίνεται με την ψήφιση του Νόμου 1943/1991 (ΦΕΚ Α' 50/11.4.1991) που αφορά τον «Εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις». Ο στόχος είναι η 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. Συγκεκριμένα, το άρθρο 1 του Ν. 1943/1991: «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» (www.et.gr).

Αξίζει να αναφερθεί η σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού στο δημόσιο (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού) με το Ν.2190/1994 (ΦΕΚ Α/28/03.03.1994) η οποία έφερε ευεργετικά αποτελέσματα και ενίσχυσε την αξιοκρατία στο πεδίο των προσλήψεων και λίγο αργότερα ψηφίστηκε ο Ν. 2683/1999, με τον οποίο κυρώθηκε ο νέος Υπαλληλικός Κώδικας.

Το 2010 συντάσσεται η έκθεση «Ελληνική Διοίκηση 2000» με το πρώτο Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού (1993-1995) όπου καταγράφεται η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με προγραμματισμό των αναγκών, η θέσπιση κινήτρων αποδοτικότητας και παραγωγικότητας που όμως δυστυχώς δεν υλοποιήθηκαν λόγω αλλαγής της κυβέρνησης (Σ. Χριστοπούλου 2008).

Με το Ν. 2880/2001(ΦΕΚ Α'9/30.01.2001) πραγματοποιήθηκε μια μεγάλη προσπάθεια εισαγωγής των αρχών του ΝΔΜ στη Δημόσια Διοίκηση. Συγκεκριμένα, εισήγαγε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Η Δ.Ο.Π. αποτελεί μία από τις δράσεις του ΝΔΜ. Είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που θέτει στο επίκεντρό της τον ανθρώπινο παράγοντα η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται

από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη της οργάνωσης με το λιγότερο κόστος, ενεργοποιώντας το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων στη χρήση ποσοτικών μεθόδων και άλλων τεχνικών, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών. Για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ υπάρχουν 3 βασικές συνιστώσες: (συμπεριλαμβανομένου πάντα της επικοινωνίας και της κουλτούρας):

1. Η πνευματική και ψυχική δέσμευση του συνόλου των ανθρώπων της επιχείρησης, στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της καινοτομίας
2. Επιστημονική γνώση των κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων
3. Η εμπλοκή όλων των μελών της επιχείρησης στη διαδικασία της Διοίκησης της Ποιότητας (wikipedia)

Με γνώμονα τις αρχές της Δ.Ο.Π., το εθνικό σχέδιο δράσεων με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης θεσπίζει το πρόγραμμα ‘‘ποιότητα για τον Πολίτη’’, το ‘Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία – Η επανίδρυση της δημόσιας διοίκησης 2005-2007’ (http://www.ypes.gr/ypes_po/detail.asp?docid=466).

Το πρόγραμμα «Πολιτεία» πραγματοποιεί μια τομή στη διοικητική πραγματικότητα, καθώς προτείνει μεθόδους σύγκρισης επιδόσεων σε διαχρονική βάση. Επιπλέον, θέτει το θεσμικό πλαίσιο μεταρρυθμίσεων και χρηματοδοτήσεων για τη συμπόρευση με τις δράσεις των άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Η αποτίμηση δεν είναι ικανοποιητική, καθώς δεν επήλθαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, παρά τη μερική υιοθέτηση κάποιων προτεινόμενων μέτρων (Σ. Χριστοπούλου 2008). Επίσης, το πρόγραμμα TAXIS του Υπουργείου Οικονομικών για την εξυπηρέτηση των πολιτών από τις οικονομικές εφορίες (<http://www.gsis.gr/>), το

πρόγραμμα ΣΥΖΕΥΞΙΣ για την διασύνδεση σε ένα ενιαίο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο υψηλών προδιαγραφών 2000 φορέων της δημόσιας διοίκησης (<http://www.syzefxis.gov.gr/>) με στόχο την ηλεκτρονική διακίνηση της φωνής, της εικόνας και των δεδομένων, το ΚΕΠ όπου είναι η πιο δημοφιλής μεταρρύθμιση των τελευταίων χρόνων που μπορεί να θεωρηθεί ως επαρκής απόδειξη της καθολικότητας των μεταρρυθμίσεων του Ν.Δ.Μ. καθώς επίσης και διάφορα άλλα προγράμματα που έχουν ως στόχο τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης με την εισαγωγή νέων παραμέτρων και αρχών.

Η Καθιέρωση του Συστήματος Διοίκησης με Στόχους τέθηκε 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 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 (Χριστοπούλου Σ. 2008). Η εφαρμογή της στρατηγικής, όπως προκύπτει από εγκύκλιο του Υπουργείου (ΥΠΕΣ, ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.20260/13.09.2006), θα παρακολουθείται μέσω της τεχνικής της balanced scorecard ή «εξισορροπημένης μεθόδου μέτρησης της απόδοσης». 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 (Ν. 3230/2004). Στο παρακάτω κεφάλαιο θα γίνει αναλυτική αναφορά του συγκεκριμένου εργαλείου.

Ένα επιπλέον εγχείρημα εκσυγχρονισμού των δομών της δημόσιας διοίκησης, ξεκίνησε το 2012, καθώς αποτέλεσε υποχρέωση της χώρας να επιβάλλει ένα κράτος λιτό, με μία διοίκηση ικανή, στελεχωμένη κατά τρόπο αξιοκρατικό και ορθολογικό για τη χρηματοδοτική στήριξη της, από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, την ΕΕ και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Με το νόμο 4024/2011 (ΦΕΚ Α'226 / 27-20-2011) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο –βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015», ο οποίος αποτέλεσε τη βάση για τη διαδικασία αξιολόγησης των δομών της δημόσιας διοίκησης εκκινήθηκαν οι διαδικασίες για τη σύγκλιση και επίτευξη των στόχων που τέθηκαν με την υπογραφή του μνημονίου. Η αξιολόγηση έγινε με αξιοποίηση της Τεχνικής Βοήθειας της ΕΕ, με τη συμμετοχή εξωτερικών εμπειρογνομόνων και του ΟΟΣΑ. Τα πρακτικά των επιτροπών αποτέλεσαν τη βάση για προτάσεις αλλαγών και σχετικές διαβουλεύσεις (Αγγελίδου Ζ. 2015).

Στη συνέχεια η Δημοσιά Διοίκηση επανέρχεται με το Ν. 4369/2016 σε συνέχεια του Ν. 3230/2004 όπου με τις διατάξεις των άρθρων 22 και 23 καθώς και της παραγράφου 3 του άρθρου 31 του Ν. 4369/2016, διαμορφώθηκε, όσον αφορά στα Υπουργεία, τα Ν.Π.Δ.Δ., τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και τις Ανεξάρτητες Αρχές, ένα νέο πιο λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν στην εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» στη δημόσια διοίκηση, ενώ με τις διατάξεις του άρθρου 5 του Ν.3230/2004 όπως αναφέραμε παραπάνω έχει ήδη τεθεί το πλαίσιο της παρακολούθησης της υλοποίησης της στοχοθεσίας μέσω της χρήσης δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Η απόφαση για τους στρατηγικούς στόχους της κάθε υπηρεσίας εκδίδεται από τον αρμόδιο Υπουργό ή το μονομελές όργανο διοίκησης εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου, ενώ η απόφαση για τους στόχους των Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων εκδίδεται από τους Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων για τον τομέα αρμοδιότητάς τους έως την πρώτη εβδομάδα του Δεκεμβρίου (<http://www.minadmin.gov.gr/?p=24376>). Οι αποφάσεις στοχοθεσίας δημοσιεύονται στο «Διαύγεια» και καθορίζουν το βαθμό προτεραιότητας για κάθε στόχο, τους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ενώ ρυθμίζουν και κάθε άλλο σχετικό θέμα (Εγκύκλιος. «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017» , ΑΔΑ: ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΕ9).

Τέλος, ένας ακόμα νόμος στις επιταγές του ΝΔΜ στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης της δημόσιας διοίκησης είναι ο Νόμος 4440/2016 που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 224/Α/2-12-2016 όπου καθιερώνεται η κινητικότητα των υπαλλήλων μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών ο οποίος έχει ιδιαίτερη σημασία, δεδομένου ότι συνιστά αναντικατάστατο «εργαλείο» για την ανακατανομή του προσωπικού βάσει των πραγματικών αναγκών κάθε φορέα και παρέχει τη δυνατότητα σε κάθε υπάλληλο να αξιοποιήσει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, να εμπλουτίσει την εργασιακή εμπειρία του αλλά και να υπηρετήσει σε θέση υπηρεσίας που βρίσκεται στον τόπο συμφερόντων του. Ο παραπάνω νομός μείωσε την αδικαιολόγητη γραφειοκρατική επιβάρυνση στις σχετικές διαδικασίες.

Οι παραπάνω μεταρρυθμίσεις ήταν αποτέλεσμα των επιταγών του ΝΔΜ και αποτύπωνε την ανάγκη για μια ανταγωνιστική διοίκηση. Απόρροια των μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση είναι η χρήση Εργαλείων που εξυπηρετούν για την αναδιοργάνωση των δημοσίων οργανισμών, στα οποία θα αναφερθούμε διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο.

5. Αναδιοργάνωση Δημοσίων Οργανισμών

5.1. Εργαλεία αναδιοργάνωσης δημοσίων οργανισμών

Τα τελευταία χρόνια η Κυβέρνηση βρίσκεται σε μια συνεχή προσπάθεια εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Η αναδιοργάνωση των θεσμών, η εισαγωγή νέων μεθόδων εργασίας, η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και η αλλαγή της κουλτούρας κρίνεται πλέον ως επιτακτική ανάγκη για αλλαγή.

Για να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι αλλαγές απαιτείται η χρήση σύγχρονων εργαλείων αναδιοργάνωσης όπως είναι οι πρακτικές του reengineering, του benchmarking, του knowledge management και του balanced scorecard τις οποίες θα αναλύσουμε παρακάτω.

5.1.1. Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Λειτουργιών (Business Process Reengineering - BPR).

5.1.1.1. Ορισμός Business Process Re-engineering

Οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν και να προσαρμοστούν σε ένα νέο περιβάλλον με καινούργια δεδομένα όπου αυτό έχει ως αποτέλεσμα, την άσκηση πίεσης για συνεχή προσαρμογή και άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές.

Για να στεφθεί με επιτυχία οποιοδήποτε καινούργιο εγχείρημα, ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί στον ανασχεδιασμό ή αναδιάρθρωση των οργανισμών, ώστε να επιτυγχάνονται όλες οι απαραίτητες αλλαγές που έχουν ως στόχο την βελτίωση της λειτουργίας. Αυτό που στην διεθνή ορολογία ονομάζεται Business Process Reengineering.

Το Business Process Reengineering (BPR) περιλαμβάνει αλλαγές τόσο στις δομές όσο και στις διαδικασίες στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Όλες οι ανθρώπινες, οργανωτικές και τεχνολογικές διαστάσεις που χαρακτηρίζουν μία επιχείρηση, δύναται να αλλάξουν μέσα από τη διαδικασία αναδιοργάνωσης (BPR).

Στην βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα ορισμών και αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχουν παρόμοιες φράσεις όπως “process redesign” , “business process redesign” κ.α. Ο επικρατέστερος ορισμός είναι του Hammer και Champy (1993) όπου ορίζουν το BPR ως, “τη θεμελιώδη αναθεώρηση και τον ριζοσπαστικό επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη δραματικών-θεαματικών -ραγδαίων βελτιώσεων στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για μία επιχείρηση όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα”(Hammer, M., Champy, J., 1993). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στη βιβλιογραφία αναφέρεται και ο όρος Public Administration Re-engineering, όπου περιγράφει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση με προοπτική την οργανωσιακή αλλαγή, εστιάζοντας περισσότερο στις διαδικασίες ενός οργανισμού από ότι

στις λειτουργίες του, με σκοπό να επιτευχθεί σημαντική βελτίωση στην απόδοσή του. Επιπλέον, λόγω της διαφορετικότητας του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είναι απαραίτητες κάποιες τροποποιήσεις πριν γίνει η εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα (Saxena, K.B.C., 1996). Σύμφωνα με τα παραπάνω διακρίνονται ορισμένα κύρια σημεία τα οποία θα αναλύσουμε.

Βασικό στοιχείο του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Λειτουργιών είναι η απλούστευση των διεργασιών, όπου πρέπει να είναι απλές ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ποιότητας, ευελιξίας και χαμηλού κόστους.

Οι επιχειρησιακές δομές γίνονται οριζόντιες, δηλαδή έχουμε αντικατάσταση των κλασικών τμημάτων λειτουργίας, με ομάδες έργου, που ασχολούνται από την αρχή ως το τέλος με μια διεργασία με βασικό στόχο την αποφυγή λαθών, καθυστερήσεων και αναγκών συντονισμού.

Η κάθετη ολοκλήρωση των διεργασιών όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις αποφάσεις, ως αποτέλεσμα η οργανωτική δομή να γίνεται περισσότερο πεπλατυσμένη, οι καθυστερήσεις μικρότερες και οι εργαζόμενοι να αισθάνονται περισσότερο ενδυναμωμένοι.

