



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα: Διοίκηση μέσω Στόχων στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας  
και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης**

**Title: Management by Objectives at the Directorate of Quality Policy  
and Metrology of Ministry of Development**

**Παναγιώτης Σωτηρόπουλος (Α.Μ.: 2287)  
Επιβλέπων καθηγητής: Φαίδων Κομισόπουλος**

**Αθήνα**

**Ιούνιος 2024**

## **ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΜΕΛΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**

**Μέλη Επιτροπής**

**Υπογραφές**

A. Φαίδων Κομισόπουλος .....

B. Μαρία Τσιριντάνη .....

Γ. Κλήμης Νταλιάνης .....

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

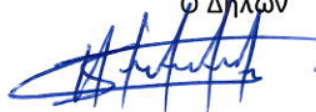
Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Σωτηρόπουλος Παναγιώτης του Σωτηρίου , με αριθμό μητρώου 2287 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 27/06/2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



Σωτηρόπουλος Παναγιώτης

## Πίνακας Περιεχομένων

Κατάλογος πινάκων .....	iii
Κατάλογος διαγραμμάτων .....	iii
Περίληψη .....	vi
Abstract.....	vii
<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
1.1. Σύντομη εισαγωγή στο θεωρητικό υπόβαθρο.....	1
1.2. Αξία θέματος και συνεισφορά εργασίας.....	3
1.3. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	3
1.4. Μεθοδολογία Έρευνας.....	4
1.5. Δομή εργασίας.....	5
<b>Κεφάλαιο 2: Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας.....</b>	<b>7</b>
2.1. Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων.....	7
2.2. Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας.....	9
2.3. Γενική Διεύθυνση Βιομηχανικών Υποδομών και Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος.....	10
2.4. Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας.....	13
<b>Κεφάλαιο 3: Νέα Δημόσια Διοίκηση.....</b>	<b>17</b>
3.1. Δημόσια Διοίκηση.....	17
3.2. Νέα Δημόσια Διοίκηση.....	17
3.3. Χαρακτηριστικά ΝΔΔ.....	19
3.4. Δράσεις ΝΔΔ.....	24
3.5. ΝΔΔ στην Ελλάδα.....	25
3.6. Αξιολόγηση εφαρμογής ΝΔΔ.....	26
<b>Κεφάλαιο 4: Διοίκηση Ποιότητας.....</b>	<b>29</b>
4.1. Προσδιορισμός εννοιών.....	29
4.2. Χαρακτηριστικά ποιότητας.....	30
4.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	38
4.3.1. Προσδιορισμός έννοιας.....	38
4.3.2. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	41
4.4. Κόστος Ποιότητας.....	43
4.5. Πρότυπα ποιότητας.....	44
4.6. Υποδομές Ποιότητας.....	47
4.6.1. Προσδιορισμός εννοιών.....	47
4.6.2. Οργανισμοί ποιότητας.....	48
4.6.3. Σύστημα Υποδομών Ποιότητας.....	49
4.6.4. Οφέλη υποδομών ποιότητας.....	51
4.6.5. Δείκτης Υποδομών Ποιότητας.....	52
4.7. Εθνική Πολιτική Ποιότητας.....	54
4.7.1. Γενικά.....	54
4.7.2. Κινητήριες δυνάμεις.....	54

4.7.3. Στόχοι Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας .....	56
4.8. Μετρολογία .....	58
4.8.1. Ορισμός και είδη.....	58
4.8.2. Ιστορική αναδρομή.....	60
<b>Κεφάλαιο 5: Διοίκηση Μέσω Στόχων.....</b>	<b>62</b>
5.1. Προσδιορισμός εννοιών .....	62
5.2. Συνιστώσες του BSC.....	64
5.2.1. Χρηματοοικονομική συνιστώσα .....	66
5.2.2. Συνιστώσα πελατών .....	66
5.2.3. Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών .....	67
5.2.4. Συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης .....	67
5.3. Σχέσεις μεταξύ των συνιστωσών .....	68
5.4. Εφαρμογή του BSC στο Δημόσιο Τομέα.....	69
5.5. Ανάπτυξη Συστήματος BSC .....	72
5.5.1. Διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής .....	72
5.5.2. Στρατηγικός χάρτης Διεύθυνσης Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας....	75
<b>Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία έρευνας.....</b>	<b>83</b>
6.1. Ερευνητική μέθοδος, στρατηγική έρευνας .....	83
6.2. Ερευνητικό εργαλείο: συνέντευξη .....	85
6.3. Δείγμα, δειγματοληψία .....	88
6.4. Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων .....	90
6.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία .....	91
<b>Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα .....</b>	<b>93</b>
7.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	93
7.2. Γνώσεις και στάση στελεχών .....	96
7.3. Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων.....	101
7.4. Προτάσεις.....	108
<b>Κεφάλαιο 8: Συζήτηση – συμπεράσματα .....</b>	<b>110</b>
8.1. Συζήτηση.....	110
8.2. Περιορισμοί Έρευνας.....	117
8.3. Θέματα για Μελλοντική Έρευνα .....	117
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>118</b>
<b>Παραρτήματα .....</b>	<b>126</b>
Α. Συνοδευτική Επιστολή .....	126
Β. Οδηγός συνέντευξης.....	127
Γ. Πιλοτική Συνέντευξη .....	130
Δ. Συνεντεύξεις .....	138

## **Κατάλογος πινάκων**

Πίνακας 7. 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	93
Πίνακας 7. 2. Ποσοτικοποίηση δημογραφικών χαρακτηριστικών .....	94
Πίνακας 7. 3. Γνώση και στάση στελεχών .....	97
Πίνακας 7. 4. Παράγοντες που εμποδίζουν τη διοίκηση μέσω στόχων .....	106

## **Κατάλογος διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 2. 1. Οργανόγραμμα Υπουργείου Ανάπτυξης .....	8
Διάγραμμα 2. 2. Εποπτευόμενοι φορείς από τη ΓΓΒ .....	10
Διάγραμμα 2. 3. Στόχοι Γενικής Διεύθυνσης Βιομηχανικών Υποδομών και Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος .....	11
Διάγραμμα 2. 4. Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας .....	12
Διάγραμμα 2. 5. Αρμοδιότητες Τμήμα Α΄ .....	14
Διάγραμμα 2. 6. Αρμοδιότητες Τμήμα Β΄ .....	15
Διάγραμμα 2. 7. Αρμοδιότητες Τμήμα Γ΄ .....	16
Διάγραμμα 4. 1. Διοίκηση ολικής ποιότητας .....	41
Διάγραμμα 4. 2. Μοντέλο ΚΠΑ .....	42
Διάγραμμα 4. 3. Υποδομές Ποιότητας .....	48
Διάγραμμα 4. 4. Βασικές αρχές Κανονισμού 765/2008/ΕΚ .....	51
Διάγραμμα 4. 5. Εθνικός φορέας τυποποίησης .....	59
Διάγραμμα 5. 1. Σχηματική απεικόνιση του BSC .....	65
Διάγραμμα 5. 2. Ερωτήματα BSC .....	66
Διάγραμμα 5. 3. Κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας εφαρμογής BSC .....	72
Διάγραμμα 5. 4. Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004) .....	73
Διάγραμμα 5. 5. Διαμόρφωση στρατηγικής (SWOT ανάλυση) .....	74
Διάγραμμα 5. 6. Στάδια εφαρμογής στρατηγικής (BSC) .....	75
Διάγραμμα 5. 7: Άξονες στρατηγικής .....	77
Διάγραμμα 5. 8. Στρατηγικός Χάρτης Διεύθυνσης .....	81
Διάγραμμα 6. 1. Διαδικασία έρευνας .....	85

Διάγραμμα 7. 1. Φύλο ερωτώμενων .....	94
Διάγραμμα 7. 2. Ηλικία ερωτώμενων.....	95
Διάγραμμα 7. 3. Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση .....	95
Διάγραμμα 7. 4. Θέση στο τμήμα.....	96
Διάγραμμα 7. 5. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο.....	96
Διάγραμμα 7. 6. Συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης.....	97
Διάγραμμα 7. 7. Παράγοντες που εμποδίζουν τη διοίκηση μέσω στόχων .....	107

Αφιερώνεται

στη μνήμη των αγαπημένων μου παππούδων και γιαγιάδων

Μιλτιάδη και Βασιλικής,

Παναγιώτη και Παναγιώτας,

στους γονείς μου Σωτήρη και Κωνσταντίνα

και τέλος στον αγαπητό μου δάσκαλο κύριο Φαίδωνα

Κομισόπουλο για την πολύτιμη στήριξη και βοήθεια του!



## Περίληψη

Η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, η μετάβαση στη Νέα Δημόσια Διοίκηση και οι επακόλουθες μεταρρυθμίσεις, είναι σημαντικές παράμετροι για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει προβλήματα και δυσχέρειες, αδυνατώντας πολλές φορές να τα επιλύσει. Τα αποτελέσματα βιώνονται από τους πολίτες. Έτσι, πάγιο αίτημα αποτελεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών. Η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η αλλαγή νοοτροπίας, συμβάλλουν στη βελτίωση του δημόσιου τομέα και στοχεύουν στην ικανοποίηση των πολιτών. Η Διοίκηση μέσω Στόχων προτάθηκε αρχικά από τον Drucker και εξετάζονται, μέσα από σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης, θέματα όπως η ανάπτυξη στελεχών ή οργάνωσης. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο εργαλείο που στοχεύει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας στο χώρο εργασίας. Σε συνδυασμό με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης της απόδοσης ενός οργανισμού, επιχειρείται η καθιέρωση ενός ολοκληρωμένου κύκλου ποιότητας. Στην παρούσα εργασία μελετάται η Διοίκηση μέσω Στόχων στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης, περιγράφεται ο βαθμός υιοθέτησής της και αναδεικνύονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν κατά την υλοποίησή της. Για τις ανάγκες της εργασίας, διαμορφώθηκε οδηγός συνέντευξης και συλλέχθηκαν ποιοτικά δεδομένα μέσω συνεντεύξεων για τη διερεύνηση των απόψεων και των εμπειριών των εργαζομένων στην υπό μελέτη Διεύθυνση. Συμπερασματικά, φάνηκε ότι η εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων βρίσκεται σε αρχικό στάδιο και απαιτείται περαιτέρω συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών προκειμένου να τεθούν στόχοι ρεαλιστικοί, εφικτοί και μετρήσιμοι που θα οδηγήσουν στην απλούστευση των διαδικασιών και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση μέσω Στόχων, Balanced ScoreCard, Διοίκηση Ποιότητας, Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας

## **Abstract**

The operation of the Public Administration, the transition to the New Public Administration and the subsequent reforms, are important parameters for the economic and social development of a country. Especially in Greece, the public sector faces problems and difficulties, often being unable to be resolved. The results are experienced by the citizens. Thus, improving the effectiveness and efficiency of public services is a constant request. The adoption of the principles of Total Quality Management and the upcoming changes contribute to the improvement of the public sector, aiming to the satisfaction of the citizens. Management by Objectives was originally proposed by Drucker and examines, through modern management techniques, issues such as executive or organizational development. It is a comprehensive tool aiming at enhancing efficiency and productivity in the workplace. In conjunction with the Common Assessment Framework as a self-assessment tool of an organization's performance, an integrated quality cycle is attempted. In the current thesis, Management by Objectives is studied in the Directorate of Quality Policy and Metrology of the Ministry of Development, the degree of its adoption is described and the advantages and disadvantages arising during its implementation are highlighted. For the needs of the work, an interview guide was formulated and qualitative data was collected through interviews to explore the opinions and experiences of the employees in the under-study Directorate. Conclusively, the implementation of management by objectives is at an early stage and further cooperation of all involved parties is required in order to set realistic, achievable and measurable objectives that will lead to the simplification of procedures and the increase of efficiency and effectiveness.

**Keywords:** Management by Objectives, Balanced ScoreCard, Quality Management, Directorate of Quality Policy and Metrology of Ministry of Development

## **Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή**

### **1.1. Σύντομη εισαγωγή στο θεωρητικό υπόβαθρο**

Η διοίκηση μέσω στόχων είναι μια διοικητική προσέγγιση που επικεντρώνεται στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Αυτή η προσέγγιση εφαρμόζεται συχνά στον ιδιωτικό τομέα, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και στο δημόσιο τομέα με προσαρμογές για να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα.

Βασική αρχή της Διοίκησης μέσω Στόχων είναι αρχικά ο καθορισμός των στόχων που πρέπει να είναι σαφείς, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά προσδιορισμένοι. Στο δημόσιο τομέα, αυτοί οι στόχοι μπορεί να σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των πολιτών.

Επιπλέον, οι στόχοι καθορίζονται σε συνεργασία με τους υπαλλήλους. Αυτό ενισχύει την δέσμευση και το ενδιαφέρον τους για την επίτευξη των στόχων (συμμετοχικός προγραμματισμός). Επίσης, η πρόοδος προς την επίτευξη των στόχων παρακολουθείται συνεχώς και αξιολογείται τακτικά. Αυτό περιλαμβάνει συχνά τη χρήση δεικτών απόδοσης και τη διενέργεια ελέγχων. Περαιτέρω, παρέχεται τακτική ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους και, αν χρειάζεται, οι στόχοι ή οι στρατηγικές προσαρμόζονται ενώ η τελική αξιολόγηση των επιδόσεων γίνεται με βάση την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Αυτή η διαδικασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση των επιτυχιών και τον εντοπισμό περιοχών που χρειάζονται βελτίωση.

Τα πλεονεκτήματα της Διοίκησης μέσω Στόχων στο Δημόσιο Τομέα έγκεινται στην αυξημένη διαφάνεια και λογοδοσία καθώς οι σαφείς στόχοι και η συνεχής παρακολούθηση επιτρέπουν μεγαλύτερη διαφάνεια στις διαδικασίες και λογοδοσία στους πολίτες. Επιπλέον, παρατηρείται βελτίωση της απόδοσης καθώς η εστίαση σε συγκεκριμένους στόχους μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών ενώ η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία καθορισμού των στόχων μπορεί να αυξήσει το κίνητρο και την αφοσίωσή τους. Επίσης, η διοίκηση μέσω στόχων επιτρέπει τον στρατηγικό προγραμματισμό και την καλύτερη κατανομή πόρων.

Από την άλλη, η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων μπορεί να αντιμετωπίσει αντίσταση από υπαλλήλους που δεν είναι εξοικειωμένοι με την προσέγγιση ή αντιστέκονται στις αλλαγές. Σε πολλές περιπτώσεις, είναι δύσκολο να μετρηθούν ποσοτικά τα αποτελέσματα στο δημόσιο τομέα, ειδικά όταν οι στόχοι είναι ποιοτικοί ή μακροπρόθεσμοι. Επιπλέον, οι πολιτικές αλλαγές και οι παρεμβάσεις μπορεί να επηρεάσουν την εφαρμογή των στόχων και τη διαχείριση των πόρων ενώ η

έλλειψη επαρκών πόρων μπορεί να αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Τελικά, η διοίκηση μέσω στόχων μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης και της διαφάνειας στο δημόσιο τομέα, αρκεί να εφαρμοστεί με τρόπο που να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες προκλήσεις και ανάγκες του δημόσιου τομέα. Ο επιτυχής καθορισμός και η επίτευξη στόχων απαιτεί τη δέσμευση τόσο της ηγεσίας όσο και των υπαλλήλων, καθώς και μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και προσαρμογής.

Η εφαρμογή των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ) φαίνεται να αποτελεί μία εκ των διακεκριμένων διακυβερνητικών πρακτικών που αποσκοπούν στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και τη βελτίωση της απόδοσης του δημόσιου τομέα μέσω προγραμμάτων μεταρρυθμίσεων. Αυτά τα προγράμματα υιοθετούνται τόσο από τις οικονομικά ανεπτυγμένες κοινωνίες όσο και από τις αναπτυσσόμενες χώρες.

Μέσα στο πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομικής και ενεργειακής κρίσης, καθώς και της συνεχιζόμενης πανδημίας COVID-19, οι πιέσεις αυξάνονται για ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό κράτος. Αυτό το κράτος πρέπει να μπορεί να ανταποκρίνεται στις βασικές πτυχές του παραδοσιακού του ρόλου, όπως η διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος και της κοινωνικής συνοχής. Για να επιτευχθεί αυτό, εισάγονται βασικές αρχές όπως η οικονομικότητα και χρησιμοποιούνται σύγχρονα εργαλεία Στρατηγικού Σχεδιασμού και Στρατηγικής Διοίκησης της ΝΔΔ.

Το Balanced Scorecard προσπαθεί να αποδώσει μία ισορροπημένη εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης στους τέσσερις βασικούς πυλώνες της, τον οικονομικό, τον πελατειακό, τον άξονα των διαδικασιών και τον άξονα της μάθησης και της εξέλιξης του οργανισμού (Chavan, 2009).

Για να επιτευχθεί η ποιότητα στις διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης και να συμβάλει στη συνολική της βελτίωση, είναι αναγκαία η μετάβαση από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο. Οι αρχές και οι απαιτήσεις της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης διαφέρουν σημαντικά από αυτές του γραφειοκρατικού συστήματος (Esmark, 2016).

Η παρούσα μελέτη εντάσσεται στο πλαίσιο της ευρύτερης συζήτησης που αφορά στην εφαρμογή των αρχών και των μεταρρυθμίσεων που εισήγαγε η ΝΔΔ στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας επιχειρήθηκε η διερεύνηση της Διοίκησης μέσω Στόχων (στοχοθεσία), ως σύγχρονο εργαλείο διοίκησης στο πλαίσιο της ελληνικής διοίκησης εστιάζοντας στη διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων

αναφορικά με την εφαρμογή Διοίκηση μέσω Στόχων στην προσπάθεια του θεσμικού πλαισίου.

## **1.2. Αξία θέματος και συνεισφορά εργασίας**

Η αξία του θέματος έγκειται στο ότι διερευνάται ενδελεχώς το θέμα της Διοίκησης μέσω Στόχων στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης και παράλληλα παρουσιάζεται η εφαρμογή του Balanced ScoreCard στην υπό μελέτη Διεύθυνση.

Με την εστίαση στην Διοίκηση μέσω Στόχων φαίνεται ο τρόπος που η αποτελεσματική διοίκηση και η καθορισμένη στόχευση μπορούν να βελτιώσουν τις δημόσιες υπηρεσίες, να μειώσουν τη σπατάλη πόρων και να αυξήσουν την ικανοποίηση των πολιτών. Επιπλέον, αναδεικνύοντας τις διαφορές, τις προκλήσεις και τις επιτυχίες του περιβάλλοντος που λειτουργεί η Υπηρεσία, δίνεται μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της εφαρμογής και της προσαρμοστικότητάς της.

Βέβαια, η έρευνα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης είναι συνεχώς εξελισσόμενη και έτσι, μελέτες όπως αυτή συμβάλλουν στη διεύρυνση της υπάρχουσας γνώσης και στην ενίσχυση της βιβλιογραφίας σχετικά με την Διοίκηση μέσω Στόχων και τη δημόσια διοίκηση. Επιπλέον, μια λεπτομερής ανάλυση μπορεί να αποκαλύψει καλές πρακτικές και επιτυχημένα παραδείγματα εφαρμογής της στο δημόσιο τομέα. Αυτό μπορεί να χρησιμεύσει ως οδηγός για άλλες δημόσιες υπηρεσίες που επιθυμούν να βελτιώσουν τη λειτουργία τους.

Συνοψίζοντας, η μελέτη της διοίκησης μέσω στόχων στο δημόσιο τομέα προσφέρει πολυάριθμα οφέλη τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Προσφέρει μια ευκαιρία για την προώθηση της γνώσης, την καινοτομία και τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών.

## **1.3. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι ο εντοπισμός και η ερμηνεία των αντιλήψεων, απόψεων και στάσεων εργαζομένων στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης σχετικά με τη διοίκηση μέσω στόχων στο χώρο του Υπουργείου.

Κατά τον σχεδιασμό της ερευνητικής διαδικασίας, είναι κρίσιμο να καθοριστούν τα ερευνητικά ερωτήματα που συγκεκριμενοποιούν τη θεματική περιοχή στην οποία θα επικεντρωθεί ο ερευνητής. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα ερευνητικά ερωτήματα στην ποιοτική έρευνα είναι γενικότερα σε σύγκριση με εκείνα της ποσοτικής έρευνας. Συγκεκριμένα, τα ερωτήματα της ποιοτικής έρευνας είναι πιο

«ανοιχτά» και στοχεύουν στη συλλογή ευρύτερων απαντήσεων, αντί για συγκεκριμένες. Οι απαντήσεις που προκύπτουν πρέπει να είναι λεπτομερείς και να επιτρέπουν την πολύπλευρη διερεύνηση του φαινομένου. Επιπλέον, είναι σημαντικό ότι ο ερευνητής μπορεί να επαναδιατυπώσει ή να αλλάξει εντελώς τα ερωτήματα της ποιοτικής έρευνας καθώς προχωρά η ερευνητική διαδικασία (Ισαρη και Πουρκός, 2015).

Λαμβάνοντας υπόψη τις έννοιες που αναπτύχθηκαν στο θεωρητικό μέρος αυτής της μελέτης, στο σημείο αυτό επιχειρείται η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων που θα πρέπει να απαντηθούν μέσω της συγκεκριμένης έρευνας. Ειδικότερα, τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- Ποια είναι η δομή της Διεύθυνσης Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης;
- Ποιες οι αντιλήψεις των εργαζομένων στη Διεύθυνση Πολιτικής και Μετρολογίας για τη διοίκηση μέσω στόχων (εμπειρίες, αξία / χρησιμότητα);
- Οι αντιλήψεις αυτές ταυτίζονται με τις επικρατούσες αντιλήψεις;
- Οι αντιλήψεις αυτές αποτελούν ή όχι παράγοντα αποτελεσματικότητας στην εργασία;
- Ποιες οι σχέσεις των εργαζομένων με τους υπόλοιπους (εργαζόμενους και μη);
- Πώς συγκροτούνται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων;
- Ποιος είναι ο βαθμός γνώσης επιτυχημένων-αποτελεσματικών επαγγελματικών εμπειριών (καλών πρακτικών), η υιοθέτηση τους, η οικειοποίηση και εφαρμογή τους από πλευράς εργαζομένων;
- Τι προτείνεται για βελτίωση της κατάστασης;

#### **1.4. Μεθοδολογία Έρευνας**

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, συλλέχθηκαν ποιοτικά δεδομένα μέσω συνεντεύξεων, οι οποίες προσφέρουν το πλεονέκτημα της άμεσης επικοινωνίας και της δυνατότητας για διευκρινίσεις και επεξηγήσεις (Saunders et al., 2019). Μέσω των συνεντεύξεων, ο ερευνητής μπορεί να συγκεντρώσει πληροφορίες για τις απόψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων, καθώς και για τα συναισθήματα και τις σκέψεις τους (Φίλιας, 2003; Κυριαζή, 2011). Αν και οι συνεντεύξεις αφορούν έναν περιορισμένο αριθμό ατόμων, επιτρέπουν την εξέταση και διερεύνηση επιπλέον ερωτημάτων που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της συνομιλίας.

Διαμορφώθηκε οδηγός συνέντευξης αφού μελετήθηκε διεξοδικά η βιβλιογραφία. Ο κάθε ερωτώμενος θα προσεγγίσει τις ερωτήσεις από τη δική του

οπτική εκφράζοντας αυτό που είναι σημαντικό για τον ίδιο (Αβραμίδης και Καλύβα, 2006). Περιλαμβάνονται ερωτήσεις που θα οδηγήσουν σε συζήτηση στην οποία οι ερωτώμενοι θα εκθέσουν τις απόψεις τους για το υπό διερεύνηση θέμα ενώ θα δίνονται διευκρινίσεις όποτε είναι αναγκαίες για την ομαλή διεξαγωγή της συνέντευξης.

### **1.5. Δομή εργασίας**

Η εργασία αποτελείται από 8 κεφάλαια στα οποία αναλύεται εκτενώς το υπό μελέτη θέμα. Αναλυτικότερα:

- Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο την εισαγωγή παρουσιάζεται μια σύντομη περιγραφή του θεωρητικού πλαισίου, η αξία του θέματος και η συνεισφορά της εργασίας, ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, συνοπτικά η μεθοδολογία έρευνας και η δομή της εργασίας.
- Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιγράφεται η Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης που εντάσσεται στη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας και ανήκει στη Γενική Διεύθυνση Βιομηχανίας και Επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύεται η Νέα Δημόσια Διοίκηση, τα χαρακτηριστικά και οι δράσεις της και παρουσιάζεται πώς εφαρμόζεται στην Ελλάδα και πώς αξιολογείται η εφαρμογή της.
- Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύεται η Διοίκηση Ποιότητας. Ειδικότερα γίνεται προσδιορισμός των εννοιών και παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της ποιότητας. Επιπλέον, αναλύεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, το κόστος ποιότητας και τα πρότυπα ποιότητας. Στο πλαίσιο του κεφαλαίου αναλύεται η Εθνική Πολιτική Ποιότητας και η ενότητα της μετρολογίας.
- Στο 5<sup>ο</sup> κεφαλαίο αναλύεται η Διοίκηση μέσω Στόχων. Αρχικά προσδιορίζονται οι έννοιες και αναλύονται οι συνιστώσες του Balance ScoreCard και ο τρόπος εφαρμογής του στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στην υπό μελέτη Διεύθυνση.
- Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά η Μεθοδολογία της έρευνας, η στρατηγική της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο, το δείγμα και η δειγματοληψία ενώ αναλύεται και ο τρόπος επεξεργασίας των ποιοτικών δεδομένων.
- Στο 7<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας χωρισμένα σε ενότητες.
- Στο 8<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας και παραθέτοντας προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

- Ακολουθούν οι βιβλιογραφικές αναφορές και τα παραρτήματα.



## **Κεφάλαιο 2: Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας**

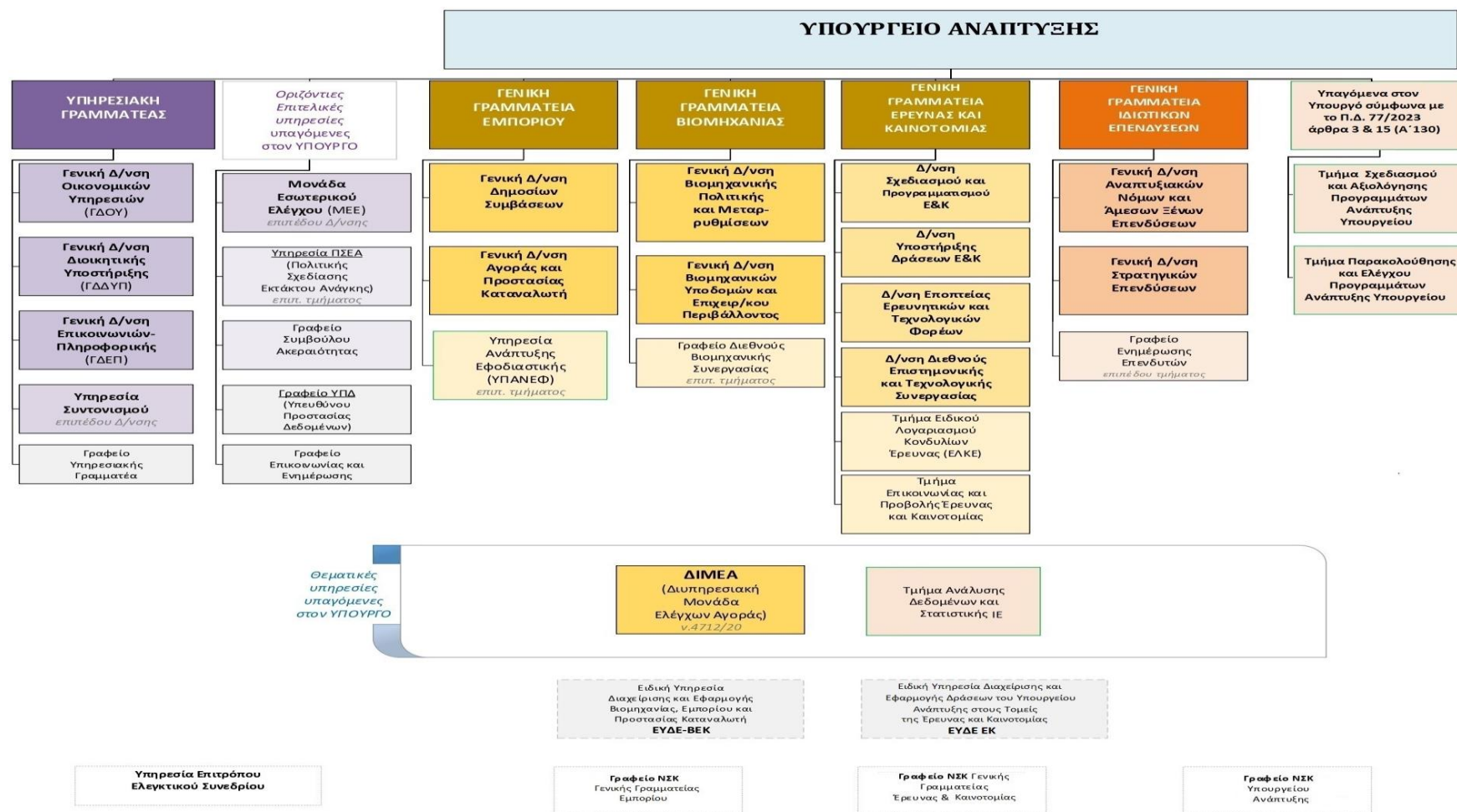
### **2.1. Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων**

Η αποστολή του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων (ΥπΑν) καθορίζεται στο άρθρο 1 του Π.Δ. 5/2022 (Α'15/2022) «Οργανισμός Υπουργείου Ανάπτυξης». Σύμφωνα με αυτό, η αποστολή του Υπουργείου είναι να επιτύχει ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη των Περιφερειών της χώρας, δίνοντας έμφαση στην αύξηση του κατά κεφαλήν ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ενίσχυσης των επενδύσεων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και της αύξησης του διαθέσιμου εισοδήματος για επιχειρήσεις και πολίτες.

Το Υπουργείο προωθεί την εγχώρια παραγωγή και τη διεθνή διάθεση εμπορεύσιμων προϊόντων, εφαρμόζοντας κυβερνητικές πολιτικές που ενισχύουν τις επενδύσεις. Αυτές οι πολιτικές αποβλέπουν στην αύξηση της παραγωγικής βάσης της χώρας, στη βελτίωση των εμπορικών όρων και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Επίσης, το Υπουργείο επικεντρώνεται στον σχεδιασμό και τη διαχείριση του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων, καθώς και σε εγχώρια και διεθνή χρηματοδοτικά προγράμματα και τη δημόσια δαπάνη. Ταυτόχρονα, προωθεί την έρευνα και την καινοτομία, ενσωματώνοντας νέες τεχνολογίες στην παραγωγή και εκσυγχρονίζοντας την εγχώρια βιομηχανία. Στόχος είναι η παραγωγή προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, διαφοροποιημένων και ασφαλών. Τέλος, εστιάζει στην ενίσχυση του εμπορίου, τον υγιή ανταγωνισμό και την προστασία των καταναλωτών, απλοποιώντας το θεσμικό πλαίσιο που σχετίζεται με την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη του δικτύου εφοδιασμού και διανομής.

Για να επιτελέσει την αποστολή του, το Υπουργείο οργανώνεται σε οριζόντιες επιτελικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες, καθώς και σε Γενικές και Ειδικές Γραμματείες που καλύπτουν διάφορους τομείς ανάπτυξης και επενδύσεων. Η οργανωτική του δομή παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.1.

Η βασική διάρθρωση περιλαμβάνει την Υπηρεσιακή Γραμματεία, τις Οριζόντιες Επιτελικές Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στον Υπουργό, τη Γενική Γραμματεία Εμπορίου, Βιομηχανίας, Έρευνας και Καινοτομίας, Ιδιωτικών Επενδύσεων και τα Υπαγόμενα στον Υπουργό Τμήματα Σχεδιασμού και Αξιολόγησης Προγραμμάτων Ανάπτυξης του Υπουργείου και το Τμήμα Παρακολούθησης και Ελέγχου Προγραμμάτων Ανάπτυξης Υπουργείου.



**Διάγραμμα 2. 1. Οργανόγραμμα Υπουργείου Ανάπτυξης**  
 Πηγή: <https://www.mindev.gov.gr/organogrammata-ipourgeiou>

## 2.2. Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας

Στο Άρθρο 42 του Π.Δ5/2022 «Οργανισμός Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων», περιγράφονται η Γενική Αποστολή της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας.

Η αποστολή της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας (ΓΓΒ) αποσκοπεί στην προώθηση της ανάπτυξης του δευτερογενούς τομέα της εγχώριας οικονομίας μέσω της εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής για τη βιομηχανία. Αυτό περιλαμβάνει την ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, την προαγωγή της επιχειρηματικότητας και την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας και ασφάλειας. Έτσι, η ΓΓΒ επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και τον καινοτόμο εκσυγχρονισμό της παραγωγικής βάσης της χώρας, στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης. Στόχος είναι η βελτίωση των εμπορικών όρων και της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς και η αποτελεσματική χρήση και εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού (Αρ.42, Π.Δ5/2022).

Στη ΓΓΒ υπάγονται οι ακόλουθες οργανικές μονάδες (διάγραμμα 2.2):

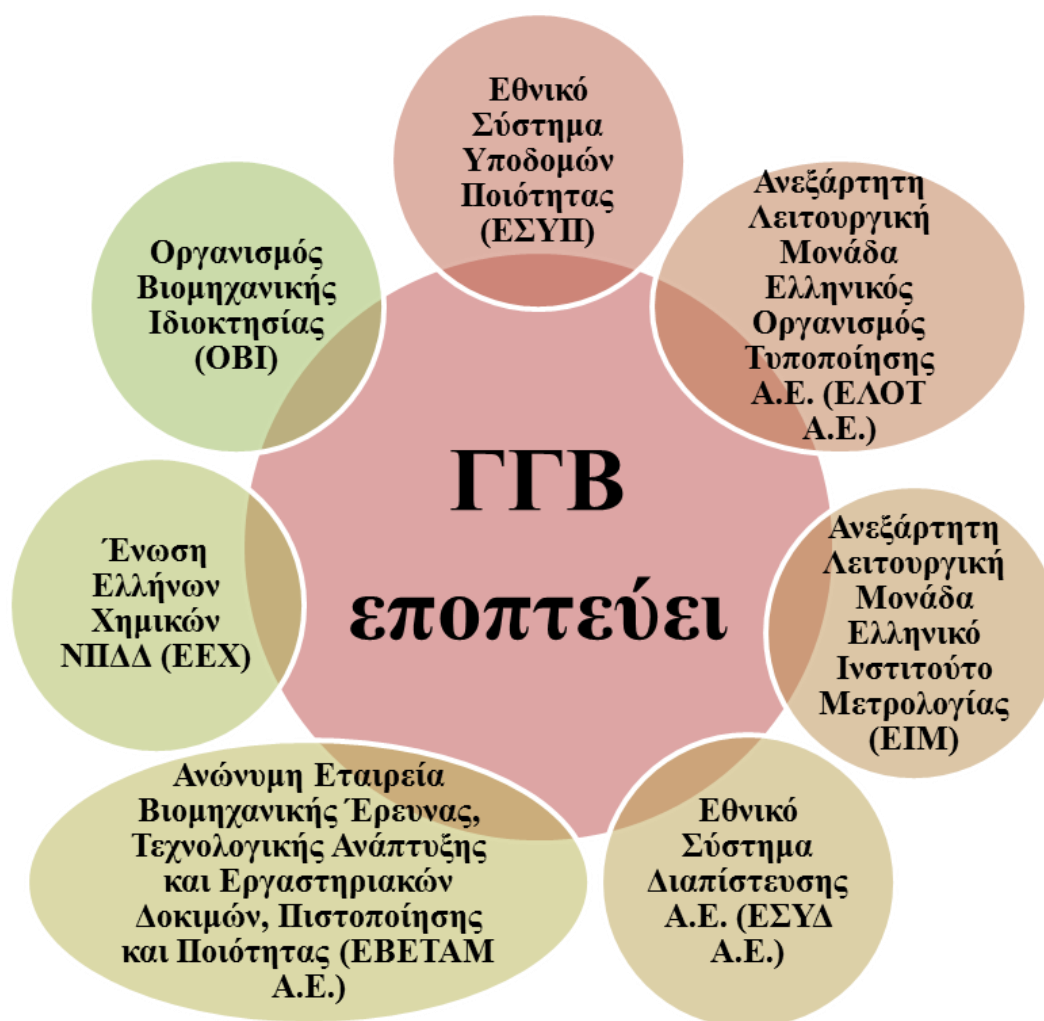
- Γενική Διεύθυνση Βιομηχανικής Πολιτικής και Μεταρρυθμίσεων.
- Γενική Διεύθυνση Βιομηχανικών Υποδομών και Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος.
- Γραφείο Διεθνούς Βιομηχανικής Συνεργασίας, επιπέδου τμήματος

Η Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας είναι υπεύθυνη για (Π.Δ5/2022, ΦΕΚ15/Α'/2022):

- Ενίσχυση των επενδύσεων και της απασχόλησης.
- Προώθηση και υποστήριξη της επιχειρηματικότητας.
- Κίνητρα για επιχειρηματικές συνεργασίες.
- Ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην παραγωγή και υπηρεσίες.
- Τεχνολογική αναβάθμιση σε όλους τους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Προώθηση μιας οικονομίας βασισμένης στη γνώση και την καινοτομία.
- Ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω θεσμικής υποστήριξης.
- Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Υποστήριξη θεσμικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος με απλούστευση των διαδικασιών και μείωση της γραφειοκρατίας.
- Προστασία της υγείας και του περιβάλλοντος.
- Αποδοτική χρήση της γης για αναπτυξιακούς σκοπούς.
- Εποπτεία της αγοράς σε θέματα που αφορούν τη βιομηχανία.