Οι διεργασίες εκτελούνται με φυσική σειρά δηλαδή εκτελούνται ανάλογα με τι πρέπει να γίνει με αποτέλεσμα να επιταχύνονται οι διεργασίες. Επιπλέον, οι διεργασίες έχουν πολλαπλές παραλλαγές έτσι ώστε να είναι απλές και ξεκάθαρες, γιατί κάθε παραλλαγή πρέπει να χειρίζεται μόνο τις καταστάσεις για τις οποίες είναι αρμόδια από εκείνους που πρέπει και εκεί που πρέπει. Υπάρχει κάποιος υπεύθυνος ο οποίος αποτελεί ένα και μόνο σημείο επαφής και θα έχει πρόσβαση σε όλα τα συστήματα πληροφοριών έτσι ώστε να εξυπηρετεί τον πολίτη από την αρχή μέχρι το τέλος της διεργασίας (Μπουραντάς Δ. 2015).

5.1.1.2. Μεθοδολογία εφαρμογής BPR

Οι εταιρίες για την υλοποίηση του ΑΕΔ χρησιμοποιούν συγκεκριμένες μεθοδολογίες και εργαλεία τα οποία αφορούν τη διάγνωση των «προβληματικών διεργασιών» και την υλοποίηση και τον σχεδιασμό νέων. Η τεχνική αυτή βασίζεται στο συντονισμό των μεθόδων για γρήγορες αλλαγές, αναβάθμιση και εκπαίδευση των υπαλλήλων καθώς και τη χρήση των συστημάτων πληροφορικής.

Επιπλέον, επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στις επιδόσεις μέσω των ριζικών αλλαγών στις λειτουργίες της επιχείρησης/οργανισμού, της ανοικοδόμησης και των διοικητικών διαδικασιών. Το ΑΕΔ περιλαμβάνει τον ανασχεδιασμό των ορίων, την αναθεώρηση των εργασιών, των δραστηριοτήτων και των αρμοδιοτήτων της επιχείρησης/οργανισμού.

Η μεθοδολογική προσέγγιση εφαρμογής του BPR, βήμα προς βήμα (step by step) είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία του εγχειρήματος με την λογική ότι ο ανασχεδιασμός είναι αποτέλεσμα μελέτης και ομαδικής εργασίας. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε συνοπτικά στη συστημική προσέγγιση των πέντε διαδοχικών φάσεων που προτείνουν οι Geary και Alan για καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας .

Φάση 1η : Σχέδιο Ανασχεδιασμού

Στόχος είναι η εξασφάλιση ότι η αλλαγή καθορίζεται από οργανωσιακές και στρατηγικές προτεραιότητες. Για την επίτευξη του στόχου αυτού ακολουθούνται συγκεκριμένα βήματα. Αρχικά προσδιορίζεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί και θα αναπτυχθεί το πλαίσιο με τις βασικές και υποστηρικτικές διαδικασίες. Ο προσδιορισμός των κρίσιμων ενοτήτων δραστηριοτήτων, απειλών και ευκαιριών που επιδρούν περισσότερο στη στρατηγική.

Φάση 2η : Ορισμός του Έργου

Οι στόχοι και οι διαδικασίες από την προηγούμενη φάση ορίζονται σε αυτή τη φάση. Συνοπτικά στο στάδιο αυτό συστήνεται ομάδα ηγεσίας που θα δώσει κατευθύνσεις, επίβλεψη και έγκριση, η ομάδα σχεδιασμού που θα αναλάβει το σχεδιασμό και την υλοποίηση του ανασχεδιασμού και η βοηθητική ομάδα που αποτελείται από την γραμματειακή υποστήριξη. Επιπλέον, θα τεθούν οι περιορισμοί του έργου, τα χρονικά όρια και οι δεσμεύσεις.

Φάση 3η : Ανάλυση και Σχεδιασμός Διαδικασίας

Σε αυτή τη φάση η ομάδα σχεδιασμού με τη βοήθεια της ομάδας υποστήριξης χαρτογραφεί τη διαδικασία επισημαίνει τα προβλήματα, αναπτύσσει ένα σύνολο προτάσεων συνοδευόμενων από αναλύσεις κόστους- οφέλους και σχέδια εκτέλεσης υψηλού επιπέδου.

Φάση 4η : Η Υλοποίηση

Η φάση αυτή συνήθως αυτή περιλαμβάνει τη διαδικασία υλοποίησης. Γίνεται η εκτίμηση και η αντιμετώπιση της ετοιμότητας για αλλαγή, ο καθορισμός των ομάδων και αναγνωρίζονται οι ανάγκες για εκπαίδευση που μπορεί να προκύψουν. Αναπτύσσονται τα σχέδια υλοποίησης με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, καθορίζεται ποιος θα κάνει τι και πότε και τέλος γίνεται η εγκατάσταση.

Φάση 5η : Διαχείριση της Διαδικασίας Ανασχεδιασμού

Περιλαμβάνει τεχνικές διασφάλισης της παρακολούθησης και διαρκούς βελτίωσης της διαδικασίας, προκειμένου να μην εγκαταλειφθεί η αποτύχει η προσπάθεια ανασχεδιασμού.

5.1.1.3. Μελέτες περίπτωσης BPR

Παγκοσμίως δημόσιοι και ιδιωτικοί Οργανισμοί, έχουν κάνει προσπάθειες αναδιοργάνωσης. Αρχικά αυτή η τεχνική εφαρμόστηκε πρώτα σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες (IBM, AT&T, SONY, GENERAL ELECTRIC, HEWLETT PACKARD, κ.α) και είχε σαν αποτέλεσμα την αλλαγή προς οριζόντιες οργανωτικές δομές των εταιριών αυτών.

Στη συνέχεια, ακολούθησε ο κλάδος των τραπεζών με οργανισμούς που προχώρησαν σε αναδιοργάνωση και είχαν μεγάλη επιτυχία, όπως οι CITIBANK, NORTHWESTERN BANK, BANK OF AMERICA και άλλοι. Μεγάλες επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας χρησιμοποίησαν την τεχνική BPR για να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους, όπως οι ΟΤΕ και ΕΛΤΑ (Zigiariis,S.2000).

Το BPR χρησιμοποιείται πλέον και ως μέσο για αλλαγές στην οργανωτική δομή των Δημόσιων επιχειρήσεων. Η εφαρμογή του είναι ιδιαίτερα χρήσιμη επειδή στις δημόσιες επιχειρήσεις εισάγονται καινοτομικά εργαλεία Συστημάτων Πληροφορικής όπως SAP και διάφορα άλλα συστήματα ERP ως αποτέλεσμα να επιφέρουν αλλαγές στην οργανωτική δομή (οριζόντια οργανωτική δομή).

Το μεγαλύτερο ποσοστό των δημόσιων επιχειρήσεων έχει τοποθετήσει τέτοιου είδους συστήματα πληροφορικής.

5.1.1.4. Αναμενόμενα αποτελέσματα/ Οφέλη

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή της τεχνικής BPR είναι η ανακατάταξη εργασιών και διαδικασιών ώστε να προκύψουν λιγότερες, να εκτελούνται με φυσική σειρά, ταυτόχρονα, με τη συμμετοχή όσο το δυνατό λιγότερων εργαζομένων η αναδιοργάνωση στη δομή της επιχείρησης (από κάθετη σε διατμηματική) και αναβάθμιση του ρόλου του

ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, οι εργασίες και οι διαδικασίες γίνονται πιο ευέλικτες ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε περίπτωσης. Οι παραπάνω αλλαγές επιφέρουν μείωση του κόστους στην λειτουργία της επιχείρησης, καλύτερη ποιότητα (όσον αφορά στην τιμή, στην ετοιμότητα, στην παράδοση και προσφορά των σχετικών υπηρεσιών) στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες. Τέλος η χρήση παράλληλα με το BPR και άλλων τεχνικών μπορεί να έχει καλύτερα αποτελέσματα. Η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) βοηθάει έναν οργανισμό να μάθει από τις εμπειρίες, τα λάθη και τις ελλείψεις άλλων επιχειρήσεων ή και από προσπάθειες BPR στον ίδιο τον οργανισμό (Zigiariis,S.2000).

5.1.2. Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking).

Το benchmarking (Συγκριτική προτυποποίηση) είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών που θεωρούνται “άριστες” στον τομέα τους. Είναι ένα σημαντικό εργαλείο στη μεταφορά τεχνογνωσίας το οποίο θα μπορούσε να προσφέρει αξιόπιστες λύσεις σε επιμέρους διοικητικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δυσλειτουργικός δημόσιος τομέας.

5.1.2.1. Έννοια και σκοπός του benchmarking

Η ιστορία του Benchmarking ξεκινά την εποχή που οι επιχειρήσεις συγκέντρωναν και μελετούσαν μετρήσεις απόδοσης άλλων επιχειρήσεων με στόχο τη σύγκριση τους με αυτές.

Πρώτη φορά το Benchmarking (1979) εφαρμόστηκε από την εταιρεία Xerox Manufacturing Operations, η οποία υιοθέτησε μια πρώιμη διαδικασία συγκριτικής

αξιολόγησης προκειμένου να εξετάσει αρχικά το ανά μονάδα κόστος παραγωγής, και στη συνέχεια, και κατόπιν των πρώτων εντυπωσιακών αποτελεσμάτων, ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών και λειτουργιών της, με στόχο να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική. Η εμπειρία που διαθέτει σήμερα στο Benchmarking η εταιρεία Xerox την καθιστά πρότυπο εφαρμογής ενώ τα παραδείγματα εφαρμογών στην εταιρία αποτελούν πηγή πλήθους δημοσιεύσεων (Wireman, T., 2004).

Συγκεκριμένα, ο όρος Benchmarking αναφέρεται στην τεχνική που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της επίδοσης ενός οργανισμού και την ανάδειξη πλεονεκτημάτων ή ελλείψεων σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Η ακριβής έννοια του όρου δεν μπορεί να αποδοθεί πιστά στην ελληνική γλώσσα, αλλά προσδιορίζεται εννοιολογικά ως «συγκριτική προτυποποίηση» ή «συγκριτική αξιολόγηση». Η εν λόγω τεχνική δίνει τη δυνατότητα να εξηγηθεί και να προβλεφθεί καλύτερα η μελλοντική ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού ενώ παράλληλα ευνοεί τον εντοπισμό διοικητικών τομέων που χρίζουν βελτιώσεων, προκειμένου να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού αυτού (Bergman, A., 2009). Μέσω του benchmarking μια επιχείρηση μπορεί να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης, να αιτιολογήσει την ύπαρξη των όποιων διαφορών και να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει, έτσι ώστε να “προλάβει” και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της.

Το Benchmarking παρέχει σημαντική τεχνογνωσία, καλύπτοντας την ανάγκη μάθησης από αντίστοιχες επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Αυτό σημαίνει ότι παρέχεται η ευκαιρία να εξελιχθούν προϊόντα και υπηρεσίες ενός οργανισμού χρησιμοποιώντας τη συσσωρευμένη γνώση άλλων επιχειρήσεων, επωφελούμενος της πεπατημένης των «καλών πρακτικών» (Saul, J., 2006).

Η χρήση Benchmarking είναι απαραίτητη διότι συμβάλλει στην αυτογνωσία η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση βελτίωσης και προόδου, μειώνει την αυταρέσκεια και τον εφησυχασμό, αποτελεί πηγή μάθησης, υποστηρίζει το σχεδιασμό στοχευμένων αλλαγών και δημιουργεί «αίσθημα επείγοντος» για αυτές, ενισχύει το κλίμα και την κουλτούρα καινοτομίας και αυξάνει την αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Μπουραντάς Δ.2015).

5.1.2.2. Κατηγορίες του benchmarking

Το benchmarking είτε αφορά το σύνολο των ζητημάτων μιας επιχείρησης/ οργανισμού είτε εστιάζει σε ένα μόνο ζήτημα. Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του benchmarking έχουν καθιερωθεί τρεις βασικές κατηγορίες στις οποίες θα αναφερθούμε συνοπτικά.

Το Στρατηγικό benchmarking όπου αφορά της σύγκριση των στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές των βασικών ανταγωνιστών και την αναγνώριση των βασικών αλλαγών που θα πρέπει να υιοθετηθούν από την επιχείρηση έτσι ώστε να προκύψει μια επιτυχημένη στρατηγική. Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντήσει η επιχείρηση είναι σε ποια τμήματα εστιάζουν οι ανταγωνιστές, τι είδους στρατηγικές εφαρμόζουν, ποιες είναι οι επενδυτικές επιλογές των ανταγωνιστών και σε ποιες λειτουργίες εντοπίζονται τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία τους

Το Benchmarking βασικών λειτουργιών αφορά τη συγκριτική αξιολόγηση των λειτουργιών για παράδειγμα το μάρκετινγκ, παραγωγή, σχεδίαση προϊόντων κ.α. Στόχος συνήθως είναι η βελτίωση του κόστους αλλά και η επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών.

Το Benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών αναφέρεται στην ανάλυση υποστηρικτικών λειτουργιών όπως η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, επιχειρησιακός προγραμματισμός, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης κ.α (Παπαδάκης Β., 2007).

5.1.2.3. Εφαρμογή του benchmarking στο δημόσιο τομέα

Το Benchmarking κυρίως είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται στον ιδιωτικό τομέα σημειώνοντας εντυπωσιακά αποτελέσματα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον αποτελεί η εφαρμογή του Benchmarking, στον δημόσιο τομέα. Ο δυσλειτουργικός και αναποτελεσματικός δημόσιος τομέας, χρειάζεται βελτιωτικές κινήσεις. Η πρακτική του Benchmarking, θα μπορούσε να βοηθήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και τον εκσυγχρονισμό κατακερματισμένων λειτουργιών των δημοσίων οργανισμών.

Η κρατική διοίκηση θα μπορούσε να εμπλουτίσει σημαντικά τα διοικητικά της εργαλεία, εφαρμόζοντας την τεχνική του Benchmarking, εστιασμένο σε επιμέρους λειτουργίες ή στρατηγικές, ενεργώντας σε συνεργατικό επίπεδο. Η τεχνική του Benchmarking αρκετές φορές αποφεύγεται να χρησιμοποιείται από ορισμένες επιχειρήσεις λόγω του υψηλού κόστους και των μακρών χρονικών απαιτήσεων.

Η συγκριτική προτυποποίηση, αποτελεί μια χρήσιμη πρακτική που μπορεί να προσφέρει αποτελεσματικές λύσεις στην δυσλειτουργική δημόσια διοίκηση. Μέσω της τεχνικής της συγκριτικής προτυποποίησης ο δημόσιος τομέας μπορεί να αντλήσει καλές πρακτικές από επιτυχημένους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα μεταφέροντας σημαντική τεχνογνωσία ή ακόμα και να παραδειγματισθεί από αντίστοιχες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα που έχουν καταφέρει να σημειώσουν αξιοσημείωτες επιδόσεις κατά τη διοικητική τους λειτουργία (Rossidis I., 2017). Να σημειωθεί ότι η χρήση των πρακτικών του Benchmarking χρειάζεται μεγάλη προσοχή γιατί είναι δύσκολο να συλλάβει κανείς ένα εφικτό και

εφαρμόσιμο πρόγραμμα και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να αποθαρρύνει και τους πιο καινοτομικούς υπαλλήλους (Παπαδάκης Β. 2007).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται σύμφωνα με τον Ρωσσίδη (2014) η αναγωγή της εφαρμοσμένης τεχνικής του Benchmarking στον δημόσιο τομέα σε θεωρία, διαμορφώνεται ένας τύπος διαγραμματικής προσομοίωσης των αρχών της συγκριτικής προτυποποίησης, στη δημόσια διοίκηση.



5.1.3. Διαχείριση γνώσης (Knowledge Management)

5.1.3.1. Ορισμός Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management)

Η «Διαχείριση της Γνώσης» (Knowledge Management) αποτελεί ένα σύγχρονο ερευνητικό πεδίο με μεγάλο ενδιαφέρον για τον οικονομικό κόσμο. Σήμερα, ο τρόπος με τον οποίο οι διάφοροι οικονομικοί οργανισμοί διαχειρίζονται τη γνώση καθορίζει το πλαίσιο της επιτυχίας ή της αποτυχίας τους. Σήμερα ο ρόλος της γνώσης είναι ο πιο σημαντικός στρατηγικός πόρος των επιχειρήσεων και των οργανισμών κάτι που είναι ευρέως αποδεκτό και κατανοητό (Davenport, T., & Grover, V., 2001).

Η Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ) περιλαμβάνει μια σειρά από στρατηγικές και πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό για τον εντοπισμό, τη δημιουργία, την αντιπροσώπευση, τη διανομή και την υιοθέτηση ιδεών και εμπειριών. Είναι η καταγραφή υφιστάμενων γνώσεων στην επιχείρηση, την απόκτηση νέων γνώσεων, την κατανομή και διάχυση της πληροφόρησης, την ερμηνεία πληροφοριών και την καλλιέργεια οργανωσιακής μνήμης. Τέτοιες ιδέες και εμπειρίες αποτελούν γνώση, ενσωματωμένη είτε σε ανθρώπους είτε σε οργανισμούς ως διαδικασίες ή πρακτικές (wikipedia). Είναι ένα πολύτιμο εργαλείο το οποίο δημιουργεί αξία σε κάθε οργανισμό που το εφαρμόζει καθιστώντας τη γνώση μοναδική. Η ΔΓ είναι μια καθιερωμένη πρακτική από το 1991 και περιλαμβάνει γνώση που διδάσκεται στους τομείς της διοίκησης επιχειρήσεων, των πληροφοριακών συστημάτων, του μάνατζμεντ και της πληροφορικής. Πιο πρόσφατα, άλλοι τομείς που έχουν αρχίσει να συνεισφέρουν στην έρευνα για τη ΔΓ είναι η επιστήμη των υπολογιστών, η δημόσια υγεία και η δημόσια πολιτική.

5.1.3.2. Στρατηγικά βήματα για την Εφαρμογή Διαχείρισης Γνώσης

Η Διαχείριση Γνώσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλων των ειδών τις επιχειρήσεις/οργανισμούς και αυτό γιατί βοηθά στο να λαμβάνονται καλύτερες και γρηγορότερες αποφάσεις με την άντληση της εμπειρίας του οργανισμού και την εφαρμογή δοκιμασμένων και ορθών λύσεων. Με την πρόσβαση των υπαλλήλων στη γνώση των συναδέλφων τους ενισχύετε ο έλεγχος και η υπευθυνότητάς τους για την προσωπική τους επίδοση. Επιπλέον, επιτυγχάνετε γρηγορότερη εκμάθηση συμπιέζοντας την διάρκεια της καμπύλης εκμάθησης για οτιδήποτε καινούριο προκύπτει στον οργανισμό.

Υπάρχουν μερικά βήματα που διασφαλίζουν την επιτυχία οποιασδήποτε πολιτικής ΔΓ αποφασίσει να ακολουθήσει η εταιρία/οργανισμός τα οποία και θα αναφέρουμε παρακάτω.

Βήμα 1ο : Καθορισμός των επιχειρηματικών στρατηγικών στόχων

Οι στρατηγικοί στόχοι δηλώνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρίας και πρέπει να συμπαραταχθούν με τη ΔΓ για να υπάρχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Βήμα 2ο : Εντοπισμός των κενών γνώσης, τις μελλοντικές απαιτήσεις σε γνώση και τα ειδικά χαρακτηριστικά γνώσης της εταιρίας – Διάγνωση της γνώσης του οργανισμού

Εφόσον οι στρατηγικοί στόχοι έχουν αναλυθεί παρέχουν ένα κατάλληλο πλαίσιο για ανάλυση των κενών της παρούσας γνώσης και των μελλοντικών αναγκών γνώσης

Τα κενά γνώσεων μπορεί να προκύψουν από απουσία ατόμων (ειδικοί τεχνογνωσίας ή εμπειρογνώμονες) ή έλλειψη τεχνολογίας ή και των δύο αυτών. Τα οποία καλύπτονται με εσωτερική κατάρτιση, πρόσληψη νέου προσωπικού απόκτηση τεχνογνωσίας, παραγωγή νέας γνώσης, κλπ.

Βήμα 3ο : Εφαρμογή μιας πολιτικής αλλαγής κουλτούρας

το μεγαλύτερο εμπόδιο για κάθε δραστηριότητα ΔΓ είναι ο φόβος του προσωπικού να μοιραστεί τη γνώση. Ένας πιθανός λόγος μπορεί να είναι ότι πιστεύουν ότι άμα μοιραστούν τις γνώσεις θα χάσουν το προσωπικό πλεονέκτημα γνώσης. Οι υπάλληλοι πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς και ελεύθεροι να ανταλλάξουν ιδέες έτσι ώστε σιγά σιγά να οικοδομηθεί μια νέα κουλτούρα.

Βήμα 4ο : Εφαρμογή ένα εργαλείο χαρτογράφησης γνώσης

Η χαρτογράφηση της γνώσης είναι μια διαδικασία που στοχεύει να συνδέσει την περιγραφή γνώσης με τους ανθρώπους που την κατέχουν. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δύσκολο να χαρτογραφηθεί η γνώση καθαυτή και είναι πιο εύκολο και λογικό να δημιουργηθούν σύνδεσμοι ανάμεσα σε μια σύντομη περιγραφή της γνώσης και στους κατόχους της έτσι ώστε να γίνει κατανοητή από όλους (EKETA, 2006).

5.1.3.3. Η διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα

Η διαχείριση γνώσης ως στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης έχει να κάνει με το πως οι οργανισμοί χαράζουν στρατηγικές για να εργάζονται αποτελεσματικά ή σχεδιάζουν να εργαστούν. Η στρατηγική προσέγγιση η οποία εστιάζει στη διοίκηση της γνώσης (knowledge management) αποτελεί μια μετεξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ, η οποία βασίζεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύναται να αποκτήσει ένας οργανισμός μέσω της αξιοποίησης των ιδιαίτερων στοιχείων γνώσης που κατέχει ή μπορεί να αποκτήσει.

Οι κυβερνήσεις γενικά, έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της διαχείρισης της γνώσης στη χάραξη της πολιτικής καθώς και στις προσφερόμενες δημόσιες υπηρεσίες παρόλα αυτά η εφαρμογή τους δεν έχει υλοποιηθεί (Κοτζαϊβάζογλου Ι.κ.α. 2017).

Η διαχείριση της γνώσης είναι απαραίτητη για μια επιχείρηση διότι γίνεται αντιληπτό το εξωτερικό περιβάλλον, οργανώνονται χρήσιμες πληροφορίες που εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον, και το σύνολο των γνώσεων που έχουν συγκεντρωθεί τυγχάνουν επεξεργασίας και αξιοποίησης σε επίπεδο στρατηγικής με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας (Bergeron, Br., 2003).

Η διοίκηση της γνώσης είναι σημαντική διότι μπορεί να συμβάλλει στις καλύτερες και πιο αποτελεσματικές αποφάσεις της διοίκησης, προσφέροντας χρήσιμα εργαλεία για την εξόρυξη δεδομένων, τη δημιουργία πληροφοριών, τον μετασχηματισμό τους σε γνώσεις και την αξιοποίηση αυτών προς όφελος της επιχείρησης (EKETA, 2006).

Σύμφωνα με τον Ρωσσίδη (2017) η διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια χρήσιμη διοικητική προσέγγιση με αξιοσημείωτες προοπτικές εξέλιξης παρά τη δυσκολία εφαρμογής της και μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της εξωστρέφειας με την αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον, στη βελτίωση ποιότητας με την εξέλιξη των παρεχόμενων υπηρεσιών, με την βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πολιτών και των εργαζομένων, με την αποφυγή λαθών κ.α και στην αναβάθμιση των λειτουργιών, συμβάλλοντας δραστικά στην προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος (Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ. 2017).

Στο πλαίσιο ανάλογων εγχειρημάτων διαπιστώθηκε πως η εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διοίκησης της γνώσης στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών, δεν είναι εφικτή.

Η βασική αιτία προσδιορίζεται στην τεράστια ποικιλομορφία των δράσεων και των

πολιτικών που καλείται να πραγματοποιήσει η εκάστοτε δημόσια διοίκηση. Η μέχρι τώρα πρακτική, καθιστά σαφές πως είναι εφικτή η εφαρμογή συστημάτων της διοίκησης της γνώσης σε επιμέρους τομείς (Κοτζαϊβάζογλου Ι. κ.α 2017). Σύμφωνα με έρευνα των Michalopoulos and Psychogios (2002) διαπιστώθηκε ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό από τα διοικητικά στελέχη προτείνει καινοτόμες ιδέες και αλλαγές αντιθέτως το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών (75%) περιορίζεται στο διαχειριστικό ρόλο. Σύμφωνα με την έρευνα οι βασικοί λόγοι που διαμόρφωσαν την προβληματική αυτή κατάσταση πολιτικοί, γραφειοκρατικοί, αυστηρή ιεραρχία, μονιμότητα, έλλειψη κινήτρων, κουλτούρα, πολιτισμικοί και λόγοι που σχετίζονται με τον τρόπο που γίνεται αντιληπτό το εξωτερικό περιβάλλον. Η ελληνική δημόσια διοίκηση απέτυχε να διαμορφώσει μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, τοποθετώντας τον άνθρωπο στο επίκεντρο και δημιουργώντας μέσω αυτού, την επιζητούμενη αξιοποίηση της οργανωσιακής γνώσης (Κοτζαϊβάζογλου Ι. κ.α 2017).