Υπό την εποπτεία της ΓΓΒ βρίσκονται οι φορείς που φαίνονται στο διάγραμμα

2.2:



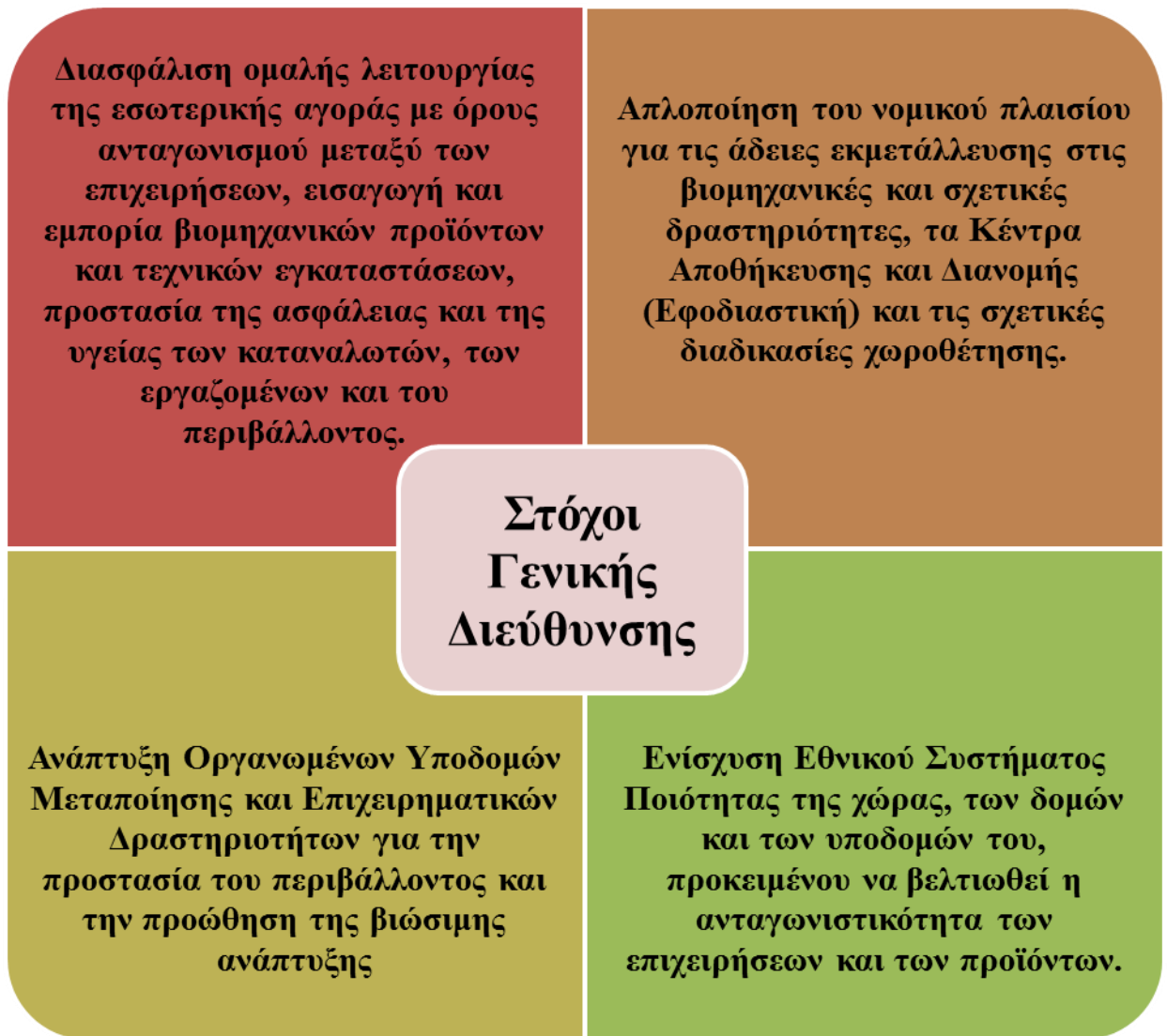
**Διάγραμμα 2. 2. Εποπτευόμενοι φορείς από τη ΓΓΒ**

### **2.3. Γενική Διεύθυνση Βιομηχανικών Υποδομών και Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος**

Στο Άρθρο 47 του Π.Δ5/2022 «Οργανισμός Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων», περιγράφονται οι αρμοδιότητες και οι Στρατηγικοί σκοποί της Γενικής Διεύθυνσης Βιομηχανικής Πολιτικής και Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος.

Ο στρατηγικός στόχος της Γενικής Διεύθυνσης Βιομηχανικών Υποδομών και Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος είναι η διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών που θα δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό πλαίσιο, τόσο σε νομικό όσο και σε επενδυτικό επίπεδο, όσον αφορά τις βιομηχανικές υποδομές και την έκδοση αδειών.

Στο πλαίσιο αυτό, η Γενική Διεύθυνση επιδιώκει να ικανοποιήσει τους στόχους που παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2.3.

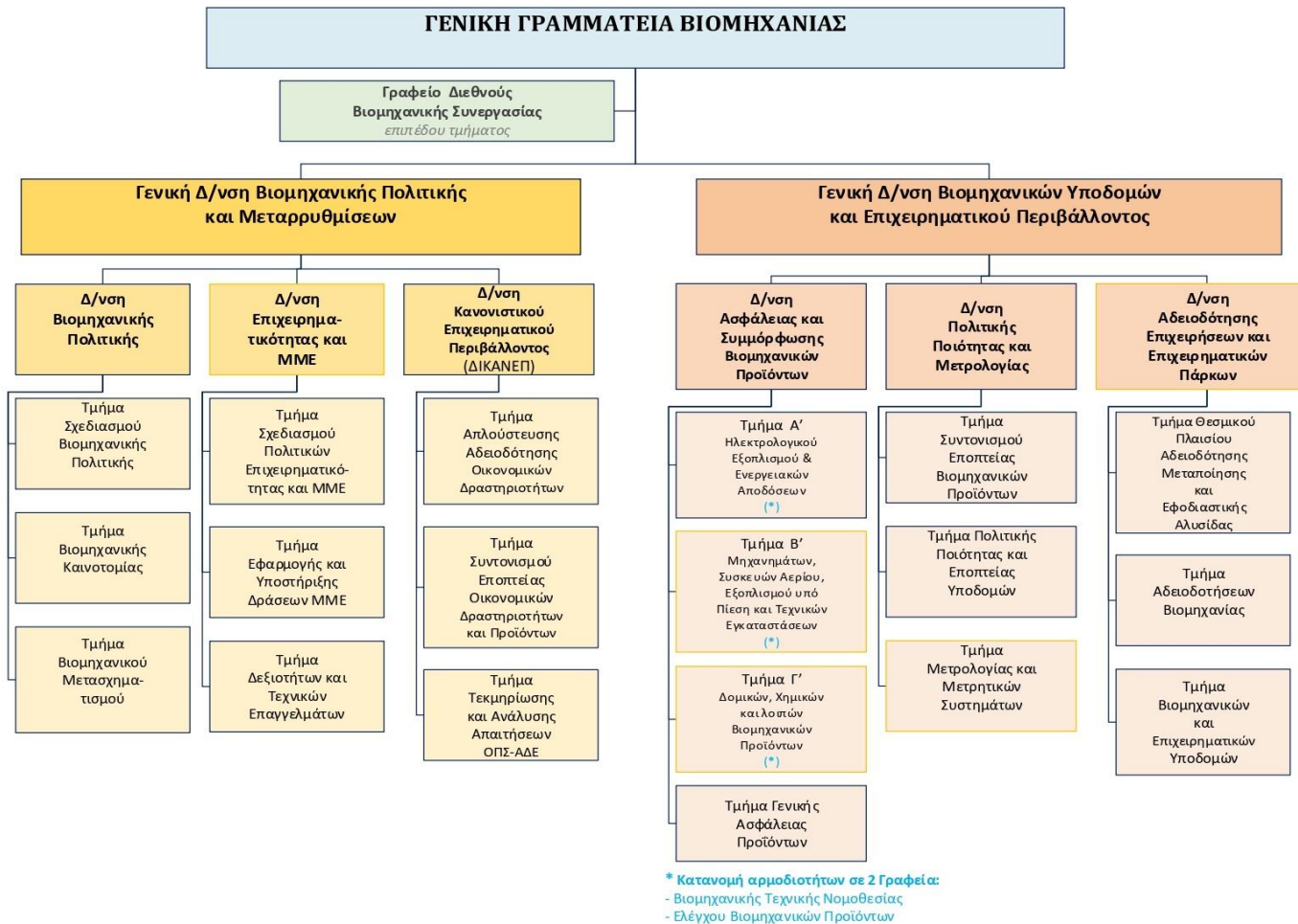


**Διάγραμμα 2. 3. Στόχοι Γενικής Διεύθυνσης Βιομηχανικών Υποδομών και Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος**

Η Γενική Διεύθυνση λειτουργεί ως η Αρχή Οργάνωσης, Εποπτείας και Συντονισμού στον τομέα της ασφάλειας και της συμμόρφωσης των βιομηχανικών προϊόντων, σύμφωνα με το άρθρο 65 του ν. 4712/2020 (Α' 146).

Η Γενική Διεύθυνση διαρθρώνεται ως εξής (διάγραμμα 2.4):

- Διεύθυνση Ασφάλειας και Συμμόρφωσης Βιομηχανικών Προϊόντων.
- Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας.
- Διεύθυνση Αδειοδότησης Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικών Πάρκων.



**Διάγραμμα 2. 4. Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας**  
 Πηγή: <https://www.mindev.gov.gr/organogrammata-ipourgeiou>

#### **2.4. Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας**

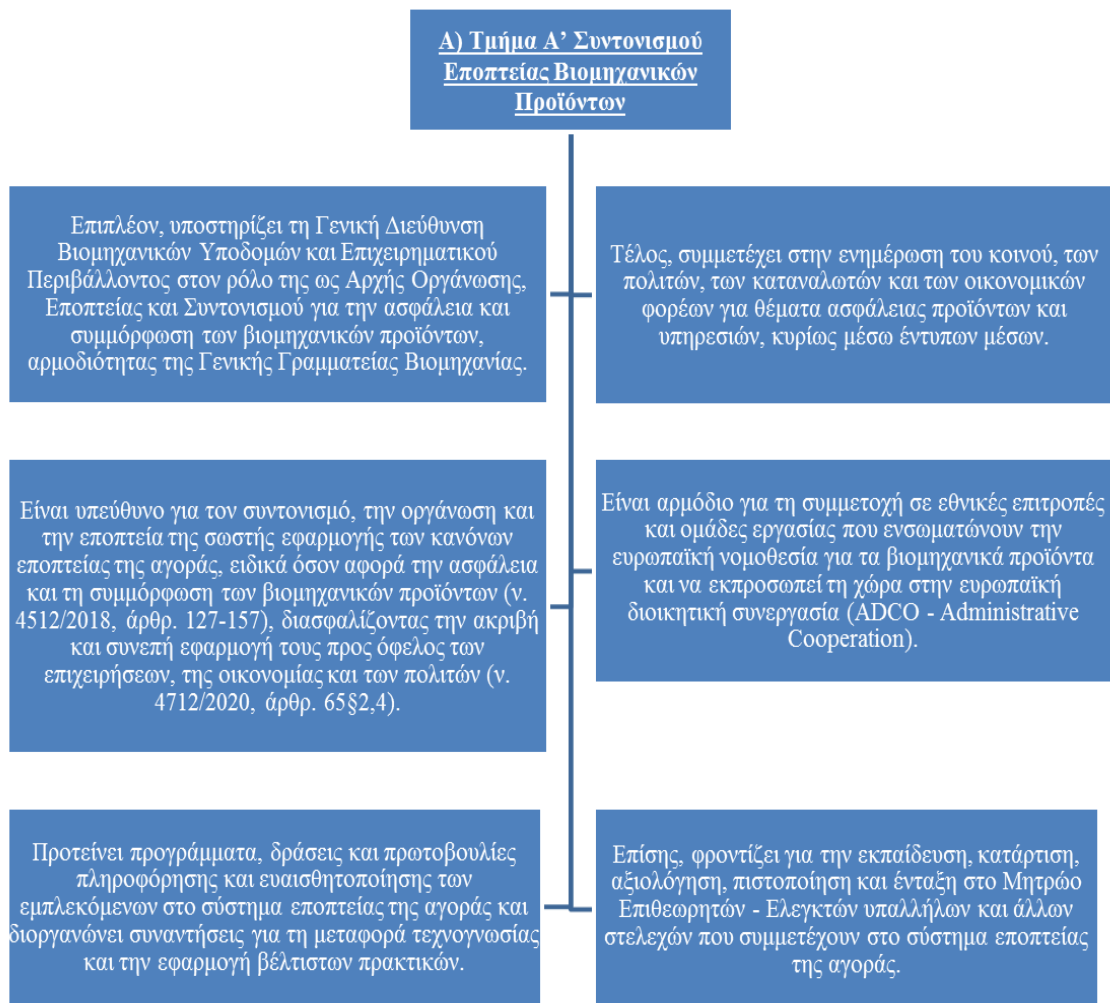
Η Διεύθυνση πολιτικής ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης, εντάσσεται στη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας και ανήκει στη Γενική Διεύθυνση Βιομηχανίας και Επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως περιγράφεται από το Π.Δ 5/2022 (ΦΕΚ15/Α/2022). Περιλαμβάνει το Τμήμα Συντονισμού Εποπτείας Βιομηχανικών Προϊόντων, το Τμήμα Πολιτικής Ποιότητας και Εποπτείας Υποδομών και το Τμήμα Μετρολογίας και Μετρητικών Συστημάτων (διάγραμμα 2.2).

Στο Άρθρο 49 του Π.Δ5/2022 «Οργανισμός Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων.», περιγράφονται οι αρμοδιότητες και οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας.

Ο επιχειρησιακός στόχος της Διεύθυνσης είναι η ενδυνάμωση θεσμών που προωθούν την ποιότητα και την εποπτεία της αγοράς, μέσω της ανάπτυξης και λειτουργίας του Εθνικού Συστήματος Ποιότητας στους τομείς τυποποίησης, διαπίστευσης, μετρολογίας και εποπτείας της αγοράς, καθώς και προώθηση βραβείων ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας.

Η Διεύθυνση υποστηρίζει τη Γενική Διεύθυνση στο ρόλο της ως Αρχή Οργάνωσης, Εποπτείας και Συντονισμού στην ασφάλεια και συμμόρφωση των βιομηχανικών προϊόντων (άρθρο 65, ν. 4712/2020) και επιβλέπει την εφαρμογή των ευρωπαϊκών κανονισμών για την ποιότητα. Επιπλέον, εξασφαλίζει την ορθή λειτουργία του Κέντρου Πληροφόρησης για τα πρότυπα και τους τεχνικούς κανόνες, ως Εθνική Αρχή σε αυτόν τον τομέα.

Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης κατανέμονται στα τμήματά της ως εξής (διάγραμμα 2.5, 2.6 και 2.7).:



**Διάγραμμα 2. 5. Αρμοδιότητες Τμήμα Α'**

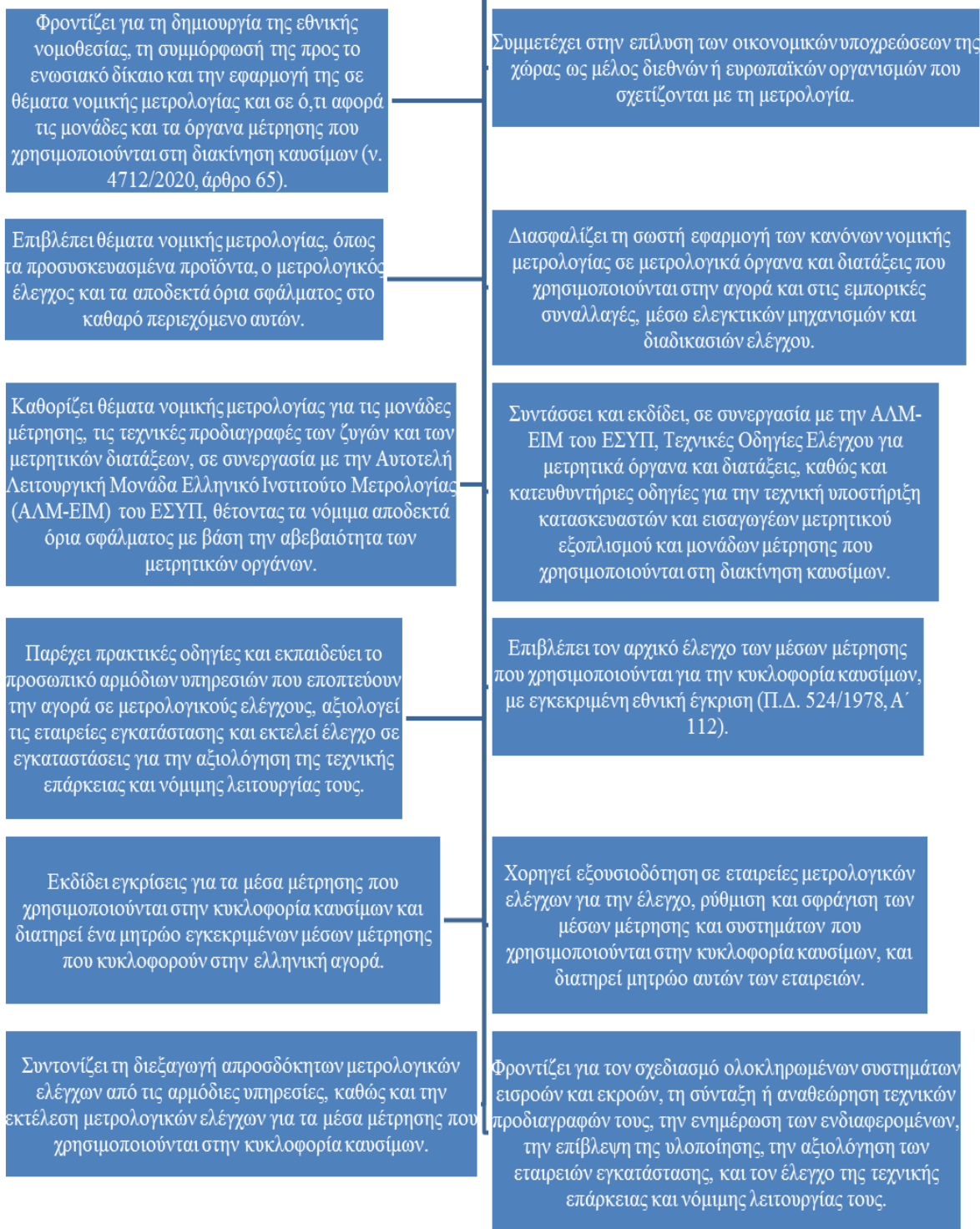


## B) Τμήμα Β' Πολιτικής Ποιότητας και Εποπτείας Υποδομών



**Διάγραμμα 2. 6. Αρμοδιότητες Τμήμα Β'**

### Γ) Τμήμα Γ' Μετρολογίας και Μετρητικών Συστημάτων



Διάγραμμα 2. 7. Αρμοδιότητες Τμήμα Γ'

## **Κεφάλαιο 3: Νέα Δημόσια Διοίκηση**

### **3.1. Δημόσια Διοίκηση**

Η Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ) είναι μια ευρέως γνωστή έννοια που έχει υποβληθεί σε πολυάριθμες αναλύσεις. Ξεκινώντας από τον Weber, η γραφειοκρατία ως θεωρία εξηγεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον δημόσιο τομέα, διαφοροποιεί τους πολιτικούς και τους γραφειοκράτες και καθορίζει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες οι εκπρόσωποι της δημόσιας διοίκησης μπορούν να λάβουν αποφάσεις, όπως: σαφής προσδιορισμός των καθηκόντων μέσα από την προοπτική της περιγραφής της θέσης εργασίας, καθιέρωση και σαφής τήρηση της ιεραρχίας, διαδικαστική θεσμοθέτηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με βάση αποπροσωποποιημένους κανόνες και νόμους, εργασία για το καλό της κοινότητας και τη διαχείριση των δημόσιων αγαθών και υπηρεσίες υπό το πρίσμα της προαναφερθείσας αρχής κ.λπ. Η ΔΔ συνδέεται άμεσα με την ιδέα της διακυβέρνησης *«έχοντας το ρόλο της επίλυσης κοινωνικών προβλημάτων»* (Lee, 2003; Mulder, 2017; Ticu, 2021).

Τα βασικά στοιχεία της παραδοσιακής ΔΔ μπορούν να οριστούν ως: κυριαρχία του «κράτους δικαίου», εστίαση στη διαχείριση καθορισμένων κανόνων και κατευθυντήριων γραμμών με κεντρικό ρόλο τη γραφειοκρατία στη χάραξη και εφαρμογή πολιτικής. Επιπλέον, διακρίνεται για διοίκηση εντός των δημοσίων οργανισμών, δέσμευση για σταδιακό προϋπολογισμό και επικράτηση της ηγεμονίας του επαγγελματία στο σύστημα παροχής υπηρεσιών (Osborne, 2006). Από αυτή την άποψη, η ΔΔ θα αποκτούσε διαχρονικά περισσότερες ή / και λιγότερο ευνοϊκές εικόνες λόγω του ότι η παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών, σε επίπεδο κοινότητας, θα είχαν επιτυχία, τόσο όσον αφορά την προσβασιμότητα όσο και την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Αυτό παραμένει μια μεταβλητή που απαιτεί προσαρμογές και αναπροσαρμογές, ανάλογα με τις τοπικές και περιφερειακές, εθνικές ή διεθνείς εξελίξεις των κρατών και φορέων που υπαγορεύουν ή επηρεάζουν τα οικονομικά, τους πόρους, τις διεθνείς αγορές κ.λπ. (Ticu, 2021).

### **3.2. Νέα Δημόσια Διοίκηση**

Σε μια αδιέξοδη διεπιστημονική συζήτηση που για μεγάλο διάστημα δεν παρείχε τις αναμενόμενες κατευθύνσεις και συνδέσεις, οι προτάσεις για τον εκσυγχρονισμό του κράτους, της πολιτικής και της διοίκησης αποδείχθηκαν αξιόπιστες. Οι αναλύσεις που ξεκίνησαν τη δεκαετία του '60 και αποτυπώθηκαν στην διοίκηση απέδωσαν σαφή αποτελέσματα στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των αγορών. Η σχεδόν άκριτη υιοθέτηση των μοντέλων της νέας διοίκησης άρχισε σταδιακά να θεωρείται λύση για τα προβλήματα του δημόσιου τομέα. Εμπλουτιζόμενη

με στοιχεία των νομικών και πολιτικών επιστημών, αυτή η προσέγγιση διαμόρφωσε το πεδίο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ).

Ο όρος Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ) χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Christopher Hood το 1990, όταν παρατήρησε τις μορφές διοίκησης σε επίπεδο ΟΟΣΑ τη δεκαετία του 1980 (O' Flynn, 2007).

Για τον Finner (1970), η ΝΔΔ περιλαμβάνει την ελάχιστη κρατική παρέμβαση για την εγγύηση των δημόσιων υπηρεσιών και αγαθών, την εταιρική διακυβέρνηση με την έννοια του προσδιορισμού από διαφορετικές οπτικές γωνίες των διοικητικών θεσμών και της αποδοχής μιας συλλογικής μεθόδου διαχείρισης των αγαθών και των υπηρεσιών και τέλος την ανάπτυξη και την προώθηση δικτύων για την εγγύηση των δημόσιων αγαθών που εμπλέκουν φορείς από διαφορετικά επίπεδα.

Ο Luhmann (1982) υποστηρίζει ότι η κεντρική κυβέρνηση δεν είναι πλέον ο καθοριστικός παράγοντας της ΔΔ. Πλέον πρόκειται για μια «αποκεντρωμένη κοινωνία», μια κοινωνία με πολλά κέντρα. Καθήκον της κυβέρνησης είναι να επιτρέψει τις κοινωνικοπολιτικές αλληλεπιδράσεις, να ενθαρρύνει πολλές και ποικίλες ρυθμίσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων και να κατανέμει τις υπηρεσίες. Τέτοια πρότυπα αποτελεί η αυτορρύθμιση και η από κοινού ρύθμιση, οι συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, η συνεταιριστική διαχείριση και οι κοινές επιχειρηματικές επιχειρήσεις (Rhodes, 1996).

Η αναδιοργάνωση και μεταρρύθμιση προκάλεσαν αμφισβήτηση της παραδοσιακής κατανόησης του δημόσιου τομέα από τις νομικές, πολιτικές και διοικητικές επιστήμες. Παρόλα αυτά, οι θεωρητικές προσπάθειες για τη συγκρότηση της ΔΔ δεν είχαν επιτυχία. Το κενό αυτό ήρθε να καλύψει στην πράξη η ΝΔΔ που αναδεικνύεται ως η πιο ολοκληρωμένη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση του διοικητικού φαινομένου (Μιχαλόπουλος, 2004).

Οι εμπλεκόμενοι στη ΝΔΔ δεν είναι μόνο ακαδημαϊκοί, όπως συνέβαινε με τις προηγούμενες διοικητικές θεωρίες, αλλά ένα μείγμα θεωρητικών και πρακτικών που καλύπτουν πολλούς επιστημονικούς τομείς και τομείς δημόσιας πολιτικής, αλληλοσυμπληρώνονται σε μια διαρκή, κυκλική αλληλεπίδραση θεωρίας και πράξης. Σήμερα, οι δημόσιοι οργανισμοί που εφαρμόζουν τη ΝΔΔ απομακρύνονται από την εσωστρέφεια, τον νομικισμό και την επαναφορά ενός εσωτερικού διοικητικού συστήματος ενώ αξιολογούνται με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν και αφορούν τους πολίτες.

Επιπλέον, η ΝΔΔ προσδιορίζει την ασάφεια των ορίων και των ευθυνών για την αντιμετώπιση κοινωνικών και οικονομικών θεμάτων. Υποδεικνύει ότι, στη σύγχρονη κοινωνία, το κράτος μεταβιβάζει τις πάλαι ποτέ αποκλειστικές του

αρμοδιότητες στην κοινωνία των πολιτών. Έτσι, οργανώσεις του ιδιωτικού τομέα και εθελοντικές ομάδες αναλαμβάνουν όλο και περισσότερες ευθύνες που προηγουμένως ήταν στα χέρια του κράτους. Ως αποτέλεσμα, τα όρια μεταξύ του κράτους και της κοινωνίας και μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα γίνονται όλο και πιο ασαφή, όπως και οι ορισμοί των αρμοδιοτήτων τους.

Τέλος, αναγνωρίζει την ικανότητα να φέρει εις πέρας τις όποιες υποθέσεις χωρίς να βασίζεται στη δύναμη της κυβέρνησης ή να χρησιμοποιεί την εξουσία της. Στη διαχείριση των δημοσίων υποθέσεων, υπάρχουν άλλα εργαλεία και τεχνικές διαχείρισης και ο δημόσιος τομέας έχει την ευθύνη να τα χρησιμοποιήσει για να κατευθύνει και να καθοδηγήσει τις δημόσιες υποθέσεις (Stoker, 1999).

### **3.3. Χαρακτηριστικά ΝΔΔ**

Τα κύρια χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τη ΝΔΔ από τα παραδοσιακά διοικητικά μοντέλα είναι ο προσανατολισμός προς τους πολίτες-πελάτες των δημοσίων οργανισμών, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται και η έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων. Αντίθετα, η παραδοσιακή γραφειοκρατία και η θεωρία της ΔΔ επικεντρώνονταν στις διαδικασίες παραγωγής των αποτελεσμάτων και, κυρίως, στη σωστή τήρηση των κανόνων δικαίου που διέπουν αυτές τις διαδικασίες.

Ο Doorgapesad (2011) προσδιορίζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά όταν αναλύει τη ΝΔΔ. Ειδικότερα υπογραμμίζει την αποκέντρωση του διοικητικού θεσμικού συστήματος με τη δημιουργία εξειδικευμένων φορέων και τμημάτων, την εξωτερική ανάθεση συμβάσεων ορισμένων δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της παροχής ορισμένων αγαθών και υπηρεσιών, τη σύμβαση εκτέλεσης μέσω διαπραγματεύσεων μεταξύ του κράτους και των φορέων που μάχονται σε μια ανταγωνιστική αγορά για τις δημόσιες υπηρεσίες, την εταιρικοποίηση με την πρόσληψη ορισμένων δημοσίων υπαλλήλων για να υπάρχει μικτή δομή προσωπικού και ανταλλαγή εμπειριών.

Ο Stoker (1999) υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά της ΝΔΔ έγκεινται στη διακυβέρνηση, ένα σύνολο θεσμών και παραγόντων που προέρχονται από αλλά στοιχεία πέρα από την διοίκηση. Αμφισβητεί την εξουσία του κράτους ή της κυβέρνησης με την παραδοσιακή έννοια και υποστηρίζει ότι η κυβέρνηση δεν είναι το μόνο κέντρο εξουσίας ενός κράτους. Εφόσον η εξουσία ασκείται από ένα δημόσιο ή ιδιωτικό ίδρυμα αυτό μπορεί να γίνει κέντρο εξουσίας σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο.

Αναλυτικότερα, η ΝΔΔ χαρακτηρίζεται από:

- Νομιμότητα που αναφέρεται στην κατάσταση ή την ποιότητα στην οποία η εξουσία αναγνωρίζονται οικειοθελώς και υπακούεται. Δεν έχει άμεση σχέση με νόμους και κανονισμούς, και από νομική άποψη κάτι νόμιμο δεν είναι απαραίτητα θεμιτό. Όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός νομιμότητας, τόσο υψηλότερο θα είναι το επίπεδο χρηστής διακυβέρνησης. Η κύρια προσέγγιση για την επίτευξη και τη βελτίωση της νομιμότητας είναι η μεγιστοποίηση της συναίνεσης και της πολιτικής ταυτότητας που μοιράζονται οι πολίτες. Επομένως, η χρηστή διακυβέρνηση απαιτεί από τα αρμόδια διοικητικά όργανα και τους διαχειριστές να χειρίζονται διάφορες συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των πολιτών και του κράτους.
- Διαφάνεια που αναφέρεται στη δημοσιοποίηση των πληροφοριών. Όλοι οι πολίτες δικαιούνται πληροφορίες για τις κρατικές πολιτικές που σχετίζονται με τα συμφέροντά τους, συμπεριλαμβανομένων των νομοθετικών δραστηριοτήτων, της χάραξης πολιτικής, των νομικών διατάξεων, της επιβολής πολιτικών, του διοικητικού προϋπολογισμού, των δημοσίων δαπανών και άλλων σχετικών πολιτικών πληροφοριών. Η διαφάνεια απαιτεί οι προαναφερθείσες πολιτικές πληροφορίες να κοινοποιούνται δεόντως στους πολίτες μέσω διαφόρων μέσων ενημέρωσης, ώστε να μπορούν να συμμετέχουν στη χάραξη δημόσιας πολιτικής και να εποπτεύουν τη διαδικασία της δημόσιας διοίκησης με αποτελεσματικό τρόπο.
- Υπευθυνότητα που σημαίνει λογοδοσία κάθε ατόμου για τη δική του συμπεριφορά. Στη δημόσια διοίκηση αναφέρεται ειδικότερα στα καθήκοντα που σχετίζονται με μια ορισμένη θέση ή ίδρυμα και τις αντίστοιχες υποχρεώσεις του. Υπευθυνότητα σημαίνει ότι οι διαχειριστές και τα διοικητικά όργανα πρέπει να εκπληρώνουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των θέσεων που κατέχουν. Όσο περισσότερη λογοδοσία έχει το κοινό, ιδίως οι δημόσιοι λειτουργοί και οι διοικητικοί φορείς, τόσο υψηλότερο θα είναι το επίπεδο χρηστής διακυβέρνησης. Από την άποψη αυτή, η χρηστή διακυβέρνηση απαιτεί την εφαρμογή τόσο του νόμου όσο και της ηθικής για την ενίσχυση της λογοδοσίας των ατόμων και των ιδρυμάτων.
- Κανόνας δικαίου που ουσιαστικά, κράτος δικαίου σημαίνει ότι ο νόμος είναι η υπέρτατη αρχή στη δημόσια πολιτική διοίκηση που πρέπει να τηρείται από όλους τους κυβερνητικούς αξιωματούχους και τους πολίτες, οι οποίοι πρέπει να είναι όλοι ίσοι ενώπιον του νόμου. Ο άμεσος στόχος του κράτους δικαίου είναι να ρυθμίσει τη συμπεριφορά των πολιτών, να διαχειριστεί τις κοινωνικές υποθέσεις και να διατηρήσει μια κανονική τάξη στην κοινωνική ζωή, ενώ απώτερος στόχος του είναι η προστασία των βασικών πολιτικών δικαιωμάτων των πολιτών, συμπεριλαμβανομένης της ελευθερίας και της ισότητας. Υπό αυτή την έννοια, το

κράτος δικαίου είναι αντίθετο από το κράτος του ανθρώπου καθώς ρυθμίζει τη συμπεριφορά των πολιτών και περιορίζει τη συμπεριφορά του κράτους. Είναι ο απόλυτος εχθρός της πολιτικής απολυταρχίας. Το κράτος δικαίου είναι βασική απαίτηση χρηστής διακυβέρνησης, η οποία θα ήταν αδύνατη χωρίς ένα υγιές νομικό σύστημα, τον δέοντα σεβασμό του νόμου ή μια κοινωνική τάξη βασισμένη στο νόμο.

- Ανταπόκριση που συνδέεται στενά με την έννοια της λογοδοσίας. Ουσιαστικά σημαίνει ότι οι δημόσιοι διοικούντες και οι διοικητικοί φορείς πρέπει να ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πολιτών έγκαιρα και υπεύθυνα και ότι απαγορεύεται να γίνονται καθυστερήσεις χωρίς αιτία ή να αφήνουν οποιοδήποτε θέμα άλυτο χωρίς απάντηση. Όταν είναι απαραίτητο, θα πρέπει να ζητούν προληπτικά συμβουλές από τους πολίτες, να τους εξηγούν τις πολιτικές τους και να απαντούν στις ερωτήσεις τους σε τακτική βάση.
- Αποτελεσματικότητα που αφορά την ορθολογική διοικητική δομή, τις επιστημονικά σχεδιασμένες διοικητικές διαδικασίες και τις ευέλικτες διοικητικές δραστηριότητες ενώ ελαχιστοποιεί το διοικητικό κόστος.