5.1.4. Ισορροπημένη Κάρτα (Balanced Scorecard)

5.1.4.1. Λογική της Ισορροπημένης Κάρτας (Balanced Scorecard)

Η Ισορροπημένη Κάρτα (Balanced Scorecard) αποτελεί μια μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης βοηθώντας τους οργανισμούς να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική τους, μετασχηματίζοντας την σε μετρήσιμους στόχους. Κατά τους Kaplan και Norton (1996) το Balanced Scorecard «είναι ένα πλαίσιο το οποίο μετουσιώνει τους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης σε μια σειρά δεικτών απόδοσης» (Kaplan R.S., Norton D.P., 1996). Η λογική της κάρτας ισόρροπης στοχοθεσίας είναι να αποκαλύπτει τις επιχειρησιακές και οργανωτικές λειτουργίες, δραστηριότητες και στόχους που κρύβονται πίσω από την χρηματοοικονομική απόδοση. Στηρίζεται στη σχέση αιτίας-

αποτελέσματος. Για να πετύχει τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (financial perspective), πρέπει να έχει δημιουργηθεί η μέγιστη δυνατή αξία στα προϊόντα/ υπηρεσίες για τους πελάτες (customer perspective). Η επιτυχία εξαρτάται από την καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών (internal business process perspective) οι οποίες θα της εξασφαλίσουν τις απαιτούμενες ικανότητες. Αυτή με τη σειρά της προϋποθέτει την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους (learning and grown perspective) καθώς και τη λειτουργία συστημάτων υποκίνησης από την ανώτατη διοίκηση. Η ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων, με βάση την εταιρική στρατηγική, δίνει τη δυνατότητα της διαρκούς αξιολόγησης και προσαρμογής της στρατηγικής μιας επιχείρησης, έτσι ώστε το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων, πόρων και πρωτοβουλιών να ευθυγραμμίζονται πλήρως στο ίδιο όραμα, στην ίδια κατεύθυνση. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μόνο με την υλοποίηση ενός προσεγμένου επιχειρηματικού σχεδίου, που δεν περιορίζεται στους οικονομικούς δείκτες, αλλά περιλαμβάνει δείκτες για το εταιρικό όραμα, τις επιχειρησιακές λειτουργίες, το ανθρώπινο δυναμικό και τη διαχείριση των πελατών. Για να έλθει όμως η διάκριση, θα πρέπει όλοι οι ανωτέρω συντελεστές της στρατηγικής να ελέγχονται και να μετρούνται τακτικά στην πορεία.

5.1.4.2. Βασικές Διαστάσεις της Ισορροπημένης Κάρτας (Balanced Scorecard)

Για την επίτευξη του οράματος και των σκοπών της επιχείρησης/οργανισμού, η BSC αποτελείται από τέσσερις κρίσιμες διαστάσεις και όχι μόνο από οικονομικούς δείκτες οι οποίοι δεν μπορούν να χρησιμεύσουν στη λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων. Να σημειωθεί ότι μπορούν να προστεθούν και άλλες διαστάσεις ανάλογα με τη φύση και τις στρατηγικές του οργανισμού. Για παράδειγμα, η BSC των ΗΠΑ που αναπτύχθηκε για τη Δημόσια Διοίκηση εμπεριείχε μια πέμπτη διάσταση αποκαλούμενη «ενδυνάμωση

εργαζομένων», με σκοπό να δοθεί έμφαση στον κεντρικό ρόλο που θα έπρεπε να παίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι σε όλη τη διαδικασία. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις κύριες διαστάσεις:

Χρηματοοικονομική Διάσταση: Αφορά τις οικονομικές επιδόσεις της μονάδας και δείχνει αν με την εκτέλεση της επιλεγμένης στρατηγικής και τη θέσπιση οικονομικών στόχων επιτυγχάνονται τελικά τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα. Η Χρηματοοικονομική Διάσταση εστιάζει στα πεδία όσο αφορά την αύξηση του εισοδήματος, τη μείωση του κόστους, τη χρήση περιουσιακών στοιχείων, όπου δίνεται η δυνατότητα να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι, μέτρα και δείκτες σε καθένα από τα παραπάνω πεδία.

Πελάτες: Για να επιτευχθούν οι στόχοι που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των πελατών αλλά και οι δείκτες απόδοσης που θα τους χαρακτηρίζουν, πρέπει η επιχείρηση/οργανισμός να δώσει μεγάλη αξία στους πελάτες κυρίως τους άξονες που αφορούν τη διατήρηση των πελατών, την απόκτηση νέων πελατών. την κερδοφορία πελατών κ.α.

Εσωτερικές διεργασίες: Προσδιορίζονται οι κρίσιμες διαδικασίες που πρέπει να εκτελεί η εταιρεία προκειμένου να έχει οικονομικά αποτελέσματα, αλλά και να βελτιώνει την εικόνα της στους πελάτες της. Για το λόγο αυτό αναπτύσσονται οι κατάλληλοι δείκτες για την αύξηση της παραγωγικότητας, βελτίωση της ποιότητας παραγωγής, βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων κλπ.

Μάθηση και ανάπτυξη: Η επίτευξη των στόχων και των μέτρων της επιχείρησης στις προηγούμενες διαστάσεις εξαρτάται ουσιαστικά από τις δυνατότητες της για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη. Η επιχείρηση για να μπορέσει να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα την επιτυχία της και τη συνεχή ανάπτυξή της, θα πρέπει να καθορίσει τις ικανότητες και τα

εργαλεία που θα μετατρέψουν τους εργαζομένους της σε ικανούς να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της.

Παρατηρούμε ότι οι χρηματοοικονομική δείκτες αποτυπώνουν το παρελθόν της επιχείρησης, οι πελάτες και οι εσωτερικές διαδικασίες απεικονίζουν την τρέχουσα εικόνα της και η ανάπτυξη εγγυάται τη μελλοντική της επιτυχία. Περιγράφει την ιστορία της στρατηγικής της επιχείρησης, συνδέοντας τα αποτελέσματα και τα μέτρα που οδηγούν στην απόδοση με σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος.

5.1.4.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Ισορροπημένης Κάρτας (Balanced Scorecard)

Η υιοθέτηση της μεθοδολογίας του Balanced Scorecard, επιτρέπει σε μια επιχείρηση/οργανισμό να λειτουργεί με συνοχή, να μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα στις επιταγές της αγοράς και να διαθέτει όλα τα εφόδια για συνεχή ανάπτυξη στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον.

Γενικότερα η μεθοδολογία Balanced Scorecard βοηθάει την επιχείρηση να εκπληρώσει τη στρατηγική της ταχύτερα, ορθότερα και με μεγαλύτερη ευκολία γιατί μας επιτρέπει να έχουμε μια συνοπτική αλλά συγχρόνως και πλήρη αντίληψη των κρίσιμων στρατηγικών ενεργειών για κάθε μία από τις τέσσερις συνιστώσες. Επιτυγχάνει την ευθυγράμμιση των συστημάτων αξιολόγησης με την εταιρική στρατηγική σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Διευκολύνει την επικοινωνία και την κατανόηση των εταιρικών στόχων και των στρατηγικών προσεγγίσεων που ακολουθούνται, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Παρέχει στο σύνολο της εταιρείας χρήσιμη ανατροφοδότηση πάνω σε θέματα στρατηγικής και ευκαιρίες για ενίσχυση της γνώσης.

Βασικά μειονεκτήματα είναι η ελλιπής κατανόηση του οράματος από τα στελέχη με συνέπεια ένα δυσνόητο σχήμα BSC, η έλλειψη πόρων για την εφαρμογή. Ο Φόβος και σύγχυση είτε λόγω της παρανόησης των στόχων είτε λόγω της υπερβολής στην αντίληψη του ανταγωνισμού που υπονοείται για την επίτευξη των στόχων. Τέλος, η αδυναμία πρόβλεψης των μελλοντικών επιδόσεων.

5.1.4.4. Εφαρμογές της Ισορροπημένης Κάρτας (Balanced Scorecard) στο δημόσιο τομέα

Η BSC μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί για χρήση σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα παρόλο που αρχικά σχεδιάστηκε για κερδοσκοπικές επιχειρήσεις. Με την κατάλληλη αναδιάρθρωση τοποθετεί τους πολίτες- ενδιαφερόμενα μέρη και την αποστολή στην κορυφή της ιεραρχίας (Kaplan και Norton, 2001). Η μετάβαση της μεθόδου από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα συνοδεύθηκε από αναγκαίες διαφοροποιήσεις, λόγω της φύσης των δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Για παράδειγμα, όπως προαναφέραμε η BSC που αναπτύχθηκε για τη δημόσια διοίκηση των ΗΠΑ μετά την εκλογή του Clinton, εμπεριείχε ως πέμπτη διάσταση την «ενδυνάμωση εργαζομένων», με σκοπό να δοθεί έμφαση στον κεντρικό ρόλο των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία (Μπουραντάς, 2015).

Στην ελληνική πραγματικότητα όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο η καθιέρωση του Συστήματος Διοίκησης με Στόχους τέθηκε 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 νέα πρότυπα διοίκησης. Η εφαρμογή της στρατηγικής, όπως προκύπτει από εγκύκλιο του Υπουργείου (ΥΠΕΣΔΔΑ, ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.20260/13.09.2006), θα παρακολουθείται μέσω της τεχνικής της balanced scorecard ή «εξισορροπημένης μεθόδου μέτρησης της απόδοσης». Η πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ πολίτη και δημόσιας οργάνωσης προσεγγίζεται μέσω καθορισμού στρατηγικών στόχων στη βάση τεσσάρων (4) διαστάσεων-ρόλων που μπορεί να διαδραματίσει ο πολίτης στη σχέση του με τη Δημόσια Οργάνωση (ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-2007, εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, σελ. 20):

Πολίτης ως Πελάτης: έμφαση δίνεται στην ανταπόκριση στις προσδοκίες των πολιτών και στην παροχή της βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών

Πολίτης ως Ιδιοκτήτης: έμφαση δίνεται στη λογοδοσία προς τον φορολογούμενο πολίτη στο πλαίσιο της δέσμευσης των δημοσίων οργανισμών για προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και αποδοτική χρήση του δημοσίου χρήματος πολίτης ως Υποκείμενο
Δικαίου: έμφαση δίνεται στην προστασία του πολίτη ως υποκειμένου δικαιωμάτων και υποχρεώσεων.

Πολίτης ως Συνεργάτης: έμφαση δίνεται στην ενεργό συμμετοχή του πολίτη, σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο, στην άσκηση των δημοσίων πολιτικών.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο εντοπισμός, βάσει των τεσσάρων διαστάσεων-ρόλων του πολίτη, των κρίσιμων εσωτερικών Διαδικασιών που πρέπει να βελτιστοποιηθούν, προκειμένου να παρέχονται στους πολίτες και τα όργανα διοίκησης οι προσδοκώμενες υπηρεσίες. Ακολούθως συσχετίζονται με Στόχους για την ανάπτυξη δράσεων σε επίπεδο ανθρώπινου κεφαλαίου, πληροφοριών και γνώσης και οργανωσιακού κεφαλαίου της δημόσιας οργάνωσης, ώστε οι εσωτερικές διαδικασίες να εξελιχθούν βελτιωτικά.

Οι Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι συνδέονται με Στόχους που αφορούν τη χρηματοδότηση και κατανομή πόρων, μπορούν να γίνουν αντιληπτοί είτε ως μοχλοί στήριξης της επιτυχούς λειτουργίας του είτε, αντίθετα, ως περιορισμοί στο πλαίσιο των οποίων καλείται να αναπτύξει πολιτικές.

Η χρήση δεικτών κατά την εφαρμογή δημοσίων πολιτικών συνιστά μηχανισμό ενίσχυσης της διορθωτικής ικανότητας της δημόσιας οργάνωσης (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5-4-2006, εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ).

Δυστυχώς, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι στην πλειονότητα του Δημόσιου Τομέα δεν γίνεται χρήση της *balanced scorecard*. Ένας βασικός λόγος είναι ότι δεν υπάρχει σαφώς διατυπωμένο όραμα και αποστολή, επομένως δεν είναι εφικτή η αξιολόγηση των στρατηγικών στόχων.

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. 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. Ενδεικτικό είναι, επίσης το γεγονός ότι Τμήματα Ποιότητας συστάθηκαν στις 13 Περιφέρειες, ενώ αντίστοιχες διευθύνσεις έχουν συσταθεί σε 16 Υπουργεία μέχρι σήμερα (Βασιλάκης Α., Παπαθεοδώρου Ν., Ντρούτσα Ε. 2010).

Παρακάτω παραθέτουμε όλες τις εγκυκλίους οι οποίες αναφέρονται στη στοχόθεση.

1. ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν. 3230/2004) - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας», ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
2. ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)», ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
3. ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 «Σύνταξη και υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επιμέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (ν.3230/2004)», ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
4. ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007 «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν.3230/2004)», ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
5. ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.1.2008 «Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας», ΥΠ.ΕΣ. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
6. ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.20741/23.7.2008 «Υπόμνηση εγκυκλίου Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας», ΥΠ.ΕΣ. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
7. ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.26250/30.9.2008 «Επιμόρφωση Υπαλλήλων σε θέματα Στοχοθεσίας, Μέτρησης Αποτελεσματικότητας / Αποδοτικότητας και Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», ΥΠ.ΕΣ. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

8. ΔΠΠΑ/Φ.7/οικ.25016/17.9.2008 «Προκήρυξη 2ου Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού – Υποβολή Αιτήσεων Υποψηφιότητας», ΥΠ.ΕΣ. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

9. ΔΠΠΑ/Φ.3.1/4113/8.2.2010 «Εφαρμογή στοχοθεσίας για το έτος 2010, σύνταξη και υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης για το έτος 2009».