Στον τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η ΝΔΔ αντιτίθεται στην παραδοσιακή αντίληψη που θεωρεί τους υπαλλήλους ως απλά εργαλεία για την υλοποίηση της πολιτικής βούλησης. Αντίθετα, δίνει έμφαση στην προσωπική ευθύνη και την ατομική επίδοση των υπαλλήλων, οι οποίες αξιολογούνται συγκριτικά με τις επιδόσεις των άλλων. Ως προς την απόδοση των εργαζομένων η ΝΔΔ εμπλουτίζεται με δείκτες και κριτήρια για εξατομικευμένη προσέγγιση των εργαζομένων, προσαρμογή των μεθόδων ανάλυσης στα είδη των δημόσιων υπηρεσιών, ενιαίο συντονισμό των εφαρμοζόμενων κριτηρίων απόδοσης, τα οποία ωστόσο διατηρούν τις ιδιαιτερότητές τους. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι καλύτεροι υπάλληλοι αναδεικνύονται και επιβραβεύονται, τόσο ηθικά όσο και υλικά. Το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται εξατομικευμένα, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του και τις απαιτήσεις της οργάνωσης. Μια χαρακτηριστική έννοια της ΝΔΔ για το ανθρώπινο δυναμικό, δανεισμένη από τις θεωρίες ποιότητας, είναι οι «εσωτερικοί πελάτες», υπογραμμίζοντας τη σημασία που αποδίδεται στο προσωπικό (Kettle, 2005).

Η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα δύσκολη λόγω του πλήθους και της ποικιλομορφίας των ενδιαφερομένων (υποψήφιοι πελάτες, πολίτες, εκλεγμένοι εκπρόσωποι, μη κερδοσκοπικές οργανώσεις κ.λπ.), οι διαφορές στις αξίες και τις αντιλήψεις για την απόδοση, η απουσία ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο προσφέρονται κάποιες υπηρεσίες, λόγω της μονοπωλιακής θέσης των δημόσιων φορέων, η φύση, η πολυπλοκότητα και η ποικιλομορφία της

παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας, η πολυπλοκότητα του κοινωνικοπολιτικού περιβάλλοντος που δημιουργεί κινδύνους με άμεσες επιπτώσεις στην επίτευξη απόδοσης και η επιρροή των πολιτικών αξιών, η διαπραγματευτική δύναμη του επιπέδου απόδοσης και οι συντεταγμένες της δημοκρατίας που αποτελούν βασικούς παράγοντες επιτυχίας στην επίτευξη απόδοσης στο δημόσιο τομέα (Avramescu, 2020; Yusoff et al., 2022).

Η ΝΔΔ χαρακτηρίζεται από την εισαγωγή της αρχής του προϋπολογισμού με βάση τα παιχνίδια μηδενικού αθροίσματος (έλλειψη ασφάλειας στον προϋπολογισμό), τη διοίκηση με βάση τους στόχους, τη μέτρηση της απόδοσης μέσω διαφορετικών τεχνικών και τεχνολογιών, τη μέτρηση της ηγεσίας, την επιβολή της ορθολογικής διαχείρισης (με βάση τη θεωρία ορθολογικών δρώντων ως αρχή κρίσης – συμπεριλαμβανομένων των αρχών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας), αλλά και τον ατομικισμό ως ανταγωνισμό καθώς και μια σαφή κατάταξη των ρόλων που προσδιορίζονται σε διοικητικό επίπεδο (Gruening, 2001; Maesschalck, 2004).

Η οικονομική αποτελεσματικότητα, ως μία από τις βασικές αρχές της ΝΔΔ, εξυπηρετείται μέσω της ανάλυσης του οικονομικού κόστους σε σχέση με τα αναμενόμενα οφέλη και αντανακλάται κυρίως στη διαμόρφωση των δημόσιων προϋπολογισμών. Αυτό αποτελεί θεμέλιο εργαλείο της ΝΔΔ, όπως και η αξιολόγηση του κόστους σε σχέση με την αποτελεσματικότητα, αντικατοπτρίζοντας την επίδραση της διοίκησης. Η ΝΔΔ προωθεί επίσης την εφαρμογή άλλων διαδεδομένων οικονομικών εργαλείων διοίκησης, όπως οι συμφωνίες μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών μέσω διαπραγματεύσεων αντί της αυθαιρεσίας του δημόσιου δικαίου, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της διοικητικής δράσης βασισμένοι σε συγκεκριμένους στόχους και αποτελέσματα, οι δείκτες αξιολόγησης και παρακολούθησης των πολιτικών, η συγκριτική αξιολόγηση και ο ανταγωνισμός μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών, και άλλες παρόμοιες προσεγγίσεις.

Ένα από τα «παράδοξα» της ΝΔΔ είναι ότι, παρά τη σύγχυση γύρω από την αφετηρία και τα όρια σε σχέση με προηγούμενες θεωρίες και πρακτικές διοικητικής μεταρρύθμισης, εξαπλώνεται με εκπληκτική ταχύτητα από την πρώτη στιγμή που εμφανίστηκε στη δεκαετία του '80, σε χώρες με πολύ διαφορετικές διοικητικές και κοινωνικές δομές.

Η κοινώς αποδεκτή ερμηνεία βασίζεται στο γεγονός ότι αποτελεί μια σύγχρονη ολοκληρωμένη πρόταση για τη διάταξη των σχέσεων μεταξύ κράτους, αγοράς και κοινωνίας, προσαρμοσμένη στις παγκόσμιες και τοπικές οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις. Τα τελευταία είκοσι χρόνια, αποτελεί την κυρίαρχη προσέγγιση που επαναπροσδιορίζει τις σχέσεις του κράτους τόσο με την οικονομία όσο και με την



κοινωνία. Το πλεονέκτημά της φαίνεται να είναι ταυτόχρονα και το μειονέκτημά της, καθώς παραμένει κυρίως ένας γενικός τίτλος που περιλαμβάνει διάφορα θέματα, διοικητικά μοτίβα και πρότυπα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών, όπως αυτά που έχουν εφαρμοστεί στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία. Συνεχίζει να αποτελεί ένα σύνολο πολιτικών, από το οποίο κάθε κυβέρνηση ή οργανισμός επιλέγει τις προσεγγίσεις που θεωρεί πιο εφαρμόσιμες για τις συγκεκριμένες συνθήκες του.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η ΝΔΔ έλαβε υπόψη ποικίλα στοιχεία που παλιότερα δεν θα είχαν επιστημονική αξία λόγω του μεθοδολογικού πλαισίου, ενώ πλέον αυτή η προσέγγιση έχει γίνει αποδεκτή και θεωρείται λύση στα επιστημολογικά και μεθοδολογικά προβλήματα των κοινωνικών επιστημών. Η κυριαρχία της ΝΔΔ μπορεί να υποδείξει είτε μια επιστημονική υποβάθμιση είτε την αναγνώριση ελαττωμάτων στην εσωτερική λογική των μεθοδολογικών αρχών. Η ΝΔΔ παρουσιάζει μια νέα διάσταση επιστημονικού προσεγγίσεων, η οποία είναι δύσκολο να ταξινομηθεί λόγω έλλειψης κατάλληλης επεξεργασίας.

Συμπεριλαμβάνει προτάσεις, ιδέες και αναγνωρίσεις από διάφορες κοινωνικές επιστήμες (οικονομία, κοινωνιολογία, ψυχολογία, νομική και πολιτική επιστήμη) και δεν ακολουθεί μια ομοιογενή και σαφή μεθοδολογία. Το πεδίο που καλύπτει η ΝΔΔ εκτείνεται μεταξύ της δημόσιας πολιτικής και της δημόσιας διοίκησης. Εξακολουθεί να είναι ευαίσθητη η ισορροπία μεταξύ εκείνων που υποστηρίζουν ότι το κυρίαρχο είναι ο δημόσιος χαρακτήρας των προβλημάτων που αντιμετωπίζει και εκείνων που θεωρούν ότι ακόμη πιο σημαντικός είναι ο τρόπος αντιμετώπισής τους.

Σε αυτήν τη φάση, η ΝΔΔ φαίνεται να μην ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την καθαρότητα της μεθοδολογίας της. Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, προωθώντας τον μεθοδολογικό πλουραλισμό, αρνείται την αντίθεση μεταξύ των νέων και παραδοσιακών αξιών στην οργάνωση και διοίκηση. Οι βασικές αρχές της ποιότητας, αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας θεωρούνται συμπληρωματικές των παραδοσιακών αρχών της νομιμότητας και ισότητας των ευκαιριών. Η κυρίαρχη τάση υποστηρίζει τη σύνθεση αυτών των αρχών και την υπέρβαση των αντιθέσεων χωρίς μεγάλη μεθοδολογική επεξεργασία. Αντί για επιστημονική και μεθοδολογική τεκμηρίωση, διαμορφώνεται μια "γκρίζα βιβλιογραφία" από οδηγούς και εγχειρίδια πρακτικού περιεχομένου. Οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή των οδηγιών φαίνεται να είναι περισσότερο αισθητικές, ρητορικές ή πολιτισμικές παρά επιστημονικές. Παρ' όλα αυτά, η διεπιστημονική τεκμηρίωση αποπειράται χωρίς μεγάλη αφοσίωση. Όπως και να έχει, η μεθοδολογική τεκμηρίωση

είναι αναγκαία για την επιστημονική της εξέλιξη, διαφορετικά θα παραμείνει ένα ανοιχτόφραχτο σύνολο ιδεών και πρακτικών που θα έχει εξαντλήσει τη δυναμική του.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η συζήτηση για την πρακτική εφαρμογή της ΝΔΔ είναι πολύ πιο έντονη σε σχέση με τη θεωρητική συζήτηση που αφορά την επιστημολογική τεκμηρίωσή της. Η ταχύτητα και η ένταση της αποδοχής της δεν εξηγούνται μόνο από την ανάγκη της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας για ένα παγκοσμιοποιημένο κράτος.

Τα επιχειρήματα που συχνά χρησιμοποιούνται για να αμβλύνουν την αξία των μεταρρυθμίσεων της ΝΔΔ συχνά περιέχουν υπερβολικές γενικεύσεις και έτσι χάνουν τη δύναμή τους, αν και κάποιες φορές βασίζονται σε δικαιολογημένες κρίσεις. Αν και η ΝΔΔ κατέγραψε και καθόρισε ένα σύνολο οδηγιών για τους δημόσιους οργανισμούς που επιθυμούν να υιοθετήσουν το μεταρρυθμιστικό κίνημα που, αντίστοιχα, βοήθησε σημαντικά στην επικοινωνία μεταξύ των διοικήσεων, παρά τις πολιτισμικές και άλλες διαφορές τους (Jones and Thompson, 1992).

Η ΝΔΔ συνέβαλε στην αναβάθμιση και την επανανομιμοποίηση του πολιτικού συστήματος και έχει ενισχύσει τις αγορές. Η οικονομική, πολιτική και κοινωνική πραγματικότητα που απαιτεί την ανάγκη αλλαγών και η επιθυμία για αλλαγή αποτελούν δύο βασικές κινητήριες δυνάμεις για την προώθηση των μεταρρυθμίσεων της ΝΔΔ, ενώ η ύπαρξη κατάλληλης τεχνογνωσίας θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η άνθηση της ΝΔΔ είχε ως αποτέλεσμα την αποσπασματική ενημέρωση και την ατελή κατανόηση, ειδικά σε χώρες που καταναλώνουν περισσότερο από ό,τι παράγουν διοικητική τεχνογνωσία. Καθώς περνά ο χρόνος, τα βασικά χαρακτηριστικά, οι αρχές και οι κυρίαρχες εφαρμογές της ΝΔΔ έχουν γίνει ευρέως γνωστά, και σήμερα η πρόσβαση σε αυτά είναι σχετικά εύκολη.

### **3.4. Δράσεις ΝΔΔ**

Η ατζέντα της ΝΔΔ περιλαμβάνει τόσο αντικείμενα της παραδοσιακής διοίκησης, όπως τον προγραμματισμό, την οργάνωση πόρων και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, όσο και εφαρμογές ή τμήματά τους που αναπτύχθηκαν σε διάφορες κοινωνικές επιστήμες, επαναπροσδιορίζοντας την έννοια του δημόσιου αγαθού. Σε αυτές περιλαμβάνεται και η θεωρία της δημόσιας επιλογής, η οποία είχε σημαντική επιρροή στα οικονομικά και την πολιτική επιστήμη. Τα στοιχεία της ΝΔΔ επιλέγονται με βάση την πρακτική της χρησιμότητα.

Σύμφωνα με μια ευρέως αποδεκτή κατηγοριοποίηση, βασισμένη στη συστηματοποίηση σημαντικών κειμένων αρχών, τα κύρια στοιχεία της ΝΔΔ

περιλαμβάνουν την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και πόρων, την κατάρτιση προϋπολογισμών και συστημάτων μισθοδοσίας βάσει επιδόσεων και αποτελεσμάτων, την αντικατάσταση άκαμπτων κανόνων με πλαίσια συμπεριφοράς, τη διοίκηση μέσω στόχων, τη σχεδίαση δημόσιων πολιτικών με λογική ανταγωνισμού και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών με κριτήρια ποιότητας.

### **3.5. ΝΔΔ στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα τελευταία έχουν υλοποιηθεί διάφορα προγράμματα και δράσεις σύμφωνα με τη λογική της ΝΔΔ. Η εφαρμογή της υπήρξε διστακτική, ενώ υπήρξε σημαντική καθυστέρηση στην αποδοχή των προτάσεών της. Αυτό οφείλεται στη γενικότερη οικονομική, κοινωνική και πολιτική καθυστέρηση σε σχέση με τις πιο ανεπτυγμένες χώρες, καθώς και σε συγκεκριμένους λόγους, όπως το εκπαιδευτικό έλλειμμα, η οικονομική δυσπραγία και η πολιτική ατολμία. Ο πιο σημαντικός παράγοντας που προώθησε τις μεταρρυθμίσεις είναι, αναμφίβολα, η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η κινητικότητα που παρατηρήθηκε σε ευρωπαϊκό επίπεδο μετά τη Σύνοδο Κορυφής της Λισαβόνας τον Μάρτιο του 2000 επηρέασε θετικά τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, αναδεικνύοντας ξανά «παγωμένες» μεταρρυθμίσεις, όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών, την αποδοτικότητα των δημοσίων οργανώσεων και την ανάλυση των επιπτώσεων που υποστηρίζεται από την κανονιστική μεταρρύθμιση.

Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που αποδείχθηκαν αποτελεσματικές επικεντρώνονται στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ενσωματώνονται στα προγράμματα του ΥΠΕΣΔΔΑ όπως το «Ποιότητα για τον Πολίτη» και το «Πολιτεία», καθώς και σε ειδικά προγράμματα των αρμόδιων Υπουργείων, με εξέχοντα παράδειγμα το πρόγραμμα «TAXIS» του Υπουργείου Οικονομικών για τη βελτίωση των υπηρεσιών των εφοριών. Βασικές δράσεις αυτών των προγραμμάτων περιλαμβάνουν τις τηλεφωνικές αιτήσεις, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών για την εξυπηρέτηση των πολιτών, την απλούστευση των διαδικασιών με την κατάργηση δικαιολογητικών και φορέων, την ενοποίηση και ψηφιοποίηση των διοικητικών εντύπων, τη δημιουργία υπηρεσιών μιας στάσης, την απογευματινή λειτουργία των υπηρεσιών, την έκδοση χαρτών δικαιωμάτων των πολιτών, τις κωδικοποιήσεις και τη βελτίωση της ποιότητας των κανονιστικών ρυθμίσεων, καθώς και την εισαγωγή συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και των δημοσίων υπαλλήλων.

Η ελληνική εμπειρία από τις μέχρι τώρα εφαρμογές της ΝΔΔ δεν διαφέρει ουσιαστικά από την εμπειρία άλλων κρατών. Στα αρνητικά καταγράφονται το

εκτεταμένο πελατειακό σύστημα και η ασυνέχεια στην άσκηση των πολιτικών. Ωστόσο, οι προοπτικές επιτυχίας της ΝΔΔ στην Ελλάδα είναι θετικές. Οι βασικοί παράγοντες που οδηγούν σε αυτήν την εκτίμηση είναι η πορεία της οικονομίας, η γνώση και εμπειρία από τη διοίκηση των κοινοτικών προγραμμάτων και χρηματοδοτήσεων σε επιλεγμένους τομείς της διοικητικής δράσης καθώς και η βελτιωμένη ενσωμάτωση της Ελλάδας στους διεθνείς οργανισμούς.

### **3.6. Αξιολόγηση εφαρμογής ΝΔΔ**

Αναμφισβήτητα, η ΝΔΔ συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της διοικητικής μεταρρύθμισης, παρόλο που οι καινοτόμες προτάσεις και εφαρμογές της εγείρουν συχνά περισσότερα ερωτήματα παρά παρέχουν απαντήσεις. Αυτό είναι αναμενόμενο κάθε φορά που εισάγεται μια νέα προσέγγιση για την επίλυση μακροχρόνιων προβλημάτων.

Παρά τις επιστημονικές και μεθοδολογικές αμφιβολίες για τη ΝΔΔ, η αποδοχή της από διάφορα πολιτικο-διοικητικά συστήματα με πρωτοβουλία των κυβερνήσεων δείχνει και τη χρησιμότητά της. Οι περισσότεροι που ασχολούνται με τη ΝΔΔ δεν αποδέχονται τις ακαδημαϊκές κριτικές που υποστηρίζουν ότι η επικράτησή της σημαίνει αποδυνάμωση του κράτους και επιβολή της αγοράς στην πολιτική. Αντιθέτως, υποστηρίζεται ότι το νέο μοντέλο διοίκησης αναζωογονεί και ενισχύει το πολιτικό σύστημα. Ειδικά, όσον αφορά την απόσυρση του κράτους από τη ρύθμιση των αγορών, η ΝΔΔ δεν οδηγεί, όπως υποστηρίζουν οι υπέρμαχοι του κρατικού παρεμβατισμού, σε γενική αποδυνάμωση του κράτους, αλλά υποβαθμίζει τον εκτελεστικό ρόλο του ενώ ενισχύει τον επιτελικό του ρόλο, προστατεύοντας τα υπόλοιπα κοινωνικά υποσυστήματα από ανεξέλεγκτη επέκταση του οικονομικού τομέα.

Οι κυριότεροι παράγοντες που αναστέλλουν την επιτυχία της ΝΔΔ περιλαμβάνουν την κρατικιστική νοοτροπία τόσο των πολιτών όσο και των πολιτικών, τη διαφθορά στους δημόσιους οργανισμούς και μεταξύ ορισμένων υπαλλήλων, τον κατακερματισμένο οργανωτικό τρόπο λειτουργίας με την αντίστοιχη διάχυση, την επικάλυψη αρμοδιοτήτων και την υπερβολική νομοθετική ρύθμιση.

Ισχυρές φάνηκαν οι αντιστάσεις απέναντι στο γραφειοκρατικό παράδειγμα, το οποίο αρχικά εκτιμήθηκε ελάχιστα και θεωρήθηκε κυρίως ως τεχνικό εμπόδιο παρά ως κοινωνικά και οργανωτικά ενσωματωμένες αντιλήψεις και στάσεις. Αυτή η αντίσταση αποκάλυψε τη διοικητική κουλτούρα ως σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία των αλλαγών, καθώς διαπιστώθηκε ότι η ανάληψη του γραφειοκρατικού μοντέλου από τους εργαζόμενους αποτελεί τον κύριο λόγο που έφερε τις μεταρρυθμίσεις σε αδιέξοδο.

Σήμερα, η υιοθέτηση των αρχών της μάθησης από τον οργανισμό θεωρείται ουσιαστική για την επιτυχία των μεταρρυθμίσεων, καθώς έχει γίνει προφανές ότι τόσο η οργάνωση όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να απορροφήσουν τα νέα δεδομένα και να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές.

Μεταξύ των εμποδίων που αντιμετωπίζει η πρόοδος της ΝΔΔ είναι η αντίφαση στη στάση των πολιτικών απέναντι στις διοικητικές αλλαγές. Αν και φαίνεται ότι υποστηρίζουν τις μεταρρυθμίσεις της ΝΔΔ που περιορίζουν την επέμβασή τους, ταυτόχρονα επιδιώκουν να διατηρήσουν ή ακόμα και να ενισχύσουν τον έλεγχό τους στον δημόσιο τομέα μέσω αυτών των αλλαγών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι μεταρρυθμίσεις της ΝΔΔ παίρνουν μια τυπική μορφή, εστιάζοντας στη νομική τους μορφή και παρακάμπτοντας τον πρακτικό τους χαρακτήρα, φαίνονται δηλαδή ως "οπισθοδρόμηση", ενισχύοντας μια νέα γραφειοκρατία που αναδύεται.

Η «κόπωση» των ατόμων που συμμετέχουν στις μεταρρυθμίσεις, η ενσωμάτωση τους στο γραφειοκρατικό σύστημα και η σταδιακή χάση ισχύος τους λόγω της «συνεχούς μεταρρύθμισης» καταγράφονται ως σημαντικά εμπόδια στην εδραίωσή τους. Ως αντίδοτα προτείνεται η μέγιστη δυνατή σαφήνεια στους στόχους και τις ενέργειες, η αναγνώριση της κοινής ή της ατομικής επιτυχίας και η ανταλλαγή εμπειριών από επιτυχημένες και μη επιτυχημένες μεταρρυθμίσεις.

Επιπλέον, η πολυνομία, η σύγχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ διαφορετικών επιπέδων διοίκησης και η οργανωτική διάσπαση με σκοπό την προστασία συνδικαλιστικών συμφερόντων αποτελούν βασικά εμπόδια τόσο στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις όσο και στην εφαρμογή της ΝΔΔ. Η διαφθορά, ιδιαίτερα, είναι σήμερα ενισχυμένη, με την αιτία αυτή να προέρχεται από την επέκταση του οικου

Να σημειωθεί επίσης ότι η ΝΔΔ δεν κατάφερε να λύσει το πρόβλημα της διακυβέρνησης ή τη δημιουργία της καλύτερης λύσης για τη διασφάλιση των δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών. Όπως φαίνεται, η ΝΔΔ δεν προκάλεσε μείωση της γραφειοκρατίας, αλλά αύξηση των διοικητικών δομών και σιωπηρά του κόστους τους, και καμία μείωση στις τιμές των δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών, οι οποίες προορίζονταν να διασφαλιστούν σύμφωνα με τις αρχές της αγοράς. Πέρα από ορισμένες βελτιώσεις που σχετίζονται ιδίως με την εισαγωγή των αρχών και των κριτηρίων απόδοσης σε διοικητικό επίπεδο, φάνηκε απαραίτητο ένα νέο όραμα της δημόσιας διοίκησης όσον αφορά τη διασφάλιση ενός πιο ανθρώπινου προσώπου της δημόσιας διοίκησης και την επιστροφή της στους πολίτες. Μια τέτοια προοπτική είχε στόχο τη Νέα Κυβέρνηση.

Ο ρόλος του ηγέτη αναγνωρίζεται ως κρίσιμος στην προσπάθεια να ξεπεραστούν οι δυσκολίες των μεταρρυθμίσεων της ΝΔΔ, χωρίς να συνδέεται

αναγκαστικά με τον χαρακτήρα του χαρισματικού ηγέτη. Σήμερα, η ικανότητα να ενθαρρύνει κοινωνικούς εταίρους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία των αλλαγών και να ενωθούν για την κοινή επίτευξη κοινών στόχων έχει μεγαλύτερη σημασία από τη μεταφυσική ικανότητα πειθούς. Οι σημερινοί ηγέτες πρέπει να είναι πρωτοπόροι που αναζητούν καινοτόμες λύσεις, συνεργάζονται και ενθαρρύνουν τους άλλους σε κοινές προσπάθειες μεταρρυθμίσεων, προκειμένου να αποκτήσουν αναγνώριση και νομιμοποίηση από την κοινότητα. Η σημασία της εκπαίδευσης που επικεντρώνεται στην πράξη και αποφεύγει τα απλά αξιώματα είναι αυτονόητη, καθώς αποτελεί πάντα τον βασικό μηχανισμό για τη δημιουργία των ηγετών που απαιτεί το μέλλον και την ευαισθητοποίηση εκείνων που θα οδηγήσουν τις μεταρρυθμίσεις.

Οι απόψεις για την αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων της ΝΔΔ είναι ποικίλες. Κατά τη δεκαετία του '80, οι προτάσεις της ΝΔΔ, ηγηθείς από τις ΗΠΑ και τον Καναδά από τη μια πλευρά του Ατλαντικού και την Ολλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο από την Ευρώπη, θεωρήθηκαν ως λύση σε πολλά προβλήματα, τόσο θεωρητικά όσο και σε διοικητικό επίπεδο. Οι προσπάθειες της ΝΔΔ εκείνη την περίοδο αποσκοπούσαν στην ορθολογική διαχείριση των πόρων. Είναι γεγονός ότι ο εξορθολογισμός που επιδιώχθηκε μέσω των μέτρων και των δράσεων της ΝΔΔ, ιδίως στον τοπικό τομέα (δήμοι, κοινότητες), σημείωσε σημαντική βελτίωση στην οικονομική διαχείριση των ΟΤΑ.

## Κεφάλαιο 4: Διοίκηση Ποιότητας

### 4.1. Προσδιορισμός εννοιών

Ο έλεγχος ποιότητας θεωρείται ότι είναι μια θεμελιώδης δραστηριότητα και χρονολογείται η παρουσία της από την εποχή της ύπαρξης του ανθρώπου είδους. Με την έλευση της εκβιομηχανοποίησης στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα και στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα παρουσιάστηκε το φαινόμενο της κατασκευαστικής πολυπλοκότητας και της αύξησης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έτσι, εμφανίστηκε η επιστήμη της διαχείρισης της ποιότητας στη βιομηχανία των ΗΠΑ.

Η ποιότητα είναι ένα πολύπλευρο και άυλο κατασκεύασμα (Charantimath, 2011; Zhang, 2001) που ερμηνεύεται πολύπλευρα ενώ δίνει πολλές προοπτικές στην καθημερινότητα, τη βιομηχανία, το χώρο της εκπαίδευσης κ.λπ. Στον τομέα της βιομηχανίας πολλοί οργανισμοί έχουν δημιουργήσει τμήματα ποιότητας (Sousa and Voss, 2002). Παρόλα αυτά η μέθοδος οργάνωσης της εργασίας με τρόπο τέτοιο που θα φέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα εξακολουθεί να αμφισβητείται. Έτσι, υπάρχει ανάγκη ακόμα και για ξεχωριστό επάγγελμα «ποιότητας» (Waddell and Mallen, 2001), για πρακτικές ποιότητας που να επηρεάζουν με καλύτερο τρόπο τα επιχειρηματικά αποτελέσματα (Gremyr et al., 2021) και ικανότητες που απαιτούνται για όλους τους τους επαγγελματίες ποιότητας (Martin et al., 2020; Ponsignon et al., 2019). Όλα αυτά εμπλέκονται με τον ορισμό της ποιότητας και τη σημασία της.

Η «ποιότητα» ορίζεται σε μια γενική ευρεία έννοια ως μια παράμετρο που οριοθετεί το πώς ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θεωρείται κατώτερη ή ανώτερη σε σχέση με κάποια άλλο ή άλλη αντίστοιχα. Είναι ένας παράγοντας ο οποίος καθορίζει επίσης κατά το πόσο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πληροί συμμορφώνεται με τα πρότυπα και τις προδιαγραφές του. Συνήθως, με τη χρησιμοποίηση της έκφρασης «ποιότητα», πλάθουμε την εικόνα ενός εξαιρετικού προϊόντος ή υπηρεσίας που ανταποκρίνεται ή ακόμη και υπερβαίνει τις προσδοκίες και τις ανάγκες μας. Αυτές οι προσδοκίες βασίζονται στην τιμή και την προβλεπόμενη χρήση των αγαθών ή των υπηρεσιών. Με λίγα λόγια, όταν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί με το παραπάνω και ίσως υπερβαίνει τις προσδοκίες μας, το θεωρούμε καλής ποιότητας. Επομένως, είναι κάπως μια άυλη έκφραση που βασίζεται στην αντίληψη.

Ο ορισμός της ποιότητας καθορίζεται ανάλογα με τον τομέα ή το πλαίσιο στο οποίο χρησιμοποιείται. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Οργανισμό ISO (ISO9000), η ποιότητα ορίζεται ως το *«σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που του δίνουν τη δυνατότητα να ικανοποιεί καθορισμένες ανάγκες»*. Περαιτέρω, ορίζεται ότι *«η συνολική ικανότητα ενός προϊόντος ή μιας*

υπηρεσίας να ικανοποιεί τις καθορισμένες και αναμενόμενες ανάγκες του πελάτη» (ISO 8402-1986).

Γενικά, η ποιότητα ορίζεται ως η ικανότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να παρέχει αυτό που υποσχέθηκε ή αναμενόταν, καθιστώντας το αποδεκτό ή αξιόπιστο για τους χρήστες. Οι ποιοτικές διαδικασίες και η συνεχής βελτίωση αποτελούν συχνά κρίσιμες πτυχές για την επίτευξη υψηλών επιπέδων ποιότητας. Στην έννοια της επιχειρηματικής προοπτικής, η ποιότητα μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών.

Με τον όρο διασφάλιση ποιότητας νοείται η συστηματική, δομημένη και συνεχής προσήλωση στην ποιότητα. Συγκεκριμένα πρόκειται για το σύνολο των διεργασιών και διαδικασιών, που με συστηματικό και δομημένο τρόπο, αποσκοπεί στη διατήρηση και συνεχή βελτίωση της ποιότητας, προσπαθώντας παράλληλα να προάγει και να καλύψει τις ποιοτικές ανάγκες των υπηρεσιών όσο και των προϊόντων, που θέτονται από τους χρήστες/πελάτες.

Προϋποθέτει την οργάνωση ενός εσωτερικού συστήματος αρχών, κριτηρίων και κανονισμών. Η ορθή λειτουργία πιστοποιείται και ελέγχεται με περιοδικές διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης που δημοσιοποιούνται υποχρεωτικά.

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας ενός οργανισμού, καθώς η υψηλή ποιότητα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών, την αποφυγή προβλημάτων και το καλό κύρος της επιχείρησης.

## **4.2. Χαρακτηριστικά ποιότητας**

Ως χαρακτηριστικά της ποιότητας, νοούνται όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν, αξιολογούν και κατατάσσουν τη ποιότητα ενός προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας. Η έννοια της ποιότητας είναι πολυδιάστατη και μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον τομέα ή τον κλάδο. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που συχνά λαμβάνονται υπόψη (Evans and Lindsay, 2013; Goetsch and Stanley, 2020; Juran and De Feo, 2016; Duncan, 2004; Tague, 2005):

1. Ακρίβεια (Accuracy): Αναφέρεται στο πόσο καλά ένα προϊόν ή υπηρεσία πληροί τις προδιαγραφές ή τις προσδοκίες του πελάτη.
2. Αξιοπιστία (Reliability): Σχετίζεται με τη σταθερότητα και τη συνέπεια της απόδοσης με την πάροδο του χρόνου. Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πρέπει να είναι αξιόπιστα και να λειτουργούν χωρίς συχνές δυσλειτουργίες.



3. Απόδοση (Performance): Αναφέρεται στο πώς εκτελείται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε σχέση με τις προσδοκίες. Η υψηλή απόδοση σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία εκτελεί τις λειτουργίες τους αποτελεσματικά.
4. Ευκολία Χρήσης (Usability): Αφορά τον βαθμό ευκολίας με τον οποίο ένα προϊόν μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον τελικό χρήστη. Η ποιότητα σχετίζεται με την ευκολία χρήσης των προϊόντων ή υπηρεσιών. Συνδέεται άμεσα με την πολιτική ποιότητας, καθώς η καλή σχεδίαση και η διασφάλιση της ευκολίας χρήσης είναι σημαντικοί παράγοντες για τη βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη και της ποιότητας του προϊόντος. Αφορά σε μεγάλο βαθμό το πόσο ένα προϊόν μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά και ικανοποιητικά από τους τελικούς χρήστες, χωρίς να αντιμετωπίζει δυσκολίες κατά τη λειτουργία του. Επίσης μεγάλη σημασία για την επίτευξη υψηλής ποιότητας προϊόντος παίζει και η σχεδίαση του προϊόντος, η οποία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την ευκολία χρήσης από το τελικό χρήστη, καθιστώντας το προσιτό και φιλικό προς τον χρήστη. Όταν ένα προϊόν σχεδιάζεται με εστίαση στην ευκολία χρήσης, αυτό συχνά έχει θετικά αποτελέσματα στην ικανοποίηση του χρήστη και την αποφυγή σφαλμάτων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση κατάλληλων διεπαφών, κατανοητών οδηγιών χρήσης, και επιλογής υλικών και τεχνολογιών που εξυπηρετούν τις ανάγκες του χρήστη.  
Η πολιτική ποιότητας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συμβαδίζει με τις προσδοκίες, τις προδιαγραφές και τα πρότυπα που καθορίζονται από τον χρήστη/καταναλωτή, την κοινωνία, τους νόμους, και άλλους φορείς. Ο συνδυασμός της ευκολίας χρήσης και πολιτικής ποιότητας οδηγεί σε ικανοποιητικές εμπειρίες χρήστη, αυξάνοντας την αξιοπιστία και την αποδοτικότητα του προϊόντος, καθώς και την επιτυχημένη συμμόρφωσή του προς τα πρότυπα και τις προσδοκίες της κοινωνίας. Ανεξάρτητα από τον καθορισμό, η ποιότητα αποτελεί θεμελιώδη πτυχή για την επιτυχία μιας επιχείρησης και την ικανοποίηση των πελατών (Τσιότρας, 2002; Melati et al., 2018; Anderson, 2011).
5. Αισθητική (Aesthetics): Σχετίζεται με την εμφάνιση και τον σχεδιασμό ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.
6. Συντηρησιμότητα (Maintainability): Αναφέρεται στον εύκολο τρόπο συντήρησης και επισκευής ενός προϊόντος.
7. Ασφάλεια (Safety): Σχετίζεται με την προστασία του χρήστη και τον αποκλεισμό κινδύνων. Η ποιότητα συνεπάγεται την ασφάλεια των προϊόντων ή των υπηρεσιών και την αξιοπιστία τους. Στο πλαίσιο της πολιτικής ποιότητας, η ασφάλεια και η αξιοπιστία των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι σημαντικοί παράγοντες που

επηρεάζουν την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, καθώς ακόμα και στις κυβερνήσεις ή άλλους φορείς που παρέχουν αυτά τα προϊόντα και υπηρεσίες. Παρουσιάζονται κάποιοι παράγοντες που αναλύουν και επιβεβαιώνουν τη σημαντικότητα της αξιοπιστίας και της ασφάλειας ως σημαντικοί πυλώνες για το οικοδόμημα της πολιτικής ποιότητας.

Για να διασφαλιστεί η ασφάλεια και η αξιοπιστία, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν πρότυπα ποιότητας, να παρακολουθούν την παραγωγή και την παροχή υπηρεσιών, και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε οποιαδήποτε προκύπτουσα πρόκληση ή πρόβλημα. Επιπλέον, η διαφάνεια σχετικά με τις διαδικασίες και τα υλικά που χρησιμοποιούνται συχνά ενισχύει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

Η διασφάλιση υψηλής ποιότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, σε συνδυασμό με διαφανή και αποτελεσματική δράση από την πολιτική αρχή, συμβάλλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του κοινού και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης (Bahr, 2014; Smith, 2010; van Gulijk et al., 2019).

- Ασφάλεια των Προϊόντων και Υπηρεσιών: Η ασφάλεια σχετίζεται με τον βαθμό προστασίας που παρέχεται στο κοινό από επικίνδυνα ή επιβλαβή προϊόντα και υπηρεσίες. Είναι ευθύνη των αρχών να θεσπίζουν πρότυπα, να διεξάγουν ελέγχους ποιότητας και να αντιμετωπίζουν τυχόν προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν.
  - Αξιοπιστία των Προϊόντων και Υπηρεσιών: Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ικανότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας να εκτελεί τη λειτουργία της με αξιοπιστία και με αποτελεσματικότητα. Αν οι πολίτες εμπιστεύονται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχονται, τότε αυξάνεται η πιθανότητα να τα χρησιμοποιούν και να είναι ικανοποιημένοι.
  - Πολιτική Ποιότητα: Η πολιτική ποιότητα σε αυτό το πλαίσιο σημαίνει ότι η κυβέρνηση ή οι αρμόδιοι φορείς δρουν με διαφάνεια, δικαιοσύνη, και αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή προτύπων και κανονισμών για την ασφάλεια και την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών.
  - Συνέπεια στην Ποιότητα: Η σταθερή παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας συνδέεται άμεσα με την αξιοπιστία. Οι επιχειρήσεις που διατηρούν σταθερά υψηλά πρότυπα ποιότητας ενισχύουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.
8. Προσαρμογή (Customization): Είναι η δυνατότητα προσαρμογής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στις ατομικές ανάγκες του πελάτη.
  9. Κόστος (Cost): Σχετίζεται με τη σχέση ανάμεσα στην ποιότητα και το κόστος παραγωγής ή απόκτησης. Η πρόληψη σφαλμάτων μέσω της εφαρμογής

συστημάτων ποιότητας συνεισφέρει στη μείωση των απορριπτέων και των αναδιοργανώσεων, εξοικονομώντας έτσι χρήματα και πόρους.

10. Ικανοποίηση των πελατών (Satisfaction): Είναι σημαντικό αν η ποιότητα μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος ικανοποιεί το χρήστη/πελάτη. Η ποιότητα εκτιμάται με βάση τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών του χρήστη. Αναφέρεται ως προς το βαθμό με τον οποίο ένα προϊόν, ή μια υπηρεσία πληροί ή ακόμη και υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη ή του χρήστη. Αποτελεί μια πολύ σημαντική έννοια για την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς η ικανοποίηση του χρήστη είναι συχνά ένας κρίσιμος δείκτης της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Η ικανοποίηση του χρήστη αποτελεί σημαντικό μετρήσιμο στοιχείο, για την αξιολόγηση της απόδοσης και της επιτυχίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Κάποιοι βασικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση του χρήστη αναφέρονται παρακάτω (Curtin, 2013; Dixon et al., 2013):

- Ποιότητα Προϊόντος ή Υπηρεσίας: Η ικανοποιητική απόδοση και η ασφαλής λειτουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, είναι σημαντικές πτυχές για την ικανοποίηση του χρήστη. Αν εκτελεί αυτό που υπόσχεται και πληροί τις προσδοκίες, ο χρήστης θα είναι πιο ικανοποιημένος.
- Ευκολία Χρήσης: Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πρέπει να είναι εύκολο στο να χρησιμοποιηθεί, ώστε ο χρήστης να μην αντιμετωπίζει προβλήματα κατά τη χρήση της λειτουργίας του προϊόντος ή κατά τη χρήση της υπηρεσίας.
- Αποτελεσματική Επικοινωνία: Η ικανότητα της επιχείρησης να επικοινωνεί αποτελεσματικά, άμεσα με τον χρήστη, ώστε να επιλύει τυχόν προβλήματα που έρχονται στην επιφάνεια κατά τη χρήση του προϊόντος, ή κατά την εφαρμογή της προσφερόμενης υπηρεσίας και να παρέχει τεχνική ή υποστήριξη, ή οδηγίες για τη χρήση, είναι σημαντική για την ικανοποίηση του χρήστη/πελάτη.
- Αξιοπιστία: Η αξιοπιστία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, ως προς τη ποιότητα κατασκευής του προϊόντος, αλλά και ως προς τη ποιοτική προσφερόμενη υπηρεσία, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ικανοποίηση του χρήστη. Η ύπαρξη ενός συστήματος ποιότητας ενισχύει την αξιοπιστία μιας επιχείρησης στα μάτια των πελατών, των εταίρων και των ενδιαφερομένων. Αυξάνεται η εμπιστοσύνη που τους εμπνέει η επιχείρηση.
- Προσιτότητα: Η προσιτότητα τόσο στο κόστος απόκτησης του προϊόντος αλλά και της προσφερόμενης υπηρεσίας, αλλά όσο και στη πρόσβαση είναι σημαντική για την ικανοποίηση του χρήστη.

- Εμπειρία Πελάτη: Η συνολική εμπειρία που έχει ο χρήστης κατά τη διάρκεια της χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που του προσφέρεται από την επιχείρηση ή τον οργανισμό, και η συνολική εμπειρία του ως προς την επικοινωνία του και την αλληλεπίδρασή του με την επιχείρηση, επηρεάζει την θετικά ή αρνητικά την ικανοποίηση του χρήστη.
11. Συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές (Conformance): Το προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να πληροί τις προδιαγραφές και τα πρότυπα που έχουν οριστεί. Η ποιότητα σχετίζεται με τον βαθμό που ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές και τα πρότυπα που έχουν οριστεί. Αυτές οι προδιαγραφές μπορεί να προέλθουν από διάφορες πηγές, όπως εθνικά πρότυπα, διεθνείς οργανισμούς προτύπων, νομοθεσία, κανονιστικά πλαίσια, ή εσωτερικές κατευθυντήριες αρχές που καθορίζονται από μια οργάνωση. Η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας διασφαλίζει ότι μια επιχείρηση θα συμμορφώνεται με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας και κανονισμούς. Αυτό είναι σημαντικό για την απόκτηση πιστοποιήσεων και την πρόσβαση σε διεθνείς αγορές. Η συμμόρφωση με προδιαγραφές είναι σημαντική για (Tague, 2005; Goetsch and Stanley, 2020):
- Ποιότητα προϊόντων /υπηρεσιών: Η συμμόρφωση εξασφαλίζει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία πληροί τα προσδοκώμενα πρότυπα ποιότητας.
  - Επαγγελματική Αξιοπιστία: Η συμμόρφωση ενισχύει την επαγγελματική αξιοπιστία της και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης ή της οργάνωσης, καθώς δείχνει ότι είναι προετοιμασμένη και αφοσιωμένη στο να πληρεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και πρότυπα.
  - Ασφάλεια και Συμμόρφωση με Νομικές Απαιτήσεις: Η συμμόρφωση με προδιαγραφές είναι συχνά αναγκαία για την ασφάλεια των προϊόντων ή των υπηρεσιών και την εκπλήρωση νομικών απαιτήσεων.
  - Ευκολία Εμπορίας: Η συμμόρφωση με διεθνείς προδιαγραφές μπορεί να διευκολύνει την εμπορία προϊόντων ή υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο.
  - Επίτευξη Πιστοποίησης: Η συμμόρφωση είναι συχνά απαραίτητη για την επίτευξη πιστοποίησης ή πιστοποίησης συμμόρφωσης.
12. Ευχρηστία (Usability): Η άνεση και η ευκολία χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
13. Σχεδίαση (Design): Η αισθητική, η εμφάνιση και η γενική σχεδίαση που επηρεάζουν την εμπειρία του χρήστη. Η εφαρμογή καλών πρακτικών στον σχεδιασμό των διαδικασιών παίζει ζωτικής σημασίας ρόλο για τη διασφάλιση της ποιότητας.

14. Ανθεκτικότητα (Durability): Η ικανότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας να αντέξει στη χρήση και τις δυσμενείς συνθήκες χωρίς να υποστεί ζημιές.
15. Ελαχιστοποίηση σφαλμάτων (Imperfections): Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών με τις ελάχιστες ή ακόμα και με μηδενικές αστοχίες. Τα συστήματα ποιότητας συνεισφέρουν στη μείωση των σφαλμάτων και των αποτυχιών στην παραγωγή ή την παροχή υπηρεσιών. Αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, εξοικονόμηση πόρων και μείωση του κόστους αναδιοργάνωσης, επισκευής ή αποζημίωσης του πελάτη.
16. Συνεχής βελτίωση (Improved): Η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των προδιαγραφών, των διαδικασιών και λειτουργιών των προϊόντων και των υπηρεσιών.
17. Έλεγχος (Controlled): Ο συνεχής έλεγχος για την εφαρμογή των προδιαγραφών, της συμμόρφωσης με τα πρότυπα και τις προδιαγραφές, των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι συστηματικοί έλεγχοι και οι επαναλαμβανόμενες αξιολογήσεις διασφαλίζουν ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες πληρούν τα προδιαγεγραμμένα πρότυπα ποιότητας και τηρούνται οι διαδικασίες.
18. Επίτευξη Στόχων: Η ποιότητα σημαίνει την ικανότητα επίτευξης των καθορισμένων στόχων και αντικειμενικών. Απαιτεί συστηματική προσέγγιση και διαρκή προσπάθεια για βελτίωση. Αναφέρονται σε διάφορους τομείς όπου η εστίαση στην ποιότητα μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας. Είναι εφαρμόσιμη σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, των υπηρεσιών, του δημόσιου τομέα και πολλών άλλων.
- Καθορισμός των Στόχων της Ποιότητας: Καθορισμός σαφών, μετρήσιμων και ρεαλιστικών στόχων για την ποιότητα και σύνδεση των στόχων με τις βασικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών ή ενδιαφερομένων.
  - Διαχείριση Αλλαγών: Οι αλλαγές στις διαδικασίες ή τα προϊόντα πρέπει να διαχειρίζονται προσεκτικά, προκειμένου να μην επηρεάζεται η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.
  - Συνεχής Βελτίωση: Εφαρμογή Μοντέλων συστηματικής βελτίωσης, όπως το PDCA (Plan-Do-Check-Act) και προώθηση της συνεχούς βελτίωσης σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης επιτρέπει την μελέτη, προσαρμογή και την εξέλιξη των διαδικασιών για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ποιότητας.
  - Κατάρτιση και Ενημέρωση Προσωπικού: Εκπαίδευση του Προσωπικού ως προς τις βέλτιστες πρακτικές στον τομέα τους και διασφάλιση ότι το προσωπικό

ενημερώνεται και εκπαιδεύεται για τις τρέχουσες τεχνολογίες και μεθόδους παραγωγής.

- Συλλογή Δεδομένων και Ανάλυση: Χρησιμοποίηση μετρήσεων και δεδομένων για την αξιολόγηση της ποιότητας και εφαρμογή τεχνικών και στατιστικής ανάλυσης για τον προσδιορισμό περαιτέρω βελτιωτικών μεθόδων. Η συλλογή δεδομένων και η ανάλυση μέσω στατιστικών μεθόδων και εργαλείων, παρέχουν πληροφορίες για την απόδοση και την ποιότητα, καθώς και για πιθανές βελτιώσεις.
- Συνεργασία με Πελάτες και Ενδιαφερόμενα Μέρη: Συμπερίληψη των τις αναγκών του πελάτη/χρήστη στην σχεδίαση των προϊόντων ή υπηρεσιών και συγκέντρωση σχολίων και ερευνητικών ερωτηματολογίων από πελάτες και ενδιαφερόμενα μέρη για τη βελτίωση του προϊόντος ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη Πολιτικής Ποιότητας: Δημιουργία και εφαρμογή μιας συνολικής πολιτικής ποιότητας που θα καθορίζει τις προτεραιότητες και τις διαδικασίες, διασφάλιση και ευθυγράμμιση προσαρμογή της πολιτικής με τους στόχους και τις ανάγκες του οργανισμού.

Η επίτευξη στόχων στην ποιότητα απαιτεί σταθερή δέσμευση, αλλά η ανταμοιβή περιλαμβάνει αποτελεσματικότερες λειτουργίες, ικανοποιημένους πελάτες και διατηρημένη ανταγωνιστικότητα. Αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι της διαχείρισης και της προσπάθειας μιας οργάνωσης για τη βελτίωση και την ανάπτυξή της. Για πολλούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, η επίτευξη στόχων αποτελεί ζωτικής σημασίας. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, συναρπαστικοί και συνδεδεμένοι με ένα χρονικό πλαίσιο. Οι καλά καθορισμένοι στόχοι διευκολύνουν την επίτευξη και την αξιολόγηση της προόδου. Εδώ είναι μερικοί κοινοί λόγοι για τη σημασία της επίτευξης στόχων (Goetsch and Stanley, 2020; Wynen et al., 2016):

- Κατευθυντήρια Αρχή: Οι στόχοι λειτουργούν ως κατευθυντήριες αρχές που καθορίζουν την πορεία και την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να επικεντρωθεί μια οργάνωση.
- Επίτευξη Αποτελεσμάτων: Οι στόχοι παρέχουν έναν συγκεκριμένο στόχο για την οργάνωση και τους εργαζόμενούς της, προωθώντας την επίτευξη αποτελεσμάτων.
- Κίνητρο: Η καθορισμένη και προσιτή στόχοι λειτουργούν ως πηγή κινήτρου για τους ανθρώπους, ενθαρρύνοντας την προσπάθεια και την αφοσίωση.

- Αξιολόγηση Επίδοσης: Οι στόχοι παρέχουν μια μέτρηση για την αξιολόγηση της επίδοσης. Επιτυγχάνοντας τους στόχους, μπορεί να κριθεί η πρόοδος και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.
- Ολοκληρωμένη Προσέγγιση: Οι στόχοι επιτρέπουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση των δραστηριοτήτων και των πόρων μιας οργάνωσης.
- Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα: Η θέσπιση και προσαρμογή στόχων επιτρέπει στην οργάνωση να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις.

19. Συνεχής Βελτίωση: Η ποιότητα συνδέεται με την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων. Η συνεχής βελτίωση αναφέρεται στη συστηματική προσπάθεια για βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Αυτή η αρχή αποτελεί σημαντικό κομμάτι πολλών προσεγγίσεων για τη διοίκηση ποιότητας, όπως το Total Quality Management (TQM) και το Six Sigma. Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών ή των προϊόντων, δεν αποτελεί μια διεργασία η οποία εκτελείται μια και μόνο φορά, αλλά είναι μια διαρκής και αέναη προσπάθεια για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης μιας επιχείρησης ή μιας οργάνωσης. Η συνεχή βελτίωση είναι μια διαδικασία που απαιτεί αφοσίωση, δέσμευση και συνεχή εξέλιξη. Η εφαρμογή της μπορεί να οδηγήσει σε πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές οργανώσεις. Ένα σύστημα ποιότητας επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παράγουν προϊόντα ή να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Αυτό ενισχύει τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών και βοηθά στη διατήρηση και αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης ή του οργανισμού στην ανταγωνιστική αγορά. Ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της συνεχούς βελτίωσης είναι (George et al., 2003; Harry & Schroeder, 2000; Humble and Farley, 2010; Liker, 2003; Goetsch and Stanley, 2020):

- Φιλοσοφία Kaizen: Προέρχεται από την Ιαπωνία και υποδηλώνει τη σταδιακή, συνεχή βελτίωση. Αναγνωρίζει τη σημασία της μικρής, συνεχούς βελτίωσης σε όλες τις πτυχές μιας οργάνωσης.
- Παρακολούθηση και Μέτρηση: Η συνεχή βελτίωση απαιτεί τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων για την παρακολούθηση της επίδοσης. Η μέτρηση επιτρέπει στον οργανισμό να κατανοήσει πού μπορεί να βελτιωθεί.
- Καθορισμός Στόχων Βελτίωσης: Με βάση τα δεδομένα, η οργάνωση καθορίζει συγκεκριμένους στόχους βελτίωσης που θα επιδιώξει. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι έξυπνοι (Smart), συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable),

επιτεύξιμοι / αποδεκτοί (Attainable/ Acceptable), ρεαλιστικοί και σχετικοί (Relevant), χρονικά δεσμευμένοι (Time-bound).

- Συμμετοχή Προσωπικού: Η επιτυχής συνεχής βελτίωση προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Το προσωπικό διαθέτει εμπειρία και γνώση των διαδικασιών και μπορεί να συμβάλει ως ο άμεσα εμπλεκόμενος με τη διαδικασία παραγωγής, στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και των διαδικασιών.
- Ανάλυση Διαδικασιών: Οι διαδικασίες αναλύονται κριτικά με στόχο, την ανεύρεση σημείων ή περιοχών που έχουν περιθώρια βελτίωσης. Αυτή η ανάλυση μπορεί να περιλαμβάνει χρήση εργαλείων όπως τον έλεγχο ποιότητας, τον πίνακα ελέγχου, και τη καταγραφή διαδικασιών.
- Εκπαίδευση και Ενημέρωση: Η εκπαίδευση του προσωπικού και η παροχή των κατάλληλων πληροφοριών σχετικά με τους στόχους και τις διαδικασίες βελτίωσης είναι ουσιαστικές. Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική για την κατανόηση και εξοικείωση των προτύπων ποιότητας και των διαδικασιών.
- Καθολική Διαδικασία Ανάδρασης: Η διαδικασία ανάδρασης είτε από εσωτερικούς πελάτες είτε από εξωτερικούς είναι σημαντική για την προσαρμογή και βελτίωση.
- Υλοποίηση Βελτιώσεων: Με τον καθορισμό των περιοχών βελτίωσης, δύναται να προβεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός στην εφαρμογή και υλοποίηση των απαραίτητων διορθωτικών και βελτιωτικών μέτρων. Αυτές οι αλλαγές έχουν ως άπώτερο στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού.

### **4.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

#### **4.3.1. Προσδιορισμός έννοιας**

Στην έννοια της ποιότητας έχουν αποδοθεί διαφορετικές σημασίες με την πάροδο του χρόνου, π.χ. στις απόψεις των πελατών (Lengnick-Hall, 1996). Η διοίκηση ποιότητας αναπτύχθηκε ως απάντηση στην ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και την επίτευξη αριστείας σε όλους τους τομείς ενός οργανισμού. Σήμερα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) δεν επικεντρώνεται μόνο στη συμμόρφωση προς πρότυπα, αλλά και στην ολοκληρωμένη διαχείριση της ποιότητας ως μέρος μιας συνολικής στρατηγικής για τη βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης του πελάτη. Η ΔΟΠ συνδέεται στενά με τη στρατηγική διοίκηση και την καινοτομία.



Βασικά χαρακτηριστικά της διαχείριση της ποιότητας είναι η συμμόρφωση και η σημασία της μείωσης της διαφοροποίησης στις παραγωγικές διαδικασίες (Shewhart, 1931; Wadsworth et al., 2001). Ο Shewhart (1931) υποστήριξε ότι η ποιότητα είναι θέμα υποκειμενικό ενώ οι Juran and Godfrey (1998, Juran, 1989) υπογράμμισαν τον προσανατολισμό της ποιότητας στον πελάτη θεωρώντας ότι ποιοτικό είναι αυτό που παρουσιάζει «καταλληλότητα για χρήση» (1998). Στην συνέχεια ο Deming (1986) επέκτεινε την πελατοκεντρική οπτική της ποιότητας υποστηρίζοντας ότι «η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις ανάγκες του πελάτη, του παρόντος και του μέλλοντος». Οι ιδέες αυτές καλλιεργήθηκαν περαιτέρω, περιλαμβάνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών (Grönroos, 1984). Είναι σημαντική η κατανόηση των ρόλων των πελατών, λαμβάνοντας υπόψη και άλλα εμπλεκόμενα μέρη (π.χ. Corbett and Cutler, 2000; Craig and Lemon, 2008; Isaksson and Garvare, 2003).

Η ΔΟΠ αναφέρεται σε μια διαδικασία που εστιάζει στον πελάτη και αποσκοπεί στη διαρκή βελτίωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η ΔΟΠ εξασφαλίζει ότι όλοι οι πόροι (κυρίως οι εργαζόμενοι) είναι ευθυγραμμισμένοι προς τους κοινούς στόχους της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και στην ενίσχυση της διαδικασίας παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών. Ωστόσο, η έμφαση δίνεται στη λήψη αποφάσεων βάσει γεγονότων, με τη χρήση μετρήσεων απόδοσης για την παρακολούθηση της προόδου.

Έτσι, η διοίκηση της ποιότητας περιλαμβάνει συνολικές προσεγγίσεις για την πολυεπίπεδη βελτίωση της ποιότητας. Μια ποικιλία προσεγγίσεων έχει αναπτυχθεί στην πράξη και στον ακαδημαϊκό χώρο που επηρεάζουν την έννοια και την πρακτική εφαρμογή της ποιότητας όπως το Six Sigma και η λιτή παραγωγή (Dahlgaard and Dahlgaard, 2006).

Έμφαση δίνεται στους ειδικούς βελτίωσης που εργάζονται σε μια συγκεκριμένη δομή έργου με μια συγκεκριμένη μέθοδο που αξιολογείται από μετρήσιμα αποτελέσματα. Άλλες μέθοδοι ποιότητας εστιάζουν στην αποδοτικότητα της διαδικασίας και ροής, με την τελευταία να είναι το ποσοστό του συνολικού χρόνου παράδοσης στην παραγωγή που χρησιμοποιείται για δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας (Modig and Åhlström, 2012). Η εστίαση στις διαδικασίες οδηγεί σε έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων άμεσα στη διαδικασία (Marin-Garcia and Bonavia, 2015) παρά σε μια ξεχωριστή οργάνωση ειδικών βελτίωσης (Schroeder et al., 2008).

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στους ειδικούς που εργάζονται με στόχο τη βελτίωση ενός συγκεκριμένου έργου που αξιολογείται σύμφωνα με κάποια μετρήσιμα αποτελέσματα. Άλλες ποιοτικές μέθοδοι επικεντρώνονται στην αποδοτικότητα της διαδικασίας και της ροής παραγωγής ως ποσοστό του συνολικού χρόνου παράδοσης

(Modig and Åhlström, 2012). Έμφαση δίνεται στην άμεση συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία (Marin-Garcia and Bonavia, 2015; Schroeder και άλλοι, 2008).

Η ΔΟΠ αποτελεί μια συνεχή διαδικασία έρευνας και εντοπισμού, μείωσης ή εξάλειψης ατελειών στην παραγωγή, στη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, βελτίωσης της εμπειρίας και ικανοποίησης των πελατών, και διασφάλισης ότι οι εργαζόμενοι έχουν άμεση εκπαίδευση και συμμετέχουν ενεργά στη ΔΟΠ. Η ΔΟΠ επιδιώκει την επικοινωνία της ευθύνης και της λογοδοσίας προς τη διαδικασία παραγωγής, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ολική ποιότητα του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Η ΔΟΠ αναπτύχθηκε από τον William Deming, σύμβουλο διαχείρισης του οποίου το έργο βρήκε ως αποδέκτη και εφαρμόστηκε στην Ιαπωνική Βιομηχανία, όπου και οφείλει πολλά για τη σημερινή της θέση, στο χάρτη της παγκόσμιας βιομηχανίας. Ενώ η ΔΟΠ έχει πολλά κοινά με τη διαδικασία βελτίωσης του Six Sigma, παρόλα αυτά δεν ταυτίζεται γιατί εστιάζει στη διασφάλιση ότι οι εσωτερικές οδηγίες και τα πρότυπα διαδικασίας μειώνουν τα σφάλματα, ενώ το Six Sigma φαίνεται να μειώνει τα ελαττώματα. Έτσι, η αποδοχή και η προώθηση της ποιότητας αναδεικνύεται ως η μοναδική προσέγγιση που μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Για την υλοποίηση της ποιότητας απαιτείται τεχνογνωσία, όπως ανάλυση δεδομένων και επιστημονικές μεθόδους. Η εφαρμογή αυτών των αρχών απαιτεί συνεργασία όλων των μελών της ομάδας με σκοπό την μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης (Μπινιώρης, 2009).

Η έννοια της ΔΟΠ καλύπτει συνολικά κάθε συναλλαγή, με την έννοια της μεταβίβασης προϊόντος, πληροφορίας, ή χρήματος, εντός και εκτός του οργανισμού. Η ποιότητα στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις προσδοκίες του αποδέκτη πελάτη με βάση τα χαρακτηριστικά κόστος του προϊόντος και των υπηρεσιών. Η ποιότητα στο σύγχρονο περιβάλλον είναι μια συνεχής προσπάθεια για βελτίωση (διάγραμμα 4.1).



**Διάγραμμα 4. 1. Διοίκηση ολικής ποιότητας**

#### **4.3.2. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα ευρωπαϊκό μέτρο διαχείρισης της ποιότητας που σχεδιάστηκε από το 2000 για εφαρμογή στη δημόσια διοίκηση. Είναι ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο μέσο το οποίο δίνει τη δυνατότητα στις Οργανώσεις του Δημοσίου να εφαρμόζουν τεχνικές ΔΟΠ. Στόχος είναι να βελτιωθεί η διοικητική τους ικανότητα και οι παρεχόμενες προς τους πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσίες. Ουσιαστικά το ΚΠΑ ανήκει στην οικογένεια των μοντέλων ΔΟΠ. Το εφαλτήριο της αρχικής τους ανάπτυξης ήταν το Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας. Πρόκειται για ένα πρότυπο αποδοτικής διαχείρισης που λειτουργεί ως μέσο υποστήριξης και αρωγός για στελέχη της διοίκησης κατά την πορεία τους προς την αριστεία (ΚΠΑ, 2020).

Το ΚΠΑ στηρίζεται στο ότι τα βέλτιστα αποτελέσματα που αφορούν τους εργαζόμενους, τους πολίτες/πελάτες και την κοινωνία κατορθώνονται μέσα από τις κατευθύνσεις της ηγεσίας σχετικά με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διαδικασίες. Αναλύει την οργάνωση από πολλαπλές οπτικές ταυτόχρονα, αποτελώντας έτσι μια ολιστική προσέγγιση στην αξιολόγηση των επιδόσεων (διάγραμμα 4.2) (ΚΠΑ, 2020).



**Διάγραμμα 4. 2. Μοντέλο ΚΠΑ**

Από την πρώτη παρουσίασή του σε ευρωπαϊκό επίπεδο το 2000, μέχρι σήμερα πολλοί οργανισμοί έχουν εγγραφεί ως χρήστες του ΚΠΑ στο Κέντρο Πόρων του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης.

Το κείμενο του ΚΠΑ επικαιροποιείται τακτικά για να συμβαδίζει με τις εξελίξεις στη δημόσια διοίκηση και να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες στην Ευρώπη.

Με τη συμμετοχή στελεχών της Διεύθυνσης Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων της Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, το Εγχειρίδιο του ΚΠΑ μεταφράστηκε στα Ελληνικά (2020) για να προσαρμοστεί στις σύγχρονες κοινωνικές και διοικητικές εξελίξεις.

Στη συνέχεια, με πρωτοβουλία της ίδιας Διεύθυνσης, ο Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ επικαιροποιήθηκε σύμφωνα με τις τροποποιήσεις της αναθεωρημένης έκδοσης. Ο Οδηγός περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες για τη σύσταση και λειτουργία Ομάδας Αξιολόγησης, μεθόδους τεκμηρίωσης της αξιολόγησης, και χρηστικά εργαλεία όπως ερωτηματολόγια και ανάλυση βαθμολογίας, που συμβάλλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση της αξιολόγησης.

Με την ευκαιρία της έκδοσης του επικαιροποιημένου Οδηγού Εφαρμογής του ΚΠΑ, τονίζεται ότι, σύμφωνα με τις βασικές ευρωπαϊκές κατευθύνσεις, όλες οι διοικητικές διαδικασίες πρέπει να εντάσσονται σε ένα σύστημα ποιότητας. Η εφαρμογή του ΚΠΑ, σε συνδυασμό με τη χρήση άλλων συστημάτων και εργαλείων ποιότητας, όπως η στοχοθεσία, τίθεται ως ζήτημα άμεσης προτεραιότητας.

#### 4.4. Κόστος Ποιότητας

Ως Κόστος Ποιότητας (Cost of Quality, COQ) θεωρούνται οι οικονομικοί πόροι που δαπανώνται για την επίτευξη συγκεκριμένων επιπέδων ποιότητας. Κόστος ποιότητας επίσης θεωρούνται οι δαπάνες που καταβάλει η επιχείρηση ή ο οργανισμός για το κόστος ευκαιρίας της επιχείρησης ή του οργανισμού, λόγω έλλειψης της ποιότητας από την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Συνεπώς ως κόστος ποιότητας ορίζεται το σύνολο χρηματικών πόρων που αναλώνονται για την εξασφάλιση της ποιότητας στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει τις δαπάνες που προκύπτουν κατά τη πρόληψη και μείωση των ελαττωμάτων, την αξιολόγηση και τον έλεγχο της ποιότητας κατά τη διάρκεια της παραγωγής, τον έλεγχο, την ανίχνευση και την επιδιόρθωση ελαττωμάτων μετά την παραγωγή, καθώς και ενδεχόμενες αποζημιώσεις που ανακύπτουν λόγω προβλημάτων ποιότητας που ανακαλύπτονται κατά τη χρήση από τους πελάτες. Εμφανίζεται και στις επιχειρήσεις υπηρεσιών μιας και είναι αντιληπτό πως μια υπηρεσία προκύπτει μέσω μιας διεργασίας.

Η επένδυση στην ποιότητα μπορεί να μειώσει τα συνολικά έξοδα του παραγόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθώς για τη πρόληψη των προβλημάτων και ελαττωμάτων η επιχείρηση ή ο οργανισμός, δαπανά μικρότερο κόστος, από αυτό που θα δαπανούσε κατά τη λήψη διορθωτικών μέτρων μετά την παραγωγή ή την παράδοση στον πελάτη. Η κατηγοριοποίηση των δαπανών σε κατηγορίες πρόληψης, ελέγχου και αξιολόγησης, αστοχίας και κόστος εκτίμησης είναι συνηθισμένη πρακτική για την ανάλυση του Κόστους Ποιότητας.

Συνολικά, η διαχείριση του κόστους ποιότητας είναι σημαντική για τη βελτίωση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού. Διακρίνεται σε:

- Κόστος Πρόληψης: Αφορά το κόστος των δραστηριοτήτων προκειμένου να αποτραπούν σφάλματα και προβλήματα ποιότητας κατά τη παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Περιλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού, την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας, τον έλεγχο διαδικασιών κ.λπ.
- Κόστος Εκτίμησης: Είναι το κόστος που δαπανάται για την διασφάλιση της τήρησης των προτύπων ποιότητας. Αφορά το κόστος μέτρησης της επιτευχθείσας ποιότητας και περιλαμβάνει τις δαπάνες που καταβάλλονται για την επιθεώρηση, τις δοκιμές, τις εκτιμήσεις ποιότητας που διεξάγονται τόσο κατά τη διάρκεια παραγωγής, όσο μετά από την ολοκλήρωση της παραγωγής των προϊόντων ή υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τις δοκιμές, τους ελέγχους ποιότητας, τις επιθεωρήσεις κ.λπ.

- **Κόστος Αστοχίας:** Περιλαμβάνει το κόστος όταν το παραγόμενο προϊόν ή η υπηρεσία, δεν πληροί τις ανάγκες του πελάτη/χρήστη. Το κόστος αστοχίας χωρίζεται σε κόστος εσωτερικής αστοχίας και κόστος εξωτερικής αστοχίας και περιγράφεται παρακάτω:
- **Κόστος Εσωτερικής Αστοχίας:** Αυτά είναι τα έξοδα που προκύπτουν όταν υπάρχουν ελάττωμα στη ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τα οποία ανιχνεύονται πριν από τη παράδοση ή τη μεταφορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη. Περιλαμβάνουν τις αναδιοργανώσεις, τις αναδιαρθρώσεις, την επανεργασία και τις εκ νέου επιθεωρήσεις.
- **Κόστος Εξωτερικής Αστοχίας:** Αυτά είναι τα έξοδα που προκύπτουν όταν ανιχνεύονται προβλήματα ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τα οποία ανιχνεύονται μετά από τη παράδοση ή τη μεταφορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη. Στην ουσία προκύπτει έξω από τον οργανισμό. Το παραπάνω κόστος περιλαμβάνει τις αντικαταστάσεις προϊόντων, τις εγγυήσεις, τις απώλειες πελατών και άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διόρθωση εξωτερικών προβλημάτων. Επίσης μπορεί να συνδέεται και με τους προμηθευτές ή με το δίκτυο διανομής. Για παράδειγμα οι χαμένες πωλήσεις μπορεί να συνδέονται σε έλλειψη διαθεσιμότητας υλικών πρώτων υλών ή κατά πρόκληση φθορών κατά τη διάρκεια διανομής του.

Το σύνολο των παραπάνω αποτελεί το Συνολικό Κόστος Ποιότητας και το οποίο αντιπροσωπεύει τη διαφορά ανάμεσα στο πραγματικό κόστος με το δυνητικό μειωμένο κόστος, στη περίπτωση που δεν θα υπήρχε η δαπάνη για την αντιμετώπιση της αστοχίας των προϊόντων ή των ελαττωμάτων.

Ο απότερος στόχος οποιουδήποτε συστήματος είναι να μειώσει το Συνολικό Κόστος Ποιότητας στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο και να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ των τριών αυτών κατηγοριών κόστους, ώστε να εξασφαλιστεί όχι μόνο η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και η οικονομική αποτελεσματικότητα στην εξασφάλιση αυτής της ποιότητας (Μπινιώρη, 2009; Goetsch and Stanley, 2020).

#### **4.5. Πρότυπα ποιότητας**

Η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας είναι αναγκαία τόσο στη βιομηχανία όσο και στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών, ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Θα μπορούσαν να αναφερθούν παραδείγματα από το χώρο της βιομηχανίας αυτοκινήτων, αεροσκαφών, ναυπηγείων, βιομηχανίες μεταποίησης και συσκευασίας τροφίμων, αλλά και από οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπως εκπαιδευτικοί οργανισμοί, οργανισμοί παροχής υγείας, υγιεινής και ασφάλειας, μεταφορών. Μπορεί να εφαρμοστεί και στο

δημόσιο τομέα, όπως στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τα Υπουργεία και τις Περιφέρειες. Επίσης όλο και περισσότερη εφαρμογή βρίσκουν τα συστήματα ποιότητας και στον πρωτογενή τομέα, όπως στην ιχθυοκαλλιέργεια, την αγροτική και ζωική παραγωγή, τη μελισσοκομία κ.λπ.

Η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση ότι μια οργάνωση λειτουργεί αποτελεσματικά, παράγει υψηλής ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες, και διατηρεί την ανταγωνιστικότητά της επιχείρησης στις απαιτήσεις της αγοράς. Τα συστήματα ποιότητας προκαλούν διάφορες αντιδράσεις καθώς κάποιιο θεωρούν ότι πρόκειται για γραφειοκρατικά συστήματα που δημιουργήθηκαν για εργασία σε Συμβούλους, Επιθεωρητές και Υπευθύνους Ποιότητας. Οι περισσότεροι βέβαια θεωρούν ότι ένα καλό σύστημα ποιότητας όταν εφαρμόζεται και χρησιμοποιείται ως «*επιχειρησιακό εργαλείο*» ωφελεί την επιχείρηση στην ποιοτική βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη, την εσωτερική επίδοση του οργανισμού και κατ' επέκταση την αύξηση της κερδοφορίας.

Βασικός του στόχος και σκοπός είναι ο καθορισμός και η διασφάλιση της εφαρμογής της καλύτερης οργανωσιακής πρακτικής και λειτουργίας, η οποία με τη σειρά της θα εκπληρώσει τις απαιτήσεις των στόχων του οργανισμού, δια μέσου της καλύτερης και οικονομικότερης οδού, θα διασφαλίσει τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού και της αύξησης της ικανοποίησης των πελατών.

Τα πρότυπα των συστημάτων ποιότητας ξεκίνησαν να αναπτύσσονται από το 1962 όταν η NASA ανακοίνωσε την ανάπτυξη το προτύπου NPC 200-2. Με το συγκεκριμένο πρότυπο προσδιορίζονταν οι προδιαγραφές για προγράμματα διαστημικής τεχνολογίας και συνέβαλε στην ανάπτυξη του Αμερικάνικου προτύπου MIL-Q-9858 με το οποίο, το βρετανικό Υπουργείο Άμυνας έφτιαξε το 1970 το δικό του πρότυπο DEF-Stan 05-08. Μεγαλύτερη ανάπτυξη των προτύπων πραγματοποιήθηκε από το BS4891 «Οδηγός Διασφάλισης Ποιότητας» και το BS5750 που υιοθετήθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) και δημοσιεύτηκε σε διεθνές επίπεδο ως σειρά προτύπων ISO9000, το 1987.