6. Χρήση του μοντέλου *Balanced Scorecard* (Εξισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων) σε Δημόσια Υπηρεσία

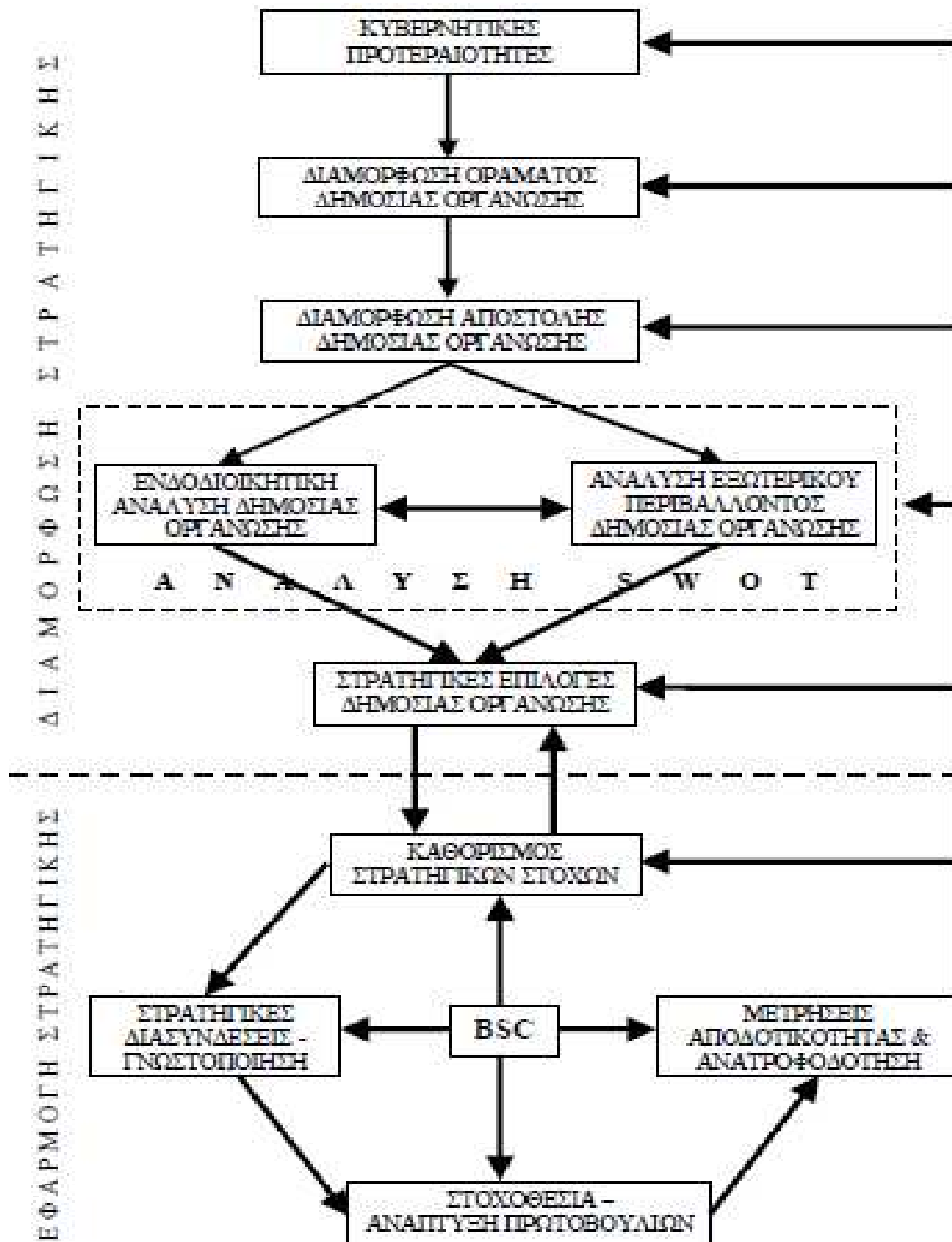
Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας παρουσιάσαμε τα βασικότερα εργαλεία αναδιοργάνωσης δημοσίων οργανισμών. Στο δεύτερο μέρος επιχειρείται η παρουσίαση της μεθοδολογίας της *Balanced Scorecard* (Εξισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων) σε ένα δημόσιο οργανισμό, ως ένα σύγχρονο και ευέλικτο εργαλείο Διαχείρισης της Απόδοσης στο Δημόσιο τομέα.

Με την εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/2007, παρέχεται η μεθοδολογία για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις. Επιχειρεί να συσχετίσει και να ενσωματώσει τα άλλα σχετικά νομοθετήματα και είναι το πρώτο θεσμικό κείμενο που αντιμετωπίζει συνολικά και με ενιαίο τρόπο την στρατηγική διοίκηση και που εισάγει ως προτεινόμενο εργαλείο υλοποίησης της στρατηγικής, την ΙΚΜ.

Όπως προαναφέραμε πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία η ανώτερου επιπέδου οργανωτική δομή καθορίζει τους στόχους της και ακολουθεί η αμέσως κατώτερη. Η

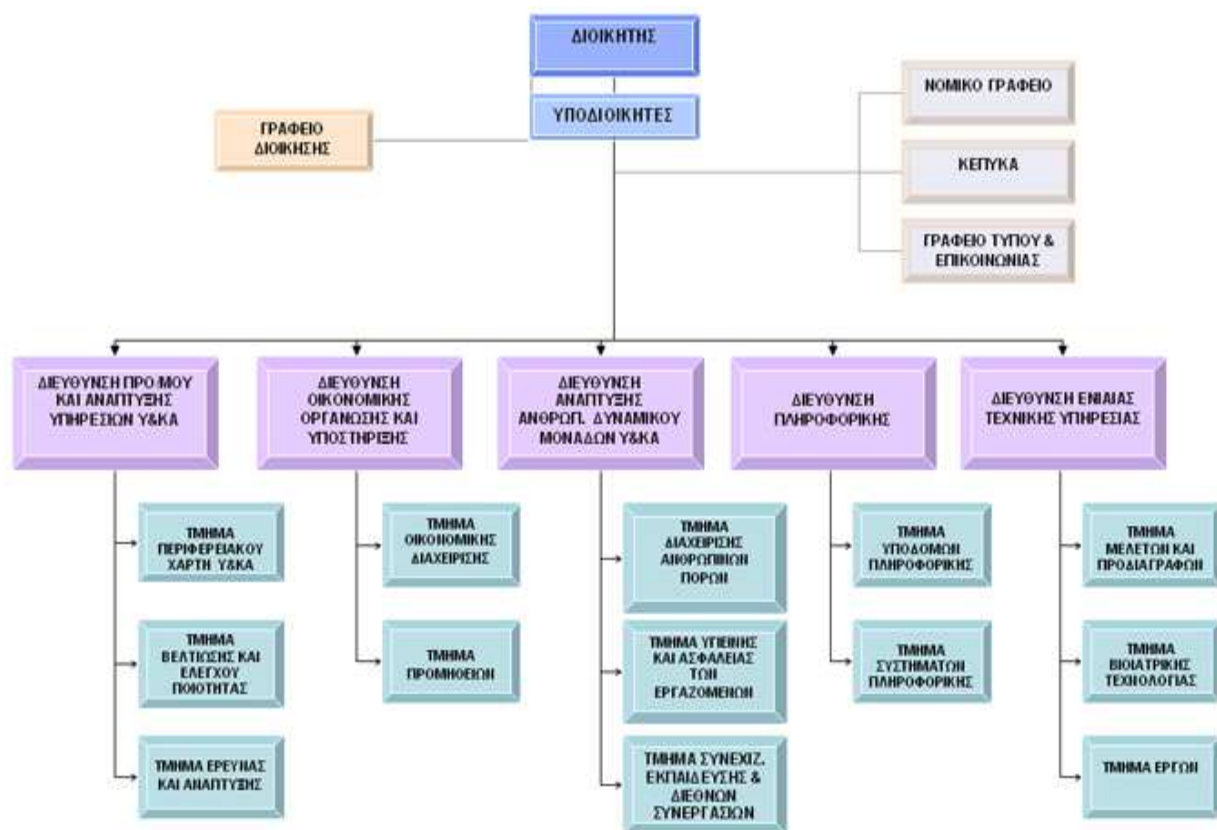
πολιτική ηγεσία θέτει το όραμα και τη στρατηγική, στη βάση της αποστολής της δημόσιας οργάνωσης.

Το προτεινόμενο πρότυπο ανάπτυξης συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης αποτυπώνεται στο σχήμα της επόμενης σελίδας, με κύριο χαρακτηριστικό τη διαδραστική επικοινωνία μεταξύ των επιμέρους βημάτων:



Στην παρούσα εργασία θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε τη μεθοδολογία της Balanced Scorecard σε μια κεντρική δημοσία υπηρεσία με αποκεντρωμένες δομές. Συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στη Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, στο Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

Παρακάτω βλέπουμε ένα οργανόγραμμα δημόσιας υπηρεσίας για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τη δομή ενός οργανισμού. Βέβαια ανάλογα με το δημόσιο οργανισμό υπάρχουν και οι ανάλογες διαφοροποιήσεις στον οργανισμό.



Οργανόγραμμα Δημόσιας Υπηρεσίας

Όπως παρατηρούμε πρόκειται για μια υπηρεσία με πολλές αρμοδιότητες και τμήματα. Λόγω της πολυπλοκότητας και το μέγεθος της υπηρεσίας θα επικεντρωθούμε όπως προαναφέραμε στη Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα στο Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Στις περισσότερες κεντρικές υπηρεσίες το μεγαλύτερο ποσοστό εργάζεται υπό το καθεστώς μετακίνησης ή απόσπασης, αυτή η συχνή εναλλαγή του προσωπικού δημιουργεί ένα μόνιμο κενό γνώσης διότι ο υπάλληλος που έρχεται να εργαστεί ώσπου να μάθει τις διαδικασίες και το αντικείμενο της δουλειάς αποχωρεί για άλλη υπηρεσία.

Η διατύπωση της στρατηγικής απαιτεί, σύμφωνα με τη μεθοδολογία BSC, τη Δήλωση του Οράματος από τη Διοίκηση. Η δήλωση αυτή στους δημόσιους οργανισμούς συνήθως περιγράφει γιατί είναι σημαντικό να επιτευχθεί η αποστολή τους.

Το όραμα του τμήματος είναι να μετατραπεί σε πρότυπο τμήμα όσον αφορά τις διαδικασίες και την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων που ανήκουν οργανικά στη υπηρεσία.

Η Αποστολή του τμήματος είναι κυρίως η Ποιοτική & Άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών των υπαλλήλων που ανήκουν στην υπηρεσία και που εργάζονται σε αυτή.

Στο πλαίσιο της Διαμόρφωσης της Στρατηγικής η ηγεσία του τμήματος, αναλαμβάνει τη μετατροπή του οράματος της Δημόσιας Οργάνωσης όπως αυτό έχει ήδη προσδιοριστεί παραπάνω σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων με βάση τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί. Η προαναφερθείσα διαδικασία υλοποιείται μεθοδολογικά με τη χρήση της Ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats).

Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ενδοδιοικητικά Δυνατά και Αδύνατα Σημεία μιας Δημόσιας Οργάνωσης απέναντι στις Ευκαιρίες και στις

Απειλές που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της ως άνω Δημόσιας Οργάνωσης, α□ποβλέ□ποντας:

1. Στον προσδιορισμό των κύριων Στρατηγικών Προβληματισμών που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει και
2. Στη διαμόρφωση των κατάλληλων Στρατηγικών Επιλογών που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των ως άνω Στρατηγικών Προβληματισμών (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007).

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε το SWOT ANALYSIS ενός τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ:

Επαρκής Στελέχωση του Τμήματος

Χρήση πληροφοριακού συστήματος ERP

Γεωγραφική θέση

Φιλικό εργασιακό περιβάλλον

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ:

Γραφειοκρατία

Το ωράριο δεν είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες των υπαλλήλων που εργάζονται στις αποκεντρωμένες δομές της υπηρεσίας

Έλλειψη μόνιμου προσωπικού

Έλλειψη Εξειδικευμένου Προσωπικού σε θέματα του τμήματος

Χωροταξική αδυναμία (Ανεπαρκής Κτιριακή Υποδομή, παλαιότητα κτηρίου)

Πολυνομία, ασάφεια, συνεχείς μεταβολές νομοθετικού πλαισίου

Ελλείψεις στην τυποποίηση διαδικασιών

Προβλήματα στις εσωτερικές λειτουργίες

Δυσκολία χρήσης του ERP λογισμικού

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ:

Διεξαγωγή επιμορφωτικών σεμιναρίων για την αναμόρφωση των υπαλλήλων

Ενδυνάμωση του θεσμού της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες

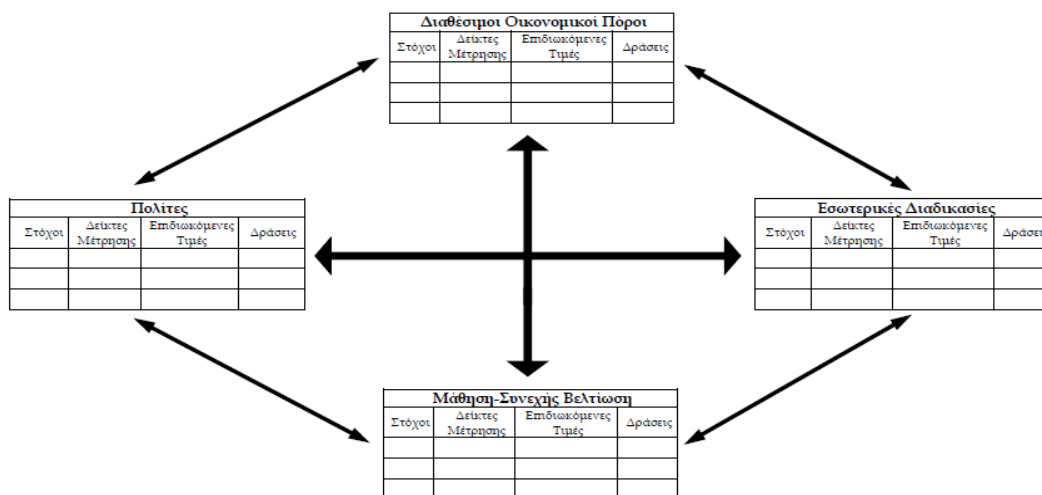
Διασύνδεση μέσω των πληροφοριακών υποδομών με τις δομές που βρίσκονται εκτός του κτηρίου.