Τα πρότυπα της σειράς ISO9000, ακολούθησαν την μορφή του BS5750/1979, που εκδόθηκε ξανά ως BS5750/1987. Η συνεχής βελτίωση του προτύπου εξακολούθησε και το 1994 επανεκδόθηκε ως ISO9001:1994. Στην Ελλάδα, τα συγκεκριμένα πρότυπα αναγνωρίζονται ως σειρά προτύπων ΕΛΟΤ EN ISO9000.

Το ISO απαιτεί αναθεώρηση όλων των προτύπων τουλάχιστον κάθε πέντε έτη από την ημερομηνία έκδοσής τους. Ο στόχος του είναι να συνδράμει οργανισμούς, ανεξαρτήτως τύπου και μεγέθους, να εφαρμόσουν και να λειτουργήσουν αποδοτικά

συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Αυτά τα πρότυπα βασίζονται στο μοντέλο διαχείρισης που επικεντρώνεται στις διεργασίες και έχουν ως τελικό σκοπό να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, ικανοποιώντας καλύτερα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του, τις παρούσες και τις μελλοντικές.

Το ISO9001:2000 προσδιορίζει τις απαιτήσεις για συστήματα διαχείρισης ποιότητας, από οργανισμούς, που επιθυμούν να παρουσιάσουν ικανότητα και να παρέχουν ποιοτικά προϊόντα που να ικανοποιούν τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών τους. Το ISO9001:2000 εφαρμόζεται σε όλους τους κλάδους προϊόντων και υπηρεσιών και οργανισμούς κάθε μεγέθους. Είναι απλό στη χρήση, διακρίνεται από ευκρίνεια στη γλώσσα που χρησιμοποιεί και είναι εύκολο στην μετάφρασή του, δίχως προβλήματα κατανόησης και αντίληψης. Επιπλέον, έχει το πλεονέκτημα και την ικανότητα να προσαρμόζει τα συστήματα διαχείρισης πάνω στο σχήμα των επιχειρησιακών διεργασιών της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού. Ωθεί και κατευθύνει την επιχείρηση σε συνεχή βελτίωση και ικανοποίηση του πελάτη. Είναι διαλειτουργικό και συμβατό και με άλλα συστήματα διαχείρισης, όπως το ISO14001. Τέλος, διακρίνεται από σταθερότητα καλύπτοντας βασικές ανάγκες και ενδιαφέροντα της επιχείρησης ή του οργανισμού σε συγκεκριμένα πεδία (π.χ. αεροναυπηγική, αυτοκινητοβιομηχανία κ.λπ.).

Το ISO9004:2000 παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, περιλαμβάνοντας διεργασίες για συνεχή βελτίωση που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού. Δίνει οδηγίες για ένα ευρύτερο φάσμα στόχων ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, προκειμένου να βελτιωθεί η συνολική εικόνα και η απόδοση του οργανισμού. Δεν αποτελεί οδηγό εφαρμογής του ISO9001 και δεν προορίζεται για πιστοποίηση. Στοχεύει πέρα από αυτό, προάγοντας την ανάπτυξη ενός ευρύτερου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που ανταποκρίνεται στις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών (πελάτες, ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, κοινωνία). Επιπλέον, περιλαμβάνει ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης και βασίζεται στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του European Foundation for Quality Management (EFQM).

Το ISO 9000:2000 περιγράφει τις βασικές και θεμελιώδεις αρχές ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας και εξηγεί την ορολογία που σχετίζεται με αυτά τα συστήματα. Ουσιαστικά, συνδυάζει τα πρότυπα ISO9001:1994 και ISO 8402:1994.

Το ISO19011 παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση και την εκτέλεση επιθεωρήσεων σε συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και διαχείρισης ποιότητας. Ενσωματώνει τα υπάρχοντα πρότυπα ISO10011, ISO14010, ISO14011 και



ISO14012 (Goetsch and Stanley, 2020; Tague, 2005; Juran and DeFeo, 2016; Garza-Reyes et al., 2014; Pimentel and Major, 2016).

## **4.6. Υποδομές Ποιότητας**

### **4.6.1. Προσδιορισμός εννοιών**

Ο όρος Υποδομές Ποιότητας (QI, Quality Infrastructure) είναι σχετικά νέος και μέχρι στιγμής περισσότερο γνωστός κυρίως στους ειδικούς του χώρου. Ο όρος δεν σημαίνει την ποιότητα των υποδομών, όπως για παράδειγμα των δρόμων, των λιμανιών ή των δικτύων ηλεκτρισμού, νερού και αποχέτευσης. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι υπηρεσίες των Υποδομών Ποιότητας χρησιμοποιούνται για τη διασφάλιση της ποιότητας και των φυσικών υποδομών, αλλά η έννοια του όρου προχωρά πολύ παραπέρα.

Ο όρος αναφέρεται στους αναγκαίους πόρους (υλικούς και άυλους) που απαιτούνται για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Σε διεθνές επίπεδο, γίνεται αναφορά στο σύστημα που περιλαμβάνει οργανισμούς (δημόσιους και ιδιωτικούς) μαζί με τις σχετικές πολιτικές, το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, καθώς και τις πρακτικές που απαιτούνται για την υποστήριξη και ενίσχυση της ποιότητας, της ασφάλειας και της περιβαλλοντικής ευρωστίας των αγαθών, των υπηρεσιών και των διαδικασιών.

Το σύστημα υποδομών ποιότητας, σε διεθνές επίπεδο, μέσω των θεσμών και των υπηρεσιών του, παρέχει τα τεχνικά και επιχειρησιακά θεμέλια που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία των σύγχρονων κοινωνιών, συνεισφέροντας τόσο στην προώθηση και τη διατήρηση της οικονομικής ανάπτυξης όσο και στην περιβαλλοντική και κοινωνική ευημερία.

Πλέον, ο όρος Υποδομές Ποιότητας έχει αναδειχθεί και χαίρει διεθνούς αποδοχής. Στο παρελθόν, υπήρχε η θεώρηση ότι ο ρόλος των υποδομών ποιότητας περιοριζόνταν κυρίως ως μέσο διευκόλυνσης του εμπορίου. Η σημερινή αντίληψή μας για το σύστημα υποδομών ποιότητας έχει διευρυνθεί και σχετίζεται πλέον και με πολλούς άλλους τομείς, όπως την υγεία, το περιβάλλον και την προστασία του καταναλωτή.

Οι Υποδομές Ποιότητας αποσκοπούν σε μια ολοκληρωμένη κουλτούρα ποιότητας και γενικής ευημερίας. Γενικότερα, το σύστημα υποδομών ποιότητας υποστηρίζει στόχους πολιτικής σε ποικίλους τομείς συμπεριλαμβανομένης της βιομηχανικής ανάπτυξης, της ανταγωνιστικότητας στις παγκόσμιες αγορές, της αποτελεσματικής χρήσης των φυσικών και ανθρώπινων πόρων, της ασφάλειας των τροφίμων, της υγείας, της προστασίας του περιβάλλοντος, καθώς και της προσαρμογής

στην κλιματική αλλαγή, αλλά και της άμβλυνσης των επιπτώσεων της. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, άμεσα συνυφασμένο με τα παραπάνω είναι το ευρωπαϊκό οικοδόμημα της εναρμονισμένης τεχνικής νομοθεσίας, το οποίο απαιτεί ορισμένες βασικές υποδομές για την ορθή λειτουργία και την εφαρμογή των κανόνων του. Για παράδειγμα, για την κατασκευή των προϊόντων απαιτείται αναφορά σε τεχνικές προδιαγραφές και πρότυπα, για την αξιολόγηση της συμμόρφωσης ως προς αυτά, απαιτείται η λειτουργία ενός δικτύου εργαστηρίων δοκιμών ή αναλύσεων και η λειτουργία φορέων πιστοποίησης, για την αναγνώριση της τεχνικής επάρκειας των οποίων απαιτείται η λειτουργία ενός διεθνώς αναγνωρισμένου συστήματος διαπίστευσης καθώς και ενός αξιόπιστου μετρολογικού συστήματος για την κάλυψη της ιχνηλασιμότητας των μετρήσεων (διάγραμμα 4.3).



**Διάγραμμα 4. 3. Υποδομές Ποιότητας**

#### **4.6.2. Οργανισμοί ποιότητας**

Στην Ελλάδα, με βάση και τις εξελίξεις στο ευρωπαϊκό πλαίσιο της τεχνικής νομοθεσίας, δημιουργήθηκαν σταδιακά οι αναγκαίες υποδομές ποιότητας. Το 1976 ιδρύθηκε ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) με το Ν. 376/1976, ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου (ΝΠΙΔ) μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, για να καλύψει το κενό στην τυποποίηση, προϋπόθεση για να γίνει η Ελλάδα μέλος της ΕΟΚ. Με το Π.Δ. 155/1997 μετατράπηκε σε Α.Ε. Πέραν της τυποποίησης, σταδιακά και με τη βοήθεια του κράτους ίδρυσε και λειτούργησε εργαστήρια δοκιμών και ηλεκτρικών οικιακών συσκευών. Παράλληλα ανέπτυξε και εφάρμοσε διαδικασίες και συστήματα πιστοποίησης με σκοπό την απονομή Σημάτων Συμμόρφωσης και την χορήγηση Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης, που υποδηλώνουν τη συμμόρφωση προϊόντων, υπηρεσιών, διεργασιών, δραστηριοτήτων, οργανισμών, συστημάτων, προσώπων ή και

συνδυασμό τους με τις απαιτήσεις προτύπων ή προδιαγραφών. Εν συνεχεία με το ν.4002/2011 και 4038/2012 έγινε απόσχιση των κλάδων πιστοποίησης και των εργαστηρίων του ΕΛΟΤ.

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Μετρολογίας (ΕΙΜ) ιδρύθηκε ως ΝΠΙΔ τον Αύγουστο του 1994 (ν. 2231/1994) με έδρα τη Θεσσαλονίκη, στη Βιομηχανική περιοχή της Σίνδου. Διαθέτει 16 εθνικά εργαστήρια μετρήσεων που στεγάζονται σε δύο ανεξάρτητα κτιριακά συγκροτήματα. Το ΕΙΜ καλύπτει τα υποπεδία της επιστημονικής και βιομηχανικής μετρολογίας, ενώ το υποπεδίο της Νομικής Μετρολογίας καλύπτεται κατά βάση από το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων (Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας) και τις Περιφέρειες.

Τέλος το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ) ιδρύθηκε ως με το Ν. 3066/2022 ως Α.Ε., με στόχο την υλοποίηση, εφαρμογή και διαχείριση του Εθνικού Συστήματος Διαπίστευσης που είχε ήδη δημιουργηθεί με τις διατάξεις του νόμου 2231/1994.

Στο πλαίσιο της δημοσιονομικής προσαρμογής της ελληνικής οικονομίας και της ενίσχυσης του ρόλου της ποιότητας, επιχειρήθηκε η δημιουργία ενός τριμερούς σώματος (Εθνικό Σύστημα Υποδομών Ποιότητας, NQIS). Σύμφωνα με το άρθρο 6 του Ν. 4109/2013 (ΦΕΚ 16/Α/23.01.2013) «*Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα – Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις*», όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 46 του Ν. 4155/2013 (ΦΕΚ 120/Α/29.05.2013) και το άρθρο 15 του Ν. 4242/2014 (ΦΕΚ 50/Α/28.02.2014), ιδρύθηκε ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός με την ονομασία Εθνικό Σύστημα Υποδομών Ποιότητας (ΕΣΥΠ). Σε αυτόν εντάχθηκαν ως αυτοτελείς λειτουργικές μονάδες με διαχειριστική, οικονομική και λογιστική αυτοτέλεια το Εθνικό Ινστιτούτο Μετρολογίας (ΕΙΜ) και οι ανώνυμες εταιρείες ΕΣΥΔ και ΕΛΟΤ. Έτσι, όλες οι εθνικές υποδομές ποιότητας που αναπτύχθηκαν με τα χρόνια (μετρολογία, διαπίστευση και τυποποίηση) συγκεντρώθηκαν σε έναν φορέα, το ΕΣΥΠ.

Όμως, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ανησυχίες της ΕΕ για την παραπάνω τριπλή συνύπαρξη, όσον αφορά στην τήρηση του Κανονισμού 765/2008/ΕΚ, αποφασίστηκε το 2017, με το ν. 4468/2017 (ΦΕΚ 61/Α/27.04.2017) η σύσταση νέου ΝΠΙΔ το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης στο οποίο εντάχθηκε η αυτοτελής λειτουργική μονάδα διαπίστευσης του ΕΣΥΠ, η οποία και αποσχίστηκε από το τελευταίο.

#### **4.6.3. Σύστημα Υποδομών Ποιότητας**

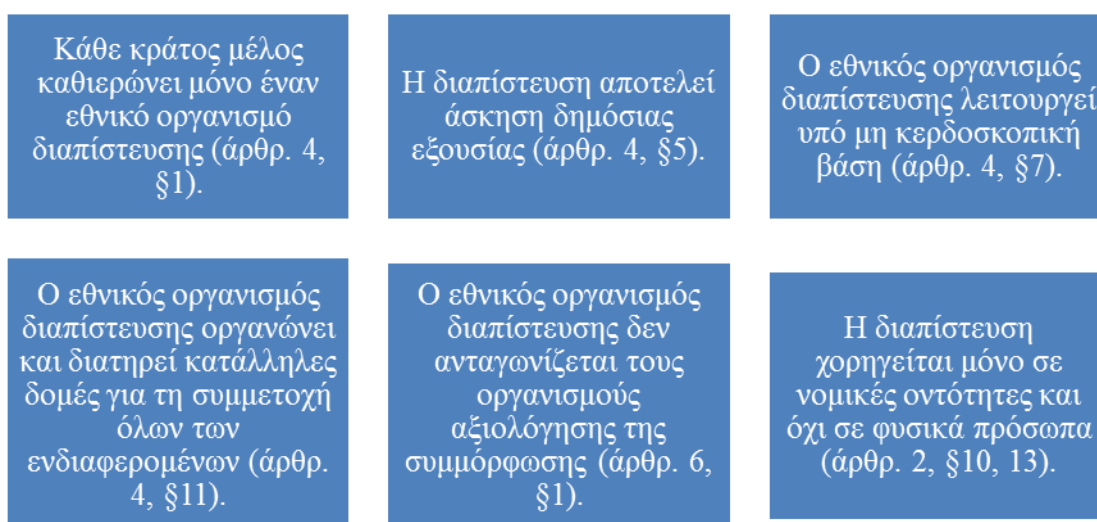
Συστατικά στοιχεία των υποδομών ποιότητας είναι η τυποποίηση, η μετρολογία, η διαπίστευση και η αξιολόγηση συμμόρφωσης/πιστοποίηση, ενώ η

εποπτεία της αγοράς ex post υποβοηθά την ορθή λειτουργία του συστήματος. Δεν είναι τυχαίο ότι αρχικά, προκειμένου να περιγραφούν τα επιμέρους συστατικά στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν σε πρώτη φάση όροι που δημιουργήθηκαν από τα αρχικά των επιμέρους αυτών συστατικών στοιχείων, όπως MSTQ (metrology, standards, testing, quality assurance) ή SQAM (standards, quality assurance, accreditation and measurement). Αναλυτικότερα:

- **Τυποποίηση:** Αυστηρή διαδικασία κατάρτισης προτύπων, προδιαγραφών ή άλλων κανονιστικών εγγράφων. Τα πρότυπα είναι εγγράφατα που ορίζουν τεχνικές ή ποιοτικές απαιτήσεις που μπορούν να πληρούν τα προϊόντα, οι διαδικασίες παραγωγής, οι υπηρεσίες ή οι μέθοδοι. Τα πρότυπα αναπτύσσονται μέσα από την εθελοντική συνεργασία μεταξύ βιομηχανίας, δημοσίων αρχών και άλλων ενδιαφερομένων μερών, με γνώμονα τη διαφάνεια και τη συναίνεση. Οι θεμέλιοι λίθοι της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς είναι οι τέσσερις ελευθερίες της κυκλοφορίας: αυτή των ατόμων, των αγαθών, των υπηρεσιών και των κεφαλαίων. Οι οργανισμοί τυποποίησης είναι αναγκαίο στοιχείο της θεσμικής υποδομής που απαιτείται για τη συμμετοχή μιας χώρας σε διακρατικές συμφωνίες και συνθήκες, προκειμένου να διασφαλίζεται η ελεύθερη κυκλοφορία σε αυτούς τους τέσσερις τομείς. Ο Κανονισμός 1025/2012/ΕΕ καθορίζει το ευρωπαϊκό πλαίσιο τυποποίησης, συμπεριλαμβανομένων τριών ευρωπαϊκών οργανισμών τυποποίησης (CEN, CENELEC, ETSI), στους οποίους συμμετέχουν ισότιμα όλοι οι εθνικοί οργανισμοί τυποποίησης.
- **Πιστοποίηση:** Η επιβεβαίωση από ανεξάρτητο φορέα τρίτου μέρους αφορά τον έλεγχο αν προϊόντα, διαδικασίες, συστήματα ή άτομα πληρούν τις απαιτήσεις συγκεκριμένων προτύπων ή προδιαγραφών. Αυτός ο έλεγχος διενεργείται μέσω ενός δικτύου οργανισμών πιστοποίησης, ελέγχου και επιθεώρησης.
- **Μετρολογία:** Η επιστήμη της μέτρησης, η οποία περιλαμβάνει τόσο τη θεωρητική όσο και την εφαρμοσμένη εξέτασή της. Απαιτεί υποδομές που εξασφαλίζουν την ανιχνευσιμότητα των μετρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο και υποστηρίζουν τα εργαστήρια επαλήθευσης που μεταφέρουν την εθνική ακρίβεια στα εργαστήρια δοκιμών, στη βιομηχανία και στους φορείς ελέγχου. Στη Μετρολογία διακρίνονται τρία βασικά υποπεδία: Επιστημονική ή βασική μετρολογία, Εφαρμοσμένη –τεχνική ή βιομηχανική μετρολογία και τέλος Νομική μετρολογία
- **Διαπίστευση:** Πρόκειται για τη διαδικασία επίσημης πιστοποίησης της τεχνικής ικανότητας και επάρκειας των φορέων πιστοποίησης και των εργαστηρίων από την αρμόδια εθνική αρχή διαπίστευσης. Από το 2010, στην Ελλάδα εφαρμόζεται ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός (ΕΚ) αριθμός 765/2008, ο οποίος ορίζει τις απαιτήσεις

διαπίστευσης και εποπτείας της αγοράς και θέτει το νομικό πλαίσιο για τη διαπίστευση στην Ευρώπη. Σύμφωνα με τον Κανονισμό αυτό, η διαπίστευση επιβεβαιώνεται από εθνικό οργανισμό διαπίστευσης, επιβεβαιώνοντας ότι ένας οργανισμός αξιολόγησης της συμμόρφωσης πληροί τις απαιτήσεις που καθορίζονται με εναρμονισμένα πρότυπα και, όπου ισχύει, τυχόν επιπλέον απαιτήσεις που καθορίζονται στα αντίστοιχα τομεακά συστήματα, για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας αξιολόγησης της συμμόρφωσης. Εθνικός οργανισμός διαπίστευσης είναι ο μοναδικός οργανισμός ενός κράτους μέλους που διενεργεί τη διαπίστευση με εξουσιοδότηση από το κράτος αυτό.

Οι βασικές αρχές που καθορίζονται από τον Κανονισμό 765/2008/EK για τη διαπίστευση είναι οι εξής (διάγραμμα 4.4):



**Διάγραμμα 4. 4. Βασικές αρχές Κανονισμού 765/2008/EK**

#### **4.6.4. Οφέλη υποδομών ποιότητας**

Ενώ είναι σχετικά εύκολο να υπολογιστεί το κόστος ίδρυσης και λειτουργίας των υποδομών ποιότητας, δεν είναι το ίδιο εύκολο να ποσοτικοποιηθούν τα οφέλη τους. Γενικά, οι υποδομές ποιότητας βοηθούν τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές να έχουν εμπιστοσύνη ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αγοράζουν πληρούν τις κανονιστικές απαιτήσεις. Εν ολίγοις, μερικά από τα οφέλη αυτά είναι:

- Πρότυπα που βοηθούν να δημιουργηθούν καλύτερα, ασφαλέστερα και πιο βιώσιμα προϊόντα
- Γνώση από πρότυπα και τεχνικές μέτρησης που επιτρέπουν περισσότερη καινοτομία και ταχύτερη εμπορευματοποίηση της καινοτομίας, δημιουργώντας νέες αγορές στο εσωτερικό και στο εξωτερικό
- Αύξηση των εξαγωγών μέσω της μείωσης των τεχνικών εμποδίων στο διεθνές εμπόριο

- Βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση και παραγωγικότητα, αύξηση της εγχώριας εμπορικής δραστηριότητας και ανταγωνιστικότητας στις διεθνείς αγορές
- Άρση της ανάγκης για επικαλύψεις προτύπων, δοκιμών, κανονισμών και διαπιστεύσεων, μειώνοντας έτσι το κόστος του διεθνούς εμπορίου
- Ενισχυμένη προστασία των καταναλωτών
- Ισχυρή εκπροσώπηση στα διεθνή φόρα που διαμορφώνουν την ανάπτυξη διεθνών κανόνων για πρότυπα, διαπίστευση και μετρήσεις
- Αύξηση της απήχησης της χώρας στους άμεσους επενδυτές από το εξωτερικό

#### **4.6.5. Δείκτης Υποδομών Ποιότητας**

Παρότι η Ελλάδα δεν στερείται νομικά και θεσμικά ενός συστήματος υποδομών ποιότητας, υπάρχουν αδυναμίες, ιδίως σε ορισμένες πτυχές του εν λόγω συστήματος (π.χ. μετρολογία, τυποποίηση).

Παρόμοιες είναι οι ενδείξεις και από διεθνείς μελέτες με βάση τον Παγκόσμιο Δείκτη Υποδομών Ποιότητας (GQII, GII-Index 2020) (Hermes-Liedtke and Di Mateo, 2021), που καλύπτει 184 χώρες και, χωρίς να αποτελεί θέσφατο, είναι ορόσημο στη μέτρηση της σχετικής κατάστασης ανάπτυξης των Υποδομών Ποιότητας παγκοσμίως, με βάση προηγούμενες εκδόσεις και έρευνα τα τελευταία δέκα χρόνια. Στο πλαίσιο αυτής της μελέτης η Ελλάδα κατατάσσεται στην 34<sup>η</sup> θέση με βάση τη συνολική τιμή του δείκτη, ενώ όσον αφορά την μετρολογία κατατάσσεται στην 42<sup>η</sup> θέση, όσον αφορά στην τυποποίηση κατατάσσεται στην 35<sup>η</sup> θέση, ενώ όσον αφορά στην διαπίστευση κατατάσσεται στην 23<sup>η</sup> θέση.

Λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα κατάσταση, αυτό που είναι εμφανές στην περίπτωση της Ελλάδας είναι ότι υπάρχει έλλειψη μιας ισχυρής πολιτικής ποιότητας, δηλαδή ενός αποτελεσματικού πλαισίου πολιτικής, που στοχεύει στη διευκόλυνση, τη μόχλευση και τον συντονισμό δραστηριοτήτων με σκοπό τον συντονισμό των υποδομών ποιότητας και των εθνικών τεχνικών κανονισμών με τις ευρωπαϊκές και διεθνείς βέλτιστες πρακτικές. Στόχος είναι να διευκολυνθούν και να αυξηθούν σημαντικά οι συναλλαγές με τις λοιπές ευρωπαϊκές χώρες αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

Επιπλέον, η Ελλάδα στερείται και ενός μόνιμου μηχανισμού που να λειτουργεί ως βασικό κυβερνητικό μέσο για τη δημιουργία, την τυποποίηση και την εποπτεία της ανάπτυξης και της απόδοσης των Υποδομών Ποιότητας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εθνικές πολιτικές και τα επιμέρους συστατικά στοιχεία των υποδομών ποιότητας έχουν εξελιχθεί κατά τρόπο κατακερματισμένο και αποσπασματικό, κυρίως λόγω της απουσίας ενός γενικού συνόλου εθνικών αρχών πολιτικής για τον τομέα των υποδομών ποιότητας και ως ένα βαθμό απλά ως συνέπεια των κανονιστικών απαιτήσεων που έχει θέσει η ΕΕ.

Σήμερα επιπλέον υπάρχουν και πρόσθετες προκλήσεις. Μια από αυτές τίθεται από την ψηφιοποίηση και την τεχνητή νοημοσύνη που διαμορφώνουν αυτό που είναι ήδη γνωστό ως η Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση (4IR) ή Βιομηχανία 4.0. Η 4IR θέτει νέες προκλήσεις για τη μέτρηση, τη δοκιμή και την πιστοποίηση νέων προϊόντων. Επομένως, οι υποδομές ποιότητας έχουν ανάγκη τη μεταβολή του υποδείγματος λειτουργίας τους, προκειμένου να μπορέσουν να συμβαδίσουν με την 4IR.

Η ψηφιοποίηση απαιτεί από τους οργανισμούς που απαρτίζουν τις υποδομές ποιότητας να αναδιαρθρωθούν εσωτερικά και να αλλάξουν τις υπηρεσίες τους και τον τρόπο με τον οποίο αυτές παρέχονται. Ως αποτέλεσμα, οι υποδομές ποιότητας θα αποκτήσουν ευελιξία, διαλειτουργικότητα και ταχύτητα. Η επόμενη πρόκληση είναι να συσχετίσουν και να ενσωματώσουν πιο στενά τις δραστηριότητες από τις επιμέρους συνιστώσες.

Οι Υποδομές Ποιότητας 4 (QI 4.0) θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ολοκλήρωση, την ακεραιότητα και τη διαλειτουργικότητα του συστήματος. Λόγω της κλιματικής αλλαγής που πλέον έχει φτάσει σε επίπεδα κλιματικής κρίσης, είναι σημαντικότερη από ποτέ η λήψη αποδοτικών και αποτελεσματικών μέτρων στην οικονομία, ώστε αυτή να στραφεί σε πράσινες λύσεις με αξιόπιστο και αποτελεσματικό τρόπο. Διεθνώς σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση του προβλήματος έχουν οι φορείς τυποποίησης, διαπίστευσης και η μετρολογία, και εν γένει οι υποδομές ποιότητας. Η ανάπτυξη και χρήση προτύπων και οδηγιών που στόχο έχουν τον περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των οικονομικών και μη δραστηριοτήτων βοηθάει τους οικονομικούς οργανισμούς να δρουν με πιο φιλικούς για το περιβάλλον τρόπους, με ασφάλεια για την δημόσια υγεία και τους περιβαλλοντικούς πόρους.

Η διαπιστευμένη αξιολόγηση της συμμόρφωσης διασφαλίζει ότι οι οργανισμοί συμμορφώνονται με τις σχετικές απαιτήσεις και τηρούν τα κριτήρια. Η μετρολογία εξασφαλίζει ότι τα κρίσιμα μεγέθη μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια, αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα. Σε πολλές χώρες έχουν ληφθεί πρωτοβουλίες προς αυτή την κατεύθυνση και η Ελλάδα οφείλει να ακολουθήσει τις διεθνείς αυτές τάσεις. Αυτό οφείλει να γίνει τόσο για πρακτικούς και ηθικούς λόγους (προστασία της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος) όσο και για οικονομικούς λόγους, καθώς όσο αυξάνεται η περιβαλλοντική συνείδηση των καταναλωτών, τόσο πιο κρίσιμο είναι οι οικονομικοί οργανισμοί να συμμορφώνονται με τους σχετικούς κανόνες προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί. Για τους παραπάνω λόγους, υπάρχει ανάγκη επανεξέτασης της συνολικής ρύθμισης και της σχετικής αλληλεπίδρασης των εθνικών οργανισμών που σχετίζονται με τις υποδομές ποιότητας (Hermes-Liedtke and Di Mateo, 2021).

## **4.7. Εθνική Πολιτική Ποιότητας**

### **4.7.1. Γενικά**

Το όραμα της Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας για τις εθνικές υποδομές ποιότητας, αφορά την ενσωμάτωση των αρχών που τέθηκαν για τη διαμόρφωσή της και την υλοποίηση του ολοκληρωμένου σχεδίου που θα δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις ολιστικής προσέγγισης της εφαρμογής της.

Η υλοποίηση της δέσμης δράσεων και μέτρων για τη μετάβαση στη νέα Εθνική Πολιτική Ποιότητας, με την ενσωμάτωση των απαιτήσεων για την Πράσινη Μετάβαση και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό και με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και ασφαλών πληροφοριακών συστημάτων στην υποστήριξη της εφαρμογής της, αποτελεί βασικό σημείο του οράματος της Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας.

Επίσης βασικό σημείο του οράματος είναι η δημιουργία μιας ισχυρής Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας που να καλύπτει τους αντικειμενικούς στόχους που έχουν θεσπιστεί και δημιουργεί κατάλληλες προϋποθέσεις για την αναβάθμιση και λειτουργία των πυλώνων ποιότητας με τρόπο βιώσιμο, που θα περιέχει τα κατάλληλα εφόδια για την προσέλκυση νέων επιστημόνων να εργαστούν στους πυλώνες των υποδομών ποιότητας.

Πρόσθετο σημείο αποτελεί η διασφάλιση μέσω της Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών από τις υποδομές ποιότητας, προς το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, βασισμένων στις νέες τεχνολογίες και στην ισόρροπη ανάπτυξη.

Για την υλοποίηση της μελλοντικής κατάστασης που διαμορφώνεται μέσω της Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας, βασικά σημεία αποτελούν αυτά που έχουν εντοπιστεί από την gap analysis που έχει αποτυπωθεί στο σχετικό σημείο της συνολικής μελέτης για την Εθνική Πολιτική Ποιότητα. Η ύπαρξη ενός σαφούς οράματος είναι σημαντική για την ανάπτυξη της νέας Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας αποτελεί μια μεσοπρόθεσμη διεργασία και το Όραμα είναι η ουσία που ενώνει και συνθέτει δυνάμεις από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και από τον ιδιοκτήτη της Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας.

Η διάδοση και η κατανόηση του οράματος είναι σημαντική καθώς αποτελεί σημείο έμπνευσης συνεργασιών μεταξύ των πυλώνων των υποδομών ποιότητας. Τέλος, το όραμα βασίζεται στη δέσμευση του ιδιοκτήτη της Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας για την ανάπτυξη των υποδομών ποιότητας, ώστε η Ελλάδα να βαδίζει πάνω στους κεντρικούς άξονες της Ε.Ε.

### **4.7.2. Κινητήριες δυνάμεις**

Οι βασικές κινητήριες δυνάμεις για τη δημιουργία του οράματος είναι:



1. Το κράτος μέσω των επιμέρους πολιτικών και παρεμβάσεων που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν στο πλαίσιο της πολιτικής των υποδομών ποιότητας, καθώς είναι σαφές ότι χωρίς πολιτική θέληση και βούληση από πλευράς κεντρικής κυβέρνησης και πιο συγκεκριμένα των συναρμοδίων υπουργείων για την εφαρμογή της Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας.
2. Η Αναθέτουσα Αρχή με διττό ρόλο που περιλαμβάνει τη θεσμοθέτηση συγκεκριμένων επιμέρους πολιτικών για την εναρμόνιση με την ευρωπαϊκή νομοθεσία και τη θέσπιση εθνικής νομοθεσίας για την εναρμόνιση, αλλά και με την υλοποίηση δράσεων και την θέσπιση μηχανισμών χρηματοδότησης των εργαστηριακών υποδομών. Επιπλέον, περιλαμβάνει το πλαίσιο του κεντρικού της ρόλου για την παρακολούθηση της εφαρμογής της πολιτικής, αλλά και στο πλαίσιο του αρμοδίου φορέα για την εποπτεία της αγοράς.
3. Οι πυλώνες των υποδομών ποιότητας και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη.

Δευτερεύουσες κινητήριες δυνάμεις που σχετίζονται με τις ίδιες τις επιχειρήσεις του κλάδου και με τις βασικές κινητήριες δυνάμεις, και είναι πιθανό να διαδραματίσουν ρόλο, είναι:

1. Αλλαγές σε μακροχρόνιους ρυθμούς ανάπτυξης λόγω εκτάκτων συνθηκών
2. Ανάπτυξη ιδιαίτερων τεχνολογικών ή ψηφιακών καινοτομιών στις υπηρεσίες των υποδομών ποιότητας σε διεθνές επίπεδο

Η Ελλάδα, σε σχέση με τις υποδομές ποιότητας και το καθεστώς των τεχνικών κανόνων, εφόσον τα στοιχεία της Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας έχουν εφαρμοστεί με απόλυτη επιτυχία, θα είναι σε θέση να διαθέτει:

1. Υψηλή αναπτυξιακή προοπτική με παράλληλη εξισορρόπηση των ανισοτήτων σε βασικούς δείκτες, όπως αυτόν της ανεργίας και της οικονομική ευμάρειας
2. Ανάπτυξη της επιστήμης, της τεχνολογίας και της καινοτομίας.
3. Αύξηση των δεικτών της αγροτικής παραγωγικότητας και διασφάλιση επισιτιστικής ασφάλειας.
4. Ορθότερη διαχείριση του περιβάλλοντος και διασφάλιση της βέλτιστης χρήσης των φυσικών πόρων.
5. Καλύτερευση της χρηστής διακυβέρνησης.
6. Σύγχρονες υποδομές ποιότητας με πλήρη ενσωμάτωση των απαιτήσεων της Πράσινης Μετάβασης και του Ψηφιακού Μετασχηματισμού
7. Κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, με εμπειρία και τεχνογνωσία που αποτελούν στελεχιακό δυναμικό των υποδομών ποιότητας, αφού θα έχουν εφαρμοστεί κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα

8. Διασύνδεση και αλληλο-συμπληρωματικότητα, μεταξύ των πυλώνων των υποδομών ποιότητας με τρόπο που να υπάρχει πλήρης εξυπηρέτηση των πελατών αυτών
9. Σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν τις υποδομές ποιότητας και συμβάλουν στην πλήρη εφαρμογή της Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας. Βιώσιμους πυλώνες των υποδομών ποιότητας, που να στηρίζονται σε κερδοφορία και που διαθέτουν επαρκή χρηματοδότηση
10. Διασύνδεση με ερευνητικούς οργανισμούς και κέντρα καινοτομίας
11. Εξωστρεφείς αναπτυξιακές πρωτοβουλίες των πυλώνων των υποδομών ποιότητας που δημιουργούν προσθετική χρηματοοικονομική αξία
12. Ισχυρή και ευέλικτη σε αλλαγές κεντρική πολιτική που εναρμονίζεται πλήρως με τις απαιτήσεις της Ε.Ε.
13. Υιοθέτηση / δημιουργία νέων προτύπων που αφορούν βασικούς τομείς της εθνικής οικονομίας, όπως ο τομέας υγείας, ενέργειας, ο βιομηχανικός τομέας, καθώς απαιτείται η ενδυνάμωση του τομέα αυτού λόγω και του industry 4.0.

Τα ανωτέρω σημεία ισοδυναμούν με την ισχυρή διεθνή αποδοχή των εθνικών υποδομών ποιότητας. Η πραγματική χρονική περίοδος για την επίτευξη του οράματος εκτιμάται ότι αφορά χρονικό διάστημα 3 ετών.

#### ***4.7.3. Στόχοι Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας***

Οι στόχοι για την Εθνικής Πολιτικής Ποιότητα θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, αντικειμενικοί, μετρήσιμοι σε εύλογο χρονικό διάστημα δυο ετών, εφικτοί, να εμπεριέχουν δείκτες που να είναι εύκολα διαχειρίσιμοι, να αφορούν όλους τους πυλώνες των υποδομών ποιότητας, να είναι σε όφελος της χώρας και της κοινωνίας και να περιλαμβάνουν σημεία της πράσινης και ψηφιακής μετάβασης.

1ος Στόχος: Αφορά στην εισαγωγή και ενσωμάτωση νέων πληροφοριακών συστημάτων στην υποστήριξη της λειτουργίας των υποδομών ποιότητας

- ΔΕΙΚΤΗΣ 1: Εισαγωγή νέου ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης εργασιών και πελατολογίου
- ΔΕΙΚΤΗΣ 2: Αναβάθμιση και Μετεξέλιξη υφιστάμενων Οργανισμών Πιστοποίησης και Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ, ΕΣΥΠ) και διαλειτουργικότητα με τους Οργανισμούς Πιστοποίησης. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη, μετρήσιμο, βάση των αναβαθμίσεων που θα πραγματοποιούνται στο σύστημα.
- ΔΕΙΚΤΗΣ 3: Πλήρης Διαλειτουργικότητα μεταξύ των Συστημάτων Ποιότητας με τα λοιπά Συστήματα Ποιότητας του Δημοσίου Τομέα. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και ο οποίος είναι μετρήσιμος βάση της διαλειτουργικότητας με άλλα Συστήματα Ποιότητας.

2ος Στόχος: Αφορά την υλοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων για το στελεχιακό δυναμικό των υποδομών ποιότητας, με έμφαση σε θέματα όπως η πράσινη και ψηφιακή μετάβαση.

- ΔΕΙΚΤΗΣ 1: Υλοποίηση ειδικού εκπαιδευτικού προγράμματος σε νέες ψηφιακές τεχνολογίες και σε τεχνολογία ΑΙ στα υφιστάμενα στελέχη των πυλώνων των υποδομών ποιότητας. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με εκπαιδευτικές δράσεις και προγράμματα.
- ΔΕΙΚΤΗΣ 2: Υλοποίηση ειδικού εκπαιδευτικού προγράμματος σε νέα πρότυπα και κανονισμούς για τα υφιστάμενα στελέχη του ΕΣΥΔ .Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με εκπαιδευτικές δράσεις και προγράμματα.
- ΔΕΙΚΤΗΣ 3: Υλοποίηση ειδικού εκπαιδευτικού προγράμματος σε τεχνικούς κανονισμούς για τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης και τα Ενδιαφερόμενα Μέρη. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με εκπαιδευτικές δράσεις και προγράμματα.
- ΔΕΙΚΤΗΣ 4: Υλοποίηση ειδικού εκπαιδευτικού προγράμματος ειδικού εκπαιδευτικού προγράμματος σε θέματα πράσινης και ψηφιακής μετάβασης στα υφιστάμενα στελέχη των πυλώνων των υποδομών ποιότητας. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με εκπαιδευτικές δράσεις και προγράμματα.

3ος Στόχος: Υλοποίηση ενεργειών για την προσέλκυση νέου στελεχιακού δυναμικού στις οργανισμούς των υποδομών ποιότητας

- ΔΕΙΚΤΗΣ 1: Έκδοση πρόσκλησης ενδιαφέροντος και προκήρυξης για την κάλυψη θέσεων στις υποδομές ποιότητας. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με τη κάλυψη 60 θέσεων επιστημονικού προσωπικού με ειδίκευση σε θέματα ποιότητας.
- ΔΕΙΚΤΗΣ 2: Διαφοροποίηση και αναπροσαρμογή εκπαιδευτικών δράσεων κατά την πρόσληψη νέου στελεχιακού δυναμικού. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με την οριοθέτηση περιγραφών θέσεων εργασίας μέσω κανονισμών προσωπικού υλοποίηση πέντε εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την είσοδο και εκπαίδευση του νεοεισερχόμενου προσωπικού.
- ΔΕΙΚΤΗΣ 2: Οριοθέτηση και περιγραφή των θέσεων εργασίας μέσω κανονισμών προσωπικού. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με την έκδοση τουλάχιστον 2 τευχών με την οριοθέτηση και το προσοντολόγιο των νέων θέσεων εργασίας.

4ος Στόχος: Τυποποίηση διαδικασιών παροχής υπηρεσιών των πυλώνων ΕΣΥΔ και ΕΣΥΠ για την αλληλοστήριξη υπηρεσιών προς τους πελάτες των υποδομών ποιότητας.

- ΔΕΙΚΤΗΣ 1: Τυποποίηση συστήματος λειτουργίας και οργάνωσης με βάση νέους άξονες της Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας για τους πυλώνες των υποδομών ποιότητας. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με τη κατασκευή και υλοποίηση δύο συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας.
- ΔΕΙΚΤΗΣ 2: Υποστήριξη της εφαρμογής του συστήματος λειτουργίας και οργάνωσης με σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με τη κατασκευή δύο πληροφοριακών συστημάτων.

5ος Στόχος: Προσέλκυση εργαστηρίων μετρήσεων και δημιουργία προϋποθέσεων για πλήρη διαπίστευση αυτών από το Ε.ΣΥ.Δ

- ΔΕΙΚΤΗΣ 1: Διαπίστευση εργαστηρίων σε διάφορα πεδία από το Ε.ΣΥ.Δ. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με τη διαπίστευση τουλάχιστον τριάντα νέων εργαστηρίων σε νέα ή και υφιστάμενα πεδία.

6ος Στόχος: Εξωστρέφεια των πυλώνων υποδομών ποιότητας και δημιουργία προϋποθέσεων χρηματοδότησης μέσω ειδικών δράσεων για άνοιγμα των υπηρεσιών των υποδομών ποιότητας σε επιλεγμένες χώρες - στόχους

- ΔΕΙΚΤΗΣ 1: Συμμετοχή σε διεθνή forum και εκδηλώσεις. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με τη συμμετοχή τουλάχιστον σε πέντε διεθνή φόρα ή εκδηλώσεις.
- ΔΕΙΚΤΗΣ 2: Συμμετοχή σε τεχνικές επιτροπές. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με τη συμμετοχή τουλάχιστον σε δέκα τεχνικές επιτροπές.
- ΔΕΙΚΤΗΣ 3: Υλοποίηση ενεργειών χρηματοδότησης από πλευράς υπουργείου Ανάπτυξης στους πυλώνες ποιότητας για την ανάπτυξη και διεύρυνση τους σε νέες αγορές. Αποτελεί Ποσοτικό Δείκτη και είναι μετρήσιμος με την υλοποίηση και απορρόφηση ενός προγράμματος χρηματοδότησης.

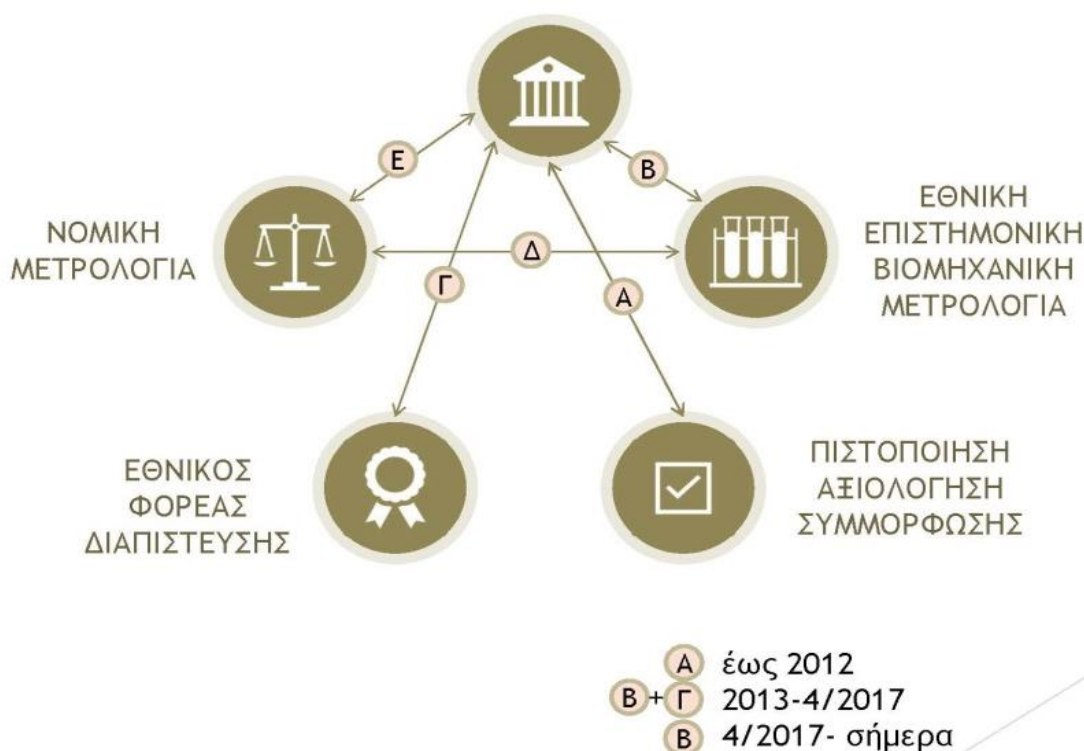
## **4.8. Μετρολογία**

### **4.8.1. Ορισμός και είδη**

Μια από τις πρώτες ανθρώπινες ανακαλύψεις είναι τα μέτρα και τα σταθμά, καθώς από τα πρώτα βήματα του ανθρώπου, παρουσιάστηκε έντονη η ανάγκη εύρεσης μονάδων μέτρησης. Ως εκ τούτου, το ανθρώπινο σώμα έμελλε να γίνει η πρώτη πηγή των συστημάτων μέτρησης. Οι μονάδες που πρωτοεμφανίζονται είναι οι λεγόμενες ανθρωπομετρικές μονάδες (π.χ. δάκτυλο, παλάμη, βραχίονας, βήμα κ.λπ.) Για μεγαλύτερες αποστάσεις, επινοήθηκαν η απόσταση βολής πέτρας, η περίοδος ηλίου ή σελήνης, η ημερήσια διαδρομή ενός πεζού κ.λπ. Ήταν ευνόητο να υπάρξει παράλληλη ανάπτυξη πολλών συστημάτων μέτρησης, σε διάφορες περιοχές της Γης, παρόλη την

κοινή ρίζα τους. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να φέρει προβλήματα και σύγχυση στις ανθρώπινες συναλλαγές. Βέβαια ο παγκόσμιος πληθυσμός δεν ήταν τόσοσ ώστε να είναι απαραίτητο και αναγκαίο ένα μετρητικό σύστημα παγκόσμιας αποδοχής.

Οι σημαντικότερες περιόδους εξέλιξης της Μετρολογίας, είναι δύσκολο να καθοριστούν. Σε κάθε περίπτωση σημαντικό ρόλο παίζει από ποια πλευρά και ποια οπτική γωνία (ειδικότητα) βλέπει κανείς το θέμα (π.χ. αλλιώς θεωρεί τα σημαντικά βήματα της Μετρολογίας ένας μηχανολόγος, αλλιώς ένας αρχιτέκτονας, αλλιώς ένας ωρολογοποιός κ.λπ.).



**Διάγραμμα 4. 5. Εθνικός φορέας τυποποίησης**

Η μετρολογία ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής της διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες (διάγραμμα 4.4):

- **Επιστημονική – Βασική Μετρολογία:** Αντικείμενό της είναι η μελέτη και έρευνα στο πεδίο των μετρήσεων για τη τήρηση και ανάπτυξη προτύπων και μεθόδων μέτρησης με απώτερο στόχο τη βελτιστοποίηση της ακρίβειας.
- **Βιομηχανική Μετρολογία:** Εφαρμόζεται στο πεδίο της βιομηχανικής παραγωγής και του ελέγχου ποιότητας των βιομηχανικών προϊόντων με σκοπό την ικανοποίηση και εναρμόνιση με καθορισμένα πρότυπα, συστήματα ποιότητας, περιβαλλοντικής διαχείρισης, υγιεινής και ασφάλειας εργασίας (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, HACCP) καθώς και την ικανοποίηση προτύπων και

προδιαγραφών παραγωγής και ελέγχου ποιότητας προϊόντων, όπως επίσης και απαιτήσεων ελέγχου διεργασιών και κόστους λειτουργίας.

- **Νομική Μετρολογία:** Αφορά στον έλεγχο μετρητικής αξιοπιστίας καθορισμένων μετρητικών διατάξεων, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, εθνικούς νόμους και κανονισμούς με απώτερο στόχο την προστασία του καταναλωτή, την ασφάλεια και την υγεία και την αξιοπιστία των εμπορικών συναλλαγών.

#### **4.8.2. Ιστορική αναδρομή**

Το αρχαιότερο διατηρημένο πρότυπο μήκους, είναι το πόδι ενός αγάλματος του Gudea, κυβερνήτη της πόλης Lagash, στη Μεσοποταμία ενώ το 3000π.Χ. εμφανίζονται οι πρώτες πόλεις στη Μ. Ανατολή και τα πρώτα μέτρα και σταθμά από τους Σουμέριους.

Μετά το 1875, ιδρύθηκε το Διεθνές Γραφείο Βαρών και Μετρήσεων (BIPM, International Bureau for Weights and Measures, Bureau International des Poids et Mesures), θεμελιώνοντας το Μετρικό Σύστημα. Ορίζονται τα πρότυπα του μέτρου και του γραμμαρίου, βασισμένα σε κράμα πλατίνας ιριδίου. Υπογράφεται η Συνθήκη του Μέτρου (1875), μια διπλωματική συμφωνία με τη συμμετοχή 17 χωρών, συμπεριλαμβανομένων των ΗΠΑ, ενώ έως σήμερα 51 χώρες έχουν επίσημα υιοθετήσει το μετρικό σύστημα. Αυτή η συνθήκη ακριβοποίησε τις μονάδες μέτρησης. Παράλληλα, δημιουργούνται και διανέμονται τα μετρικά πρότυπα σε κάθε χώρα που επικυρώνει τη συνθήκη.

Η ανάγκη της επιχειρηματικής κοινότητας για οργάνωση των διεθνών εμπορικών σχέσεων οδηγεί στη δημιουργία και ανάπτυξη μιας μη κυβερνητικής οργάνωσης, του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO, International Organization for Standardization). Με 148 εθνικούς οργανισμούς προτυποποίησης ως μέλη, ο ISO διαθέτει πάνω από 14.000 διεθνή πρότυπα. Βασικός στόχος του είναι η προώθηση της τυποποίησης για τη διευκόλυνση της διεθνούς εμπορικής ανταλλαγής αγαθών και υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα των εργασιών του ISO οδηγούν σε διεθνείς συμφωνίες που δημοσιεύονται ως διεθνή πρότυπα. Η συμμόρφωση προς αυτά ελέγχεται μέσω δηλώσεων των κατασκευαστών ή ανεξάρτητων λογιστικών ελέγχων.

Το 1955 δημιουργείται μια διεθνής οργάνωση με στόχο τη σφαιρική εναρμόνιση των νομικών διαδικασιών Μετρολογίας, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Νομικής Μετρολογίας (OIML, International Organization of Legal Metrology, OIML). Ο OIML, προκειμένου να προωθήσει αξιόπιστες πρακτικές μέτρησης, συνεργάζεται στενά με το BIPM και περισσότερα από 100 διεθνή και περιφερειακά ιδρύματα στον τομέα της Μετρολογίας, της τυποποίησης και άλλων σχετικών τομέων. Ο OIML έχει αναπτύξει μια παγκόσμια τεχνική δομή που παρέχει στα μέλη του κατευθυντήριες

οδηγίες για την επεξεργασία των εθνικών και περιφερειακών απαιτήσεων σχετικά με την κατασκευή και χρήση οργάνων μέτρησης για τις νομικές απαιτήσεις Μετρολογίας. Επιπλέον, ο OIML αναπτύσσει πρότυπους κανονισμούς και διεθνείς συστάσεις, παρέχοντας μια διεθνώς συμφωνημένη βάση για την καθιέρωση της εθνικής νομοθεσίας σχετικά με τις διάφορες κατηγορίες οργάνων μέτρησης.

Με ένα μνημόνιο συμφωνίας από τα ενδιαφερόμενα κράτη, δημιουργείται στη Μαδρίτη το EUROMET (European Collaboration in Measurement Standards) το 1987, ενώ αργότερα το 1990 εμφανίζεται το EUROLAB (The European Federation of National Associations of Measurement, Testing and Analytical Laboratories). Το EUROLAB έχει ως στόχο την αντιπροσώπευση των ευρωπαϊκών εργαστηρίων μέσω της έκφρασης απόψεων για πολιτικά και τεχνικά θέματα που επηρεάζουν τη δραστηριότητά τους τόσο στην Ευρώπη όσο και παγκοσμίως. Ταυτόχρονα, συντονίζει τις ευρωπαϊκές οργανώσεις που ασχολούνται με δραστηριότητες ενδιαφέρουσες για την εργαστηριακή κοινότητα, με σκοπό να αποφευχθεί η επανάληψη προσπαθειών και δραστηριοτήτων.

Το 1999 εμφανίζεται το ISO/IEC 17025:1999, ένα διεθνές πρότυπο που αναλύει λεπτομερώς τις απαιτήσεις που πρέπει να πληροί ένα εργαστήριο Μετρολογίας όσον αφορά την επάρκεια και την ικανότητά του στις βαθμολογήσεις και τις δοκιμές.

Σήμερα, η μετρολογία έχει εξελιχθεί με την εισαγωγή ψηφιακών τεχνολογιών και προηγμένων μεθόδων μέτρησης. Η ανάγκη για ακρίβεια και αξιοπιστία στις μετρήσεις είναι ουσιαστική σε πολλούς τομείς, όπως η επιστήμη, η βιομηχανία και η ιατρική, όπου καθιστά τη μετρολογία άρρηκτα συνδεδεμένη με την καθημερινότητα του ανθρώπου, από την ώρα που βλέπουμε το ρολόι μας, μέχρι τα μη επανδρωμένα αεροσκάφη και τα υψηλής ακριβείας ραντάρ και δορυφορικά συστήματα.

## **Κεφάλαιο 5: Διοίκηση Μέσω Στόχων**

### **5.1. Προσδιορισμός εννοιών**

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, οι καθηγητές Robert Kaplan και David Norton δημοσίευσαν στο Harvard Business Review άρθρα που εισήγαγαν μια νέα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των επιχειρήσεων, την οποία ονόμασαν Balanced Scorecard (BSC, Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας). Αυτή η μέθοδος αντιμετώπιζε το δύσκολο πρόβλημα της επιλογής διάφορων, ασύνδετων μετρήσεων για την ακριβή απεικόνιση της απόδοσης των επιχειρήσεων.

Η βασική ιδέα του BSC ήταν απλή και στηριζόταν στο ότι η στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι κατανοητή και εφαρμόσιμη από όλους τους εργαζόμενους. Ένας πίνακας που περιγράφει με σαφήνεια τη στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να λειτουργήσει ως οργανωτικό πλαίσιο για το σύστημα διοίκησής της, εστιάζοντας στη στρατηγική και την εκτέλεσή της.

Το BSC είναι ένα ανεκτίμητο εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για την αξιολόγηση της απόδοσής τους με προκαθορισμένους στόχους. Αξιοποιώντας αυτό το ισχυρό εργαλείο, οι οργανισμοί μπορούν να μετρήσουν και να αναλύσουν την απόδοσή τους, επιτρέποντας μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση των δυνατών και των αδυναμιών τους. Εντοπίζοντας κρίσιμους τομείς για βελτίωση, το BSC εξουσιοδοτεί τους οργανισμούς να αναπτύσσουν ισχυρές στρατηγικές που ανοίγουν το δρόμο για θριαμβευτικά επιτεύγματα. Επιπλέον, το BSC υπερβαίνει την ατομική εφαρμογή, επεκτείνοντας τα πλεονεκτήματά του σε ομάδες και ολόκληρους οργανισμούς και ενθαρρύνοντας μια συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Πρόκειται για μια πολύπλευρη προσέγγιση αξιολόγησης της απόδοσης και του στρατηγικού σχεδιασμού. Με την υιοθέτηση αυτής της μεθόδου, οι οργανισμοί εξοπλίζονται με ένα συστηματικό πλαίσιο που λαμβάνει υπόψη τις διάφορες διαστάσεις της επιτυχίας. Αντί να βασίζεται αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικές μετρήσεις, το BSC έχει μια ολιστική άποψη, περιλαμβάνοντας βασικές πτυχές όπως η ικανοποίηση των πελατών, οι εσωτερικές διαδικασίες και η δέσμευση των εργαζομένων.

Μέσα στο πεδίο του BSC, η διαδικασία αξιολόγησης εκτυλίσσεται με σχολαστικό και δομημένο τρόπο. Οι οργανισμοί κατανοούν πλήρως την τρέχουσα κατάσταση απόδοσης καθορίζοντας σαφείς στόχους και μέτρα. Αυτά τα μέτρα χρησιμεύουν ως ζωτικής σημασίας σημεία καθοδήγησης των οργανισμών προς την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Οι δείκτες απόδοσης μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να παρακολουθούν αποτελεσματικά την πρόοδό τους και να



λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων για να κατευθύνουν την πορεία τους προς τη σωστή κατεύθυνση.

Η σημαντικότητά του δεν έγκειται μόνο στις διαγνωστικές του ικανότητες, αλλά και στην ικανότητά του να υποκινεί δραστικές αλλαγές. Με πολύτιμες γνώσεις από την αξιολόγηση της απόδοσης, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν τομείς που απαιτούν βελτίωση ή επανευθυγράμμιση. Αντιμετωπίζοντας αυτά τα κρίσιμα κενά, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες τους και να βελτιώσουν τη συνολική τους απόδοση αντιμετωπίζοντας αυτά τα κρίσιμα κενά. Επιπλέον, η στρατηγική φύση του BSC επιτρέπει στους οργανισμούς να κατανέμουν αποτελεσματικά τους πόρους, διασφαλίζοντας μια συγχρονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων τους. Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και οργανωτικής μάθησης είναι επιτακτική ανάγκη για την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του BSC. Με την τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης, οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμοστούν και να εξελιχθούν ανταποκρινόμενοι στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς και στις αναδυόμενες ευκαιρίες. Ο επαναληπτικός χαρακτήρας του BSC ενθαρρύνει τους οργανισμούς να υιοθετήσουν μια προορατική στάση, βελτιώνοντας συνεχώς τις στρατηγικές τους και ευθυγραμμίζοντας τις ενέργειές τους με τους μακροπρόθεσμους στόχους τους.

Το BSC δεν είναι μόνο ένα τακτικό ή λειτουργικό σύστημα μέτρησης απόδοσης. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν ως στρατηγικό σύστημα διαχείρισης της μακροχρόνιας στρατηγικής τους. Εστιάζοντας λοιπόν στη χρήση του BSC ολοκληρώνουν τις κρίσιμες διοικητικές διαδικασίες τους όπως είναι η έκφραση του οράματος και της στρατηγικής, η κοινοποίηση και σύνδεση των στρατηγικών στόχων με μετρήσιμες διαδικασίες, ο σχεδιασμός των στρατηγικών πρωτοβουλιών και η ενίσχυση της ανάπτυξης και μάθησης (Kaplan and Norton 1996).

Ως σύστημα διαχείρισης απόδοσης χρησιμοποιείται σε κάθε επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους προκειμένου να ευθυγραμμίσει το στόχο και την αποστολή της επιχείρησης με τις απαιτήσεις των πελατών και την καθημερινή εργασία, να διαχειριστεί και να αξιολογήσει την επιχειρησιακή στρατηγική, τις βελτιώσεις στην αποδοτικότητα λειτουργίας των οργάνων ελέγχου, να συμβάλει στην ικανότητα οργάνωσης και να μεταδώσει την πρόοδο στους υπαλλήλους. Το BSC επιτρέπει τη χρηματοοικονομική αποτίμηση και κατάσταση των πελατών, των διαδικασιών και των ικανοτήτων οργάνωσης.

Έτσι, το BSC είναι ένα κρίσιμο εργαλείο στη στρατηγική διαχείριση, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη και δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση της

απόδοσης και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η παροχή μιας ολιστικής άποψης της οργανωσιακής απόδοσης δίνει τη δυνατότητα σε άτομα, ομάδες και ολόκληρες οργανώσεις να μετρήσουν την πρόοδό τους προς τα επιθυμητά αποτελέσματα. Με την έμφαση στις πολλαπλές διαστάσεις της επιτυχίας και την ικανότητά του να οδηγεί σε δραστικές αλλαγές, το BSC καταλύει την οργανωτική ανάπτυξη, την επιτυχία και τη διαρκή αριστεία.

Η εφαρμογή του Balanced Scorecard (BSC) σε μια επιχείρηση απαιτεί την ανάδειξη των πλέον σημαντικών μετρήσεων, σε σωστή διαμοιρασμένη αναλογία, οι οποίες αντιστοιχούν στις τέσσερις διαστάσεις του. Αυτές οι μετρήσεις, γνωστές ως Δείκτες Κλειδιά της Επίδοσης, αναδεικνύουν το βαθμό επίτευξης των στόχων και καθοδηγούν τη διοίκηση προς δράσεις διόρθωσης. Η σωστή επιλογή και ισορροπημένη κατανομή των δεικτών επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της ακριβούς αναπαράστασης του επιχειρηματικού σχεδίου, με τη μορφή ενός χάρτη στρατηγικής, ο οποίος παρέχει συνοπτική αλλά ολοκληρωμένη εικόνα των κρίσιμων στρατηγικών ενεργειών για κάθε μία από τις τέσσερις πτυχές (<http://www.aqs.gr>). Η SWOT ανάλυση αποτελεί χρήσιμο εργαλείο σε αυτή την προσπάθεια, παρέχοντας μια συνολική αλλά ταυτόχρονα και λεπτομερή εικόνα των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης έναντι των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών που διαμορφώνουν το εξωτερικό της περιβάλλον (Σιώμοκος 2004).

Σήμερα, το BSC αποτελεί ένα από τα κύρια πρακτικά εργαλεία στον τομέα της Επιχειρηματικής Νοημοσύνης. Αυτή η διαδικασία αναδεικνύει τα μέσα, τα εργαλεία και τις μεθόδους που υποστηρίζουν τη συλλογή επιχειρηματικών δεδομένων από διάφορα διαφορετικά λειτουργικά συστήματα, με στόχο τη δημιουργία ενσωματωμένων συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων. Αυτά τα συστήματα μετατρέπουν την πληροφορία σε πλεονέκτημα για την επιχειρηματική στρατηγική (<http://www.aqs.gr>).

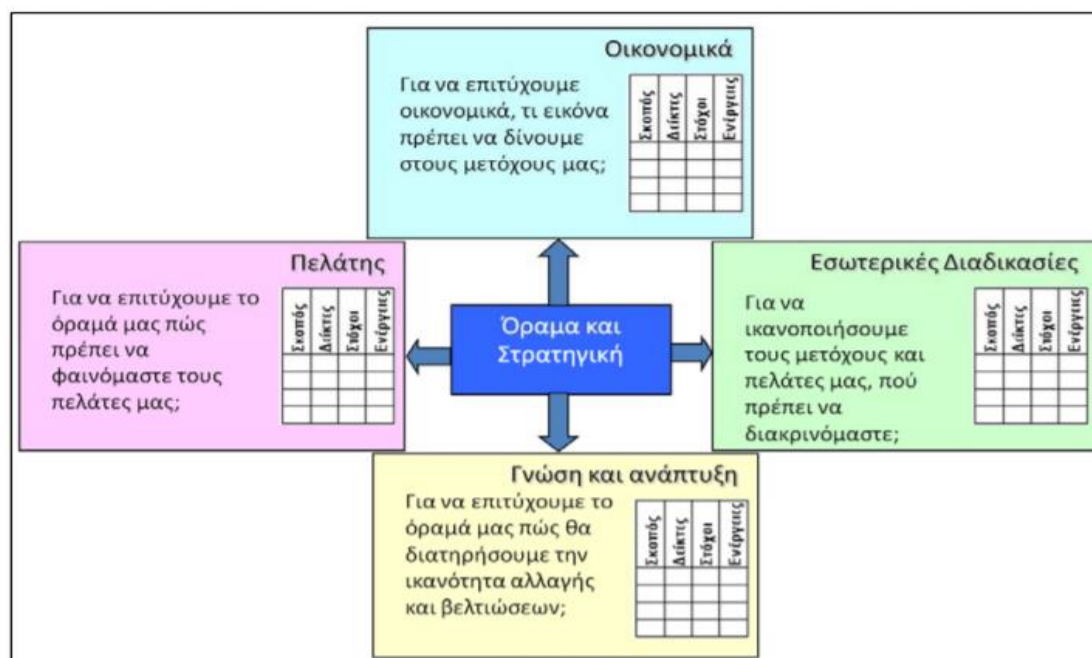
## **5.2. Συνιστώσες του BSC**

Η προσέγγιση BSC αποτελεί μια ισορροπημένη ομάδα από βασικούς δείκτες που αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς, κρίσιμους για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης (Kaplan and Norton 1997). Με τον τρόπο αυτό επιχειρείται η δημιουργία μιας ισορροπίας μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που σχετίζονται με την απόδοση της επιχείρησης και έτσι η μέτρηση της αποδοτικότητας δεν βασίζεται μόνο σε οικονομικούς δείκτες αλλά και σε παρόμοιους λειτουργικούς δείκτες.

Βασική αρχή του BSC είναι ότι η επιχείρηση εξετάζεται από τη σκοπιά τεσσάρων βασικών πτυχών της δραστηριότητας της επιχείρησης/οργανισμού.

Αναλυτικά οι διαστάσεις αυτές είναι η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, η διάσταση εσωτερικών διεργασιών και η αναπτυξιακή και μαθησιακή (διάγραμμα 5.1) (Kaplan and Norton 1996):

Βέβαια, το BSC δεν αποκλείει ούτε αντικαθιστά τις χρηματοοικονομικές μετρήσεις, αλλά τις συμπληρώνει με τους κατάλληλους δείκτες μελλοντικής επίδοσης της επιχείρησης. Παράλληλα συμβάλλει σημαντικά στη σύνδεση ποσοτικών και μη οικονομικών μεγεθών, ώστε αυτά να δημιουργούν αξία για την επιχείρηση. Επιπλέον μετατρέπει το σχηματισμό της στρατηγικής σε διεργασία συνεχούς βελτίωσης και κινητοποιεί τις διαχειριστικές αλλαγές χάρη στην ηγεσία των διοικητικών στελεχών (George and Weimerskirch 1998). Σκοπός του είναι η απεικόνιση τους, με διαφορετικούς δείκτες, μη ποσοτικούς που διαθέτουν την ικανότητα να μετρούν τις μεταβολές τους.



**Διάγραμμα 5. 1. Σχηματική απεικόνιση του BSC**

Πηγή: <https://balancedscorecard.org/>

Έτσι, το BSC απαντά στα παρακάτω βασικά ερωτήματα (διάγραμμα 5.2):



**Διάγραμμα 5. 2. Ερωτήματα BSC**

### **5.2.1. Χρηματοοικονομική συνιστώσα**

Οι οικονομικοί στόχοι του οργανισμού σχετίζονται άμεσα με την επιβίωσή του και την ανάπτυξή του, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της ακριβούς παρακολούθησης των χρηματοοικονομικών ροών, της αύξησης των πωλήσεων, της αύξησης της αξίας της μετοχής και της απόδοσης επί της επένδυσης (ROE). Οι κλασικοί δείκτες όπως η κυκλοφοριακή ταχύτητα, η ρευστότητα, η δανειακή επιβάρυνση και η αποδοτικότητα ROI, ROE, αξία του μετόχου κ.λπ. μπορούν να παράσχουν χρήσιμα στοιχεία για ανάλυση στην παρούσα περίπτωση.

### **5.2.2. Συνιστώσα πελατών**

Στην συνιστώσα των πελατών η επιχείρηση/οργανισμός προσδιορίζει, σε συνδυασμό με τους χρηματοοικονομικούς της στόχους, την αγορά στόχο και το είδος των πελατών που επιθυμεί να ικανοποιήσει. Εν συνεχεία προσδιορίζονται οι βασικοί δείκτες της συνιστώσας (π.χ. απόκτηση, διατήρηση, ικανοποίηση, πίστη των πελατών), για το τμήμα ή τα τμήματα της αγοράς που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Οι δείκτες είναι γενικοί (π.χ. μερίδιο αγοράς, προσέλκυση πελατών, ικανοποίηση πελατών,

διατήρηση υφιστάμενων πελατών, κέρδος πελατών). Οι δείκτες αυτοί απαντώνται σε πολλές κάρτες ισοσταθμισμένων αποτελεσμάτων αποτελώντας την πιο σημαντική ομάδα μέτρησης. Δίνουν απάντηση στο ερώτημα: τι είναι αυτό που πρέπει η εταιρεία να προσφέρει στους πελάτες της, για να επιτύχει υψηλές επιδόσεις ικανοποίησης, διατήρησης, απόκτησης και ουσιαστικά να αποκομίσει το επιθυμητό μερίδιο αγοράς; Οι συγκεκριμένοι δείκτες «καθοδηγούν» τη διοίκηση σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη υψηλής βαθμολογίας στους βασικούς δείκτες.

### **5.2.3. Συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών**

Στην εσωτερική διαχείριση μιας επιχείρησης / οργανισμού, οι επιλογές των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν καθορίζονται από τους οικονομικούς και πελατειακούς στόχους που έχουν ήδη τεθεί. Στη συνέχεια, προσδιορίζονται οι στόχοι για την εσωτερική διαχείριση και οι κατάλληλοι δείκτες (οικονομικοί στόχοι, πελατειακοί στόχοι, στόχοι διαδικασιών). Αυτή η διαδικασία βοηθάει την επιχείρηση να επικεντρωθεί στις εσωτερικές διαδικασίες που θα οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι εσωτερικές διαδικασίες διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους και προσαρμόζονται ανάλογα με τους σκοπούς, τις ανάγκες και την αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης / οργανισμού. Συνεπώς, οι πιο σημαντικές διαδικασίες είναι αυτές που αφορούν την καινοτομία, τις βασικές λειτουργίες και τις υπηρεσίες μετά την πώληση, καθώς και την συμμόρφωση με τους κανονισμούς.

### **5.2.4. Συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης**

Ο στόχος των τριών προαναφερθέντων πτυχών είναι να εντοπίσουν, από την οπτική της επιχείρησης / οργανισμού, τα σημεία που πρέπει να επικεντρωθεί για να αυξήσει την απόδοσή της και να ξεχωρίσει. Στην τέταρτη πτυχή αυτής της διαδικασίας, έχει ιδιαίτερη σημασία η ανεύρεση και η κατάλληλη χρήση της απαραίτητης εσωτερικής δομής που προέρχεται από το εσωτερικό της, προκειμένου να δημιουργήσει αξία. Στη σύγχρονη εποχή, η εσωτερική δομή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης / οργανισμού. Έτσι, εάν επιθυμεί να ξεχωρίσει, θα πρέπει αναγκαστικά να επενδύσει στους ανθρώπινους πόρους, τα υφιστάμενα και νέα συστήματα και στις διαδικασίες της.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι πτυχές των πελατών και των εσωτερικών διαδικασιών είναι καίριες για την επιβίωση και την αποδοτικότητα της επιχείρησης/οργανισμού. Ωστόσο, καθώς το περιβάλλον εξελίσσεται δυναμικά, δεν αρκεί απλώς η αναγνώριση των αλλαγών και η προσαρμογή σε αυτές, αλλά απαιτείται η πρόβλεψή τους και η δημιουργία καινοτόμων λύσεων. Η μελλοντική ανάπτυξη και

ευημερία της επιχείρησης εξαρτάται από αυτήν την ικανότητα καινοτομίας (Kaplan and Norton 1992; Drosos et al., 2021).

Βασικοί δείκτες που εφαρμόζονται σε αυτή την πτυχή και αφορούν τους εργαζομένους είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η διατήρηση και η παραγωγικότητά τους.

Πέρα από αυτούς τους βασικούς δείκτες, υπάρχουν επίσης κάποιοι εξειδικευμένοι, όπως οι εργασιακές ικανότητες και δεξιότητες, οι τεχνολογικές δυνατότητες και η κινητοποίηση, η εξουσιοδότηση και η ευθυγράμμιση του προσωπικού.