ΑΠΕΙΛΕΣ:

Εκχώρηση δημόσιων υπηρεσιών στον ιδιωτικό τομέα

Δυσμενές ασταθές οικονομικό περιβάλλον

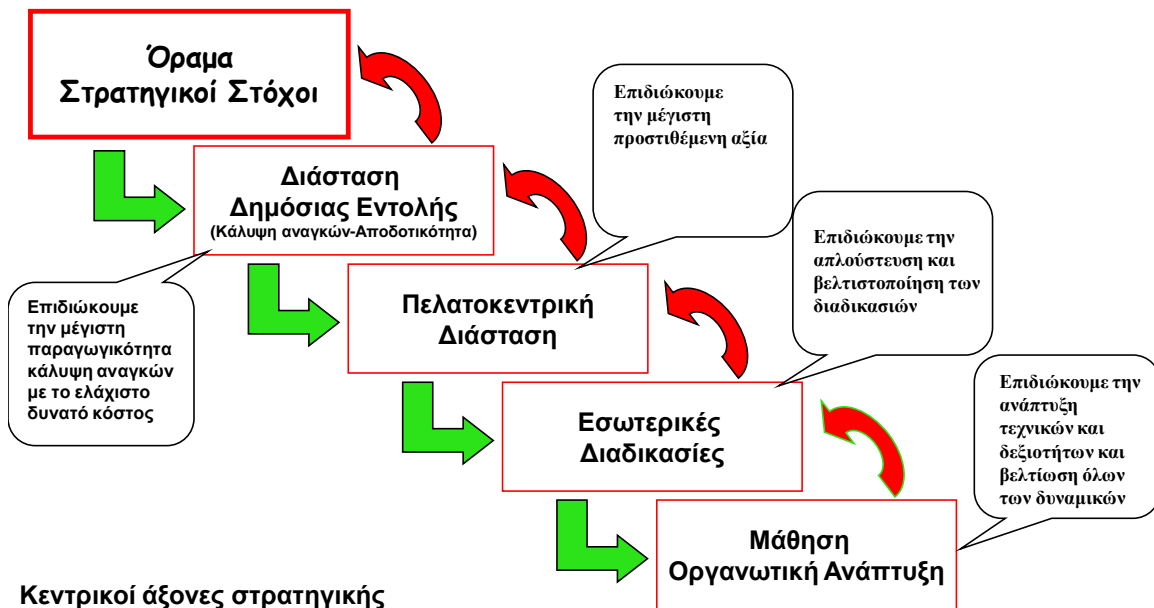
Δικαστικές Διαμάχες



Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης Δημόσιας Οργάνωσης (Balanced Scorecard)

Η ολοκληρωμένη θεώρηση της Στρατηγικής που εφαρμόζει μια Δημόσια Οργάνωση απαιτεί την υιοθέτηση μιας τεχνικής για την ενδελεχή παρακολούθηση της εφαρμογής της που θα αποτελεί ταυτόχρονα, τη βάση ενός Στρατηγικού Συστήματος Διοίκησης για τη μετατροπή της Στρατηγικής σε Προγράμματα Δράσης σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης.

Όπως αναφέρθηκε η τεχνική Balanced Scorecard είναι δομημένη στη βάση της μέτρησης της απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης υπό τέσσερις (4) οπτικές γωνίες. Στη συνέχεια γίνεται ο προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία: επιλογή των πιο σημαντικών-κομβικών δραστηριοτήτων. Οι Στρατηγικοί Στόχοι απαντούν στην ερώτηση τι θέλουμε να πετύχουμε σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω (ΔΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007).



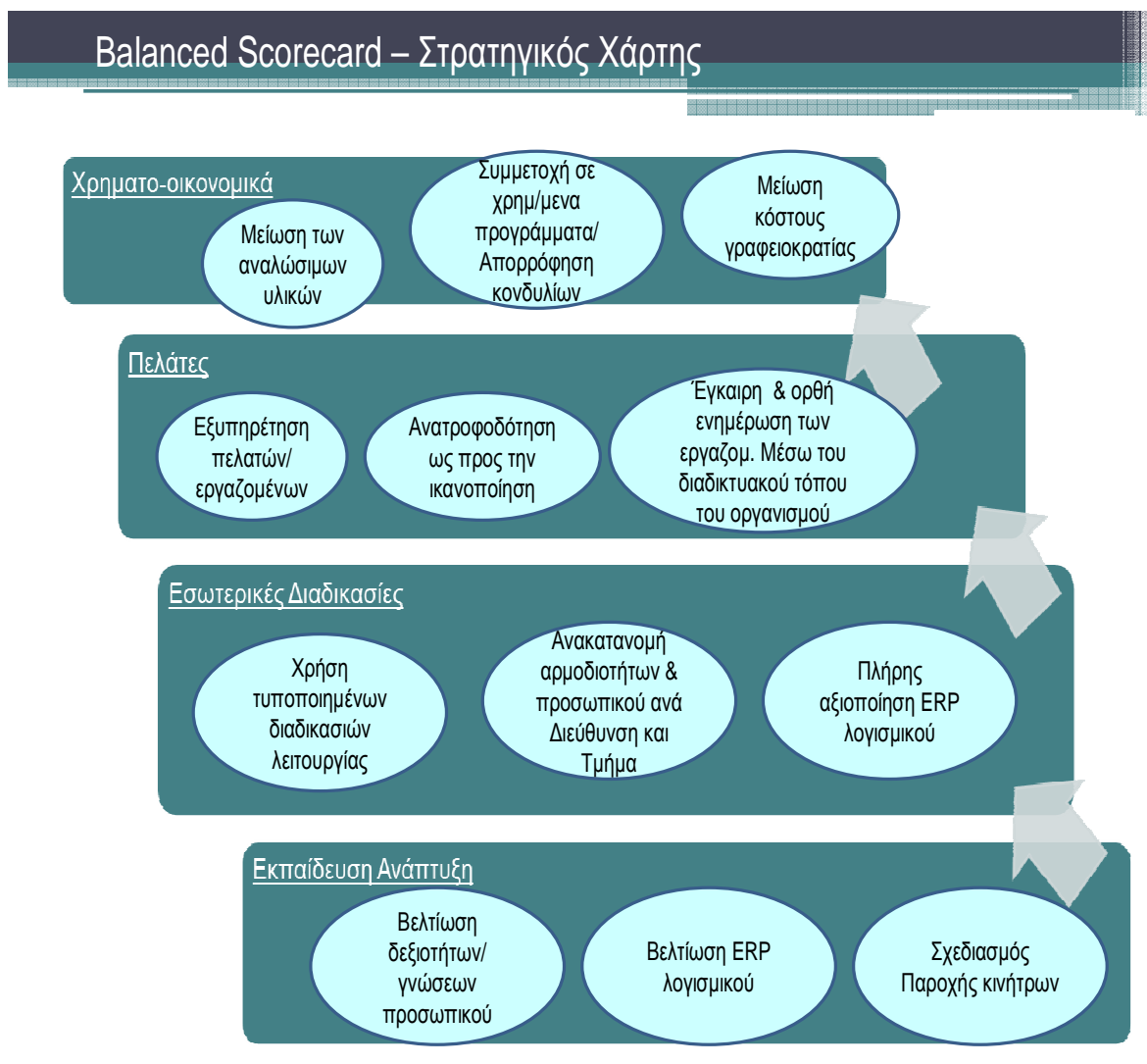
Κεντρικοί άξονες στρατηγικής
ανά επίπεδο διαστάσεων της BSC (ΕΣΔΔ – Μπουρσανίδης Χ.,2005)

Από τη swot analysis απορρέουν οι παρακάτω Στρατηγικοί στόχοι:

- Μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των αιτημάτων
- Επιμόρφωση Προσωπικού και αξιολόγηση αυτών ανά τακτά διαστήματα, με αντικειμενικά κριτήρια
- Ανακατανομή Προσωπικού. Εσωτερική κινητικότητα
- Ανάπτυξη Υπηρεσιών με άξονα τις νέες τεχνολογίες/ Αξιοποίηση Τεχνολογίας
- Ηλεκτρονική διακυβέρνηση για πάταξη της γραφειοκρατίας. Μείωση Κόστους Γραφειοκρατίας
- Μόνιμο προσωπικό
- Κατάλληλη Κτιριακή Υποδομή και συγκέντρωση των Υπηρεσιών

Συνεχίζουμε με την Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων: η σχηματική αναπαράσταση των Στρατηγικών Στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης καταναμημένων στις τέσσερις Οπτικές Γωνίες.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ






Στη συνέχεια βλέπουμε τον Στρατηγικό Χάρτη με τις συνδέσεις

Ανάπτυξη & Καινοτομία

 <p>Βελτίωση δεξιοτήτων/ γνώσεων προσωπικού</p>	<p>Πλήρης αξιοποίηση ERP λογισμικού (Πτυχή Εσωτ. Διαδικασίες)</p> <p>Μείωση κόστους γραφειοκρατίας (Πτυχή Χρηματοοικονομικά)</p> <p>Ικανοποίηση Πελάτη/Εργαζόμενου (Πτυχή Πελάτες)</p>	<p>Εκπαιδευτικά Σεμινάρια.</p> <p>Μέσω Σεμιναρίων περνάμε στον εργαζόμενο το όραμα και το στόχο της υπηρεσίας.</p> <p>Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Προσωπικού με σκοπό την ποιοτική Εξυπηρέτηση & Ικανοποίηση του Πελάτη.</p>
 <p>Σχεδιασμός Παροχής Κινητρών</p>	<p>Ικανοποίηση Πελάτη/Εργαζόμενου & Ανατροφοδότηση ως προς την ικανοποίηση (Πτυχή Πελάτες)</p> <p>Μείωση κόστους γραφειοκρατίας & Συμμετοχή σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα/ Απαρρόφηση κονδυλίων (Πτυχή Χρηματοοικονομικά)</p>	<p>Υποκίνηση Εργαζομένων με την παραχή κινήτρων με στόχο την μέγιστη ικανοποίηση τους και κατά συνέπεια την βελτίωση Εξυπηρέτησης του Πελάτη .</p> <p>Αυξάνεται η απόδοση των ικανοποιημένων υπαλλήλων - Αύξηση Παραγωγικότητας</p>
 <p>Βελτίωση ERP λογισμικού</p>	<p>Πλήρης αξιοποίηση ERP λογισμικού & Χρήση τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας (Πτυχή Εσωτ. Διαδικασίες)</p> <p>Ικανοποίηση Πελάτη/Εργαζόμενου (Πτυχή Πελάτες)</p> <p>Μείωση κόστους γραφειοκρατίας (Πτυχή Χρηματοοικονομικά)</p>	<p>Αυτοματισμό Διαδικασιών, Γρήγορη & Άμεση Διαθεσιμότητα Πληροφοριών. Μείωση Χρόνου των διαδικασιών. Εξυπηρέτηση Πελατών, Άμεσα & Γρήγορα.</p>




Εσωτερικές Διαδικασίες

 <p>Χρήση τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας</p>	<p>Ικανοποίηση Πελατών/εργαζομένων (Πτυχή Πελατών)</p> <p>Σχεδιασμός παροχής κινήτρων (Πτυχή Ανάπτυξη & Καινοτομία)</p>	<p>Η χρήση των τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας καθιστά τη δουλειά του εργαζόμενου ευκολότερη και του δίνει κίνητρο και να ασχοληθεί με καινούργια αντικείμενα</p>
 <p>Ανακατανομή αρμοδιοτήτων & προσωπικού ανά Διεύθυνση και τμήμα</p>	<p>Εξυπηρέτηση Πελατών/εργαζομένων (Πτυχή Πελατών)</p> <p>Μείωση Κόστους γραφειοκρατίας (Πτυχή Χρηματοοικονομικά)</p>	<p>Ο αρμόδιος υπάλληλος στην κατάλληλη θέση έτσι ώστε να διευκολύνεται ο πελάτης/εργαζόμενος</p> <p>Με την Ανακατανομή αρμοδιοτήτων ο οργανισμός θα λειτουργεί αποτελεσματικότερα με συνέπεια τη μείωση του κόστους.</p>
 <p>Πλήρης αξιοποίηση ERP λογισμικού</p>	<p>Εξυπηρέτηση Πελατών/εργαζομένων (Πτυχή Πελατών)</p> <p>Μείωση των αναλώσιμων υλικών & Μείωση Κόστους γραφειοκρατίας (Πτυχή Χρηματοοικονομικά)</p>	<p>Μέσω της χρήσης ERP μειώνονται τα αναλώσιμα διότι πολλές διαδικασίες πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά. Η εξυπηρέτηση γίνεται ευκολότερη και γρηγορότερη</p> <p>Η Ικανοποίηση των εργαζομένων, αυξάνει την αποδοτικότητα τους με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.</p>