### **5.3. Σχέσεις μεταξύ των συνιστώσων**

Οι προαναφερθείσες συνιστώσες δεν λειτουργούν ανεξάρτητα μεταξύ τους. Αντίθετα, η επιχείρηση/οργανισμός μέσα από σχέσεις αλληλεξάρτησης οδηγείται στην ικανοποίηση των στόχων και στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Είναι σημαντικός ο καθορισμός της σχέσης τους για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την ορθή οργάνωση του BSc. Οι τέσσερις πτυχές που αποτελούν τη λογική του BSC αλληλεπιδρούν σε σχέσεις αιτίου – αποτελέσματος. Για να είναι εφικτός ο προσδιορισμός των σχέσεων εξάρτησης μεταξύ των τεσσάρων πτυχών του, απαιτεί την εισαγωγή της έννοιας του Στρατηγικού Χάρτη (Strategic Map) (Kaplan and Norton 2000, 2001).

Ο στρατηγικός χάρτης αναπαριστά μια σχηματική διάταξη με τις τέσσερις κύριες δραστηριότητες της εταιρείας σε σχέση με τις τέσσερις βασικές πτυχές του BSC και τον τρόπο αλληλεπίδρασής τους προκειμένου να συνεισφέρουν στην τελική οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Παρουσιάζει την αλυσίδα αιτίου-αποτελέσματος, δείχνοντας πώς συγκεκριμένες βελτιώσεις σε έναν τομέα της επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν σε επιθυμητά αποτελέσματα σε άλλους τομείς. Ουσιαστικά, η δημιουργία και ανάλυση του στρατηγικού χάρτη επιτρέπει την κατανόηση αλλά και τον προσδιορισμό των αιτιακών σχέσεων και των κρίσιμων στρατηγικών ενεργειών για κάθε έναν από τους τέσσερις τομείς (Kaplan and Norton, 2001). Προκειμένου να δημιουργηθεί ο στρατηγικός χάρτης, απαιτείται η απάντηση σε ορισμένες ερωτήσεις (<http://www.aqs.gr>).

Έτσι, ο στρατηγικός χάρτης αναπαριστά μια απλοποιημένη εικόνα των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης/οργανισμού, ταξινομημένων στις τέσσερις κύριες συνιστώσες, και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να συνδυαστούν αυτές μεταξύ τους προκειμένου να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ο στρατηγικός χάρτης βοηθά στην κατανόηση της αλυσίδας αιτίας-αποτελέσματος, καθώς

οποιαδήποτε ενέργεια σε έναν τομέα της επιχείρησης επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα έναν ή περισσότερους τομείς της επιχείρησης/οργανισμού. Έτσι, η εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων οδηγεί στην αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, κάτι που συμβάλλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών και στη συνέχεια στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών. Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι ο στρατηγικός χάρτης δείχνει πώς μια επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει τους διάφορους πόρους της, είτε πρόκειται για διανοητικό κεφάλαιο, είτε για άυλη αξία όπως η φήμη και η πελατεία, σε μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα.

Για να δημιουργηθεί ο στρατηγικός χάρτης, πρέπει πρώτα να καθοριστεί η αποστολή της επιχείρησης/οργανισμού και να αναζητηθεί ο βέλτιστος συνδυασμός πρωτοβουλιών και ενεργειών που θα οδηγήσουν στην επίτευξή της. Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να καθορίσουν, να επαναπροσδιορίσουν ή να αναθεωρήσουν τον σκοπό, την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης. Αυτό αποτελεί το πρώτο βήμα που θα οδηγήσει στον καθορισμό του όραματος της επιχείρησης/οργανισμού. Το όραμα αποτελεί το πλαίσιο προσδιορισμού των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και αντιμετωπίζει το ερώτημα «πού θέλουμε να φτάσουμε την επιχείρηση;». Αφού καθοριστεί το όραμα, τότε ακολουθώντας λογικά βήματα θα προχωρήσουμε στην υλοποίησή του (Kaplan and Norton, 2001).

Αφού προσδιοριστεί με σαφήνεια η θέση της επιχείρησης/οργανισμού ως προς την χρηματοοικονομική και πελατειακή συνιστώσα, στη συνέχεια σχεδιάζονται και οργανώνονται οι τρόποι με τους οποίους θα υλοποιηθούν οι στόχοι. Αυτό είναι το θέμα της συνιστώσας των εσωτερικών διαδικασιών δηλαδή οι τρόποι υλοποίησης. Έτσι, η εφαρμογή καινοτόμων δράσεων και προϊόντων αυξάνει το μερίδιο αγοράς, βελτιώνει την παραγωγική διαδικασία και μειώνει τον κύκλο ζωής του προϊόντος.

Βάση του στρατηγικού χάρτη αποτελεί η συνιστώσα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, η οποία καθορίζει την εσωτερική δομή της επιχείρησης για την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής. Παρόλο που η σημασία αυτής της συνιστώσας είναι σημαντική, συνήθως αντιμετωπίζεται δυσκολία στο να προσδιοριστούν οι μέθοδοι εφαρμογής της, καθώς αφορά κυρίως μη υλικά στοιχεία (π.χ. διανοητικό κεφάλαιο, πληροφοριακά συστήματα, διαδικασίες κ.λπ.).

#### **5.4. Εφαρμογή του BSC στο Δημόσιο Τομέα**

Οι κυβερνήσεις παγκοσμίως για να χαράξουν την καταλληλότερη πολιτική και να λάβουν τις βέλτιστες αποφάσεις, μελετούν διεξοδικά τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα δαπανώντας χρηματικά κεφάλαια και εργατοώρες, περισσότερες από

ότι στο παρελθόν για την επιλογή, υιοθέτηση και εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων μέτρησης επίδοσης. Στόχος τους είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (OECD, 1997).

Αν και το BSC αρχικά σχεδιάστηκε για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις τελευταία υιοθετείται και εφαρμόζεται και στους δημόσιους οργανισμούς χωρών της Ευρώπης και της Αμερικής καταδεικνύοντας ότι έχει οφέλη. Ουσιαστικά το BSC είναι ένα εργαλείο που βοηθάει τον δημόσιο οργανισμό να εκτιμήσει την παρούσα κατάσταση και να προχωρήσει στη λήψη αποφάσεων για αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Βέβαια, στους δημόσιους οργανισμούς το θέμα της απόδοσης των εργαζομένων, η δημιουργία αξίας για τον πελάτη και η αύξηση των επιπέδων του κέρδους (στοιχεία της ιδιωτικής επιχείρησης) δεν είναι σαφώς καθορισμένο ούτε αποτελούν πρωταρχικό αποστολή των δημόσιων οργανισμών. Έτσι, παρουσιάζονται εμπόδια που για να υπερνικηθούν θα πρέπει η εφαρμογή του BSC στο δημόσιο να τροποποιηθεί.

Ο νόμος 3230/2004 καθιέρωσε την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Σκοπός της επιλογής αυτής, ήταν *«η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης»* (άρθρ. 1, ν. 3230/2004). Επιπλέον, καθιερώθηκε η υποχρέωση της διοίκησης να μετρά την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της *«με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη»* (άρθρ. 1, ν. 3230/2004). Η διαδικασία καθορισμού των στόχων γίνεται από πάνω προς τα κάτω με τους στρατηγικούς στόχους να ορίζονται από ανώτατα όργανα διοίκησης. Οι στρατηγικοί στόχοι δίνονται στους Γενικούς Διευθυντές που τους αναλύουν και τους διακινούν προς τα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας ώστε κάθε επίπεδο και εξειδίκευση να προσθέσει τη δική του «ματιά», εμπειρία και γνώση. Στην συνέχεια, αποτυπώνονται οι στόχοι αυτοί σε Πρόγραμμα Δράσης και κάθε στόχος αναλύεται περαιτέρω.

Ο κύριος λόγος εφαρμογής είναι η ανάγκη για προσδιορισμό και διόρθωση πιθανών δυσλειτουργιών της δημόσιας διοίκησης με στόχο την οικονομικότερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία των οργανισμών. Αυτό γίνεται ακόμα πιο αναγκαίο σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, όπως αυτή που βιώνει η ελληνική οικονομία τα τελευταία έτη, καθώς υπάρχει ανάγκη για πιο οικονομική και



αποδοτική λειτουργία των οργανισμών που επηρεάζουν την οικονομική πολιτική της χώρας.

Επιπλέον, είναι εμφανής η ανάγκη για καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών στα πλαίσια των αναγκών τους και με αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων παράγοντες που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και της Δημόσιας Διοίκησης. Παράλληλα μέσω μια βέλτιστης μεθόδου διοίκησης μπορεί να εξασφαλιστεί διαφάνεια δημόσιων διοικητικών δραστηριοτήτων με λογοδοσία και ανάληψη ευθυνών εκ μέρους του δημόσιου τομέα.

Η προσαρμογή του μοντέλου του BSC στα δεδομένα και τις απαιτήσεις του δημόσιου οργανισμού έχουν οφέλη τα οποία είναι:

- συμβολή στη λήψη αποφάσεων για εκπλήρωση της αποστολής του (Kaplan and Norton, 1997)
- παροχή του πλαισίου κατανόησης του οράματος και της στρατηγικής και αποτύπωση σε μέτρα επίδοσης,
- παροχή δυνατότητας συνεργασίας μεταξύ τμημάτων / υπαλλήλων κ.λπ. με στόχο την επίτευξη του κοινού οράματος (Kaplan, 1999),
- αρωγή στη διοίκηση για πραγματοποίηση του κατάλληλου ελέγχου προς τους πολίτες, βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και υλοποίησης των στόχων του οργανισμού,
- διασταύρωση στοιχείων του στρατηγικού προγραμματισμού με τη διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού,
- διάχυση πληροφοριών και γνώσης εντός του οργανισμού,
- κατανόηση από τους εργαζόμενους των στρατηγικών επιλογών του οργανισμού (Malina and Selto, 2001),
- πηγή έμπνευσης και γεφύρωσης διαφορών ανάμεσα στην ασαφή αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους με τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού (Kaplan and Norton 2001),

Από την άλλη, η εφαρμογή του BSC σε δημόσιους οργανισμούς διεθνώς φανερώνει ότι η υιοθέτησή του είναι μια διαδικασία πιο πολύπλοκη από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Οι κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας στην εφαρμογή του BSC φαίνονται στο διάγραμμα 5.3.

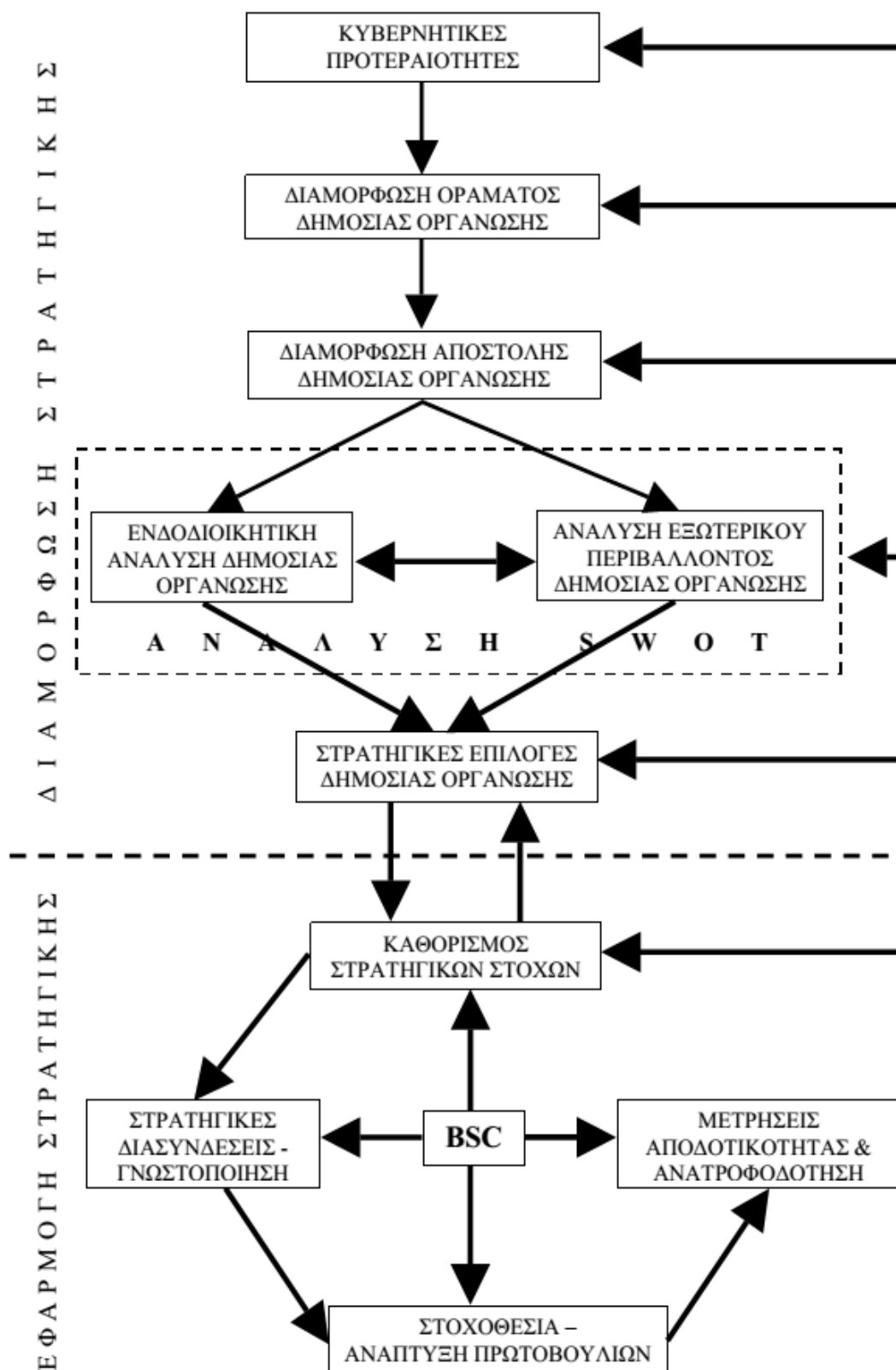


**Διάγραμμα 5. 3. Κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας εφαρμογής BSC**

## **5.5. Ανάπτυξη Συστήματος BSC**

### **5.5.1. Διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής**

Σύμφωνα με το νόμο 3230/2004 η μέθοδος ανάπτυξης τους συστήματος στρατηγικής διοίκησης στους δημόσιους οργανισμούς φαίνεται στο διάγραμμα 5.4.

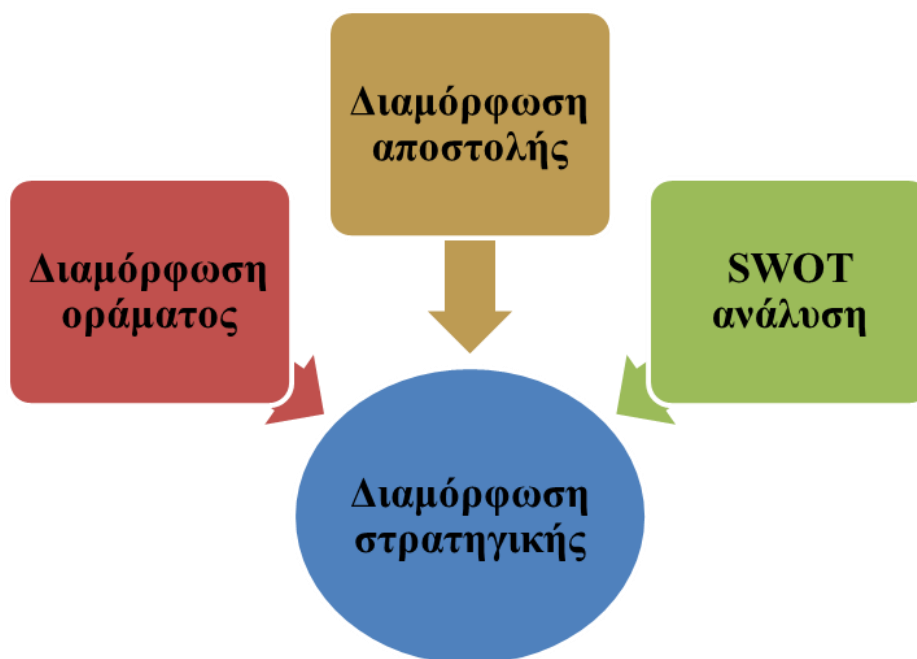


**Διάγραμμα 5. 4. Σύστημα Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)**  
 Πηγή: Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/2007

Ως προς τη διαμόρφωση Στρατηγικής, το αρμόδιο όργανο διοίκησης επιλαμβάνεται, ανάλογα με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού, να καθορίσει τους στόχους που στοχεύουν στην βελτίωση της λειτουργίας, στην πιο γρήγορη και πιο

αποδοτική εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων και την εφαρμογή δημοσίων πολιτικών (Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007).

Με τη SWOT ανάλυση αναπτύσσονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος του οργανισμού. Λαμβάνονται υπόψη οι προτεραιότητες και οι ανάγκες που προσδιορίστηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Έτσι, διαμορφώνεται η βέλτιστη στρατηγική (διάγραμμα 5.5) (Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007).



**Διάγραμμα 5. 5. Διαμόρφωση στρατηγικής (SWOT ανάλυση)**

Ως προς την εφαρμογή της στρατηγικής στο δημόσιο οργανισμό, απαιτείται η υιοθέτηση συνεχούς και συστηματικής παρακολούθησης που θα στηρίζει τη στρατηγική διοίκηση και θα την υλοποιεί σε πρόγραμμα δράσης. Ως μέθοδος, σύμφωνα με το νόμο, προτείνεται το BSC, ένα σύστημα διοίκησης που αφορά τις επιδόσεις του οργανισμού, μελετά τα αποτελέσματα και συνδέει τις δραστηριότητες του οργανισμού με το όραμα και την αποστολή του.

Η εφαρμογή του BSC γίνεται σε τρία στάδια και παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.6.



**Διάγραμμα 5. 6. Στάδια εφαρμογής στρατηγικής (BSC)**

### ***5.5.2. Στρατηγικός χάρτης Διεύθυνσης Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας***

Στη συνέχεια επιχειρείται η εφαρμογή του BSC στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας. Η υπό μελέτη Διεύθυνση προσπαθεί να ανταποκριθεί στις ολοένα αυξανόμενα ανάγκες που έγιναν εντονότερες την περίοδο του COVID-19. Αποτελεί μία Διεύθυνση που προσπαθεί να συγκεντρώσει τις δραστηριότητες της στην ικανοποίηση των πολιτών και τη σωστή διαχείριση των οικονομικών της. Βάση για την εκπλήρωση των στόχων αποτελεί η προσπάθεια ενσωμάτωσης σύγχρονων τεχνολογικά λύσεων.

Όραμα και στρατηγική της Διεύθυνσης είναι στον νέο εθνικό αναπτυξιακό σχεδιασμό να αναγνωριστεί ως ένα ιδιαίτερα δυναμικό κέντρο και σημαντικός πόλος ανάπτυξης. Σύμφωνα με το όραμα προωθείται η αναβάθμιση των τεχνικών και κοινωνικών υποδομών και υπηρεσιών και η καινοτομία, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και την ανάπτυξη της οικονομίας (Κομισόπουλος κ.ά., 2024). Βέβαια, αναγνωρίζονται τα αντικειμενικά στοιχεία της υφισταμένης κατάστασης, οι νέες συνθήκες που διαμορφώνονται από την υγειονομική κρίση Covid-19 αλλά και οι προοπτικές της ίδιας της Διεύθυνσης όσο και του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ως προς το εξωτερικό περιβάλλον, για να σχεδιαστεί ο στρατηγικός χάρτη και να εφαρμοστεί το BSC, πρέπει να αναφερθεί ότι οι παράγοντες που το επηρεάζουν όπως π.χ. πολιτικοοικονομικές συνθήκες, εξέλιξη της τεχνολογίας, είναι πέρα από τον έλεγχο της Διεύθυνσης αλλά είναι εξαιρετικά σημαντικοί καθώς η Διεύθυνση βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με το περιβάλλον.

Σημαντικό είναι να επισημάνουμε ότι οι νέες τεχνολογίες καθώς και η γνώση που αποκτάται δίνουν νέα ώθηση στη δυναμική της Διεύθυνσης.

Από την άλλη μεριά, το εσωτερικό περιβάλλον προσδιορίζεται από παράγοντες που μπορούν να ελεγχθούν από τη Διεύθυνση όπως για παράδειγμα ο σχεδιασμός μιας υπηρεσίας, η πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθείται, η χρηματοοικονομική διάρθρωση, η ύπαρξη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κ.λπ.

Είναι σημαντική η έλλειψη προσωπικού που δημιουργεί σοβαρά προβλήματα αποτελεσματικότητας. Ίσως υπάρξει ανάγκη αναδιάρθρωσης ως προς τις δομές της Διεύθυνσης και ως προς την ανάγκη προώθησης σύγχρονων μορφών λειτουργίας και οργάνωσης προσανατολισμένων στα αποτελέσματα.

Η ποιότητα των υπηρεσιών και των διαδικασιών προσπαθούν να εγγυηθούν την ικανοποίηση των πολιτών και από την άλλη να καταγράψουν συνεχή ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επιπλέον η Διεύθυνση επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό, διενεργώντας σεμινάρια και εκπαιδεύσεις του προσωπικού και των υπαλλήλων Διευθύνσεων Ανάπτυξης των Περιφερειακών Ενοτήτων της χώρας, που υπάγονται κάτω από τις αρμοδιότητες του Υπουργείου Ανάπτυξης, προσπαθώντας να μεταλαμπαδεύει τη τεχνογνωσία των υπαλλήλων της και να παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις, στους τομείς που άπτονται των αρμοδιοτήτων της. Με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να παρέχει την καλύτερη λύση.

Για να μπορέσει να υλοποιήσει το όραμά της υιοθετεί μια στρατηγική βασισμένη στους εξής άξονες (διάγραμμα 5.7):



**Διάγραμμα 5. 7: Άξονες στρατηγικής**

Αναλύοντας τη χρηματοοικονομική διάσταση, πρέπει να επισημανθεί ότι οι οικονομικοί στόχοι και τα μέτρα διαδραματίζουν διπλό ρόλο: από τη μία καθορίζουν τη οικονομική απόδοση που αναμένεται από τη στρατηγική και από την άλλη χρησιμεύουν ως στόχοι για τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα μέτρα όλων των άλλων προοπτικών του BSC. Στο επίπεδο της χρηματοοικονομικής διάστασης η εν λόγω Διεύθυνση προβάλλει αύξηση των εσόδων, που προέρχονται από τα τέλη περιόδου ελέγχου, όπου το 25% επί του συνόλου των ετήσιων εσόδων αυτών, κατατίθεται στο Κ.Α.Ε της Διεύθυνσης. Απαιτείται η ορθή διαχείριση και κατανομή τους ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί στη Διεύθυνση και ανάλογα και τις πραγματικές ανάγκες. Μέρος των εσόδων αυτών καταβάλλεται για αγορά και συντήρηση του εξοπλισμού της υπηρεσίας, καταβολή συνδρομών σε Διεθνείς και Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς Μετρολογίας, στους οποίους η Διεύθυνση είναι μέλος, καθώς και στη διενέργεια εκπαιδεύσεων των υπαλλήλων της, σε συνδυασμό με την προσπάθεια για τη μείωση του κόστους παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι η Διεύθυνση συμβάλει στα έσοδα του κρατικού προϋπολογισμού διασφαλίζοντας την ορθή και σύννομη λειτουργία των μετρητικών οργάνων, είτε με καθορισμένους διοικητικούς ελέγχους, είτε με έκτακτους επιτόπιους ελέγχους που διενεργούνται σε όλη την επικράτεια, εξασφαλίζοντας την απρόσκοπτη εισροή φόρων από τις εμπορικές συναλλαγές και από την άλλη διασφαλίζοντας το πολίτη/καταναλωτή. Επίσης όπου χρειαστεί επιβάλλει υψηλά πρόστιμα στις

παραβατικές επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν εκτός του νομικού πλαισίου, φτάνοντας μέχρι και την αναστολή της λειτουργίας τους όταν απαιτείται με γνώμονα τη διασφάλιση και προφύλαξη του κρατικού συμφέροντος και κατ' επέκταση και το κοινωνικό συμφέρον, μέσα στο οποίο εντάσσεται και ο ίδιος ο πολίτης/καταναλωτής.

Ως προς την πελατειακή διάσταση υπάρχει προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πολιτών. Για το λόγο αυτό και προκειμένου να εξάγει συμπεράσματα η διοίκηση προχωρά σε μετρήσεις που αφορούν στο χρόνο εξυπηρέτησης, στην απόδοση εάν δηλαδή η συγκεκριμένη υπηρεσία δημιουργεί αξία για τον πολίτη, στον έλεγχο της ποιότητας (π.χ. αριθμό λαθών, ευγένεια προς τους πολίτες κ.λπ.), στον αριθμό και τη διαχείριση των παραπόνων και τέλος στο «κόστος» για τον πολίτη, στην αποτίμηση δηλαδή της ικανοποίηση του πολίτη και στην εντύπωση που έχει για τη Διεύθυνση όντας διατεθειμένος να «πληρώσει» για την απόκτηση μίας μονάδας από τη συγκεκριμένη υπηρεσία (Kaplan and Norton 1996). Συνθέτοντας τις παραπάνω παραμέτρους της συγκεκριμένης διάστασης δύο άξονες χαρακτηρίζουν τη λειτουργία της υπό μελέτη Διεύθυνσης: η βελτίωση της ικανοποίησης των πολιτών και η βελτίωση της εικόνας της Διεύθυνσης. Τα στοιχεία αυτά είναι σημαντικά για τη συγκεκριμένη ανάλυση. Για τις ανάγκες της εργασίας ως δείκτης χρησιμοποιείται το ποσοστό των παραπόνων των πολιτών που αφορούν τις υπηρεσίες και η χρήση ερωτηματολογίου που αφορά τη βελτίωση της εικόνας της Διεύθυνσης.

Για τη διάσταση της εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας, η Διεύθυνση προσδιορίζει τις κρισιμότερες διαδικασίες ικανοποίησης των απαιτήσεων των πολιτών και των εμπλεκομένων. Αναπτύσσοντας τους στόχους και τα μέτρα αυτής της διάστασης πρέπει πρώτα να έχει καλύψει τις προηγούμενες δύο διαστάσεις, την οικονομική και πελατειακή, όχι με αυτή τη σειρά γιατί πρόκειται για οργανισμό μη κερδοσκοπικό και δεν είναι απαραίτητο να εστιάσει σε διεργασίες και διαδικασίες που θα υποδείξουν τους στόχους που θεσπίζονται για πελάτες και μετόχους αλλά για πολίτες (Kaplan and Norton 1996).

Φαίνεται ο τρόπος που οι στρατηγικοί στόχοι εμπλέκονται μεταξύ τους. Εν συνεχεία, οι στόχοι των εσωτερικών διαδικασιών συσχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους που αφορούν τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους ώστε να δημιουργηθεί αξία για τους πολίτες. Τέλος, οι προηγούμενοι στόχοι συσχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της συνεχούς βελτίωσης και μάθησης με την υιοθέτηση ενεργειών βελτίωσης των διαδικασιών.

Στους περισσότερους οργανισμούς τα συστήματα μέτρησης απόδοσης εστιάζουν στη βελτίωση των ήδη υπάρχοντων διαδικασιών λειτουργίας. Για το BSC



είναι φρόνιμο η διοίκηση να καθορίζει μια ολοκληρωμένη σειρά εσωτερικών διαδικασιών οι οποίες είναι (Kaplan and Norton 1996):

- Καινοτόμες διαδικασίες κατά τις οποίες η Διεύθυνση διερευνά τις αναδυόμενες ή λανθάνουσες ανάγκες των πολιτών και κατόπιν δημιουργεί υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές, υποδεικνύονται δηλαδή οι παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των πολιτών και καθορίζονται νέες λύσεις.
- Λειτουργική διαδικασία όπου οι υπάρχουσες υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται στους πολίτες.
- Υπηρεσία ελέγχου μετά την εξυπηρέτηση όπου αποτελεί ιστορικά το σημείο εστίασης των συστημάτων μέτρησης απόδοσης των περισσότερων οργανισμών ενισχύοντας ακόμη περισσότερο την αξία που λαμβάνουν οι πολίτες από την υπηρεσία και την εξυπηρέτηση που δέχονται.

Ως προς την καινοτομία σημαντική είναι η ανάπτυξη νέων πρωτοποριακών υπηρεσιών που αναπτύσσουν αμφίδρομη σχέση με τον εντοπισμό νέων αναγκών και υπηρεσιών αλλά και με τον προσδιορισμό των αναγκών των πολιτών. Η διαχείριση των υπηρεσιών μετά την εξυπηρέτηση αφορά την ανάπτυξη δικτύων της Διεύθυνσης που και αυτά με τη σειρά τους παρουσιάζουν αμφίδρομη σχέση με τη διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές και με την επικοινωνία με τους πολίτες μέσω της οποίας πραγματοποιείται η ορθή διαχείριση των παραπόνων και καταγγελιών τους. Τέλος, η λειτουργική δραστηριότητα της Διεύθυνσης, κατευθύνεται στη σωστή διαχείριση των υλικών και προμηθειών και στην κοστολόγηση των εργασιών που βρίσκεται σε αμφίδρομη σχέση με τη διεργασία συνεχούς βελτίωσης (Kaplan and Norton 1997; Κομισόπουλος κ.ά., 2024).

Για τη μέτρηση των καινοτομιών ως δείκτης προτείνεται ο αριθμός νέων πρωτοποριακών υπηρεσιών που εισάγει και εφαρμόζει η Διεύθυνση ενώ ως προς τη διαχείριση των προμηθειών προτείνεται ο δείκτης ανταπόκρισης, ο χρόνος δηλαδή ανάμεσα στο παράπονο του πολίτη και την επίλυση του προβλήματος και άρα στην ικανοποίησή του αλλά και η αξιολόγηση των καταγγελιών με μια κλίμακα ιεράρχησης και απόκρισης από τις πιο σημαντικές προς τις πιο ασήμαντες ή ακόμα και αυτές που μπορεί να προέρχονται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και οι οποίες μπορεί να είναι αστήριχτες και κακεντρεχείς.

Τελικά, τόσο η καινοτομία όσο και η διαχείριση επικοινωνίας και σχέσεων παίζουν καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της εικόνας της Διεύθυνσης, με φυσικό επακόλουθο τη βελτίωση της ικανοποίησης των πολιτών. Όπως επίσης η διαχείριση των υλικών και των προμηθειών είναι στοιχείο της λειτουργικής διαδικασίας και επηρεάζει άμεσα τη μείωση του κόστους (Κομισόπουλος κ.ά., 2024).

Η τέταρτη και τελευταία διάσταση στο BSC είναι η μάθηση και ανάπτυξη. Όσα έχουν επιτευχθεί στις προηγούμενες τρεις διαστάσεις προσδιορίζουν τα σημεία στα οποία η Διεύθυνση πρέπει να υπερέχει για να επιτύχει σημαντική ικανοποίηση των πολιτών. Στην εν λόγω διάσταση οι στόχοι παρέχουν την υποδομή που θα επιτρέψει στις άλλες τρεις φιλόδοξες διαστάσεις να επιτευχθούν με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο (Kaplan and Norton 1997).

Το BSC τονίζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για το μέλλον της Διεύθυνσης καθώς οι παραδοσιακές περιοχές επένδυσης (νέος εξοπλισμός, έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών) αν και είναι σημαντικές δεν είναι από μόνες τους ικανοποιητικές. Η Διεύθυνση πρέπει να επενδύσει σε ανθρώπους, συστήματα και διαδικασίες υποδομής εάν επιθυμεί να επιτύχει τους φιλόδοξους μακροπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς αναπτυξιακούς στόχους της (Kaplan and Norton 1996).

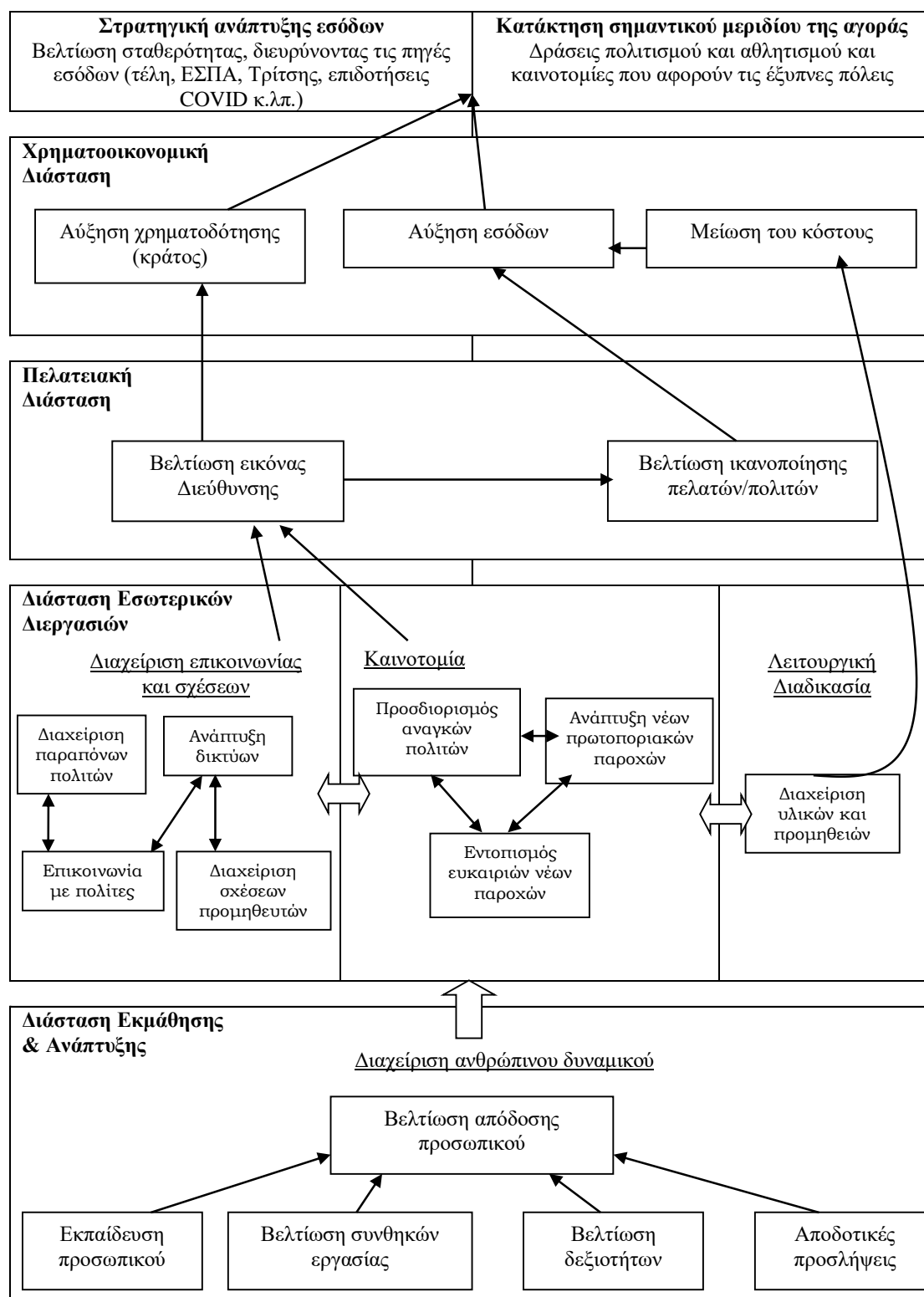
Ως προς την μάθηση και την ανάπτυξη, θα πρέπει να διακριθούν τρεις κύριες κατηγορίες: οι ικανότητες των υπαλλήλων, οι ικανότητες των πληροφοριακών συστημάτων και τα κίνητρα και η παρακίνηση που δίνεται.

Στην υπό εξέταση Διεύθυνση οι ιδέες για τη βελτίωση των διαδικασιών και της απόδοσης όλο και περισσότερο προέρχονται από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής που βρίσκονται πιο κοντά στις εσωτερικές διαδικασίες και τους πολίτες. Άλλωστε ο σκοπός της ικανοποίησης των υπάλληλων είναι βασικό στοιχείο για τους άλλους δυο παράγοντες, τη διατήρηση των υπαλλήλων και την παραγωγικότητά τους.