Πελάτες/ Εργαζόμενοι

 <p>Εξυπηρέτηση Πελάτη/Εργαζομένων</p>	<p>Χρήση τυποποιημένων διαδικασιών & Πλήρης αξιοποίηση ERP λογισμικού (Πτυχή Εσωτερικές Διαργασίες)</p>	<p>Η ικανοποίηση Πελατών/ εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αντίπτυξης της εμπιστοσύνης απέναντι στον οργανισμό. Η εξυπηρέτηση γίνεται γρηγορότερα και με λιγότερα λάθη.</p>
 <p>Εγκαιρή και ορθή ενημέρωση των εργαζομένων μέσω του διαδικτυακού τόπου του οργανισμού</p>	<p>Μείωση Κόστος γραφειοκρατίας & Μείωση των αναλώσιμων υλικών (Πτυχή Χρηματοοικονομικά) Ικανοποίηση Πελατών/εργαζομένων (Πτυχή Πελατών)</p>	<p>Καλύτερη εξυπηρέτηση Πελατών μέσω γρηγορών διαδικασιών απορρέουν στη μείωση του κόστους και στην ικανοποίηση του πελάτη. Η ενημέρωση γίνεται μέσω της ιστοσελίδας και όχι μέσω εγγράφων</p>
 <p>Ανατροφοδότηση (Feedback) ως προς την Ικανοποίηση</p>	<p>Μείωση Κόστος γραφειοκρατίας (Πτυχή Χρηματοοικονομικά) Χρήση τυποποιημένων διαδικασιών (Πτυχή Εσωτερικές Διαργασίες)</p>	<p>Ο οργανισμός αναγνωρίζει και διαρθώνει δυσλειτουργίες της με αποτέλεσμα να μειώνει το κόστος του. Μέσω των διαρθρωτικών Κινήσεων βελτώνει τυχόν λάθη στις τυποποιημένες διαδικασίες.</p>

Χρηματοοικονομικά

<p>Μείωση των αναλώσιμων υλικών</p> 	<p>Έγκαιρη και ορθή ενημέρωση των εργαζομένων μέσω του διαδικτυακού τόπου του οργανισμού (Πτυχή Πάσης)</p> <p>Πλήρης αξιοποίηση ERP λογισμικού (Πτυχή Εσωτ. Διαδικασίες)</p>	<p>Η χρήση του διαδικτύου επικοινωνεί τις πληροφορίες στους ενδιαφεραμένους χωρίς τη χρήση έντυπου υλικού ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους</p>
 <p>Συμμετοχή σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα/ Απορρόφηση κονδυλίων</p>	<p>Βελτίωση δεξιοτήτων γνώσεων προσωπικού (Πτυχή Ανάπτυξη & Καινοτομία)</p> <p>Ανατροφοδότηση ως προς την ικανοποίηση (Πτυχή Πελάτες)</p>	<p>Με την εκπαίδευση του προσωπικού θα μπορεί να γίνει ευκολότερη η διαδικασία ενταπισμού των προγραμμάτων και στη συνέχεια η διακπεραίωση τους, που ως αποτέλεσμα θα έχει τη βελτίωση παραχής υπηρεσιών.</p>
 <p>Μείωση Κόστους γραφειοκρατίας</p>	<p>Βελτίωση δεξιοτήτων γνώσεων προσωπικού (Πτυχή Ανάπτυξη & Καινοτομία)</p> <p>Πλήρης αξιοποίηση ERP λογισμικού (Πτυχή Εσωτ. Διαδικασίες)</p>	<p>Με τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων θα βελτιωθεί η παραγωγικότητα ως αποτέλεσμα θα μειωθεί η γραφειοκρατία. Ο σύγχρονος εξοπλισμός συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και ως εκ τούτου στη μείωση της γραφειοκρατίας.</p>

Δράσεις ανά αντικειμενικό σκοπό Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΗ
Βελτίωση δεξιοτήτων/ γνώσεων προσωπικού	Αριθμός Εκπαιδευμένων Ανά εξάμηνο. Από 6 σε 10 υπαλλήλους.	Βελτίωση Απόδοσης Προσωπικού.	Καταγραφή εκπαιδευτικών αναγκών Παρακίνηση εργαζομένων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια Ενημέρωση εργαζομένων για προγράμματα και οφέλη εκπαίδευσης Προγραμματισμός συμμετοχής σε εκπαιδεύσεις – επιμορφώσεις
Σχεδιασμός Παροχής Κινήτρων	Ποσοστό Κινητοποιήσεις Εργαζομένων .	Παρακίνηση Εργαζομένων με παροχή κινήτρων.	Σύμφωνα με το Ν.4369/2016 στην τρίτη άριστη αξιολόγηση ανά έτος λαμβάνουν επιπλέον ένα μισθολογικό κλιμάκιο. Έπαινος στον αποδοτικότερο υπάλληλο
Βελτίωση ERP λογισμικού	Ποσοστό Χρόνου Ολοκλήρωσης Διαδικασιών Ποσοστό Χρόνου Παράδοσης Reports.50% για το έτος 2018-2019	Σωστή διαχείριση γνώσης σε συνδυασμό με τα κατάλληλα τεχνολογικά συστήματα θα μας προσφέρουν αύξηση της Παραγωγικότητας.	Συνεργασία με τη Διεύθυνση Πληροφορικής Δοκιμαστική εφαρμογή Συνεχή Παραμετροποίηση Προγράμματος ERP με βάση τις ανάγκες που δημιουργούνται.

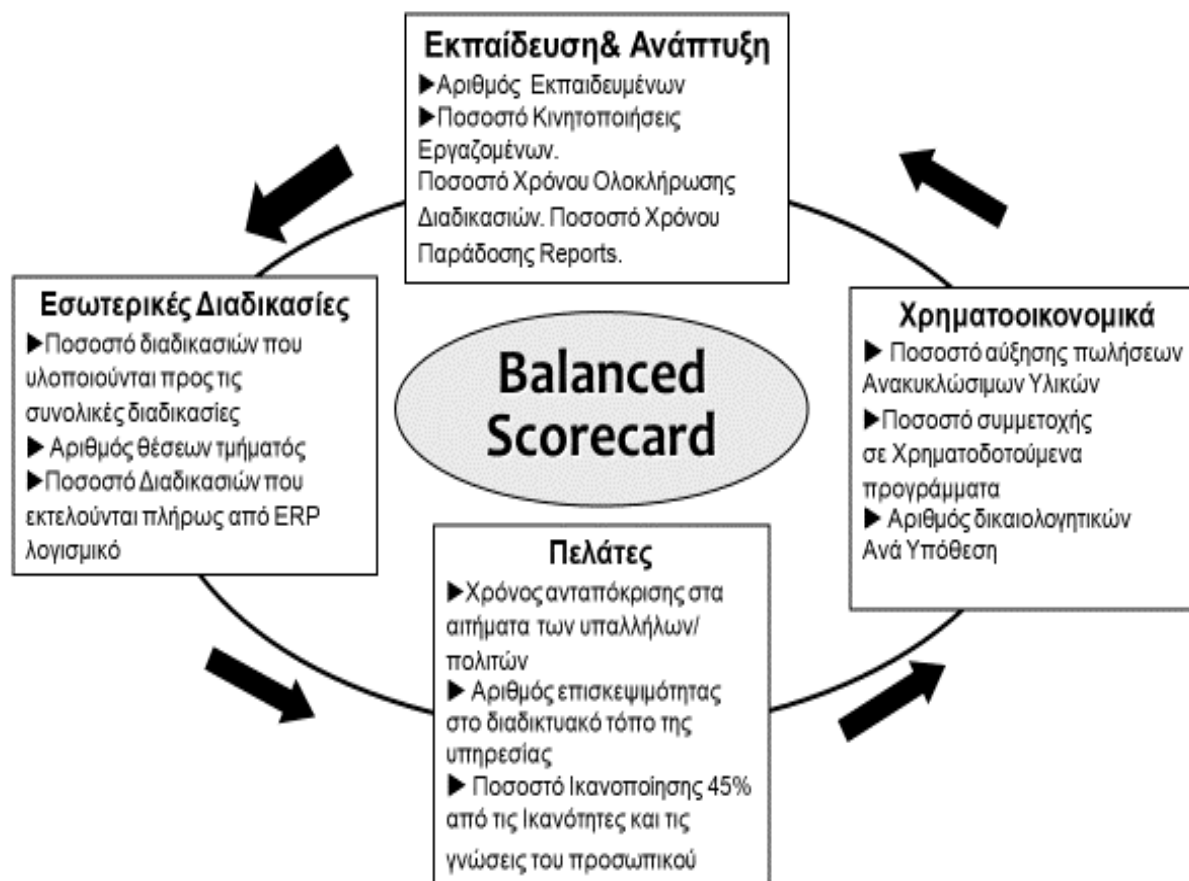
Δράσεις ανά αντικειμενικό σκοπό Εσωτερικές Διαδικασίες

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΗ
Χρήση τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας	Ποσοστό διαδικασιών που υλοποιούνται προς τις συνολικές διαδικασίες, 80% για το έτος 2018-2020	Καλύτερη απόδοση των εργαζομένων και λιγότερα λάθη	Επιλογή έμπειρου προσωπικού Σχηματισμός ομάδας εργασίας Διαδικασίες καταγραφής Εγχειρίδιο καταγραφής της μεθοδολογίας διαδικασιών σε ένα πεδίο με οδηγίες, παραδείγματα και προσχέδια εγγράφων
Ανακατανομή αρμοδιοτήτων & προσωπικού ανά Διεύθυνση και τμήμα	Αριθμός θέσεων. Αύξηση από 5 σε 8 το έτος 2018-2019	Βελτίωση Επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων & ελάττωση λαθών.	Επικοινωνία Διοίκησης με όλα τα τμήματα . Αναδιοργάνωση τμημάτων Υποβολή σχετικής πρότασης Τήρηση Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας Εσωτερική μετακίνηση προσωπικού με κριτήριο την Εμπειρία και την εξειδίκευση Αξιολόγηση Προσωπικού με Αντικειμενικά κριτήρια. Επιπλέον, σύμφωνα με το ν. 4440/2016, άρ. 16, παρ. 1, υπενθυμίζεται ότι την υποχρέωση κατάρτισης Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας
Πλήρης αξιοποίηση ERP λογισμικού	Ποσοστό Διαδικασιών κατά 30% το 2018-2019 που εκτελούνται πλήρως από ERP λογισμικό	Αύξησης Απόδοσης εργαζομένων με άξονα τις νέες τεχνολογίες βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας.	Καταγραφή διαδικασιών π.χ. Χρήση Ψηφιακών Πιστοποιητικών Παραμετροποίηση ERP λογισμικού Εισαγωγή δεδομένων Εκπαίδευση υπαλλήλων στις νέες τεχνολογίες

Δράσεις ανά αντικειμενικό σκοπό Πελάτες /Εργαζόμενοι

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΗ
Εξυπηρέτηση Πολιτών/Εργαζομένων.	Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των υπαλλήλων/πολιτών. 10 ημέρες κατά μέσω όρο	Μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των αιτημάτων	Πλήρης αξιοποίηση του ERP λογισμικού. Ψηφιακά πιστοποιητικά Υπηρεσιακών Μεταβολών και Βεβαιώσεις
Έγκαιρη και ορθή ενημέρωση των εργαζομένων μέσω του διαδικτυακού τόπου του οργανισμού	Αριθμός επισκευσιμότητας 100 εργαζόμενοι ανά ημέρα	Άμεση, γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση.	Συνεργασία με τη Διεύθυνση Πληροφορικής. Συλλογή υλικού Ανάρτηση υλικού Επικαιροποίηση πληροφοριών ιστοσελίδας Βελτίωση δομής ιστοσελίδας Ενημέρωση εργαζομένων
Ανατροφοδότηση (Feedback) ως προς την ικανοποίηση.	Ποσοστό Ικανοποίησης 45% από τις Ικανότητες και τις γνώσεις του προσωπικού στο χρονικό διάστημα 2018-2020	Άντληση Πληροφοριών για την συνεχή βελτίωση των λειτουργιών της Υπηρεσίας, λήψη Αποφάσεων και διαμόρφωση Πολιτικής.	Τηλεφωνική Επικοινωνία Τμήματος Παραπόνων για την διεξαγωγή έρευνας για τυχόν παράπονα και προβλήματα. (Συμπλήρωση Εντύπου Καταγραφής Παραπόνων). Εντός 10 ημερών ενημερώνουμε εγγράφως για την βασιμότητα του Παραπόνου και τα διορθωτικά μέτρα που αποφασίστηκαν. Το Έντυπο Καταγραφής Παραπόνων να διατίθεται ελεύθερα στην ιστοσελίδα της Υπηρεσίας καθώς και η διαδικασία διαχείρισης των Παραπόνων.

Balanced Scorecard



7. Συμπεράσματα

Πλήθος βιβλιογραφικών πηγών αναφέρονται στη Δημόσια Διοίκηση και την παθογένεια και αναποτελεσματικότητα που την χαρακτηρίζει. Σε ένα μεγάλο βαθμό δικαιολογούνται οι χαρακτηρισμοί όμως οφείλουμε να αναγνωρίσουμε τις προσπάθειες που γίνονται τα τελευταία χρόνια για την εξυγίανση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης.

Με την εισαγωγή του ν. 3230/2004, η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει κάνει σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση της θέσπισης συγκεκριμένων στόχων και της μέτρησης της απόδοσης. Το 2007 εκδόθηκε σχετική εγκύκλιος η οποία προτείνει και δεν υποχρεώνει τις δημόσιες δομές να εφαρμόζουν τη Διοίκηση μέσω Στόχων. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι έχει τύχει ευρείας επιτυχημένης εφαρμογής ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης σε οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα άλλων χωρών, ιδίως της Βόρειας Αμερικής, η Ελληνική δημόσια διοίκηση δείχνει να δυσκολεύεται να υιοθετήσει τέτοιο σύστημα ως εργαλείο υλοποίησης της στρατηγικής (Κουέλης Ε.,2014). Προσπάθειες ενημέρωσης διεξάγονται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) το οποίο διοργανώνει προγράμματα που έχουν ως σκοπό να επιμορφώσουν τους δημοσίους υπαλλήλους σε θέματα περί στοχοθεσίας με απώτερο σκοπό η υλοποίηση τους στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Η νέα δομή του δημόσιου τομέα πρέπει να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την υγιή πορεία σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η ριζική αλλαγή σε ζητήματα δομής και οργάνωσης είναι μία ευκαιρία που θα βοηθήσει τη χώρα στην περίοδο της οικονομικής κρίσης που διανύει. Εφόσον υλοποιηθούν οι απαραίτητες μεταρρυθμίσεις τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αύξησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας από τους δημόσιους φορείς .

Με τα Εργαλεία Αναδιοργάνωσης Δημοσίων Οργανισμών όπως το Benchmarking, το Balanced Scorecard και όλα όσα προαναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο η δημόσια διοίκηση έχει την δυνατότητα να τα χρησιμοποιήσει έτσι ώστε να αποφύγει τη χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία ανάπτυξης αποτελεσματικών πολιτικών και διοικητικών εργαλείων προς βελτίωση της λειτουργίας της.

Η εφαρμογή του Balanced Scorecard σε ένα δημόσιο οργανισμό και συγκεκριμένα στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού κατέστησε εφικτή την αποκωδικοποίηση της στρατηγικής από ένα θεωρητικό κείμενο που αφορούσε μόνο τα διευθυντικά στελέχη σε κατανοητούς επιχειρησιακούς στόχους, οι οποίοι κινητοποιούν όλους τους εργαζόμενους και τους οδηγούν σε πραγματικά αποτελέσματα.

Η δυσκολία αρχικά ήταν στην αποσαφήνιση του οράματος και της αποστολής. Διότι συνήθως είναι απλές καταστάσεις με δράσεις και προγράμματα που πρέπει να αναληφθούν και όχι τα αποτελέσματα που προσπαθούν να επιτύχουν. Επιπλέον, η έλλειψη δεικτών είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα διότι αν κάτι δεν έχει μετρηθεί δεν μπορεί να αξιολογηθεί. Βασική αρχή είναι η παρακολούθηση- ανάλυση των βασικών δεικτών από τις διαδικασίες που έχουν οριστεί μέσα από τα πληροφοριακά συστήματα από ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στη συνέχεια μετά από την παρακολούθηση τέτοιων δεικτών ενσωματώνονται στο στρατηγικό χάρτη του οργανισμού. Διαφορετικά τα αποτελέσματα είναι δύσκολο να ανταποκρίνονται στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και ενδέχεται να συμβάλλουν στην απομάκρυνση από αυτούς. Αξίζει να σημειωθεί ότι η χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου βοήθησε στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της υπηρεσίας διότι οριοθετήθηκαν οι στόχοι, υπήρξε επικοινωνία του στόχου και των επιμέρους διαδικασιών σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, η διατμηματική συμμετοχή των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων και ανταμοιβών.

Γενικότερα τα εργαλεία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ έχουν εισέλθει πλέον στην εργασιακή ζωή και στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Το βασικό πρόβλημα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, δεν είναι τόσο η απουσία μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων, όσο η ανυπαρξία δραστικών αλλαγών μέσω των προγραμμάτων αυτών. Το ζητούμενο είναι η ενδυνάμωση και ουσιαστικοποίηση της χρήσης τους ώστε να πραγματοποιηθούν αλλαγές με απώτερο στόχο τη συνεχή ενημέρωση των πολιτών για την πορεία του εγχειρήματος, ώστε να εξασφαλιστεί η στήριξη των εργαζομένων αλλά και του κοινωνικού συνόλου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Μπουραντάς Δ.(2015). Μάνατζμεντ. Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες. Εκδόσεις: Μπένου. Αθήνα

Λαδή Σ., Νταλάκου Β.,(2008). Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική, τόμος Δ, Οικονομικά Δημοσίων Επιχειρήσεων και Προϋπολογισμός Δημοσίων Φορέων και Οργανισμών. ΕΑΠ, Πάτρα.

Λαδή Σ., Νταλάκου Β.,(2008). Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική, τόμος Α, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική ΕΑΠ, Πάτρα

Ζαβλάνου Μ.(1996). Οργάνωση και Διοίκηση. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Βαγιάτης Γ. (2008).Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά. Τόμος Γ. Β Έκδοση. ΕΑΠ. Πάτρα.

Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος Ν., (2000), Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, εκδόσεις Παπαζήση

Λοιζίδης Ι., Πατσουράτης Β. (2008). Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική. Τόμος Δ΄. Πάτρα.

Παπαδάκης Β. (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Τόμος Α΄: Θεωρία. Εκδόσεις: Ε.Μπενου. Αθήνα.

Ρωσσίδης, Ι., (2014). Εφαρμογές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση, Αθήνα : Σταμούλης.

Μαντάς Ν., (1992). Διοίκηση Προσωπικού. Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Saul, J., (2006). Benchmarking for Nonprofits. How to Measure, Manage and Improve Performance. Minneapolis : Fieldstone Alliance

Miller, E. J. (1997). Effecting Organizational Change in Large Complex Systems: A collaborative consultancy approach. In J. Neumann, K. Keller, & Shepherd. D., (Ed.), Developing Organizational Consultancy. London: Routledge

Wireman, T., (2004). Benchmarking Best Practices in Maintenance Management. NY: Industrial Press Inc.

Bergman, A., (2009). Public Sector Financial Management. Essex : Prentice Hall.

ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Μιχιώτης, Σ. (2007). Οργανωσιακές αλλαγές. Εκπαιδευτικό υλικό, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

Γιαννάς Π. (2017). Σημειώσεις στο Μάθημα: Διαχείριση Αλλαγής, «Είδη αλλαγής». Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Γιαννάς Π. (2017). Σημειώσεις στο Μάθημα: Διαχείριση Αλλαγής, «Αντιστάσεις και αντιδράσεις στην αλλαγή». Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Σαλμών Ι. (2017). Σημειώσεις στο Μάθημα: Διαχείριση Αλλαγής. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Λιανός Α. (2018). Εισήγηση στο ΕΚΔΑ. «Διοίκηση Μέσω Στόχων & Μέτρηση της Αποδοτικότητας Δημοσίων Υπηρεσιών». Αθήνα.

Βασιλάκης Α., Παπαθεοδώρου Ν., Ντρούτσα Ε. (2010). Διοίκηση μέσω Στόχων και Μέτρηση της Αποδοτικότητας. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ..Δ.Α.)

Ζαμπετάκης,Λ. (2007). Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα. Διδακτορική Διατριβή. Πολυτεχνείο Κρήτης

Χριστοπούλου Σ. (2008). Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Δημόσια Πολιτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους», ΙΘ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Αθήνα

Αγγελίδου Ζ. (2015). Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Διοίκηση και Οικονομική Διαχείριση. Το εγχείρημα του εξορθολογισμού των δομών της Δημόσιας Διοίκησης. Το παράδειγμα της μεταφοράς αρμοδιοτήτων από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ) στο Υπουργείο Τουρισμού», ΚΓ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Αθήνα

ΕΚΕΤΑ (2006).Υλικό κατάρτισης στη διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης, υπεύθυνος έκδοσης Κ. Κυπαρισσίδης, Αθήνα.

Κουέλης Ε. (2014). Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Διοίκηση και Οικονομική Διαχείριση. Η υιοθέτηση της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης (Balanced Scorecard) στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων Οργανισμών», ΚΒ' Εκπαιδευτική Σειρά. Αθήνα

Δρουλιά Θ., Πολίτης Φ. (2008). Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. ΥΕΠΘ. Αθήνα (http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book2.pdf)

Κολέτσιος Δ. (2010). «Το Κίνημα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και η Διοικητική Μεταρρύθμιση του Ελληνικού δημοσίου Τομέα. Βιβλιογραφική Επισκόπηση». Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
(https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13745/1/Koletsios_Msc2010.pdf)

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ-ΑΡΘΡΑ-ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ-ΜΕΛΕΤΕΣ

Beer, M., Nohria,(2000). N., “Cracking the code of change”. Harvard Business Review, p.p. 133-141.

Kotter J. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press

C. Heath, D.Heath (2010). Switch: How to Change Things When Change Is Hard. Broadway Business

Kotter J.“Leading Change: Why Transformation efforts fail?”, Harvard Business Review (HBR), 2007-January, pp. 1-10.

Hartley, J., Benington, J., & Binnis, P. (1997). Researching the Roles of Internal Change Agents in the Management of Organizational Change. British Journal of Management, 8, 61,73.

Buchanan, D., & Badham, R. (1999). Politics and organizational change: The lived experience. Human Relations, 52(5), 609,629.

Beugelsdijk, S., Slangen, A., Marco van Herpen (2002), “Shapes of organizational change: the case of Heineken Inc.”, Journal of organizational Change Management, Vol. 15, No.3, pp. 311-326

SMR Forum (1983).Improving face- to- face relationships, Sloan Management Review, Winter, p.43-52. Schein E.H

K.Brown, J.Waterhouse and C.Flynn (2003). “Change management practices- Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?”, International Journal of public Sector Management, Vol.16, No 3,pp.230-241.

Hammer, M., Champy, J., (1993) Reengineering the Corporation, a Manifesto for Business Revolution, New York: Harper Business Essentials(p.35)

Saxena, K.B.C., (1996). Reengineering public administration in developing countries, Long Range Planning, Vol. 29, No 5, pp. 703-711

Zigiaris, S. (2000).“Business Process Reengineering BPR”, Report Produced for the EC funded project INNOREGIO, BPR HELLAS SA.

Rossidis, I. (2017). Η τεχνική του Benchmarking στον δημόσιο τομέα. Εφαρμογή και προοπτικές. Δελτίον Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Davenport, T., and Grover, V., (2001). “Knowledge management”, Journal of Management Information Systems, 18(1), 3– 4.

Michalopoulos, N. and Psychogios, A. (2002) Knowledge Management and Public Organizations: How Well does the Coat Fit? The Case of Greece, 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens.

Κοτσαϊβάζογλου Ι. & Ασπρίδης Γ. & Rossidis Ι. & Σδρόλιας Λ. (2017). Η Στρατηγικής της Διοίκησης Γνώσης ως Εργαλείο Ανασυγκρότησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα (2ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο «Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας: Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης»)

Kaplan R.S.,Norton D.P.,(1996). “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review, (Jan-Feb).

Έκθεση του καθηγητή Κ.Βαρβαρεσσου για την Οικονομική κατάσταση της Ελλάδας (1952)

(<http://documents.worldbank.org/curated/en/709741468030326423/pdf/UNN18000Greece0the0economic0problem.pdf>)

Μπουρσανίδης Χ.(2005). «Στρατηγικό Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση

Μία συστηματική παρουσίαση του Balanced Scorecard από την σκοπιά του Δημοσίου Μάνατζμεντ Υγείας» 1ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων. ΕΣΔΔ. Αθήνα

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

Εθνικό Τυπογραφείο (www.et.gr)

Europa (europa.eu/index_el.htm)

Υπουργείο Εσωτερικών (<http://www.ypes.gr>)

Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων (<http://www.gsis.gr/>)

ΣΥΖΕΥΞΙΣ (<http://www.syzefxis.gov.gr/>)

Wikipedia (<http://el.wikipedia.org/wiki>)

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (<http://www.kathimerini.gr/166615/article/oikonomia/epixeirhseis/balanced-scorecard-to-xryso-ergaleio-toy-manatzment>)

ΤΟ ΒΗΜΑ (<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=32&artid=368153&dt= 12 2000>)

TA NEA (http://www.tanea.gr/default.asp?pid=43&ct=139&blgid=4594207&blg_year=2010&blg_month=1)

European Parliament - Europa EU (http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm)

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (<http://www.minadmin.gov.gr/?p=24376>)

Κέφης Β. (2018). «Ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο για τον Δημόσιο Τομέα» (<http://www.politicaldoubts.com/finance/item/407-i-dimosionomiki-krisi-stin-ellada-kai-oi-epiptoseis-sto-anthropino-dynamiko-tou-ellinikoy-dimosiou-tomea>)

Τσακωνά Στέλλα. Δημόσιοι Υπάλληλοι και Συνταγμα. (<http://www.greeklaws.com/pubs/uploads/987.pdf>)

Κοϊμτζόγλου Ι. (2005). «Η νομική προσέγγιση της διοικητικής μεταρρύθμισης» (http://www.pspa.uoa.gr/data/download/ede/conferences/SDE_2005/papers/Koimtzoglou_Ioannis.pdf)