Στο στρατηγικό χάρτη της Διεύθυνσης Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας η σύνθεση των παραπάνω διαδικασιών στη συγκεκριμένη διάσταση χαρακτηρίζεται από την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος της σωστής διαχείρισης είναι η βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού που επιτυγχάνεται τόσο με την εκπαίδευσή του, με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, με τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους και με τις όσο το δυνατόν πιο αποδοτικές προσλήψεις.

Για τη μέτρηση της εκμάθησης και ανάπτυξης μπορεί να δοθεί ειδικό ερωτηματολόγιο στους εργαζόμενους που διαχειρίζεται ερωτήσεις σχετικά με τη συμμετοχή τους σε αποφάσεις, με την αναγνώριση του γεγονότος ότι κάνουν μια καλή εργασία, με την πρόσβασή τους ή όχι σε πληροφορίες, με την ενεργό ενθάρρυνσή τους για δημιουργία και τέλος με το αν νοιώθουν γενικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους στην Υπηρεσία. Οι υπάλληλοι καλούνται να σημειώσουν τις απόψεις τους σε κλίμακα από το 1 έως το 5 (στο χαμηλό όριο «δυσανεστημένοι» και στο υψηλό «εξαιρετικά ικανοποιημένοι»). Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση μπορεί μέσω του BSC να εξαγάγει συμπεράσματα για την ικανοποίηση που υπάρχει.

Σύμφωνα με όσα μελετήθηκαν για τη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας δημιουργήθηκε ο στρατηγικός χάρτης (Διάγραμμα 5.7).



**Διάγραμμα 5. 8. Στρατηγικός Χάρτης Διεύθυνσης**

Η εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης θα μπορούσε να γίνει με τα εξής βήματα:

1. Καθορισμός Σαφών Στόχων καθώς οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί και χρονικά προσδιορισμένοι. Για παράδειγμα βελτίωση των υπηρεσιών διαπίστευσης με αύξηση του αριθμού των διαπιστευμένων φορέων κατά 15% έως το τέλος του έτους και ανάπτυξη των μετρολογικών υποδομών με αναβάθμιση των μετρολογικών εργαστηρίων με στόχο τη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης μετρήσεων κατά 20%.
2. Συμμετοχικός Προγραμματισμός με εμπλοκή των υπαλλήλων στη διαδικασία καθορισμού των στόχων για να διασφαλιστεί η δέσμευσή τους. Οι υπάλληλοι μπορούν να προτείνουν στόχους και στρατηγικές για την επίτευξή τους.
3. Συνεχής Παρακολούθηση και Αξιολόγηση με εφαρμογή δεικτών απόδοσης για την παρακολούθηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων και τακτική αναφορά και αξιολόγηση της προόδου μέσω εβδομαδιαίων ή μηνιαίων συναντήσεων.
4. Ανατροφοδότηση και Προσαρμογή με παροχή τακτικής ανατροφοδότησης στους υπαλλήλους σχετικά με την πρόοδο και την απόδοσή τους. Προσαρμογή των στόχων ή των στρατηγικών αν παρατηρηθούν αποκλίσεις από το επιθυμητό αποτέλεσμα.
5. Αξιολόγηση Επιδόσεων με την τελική αξιολόγηση να γίνεται βάσει της επίτευξης των καθορισμένων στόχων. Αναγνώριση των επιτυχιών και εντοπισμός περιοχών που χρειάζονται βελτίωση.
6. Σημαντική είναι η προώθηση της ποιότητας με την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων προτύπων ποιότητας για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, με στόχο την αύξηση της συμμόρφωσης κατά 10%. Επίσης είναι αναγκαία η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ακρίβειας στις μετρήσεις.

Η εφαρμογή της MBO μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργία της Διεύθυνσης Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας, οδηγώντας σε καλύτερη διαχείριση πόρων, αυξημένη διαφάνεια και ενίσχυση της αποδοτικότητας.

## **Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία έρευνας**

### **6.1. Ερευνητική μέθοδος, στρατηγική έρευνας**

Η ερευνητική διαδικασία στοχεύει στον καθορισμό της γενικής ερευνητικής περιοχής στην οποία θα επικεντρωθεί ο ερευνητής, καθώς και στον ορισμό των ερευνητικών ερωτημάτων που θα κάνουν τον ερευνητικό σχεδιασμό πιο αποτελεσματικό. Κάποια θέματα που εξετάζονται από τον ερευνητή κατά την ερευνητική διαδικασία αφορούν το αντικείμενο της έρευνας, το στόχος της, τα κοινωνικά φαινόμενα που θα μελετήσει και τα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα (Cohen et al., 2008; Saunders et al., 2019).

Σε κάθε έρευνα, ο ερευνητής πρέπει να επιλέξει ανάμεσα στην ποσοτική και την ποιοτική προσέγγιση (ή στον συνδυασμό τους). Η ποσοτική προσέγγιση απαντά στο ερώτημα «τι συμβαίνει;», ενώ η ποιοτική επιτρέπει την εξέταση του «γιατί συμβαίνει;».

Ο σκοπός και οι στόχοι της εργασίας υπαγόρευαν την επιλογή της μεθόδου που ακολουθήθηκε στην εργασία. Ειδικότερα, ο σκοπός της μελέτης είναι «διερευνητικός» δεδομένου ότι προσπαθεί να κατανοήσει το πρόβλημα μέσω της βιβλιογραφικής ανάλυσης και των συνεντεύξεων. Καθώς η ποσοτική προσέγγιση δεν είναι επαρκής για την αξιολόγηση των απόψεων των εργαζομένων, η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε στην συλλογή ποιοτικών δεδομένων.

Έτσι, η ερευνητική μέθοδος που εφαρμόζεται στην παρούσα μελέτη είναι η ποιοτική έρευνα με την οποία διερευνάται η σκέψη των ερωτώμενων και η βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν το υπό διερεύνηση θέμα, μέσω του εντοπισμού και προσδιορισμού ποιοτικών ζητημάτων που χρήζουν περαιτέρω έρευνας (Ιωσηφίδης, 2017). Στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι η αποκάλυψη σχέσεων ή συσχετίσεων ανάμεσα σε κοινωνικά υποκείμενα και κοινωνικές ομάδες, την περιγραφή, ανάλυση και κατανόηση κοινωνικών διαδικασιών, τη διατύπωση ή αναδιατύπωση υποθέσεων και θεωρητικών θέσεων για το κοινωνικό γίνεσθαι και την διακρίβωση κοινωνικών σχέσεων, θέσεων και ρόλων (Ιωσηφίδης 2003; Παρθένης και Φραγκούλης 2016; Saunders et al., 2019). Έτσι, η ποιοτική προσέγγιση είναι μια ενδεδειγμένη μέθοδος που στοχεύει στην ανάλυση και ερμηνεία ποιοτικών δεδομένων, αφού πρώτα συλλεχθούν, κατηγοριοποιηθούν και αξιολογηθούν. Προτιμάται όταν επιδιώκεται η βαθύτερη ανάλυση και ερμηνεία καταστάσεων, γεγονότων, συμπεριφορών ή εμπειριών. Οι ποσοτικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων δεν μπορούν να παρέχουν τις πλούσιες περιγραφές και ερμηνείες που απαιτούνται για την πλήρη κατανόηση αυτών των πτυχών, ειδικά της εμπειρίας (Cohen et al., 2008).

Η ποιοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από ευέλικτη δομή, επιτρέποντας αλλαγές κατά την πορεία της έρευνας όσον αφορά τα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα και τον τρόπο συλλογής δεδομένων. Ο ερευνητής μπορεί να σχηματίσει μια συνολική άποψη και σε δεύτερο χρόνο να αναγνωρίσει τα κοινά στοιχεία μεταξύ των περιπτώσεων που μελετά. Επιπλέον, η ποιοτική έρευνα δεν είναι κατάλληλη για την ανάδειξη γενικών τάσεων, αλλά έχει την δυνατότητα να παρουσιάσει αναπαραστάσεις της κοινωνικής πραγματικότητας. Τέλος, εμβαθύνει στην περιγραφή ενός μικρού αριθμού περιπτώσεων και ερμηνεύει την κοινωνική πραγματικότητα σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων και όχι του ερευνητή (Πασχαλιώρη και Μίλεση, 2005). Γενικότερα, η ποιοτική έρευνα εστιάζει στο νόημα που δίνουν τα ίδια τα υποκείμενα στις εμπειρίες και στις σκέψεις τους για ένα συγκεκριμένο φαινόμενο (Παρθένης και Φραγκούλης, 2016). Σύμφωνα με τον Κυριαζή (2011), οι ποιοτικές μέθοδοι κρίνονται καταλληλότερες, όσο πιο γενικό και ρευστό είναι το αναλυτικό υπόβαθρο και όταν επιδιώκεται να αποσαφηνιστούν οι έννοιες και να συγκεκριμενοποιηθούν οι θεωρίες, οι οποίες διαμορφώνονται με τη συλλογή και την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας.

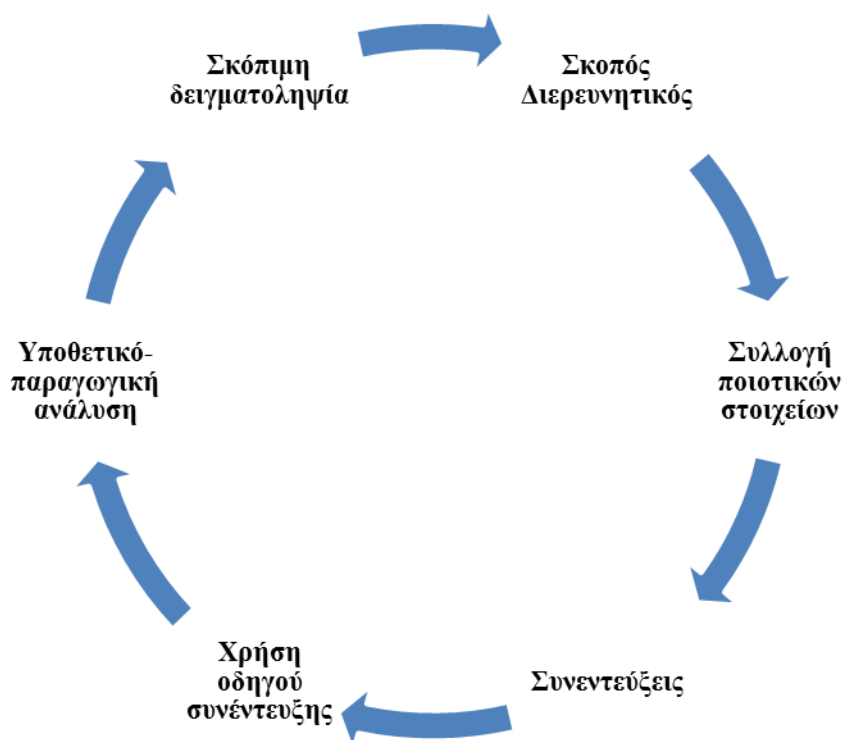
Επομένως κρίνεται κατάλληλη μέθοδος, δεδομένου ότι η παρούσα έρευνα ενδιαφέρεται για την εις βάθος μελέτη των καταστάσεων που βιώνουν οι εργαζόμενοι σε συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον καθώς και για την ερμηνεία των στάσεων από την πλευρά των ίδιων (το πώς αντιλαμβάνονται οι ίδιοι τη στοχοθεσία) και όχι από την πλευρά του ερευνητή.

Τα ερευνητικά ερωτήματα προσεγγίζονται με βάση το μοντέλο της ερμηνευτικής φαινομενολογικής ανάλυσης (Παρθένης, 2013) που αποσκοπεί στην λεπτομερή διερεύνηση των αντιλήψεων και των εμπειριών των συμμετεχόντων για συγκεκριμένο φαινόμενο και στο νόημα που οι ερωτώμενοι δίνουν στις εμπειρίες και τις σκέψεις τους. Στο συγκεκριμένο μοντέλο το θέμα δεν είναι η ανάλυση του κόσμου με όρους που αφορούν τον τρόπο που νοηματοδοτείται στην υποκειμενική συνείδηση των ατόμων αλλά πώς ο κόσμος παράγεται μέσα από την δράση των ατόμων. Παρέχεται λοιπόν ένα συστηματικό πλαίσιο για τη συλλογή και επεξεργασία ποιοτικών δεδομένων και αναγνωρίζει ότι το νόημα κατασκευάζεται μέσω της αλληλεπίδρασης των υποκειμένων με το ερμηνευτικό πλαίσιο του ερευνητή που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια συλλογής των δεδομένων αλλά και κατά την ανάλυση και ερμηνεία τους (Παρθένης και Φραγκούλης, 2016; Πυργιωτάκης και Θεοφιλίδης 2015).

Η ανάλυση στο εν λόγω πλαίσιο ξεκινά με την υπόθεση πως η πρόσβαση στην κοινωνική πραγματικότητα εξαρτάται από διάφορες κοινωνικές κατασκευές ή μέσα, όπως η γλώσσα, η ατομική και συλλογική συνείδηση, καθώς και τα κοινά νοήματα και αναπαραστάσεις. Η ερμηνευτική κοινωνική έρευνα προσπαθεί να αναλύσει τα

κοινωνικά φαινόμενα και τις διαδικασίες κυρίως από την οπτική γωνία των ατομικών και κοινωνικών υποκειμένων, δίνοντας έμφαση στην πολυπλοκότητα και το πολυδιάστατο της κοινωνικής εμπειρίας. Η φαινομενολογία υπογραμμίζει τον κεντρικό ρόλο της ανθρώπινης συνείδησης στον τρόπο διαμόρφωσης και αναπαραγωγής των ανθρώπινων και κοινωνικών φαινομένων (Ιωσηφίδης, 2003).

Η επιλογή του συγκεκριμένου προς διερεύνηση θέματος σχετίζεται με τη σημασία του προσδιορισμού στόχων στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων γενικότερα, αλλά και ειδικά αυτών που εργάζονται στη συγκεκριμένη Διεύθυνση. Η διαδικασία έρευνας που ακολουθείται φαίνεται στο διάγραμμα 6.1.



**Διάγραμμα 6.1. Διαδικασία έρευνας**

## **6.2. Ερευνητικό εργαλείο: συνέντευξη**

Για την διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων στο Υπουργείο Ανάπτυξης χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της δομημένης πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξης με τη χρήση προκαθορισμένων ερωτήσεων (Λαγουμιντζής κ.ά., 2015), η οποία έχει το πλεονέκτημα της αμεσότητας στην επικοινωνία και της δυνατότητας διευκρινίσεων ή επεξηγήσεων (Saunders et al., 2019).

Κατά την διάρκεια της συνέντευξης ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να αντλήσει πληροφορίες για τις απόψεις, τις εμπειρίες και τις σκέψεις των συνεντευξιζόμενων αλλά και για τα συναισθήματά τους (Φίλιας, 2003; Κυριαζή, 2011).

Η συνέντευξη δίνει στον ερευνητή τη δυνατότητα να συγκεντρώσει πληροφορίες και δεδομένα μέσω της ανάλυσης των απαντήσεων από επιλεγμένες αλλά αντιπροσωπευτικές περιπτώσεις. Είναι ένα ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη συλλογή πληροφοριών, τον έλεγχο και την ερμηνεία των ερευνητικών ερωτημάτων. Οι συνεντεύξεις «φωτίζουν», δηλαδή παρέχουν πρόσβαση στον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι αντιλαμβάνονται τα πράγματα, στις σκέψεις τους, στις στάσεις και στις απόψεις που κρύβονται πίσω από τις συμπεριφορές τους. Επιπλέον, μια συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξετάσει σε βάθος τα κίνητρα των ερωτώμενων και τους λόγους πίσω από τις απαντήσεις τους (Saunders et al., 2019).

Οι αδυναμίες της συνέντευξης περιλαμβάνουν το γεγονός ότι είναι μια χρονοβόρα διαδικασία όσον αφορά τον «σχεδιασμό», την «υλοποίηση», την «πρόσβαση στους συμμετέχοντες» και την «αποδελτίωση των δεδομένων». Ο ερευνητής πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες, ευαισθησία και εχεμύθεια για να συλλέξει τα ποιοτικά δεδομένα που χρειάζεται για την έρευνα. Επιπλέον, υπάρχει ο κίνδυνος της υποκειμενικότητας, η οποία μπορεί να επηρεάσει την εγκυρότητα της έρευνας μέσω πιθανών παρερμηνειών γεγονότων (Ιωσηφίδης, 2003).

Η συνέντευξη αποτελεί μια από τις πιο κοινές μεθόδους συλλογής δεδομένων σε ποιοτικές έρευνες. Υπολογίζεται ότι το 90% των κοινωνικών ερευνών αξιοποιούν τις συνεντεύξεις για τη συλλογή ολόκληρου ή μέρους των δεδομένων τους.

Το πρωτόκολλο συνέντευξης εφαρμόστηκε πιλοτικά σε 1 εργαζόμενο με χαρακτηριστικά ανάλογα με αυτά του δείγματος ώστε να ελεγχθεί η λειτουργία του, το επίπεδο κατανόησης από τους συμμετέχοντες, οι συνθήκες στο πλαίσιο της συνέντευξης και η διάρκεια της συνέντευξης αλλά και να εξοικειωθεί ο ερευνητής με το εργαλείο και τη διαδικασία της συνέντευξης. Στη συνέχεια διορθώθηκαν οι ερωτήσεις που παρουσίαζαν κάποιο πρόβλημα. Η πιλοτική συνέντευξη δε συμπεριλήφθηκε στην κύρια έρευνα αν και παρατίθεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.

Πριν τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων και κατά τις πρώτες επαφές έγινε ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τους σκοπούς της έρευνας και τον τρόπο αξιοποίησης των δεδομένων που θα προκύψουν. Διασφαλίστηκε επίσης η ανωνυμία των συνεντευξιζόμενων (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α).

Προκρίθηκε η διαμόρφωση και χρήση οδηγού συνέντευξης. Έγινε χρήση καταγεγραμμένων ερωτήσεων που ακολούθησαν την αρχική υπόθεση, το θεωρητικό πλαίσιο και τις θεματικές ενότητες. Για τις ανάγκες της έρευνας διαμορφώθηκε ένας οδηγός συνέντευξης (Παράρτημα Β) που βασίστηκε στη μελέτη της βιβλιογραφίας και αφορά τους εργαζόμενους στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης από τους οποίους ζητήθηκε να ρωτήσουν σε περίπτωση που



δεν κατανοούν κάποιες ερωτήσεις. Η γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε ήταν απλή και κατανοητή.

Ο οδηγός συνέντευξης χωρίζεται σε 4 θεματικές ενότητες (άξονες) και περιλαμβάνονται 25 ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Επιλέγεται αυτό το είδος ερωτήσεων, διότι πρόκειται για ερωτήσεις που στοχεύουν να φέρουν στην επιφάνεια μη αναμενόμενες απαντήσεις, επιτρέπουν την βαθύτερη προσέγγιση του θέματος και την διευκρίνιση τυχόν παρανοήσεων. Ταυτόχρονα ενισχύουν τη σχέση συνεργασίας συνεντεύκτη-συνεντευζιαζόμενου. Οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις είναι περισσότερο ευέλικτες, δίνουν τη δυνατότητα στο συνεντεύκτη να επιμείνει στα ερωτήματα που χρήζουν εμβάθυνσης αλλά και να ζητά διευκρινήσεις για πιθανές πτυχές του θέματος που δεν γίνονται αμέσως διακριτές. Οι ερωτήσεις θα οδηγήσουν σε συζήτηση στην οποία οι ερωτώμενοι θα εκθέσουν τις απόψεις τους για το υπό διερεύνηση θέμα ενώ θα δίνονται διευκρινίσεις όποτε είναι αναγκαίες για την ομαλή διεξαγωγή της συνέντευξης.

Ο διαχωρισμός των ερωτήσεων σε ευρύτερες θεματικές κατηγορίες ή άξονες πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τα όσα αναλύθηκαν στην βιβλιογραφική επισκόπηση. Αρχικά εντοπίστηκαν τα κύρια θέματα ή άξονες που σχετίζονται με το συγκεκριμένο θέμα και στη συνέχεια διαμορφώθηκαν οι ερωτήσεις που εντάχθηκαν σε αυτούς τους θεματικούς άξονες για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Οι άξονες της συνέντευξης είναι οι εξής:

- 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά (6 ερωτήσεις)
- 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών (9 ερωτήσεις)
- 3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω στόχων (7 ερωτήσεις)
- 4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις (3 ερωτήσεις)

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε ατομικές δια ζώσης συναντήσεις που διήρκεσαν περίπου 30 λεπτά η καθεμία (ίσως και παραπάνω, αν χρειαζόταν), χωριστά από κάθε εργαζόμενο και λήφθηκαν στο χώρο του Υπουργείου καθώς ήταν εύκολα προσβάσιμος από όλους. Βασική προϋπόθεση ήταν οι ερωτώμενοι να κατανοούν την ελληνική γλώσσα και να εργάζονται στο συγκεκριμένο τμήμα.

Οι φάσεις της όλης διαδικασίας περιγράφονται ως εξής: Αρχικά ο ερευνητής που διενεργούσε τις συνεντεύξεις, συστήθηκε ως προς την ιδιότητα και τον σκοπό της συνέντευξης. Έγινε λόγος για τους στόχους της έρευνας και περιγράφηκαν διεξοδικότερα. Στην συνέχεια ζητήθηκε η συναίνεση του συνεντευζιαζόμενου για τη διεξαγωγή της συνέντευξης και δόθηκαν οι απαραίτητες διαβεβαιώσεις για το απόρρητο της συζήτησης.

Στην αρχή της συνέντευξης, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δώσουν ορισμένα προσωπικά στοιχεία (όπως ηλικία, όνομα, εμπειρία κ.λπ.), και μετά ακολούθησαν οι ερωτήσεις σύμφωνα με τους θεματικούς άξονες του οδηγού συνέντευξης. Με αυτόν τον τρόπο αρχικά δημιουργήθηκε οικειότητα μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου.

Οι ερωτήσεις υποβλήθηκαν με την ίδια σειρά σε όλους στους ερωτώμενους ενώ οι ερωτώμενοι δεν είχαν γνώση των ερωτήσεων πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης. Οι παρεμβάσεις του ερευνητή περιορίστηκαν σε παροχή διευκρινίσεων όπου ήταν απαραίτητο. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε ήρεμο και χαλαρό κλίμα, επιτρέποντας στους συνεντευξιαζόμενους να απαντήσουν σε όλα τα ερωτήματα χωρίς να διακόπτεται η σκέψη τους. Μετά την ολοκλήρωση της συνέντευξης, ο ερευνητής ευχαρίστησε τους συμμετέχοντες, εξέφρασε την ευγνωμοσύνη του και υπογράμμισε τη σημασία της συμβολής τους για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας.

Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε τους μήνες Απρίλιος του 2024 στο Υπουργείο Ανάπτυξης, στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας.

### **6.3. Δείγμα, δειγματοληψία**

Ένα ζήτημα που πρέπει να εξετάσει ο ερευνητής είναι η επιλογή του μεγέθους του δείγματος, δηλαδή πόσα άτομα θα συμπεριλαμβάνονται στην ανάλυσή του. Στην προσέγγιση της ποιοτικής έρευνας, δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι αριθμητικοί περιορισμοί ως προς το μέγεθος του δείγματος. Ωστόσο, δεν είναι απαραίτητο το δείγμα να είναι υπερβολικά μεγάλο. Αντιθέτως, η συμπερίληψη πολλών ατόμων μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις, ειδικά αν ο ερευνητής στοχεύει στη συλλογή πληροφοριών για υποκειμενικές απόψεις και απόψεις συμμετεχόντων. Επιπλέον, ένα μικρότερο δείγμα είναι πιο εφικτό για την προσέλευση πληροφοριών και απαιτεί λιγότερο χρόνο και κόστος (Ισαρη και Πουρκός, 2015).

Παρ' όλα αυτά, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ένα μεγάλο δείγμα, αν το θεωρεί απαραίτητο. Σύμφωνα με τους Marshall and Rossman (2016), το κατάλληλο μέγεθος δείγματος είναι εκείνο που απαντά ικανοποιητικά στην ερευνητική ερώτηση. Επιπλέον, το μέγεθος του δείγματος μπορεί να επηρεαστεί από το εύρος της μελέτης, τη φύση του θέματος, την ποιότητα των δεδομένων, το σχέδιο της έρευνας και τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται. Σημαντικό είναι ότι στην ποιοτική έρευνα υπάρχει ευελιξία στην επιλογή του δείγματος, καθώς ο ερευνητής μπορεί να το προσαρμόσει κατά τη διάρκεια της μελέτης. Το δείγμα μπορεί να διευρυνθεί εάν ο ερευνητής θεωρεί ότι απαιτούνται περισσότερες πληροφορίες, ενώ μπορεί να μειωθεί εάν οι πληροφορίες επαναλαμβάνονται (Ισαρη και Πουρκός, 2015).

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτελούν οι εργαζόμενοι στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης.

Το δείγμα προκύπτει με επιλογή συγκεκριμένων στοιχείων του πληθυσμού. Οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης Διεύθυνσης αποτέλεσαν τις μελέτες περίπτωσης και συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα.

Για τους σκοπούς της έρευνας τέθηκαν ως κριτήρια οι ερωτώμενοι:

- Να εργάζονται στη Διεύθυνση
- Να έχουν εμπειρία για τη διοίκηση μέσω στόχων
- Να γνωρίζουν πολύ καλά την ελληνική γλώσσα ώστε να μην υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας

Η επιλογή δείγματος αφορά τη διαδικασία με την οποία οι ερευνητές επιλέγουν τα άτομα που θα συμμετάσχουν στην ανάλυσή τους. Συνοπτικά, αποτελεί τη στρατηγική με την οποία ο ερευνητής καθορίζει το δείγμα του, καθώς δεν είναι δυνατό να εξεταστεί ολόκληρος ο πληθυσμός. Όταν γίνεται αναφορά στον όρο “πληθυσμός” στην έρευνα, εννοούνται οι άνθρωποι ή οι ομάδες ανθρώπων που ενδιαφέρουν τον ερευνητή ως προς τα χαρακτηριστικά τους. Γενικά, η επιλογή δείγματος είναι ένα κρίσιμο στάδιο της έρευνας, καθώς η σωστή επιλογή δείγματος επηρεάζει την ποιότητα των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα που προκύπτουν (Ισαρη και Πουρκός, 2015).

Το δείγμα επιλέχθηκε με την τεχνική της σκόπιμης / στοχευμένης δειγματοληψίας ή δειγματοληψίας ευκολίας (Παρθένος και Φραγκούλη 2016) στα πλαίσια της συγκεκριμένης Διεύθυνσης. Η σκόπιμη δειγματοληψία διεξάγεται ακόμα και με πολύ μικρό δείγμα. Κατά την δειγματοληψία δεν χρησιμοποιήθηκαν πιθανότητες (μη πιθανοτική δειγματοληψία) και η επιτυχία της έγκειται στο ότι ο ερευνητής ήταν σε θέση να απομονώσει κάποια στοιχεία (άτομα, ομάδες ατόμων) του πληθυσμού (Φαρμάκης, 2015).

Η συγκεκριμένη προσέγγιση επιλέχθηκε επειδή οι εργαζόμενοι ήταν εύκολα προσβάσιμοι και πληρούσαν τα επιθυμητά κριτήρια, όπως να εργάζονται στην αντίστοιχη Διεύθυνση και να έχουν γνώσεις και εμπειρία στον τομέα. Με αυτήν την προσέγγιση, το δείγμα επιλέγεται με βάση την ευκολία πρόσβασης του για απάντηση (Ισαρη και Πουρκός, 2015). Συνεπώς, επιλέγεται το δείγμα που είναι προσβάσιμο για τον ερευνητή. Η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας επιλέχθηκε επειδή προσφέρει τη δυνατότητα στον ερευνητή να προσεγγίζει γρήγορα και εύκολα το δείγμα του χωρίς τους περιορισμούς που επιβάλλουν άλλες μέθοδοι δειγματοληψίας (Ηλιοπούλου, 2015).

Αυτή η δειγματοληπτική μέθοδος υστερεί στο ότι το δείγμα δεν θεωρείται αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Συνεπώς, δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί το πιθανό δειγματοληπτικό σφάλμα, ενώ ταυτόχρονα η δειγματοληψία δεν θεωρείται αμερόληπτη, δεδομένου ότι περιορίζεται σε όσους είναι πρόθυμοι να απαντήσουν, ίσως λόγω προηγούμενης εμπειρίας ή ενδιαφέροντος για το θέμα (Ηλιοπούλου, 2015).

Τελικά, για τον σκοπό της παρούσας έρευνας το δείγμα αποτέλεσε 11 εργαζόμενοι στη Διεύθυνση της Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης που κλήθηκαν να εκφράσουν τη γνώμη τους για τη στοχοθεσία στη συγκεκριμένη Διεύθυνση. Ο ερευνητής, με την ιδιότητα του εργαζόμενου στην υπό μελέτη Διεύθυνση του Υπουργείου, έχει την δυνατότητα πρόσβασης για τη διενέργεια των συνεντεύξεων.

#### **6.4. Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων**

Μετά την μελέτη του ερευνητικού υλικού τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και διαμορφώθηκαν κατηγορίες ανάλυσης μέσω μιας διαδικασίας συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ των δεδομένων και του θεωρητικού πλαισίου που διαμορφώθηκε. Να υπογραμμιστεί ότι οι θεωρητικές παραδοχές της παρούσας έρευνας ήταν υπό συνεχή έλεγχο και διαπραγμάτευση καθ' όλη τη διάρκεια συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Κατά την ανάλυση λήφθηκαν υπόψιν όχι μόνο όσα οι εργαζόμενοι ανέφεραν αλλά και όσα επέλεξαν να μην αναφέρουν, τα λανθασμένα νοήματα που αναδύθηκαν και το επικοινωνιακό πλαίσιο (Παρθένης και Φραγκούλης, 2016).

Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων περιλαμβάνει τη διαδικασία της κατηγοριοποίησης, της συσχέτισης, της θεωρητικοποίησης και της νοηματοδότησης του ποιοτικού υλικού. Ο στόχος είναι να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις και να ερμηνευθούν φαινόμενα, διαδικασίες και συμπεριφορές (Ιωσηφίδης, 2003). Συγκεκριμένα, η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων βασίστηκε στη θεματική ανάλυση περιεχομένου, η οποία προϋποθέτει μια ελεγχόμενη και συστηματική κωδικοποίηση των απαντήσεων (Λυδάκη, 2001; Τσιώλης, 2017). Αυτή η διαδικασία αποσκοπεί στην αναγνώριση, οργάνωση και κατανόηση επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος εντός των δεδομένων. Ενώ ανιχνεύονται ποικίλα νοηματικά μοτίβα, η εστίαση είναι στα στοιχεία που σχετίζονται με το αντικείμενο μελέτης και εξυπηρετούν τα ερευνητικά ερωτήματα που καθοδηγούν τη διαδικασία της θεματικής ανάλυσης. Κατά τη διαδικασία αυτή, δεν προκύπτουν νέα θέματα, αλλά γίνεται οργάνωση των υπαρχόντων δεδομένων (Τσιώλης, 2017). Η θεματική ανάλυση αποτελεί μια διερευνητική προσέγγιση επειδή δεν υπάρχουν

προκαταρκτικές υποθέσεις προς εξέταση, ούτε προϋποθέσεις που πρέπει να αποδειχθούν (Φίλιας, 2001; Κυριαζή, 2011). Ο κύριος στόχος είναι η ερμηνεία του περιεχομένου των συνεντεύξεων και η κατανόηση του νοήματος που εκφράζεται (Λαμπίρη-Δημάκη, 1990). Πρόκειται για μια ευέλικτη προσέγγιση ανάλυσης, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους από ερευνητές με διαφορετικές αφετηρίες (Τσιώλης, 2017).

Ουσιαστικά, η διαδικασία της θεματικής ανάλυσης περιλαμβάνει την ανάπτυξη κωδικών και θεματικών κατηγοριών. Οι κωδικοί λειτουργούν ως ετικέτες που αποδίδονται σε συγκεκριμένα τμήματα του κειμένου, ενώ οι θεματικές κατηγορίες αποτελούν ευρύτερες κατηγορίες στις οποίες συνοψίζονται οι κωδικοί. Συγκεκριμένα, οι θεματικές κατηγορίες προκύπτουν μέσω της ομαδοποίησης και ταξινόμησης των κωδικών. Για παράδειγμα, μπορεί να οριστούν 5-10 κωδικοί υπό μία θεματική κατηγορία (Cohen et al., 2008).

Το υλικό που συλλέχθηκε, αναγνώστηκε πολλές φορές προσεκτικά ώστε να εξοικειωθεί ο ερευνητής με αυτά και να εντοπιστούν τα αποσπάσματα εκείνα που παρείχαν τις απαιτούμενες πληροφορίες. Με την διαδικασία της αντιγραφής και επικόλλησης, συγκεντρώθηκαν σε ένα χωριστό αρχείο ταξινομημένα ανά άξονα. Γενικά, τα σχετικά αποσπάσματα βρίσκονταν κατά κανόνα στα σημεία που γίνονταν οι σχετικές ερωτήσεις. Με την επανειλημμένη ανάγνωση εντοπίστηκαν όλες οι πληροφορίες που αντιστοιχούσαν σε κάθε ερώτημα. Η συγκέντρωση ομοειδών αποσπασμάτων παρέχει τη δυνατότητα αντιπαραβολής και αναγνώρισης των κοινών νοηματικών μοντέλων αλλά και των διαφοροποιήσεων. Στην συνέχεια έγινε κωδικοποίηση των δεδομένων με τους εννοιολογικούς προσδιορισμούς που εκφράζαν το ίδιο νόημα. Είναι σαφές ότι τα ερευνητικά ερωτήματα και οι άξονες της συνέντευξης λειτουργούν ως οδηγός κατά τη διαδικασία της κωδικοποίησης. Εν συνεχεία έγινε παρουσίαση και ερμηνεία των δεδομένων και των ευρημάτων.

Αφού οργανώθηκαν οι κωδικοί, ο ερευνητής τους ταξινόμησε και τους έβαλε σε ευρύτερες θεματικές κατηγορίες, χρησιμοποιώντας ως οδηγό τα κύρια ζητήματα της Διοίκησης μέσω Στόχων που αναδείχθηκαν κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τα ερευνητικά ερωτήματα.

### **6.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία**

Πέρα από τις βασικές προϋποθέσεις, η διασφάλιση της αξιοπιστίας και της ακρίβειας μιας ποιοτικής έρευνας αποτελεί βασική προϋπόθεση. Για να θεωρηθεί μια τέτοια έρευνα αξιόπιστη και ακριβής, πρέπει να πληροί τα ακόλουθα κριτήρια: αξιοπιστία-φερεγγυότητα, μεταβασιμότητα, βασιμότητα και επαλήθευση. Η

αξιοπιστία-φερεγγυότητα σχετίζεται με την αξιοπιστία της χρησιμοποιούμενης μεθοδολογίας, την ποιότητα των δεδομένων και το σχεδιασμό της έρευνας. Η μεταβασιμότητα αφορά την εφαρμογή των συμπερασμάτων σε άλλα πλαίσια ή ομάδες. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται λεπτομερής περιγραφή των δεδομένων και των ευρημάτων. Τέλος, η βασιμότητα και η επαλήθευση αφορούν τη δυνατότητα του ερευνητή να αποδείξει τη βάση των αποτελεσμάτων του, με βάση τη θεωρία ή άλλες παρόμοιες έρευνες, και να διασφαλίσει την πραγματική συμμετοχή των εμπλεκομένων.

Η παρούσα έρευνα θεωρείται ως ένα μεγάλο βαθμό έγκυρη και αξιόπιστη, καθώς βασίζεται σε ποιοτικό δείγμα και διασφαλίζει την ύπαρξη πραγματικών συμμετεχόντων, ενώ παρουσιάζει λεπτομερώς τα ευρήματα και τα δεδομένα.

## Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα

### 7.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Προκειμένου να μελετηθεί το θέμα της διοίκησης μέσω στόχων στην Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης εις βάθος πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα με τη μορφή συνεντεύξεων σε δείγμα 11 ατόμων. Στον πίνακα 7.1 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Πίνακας 7. 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

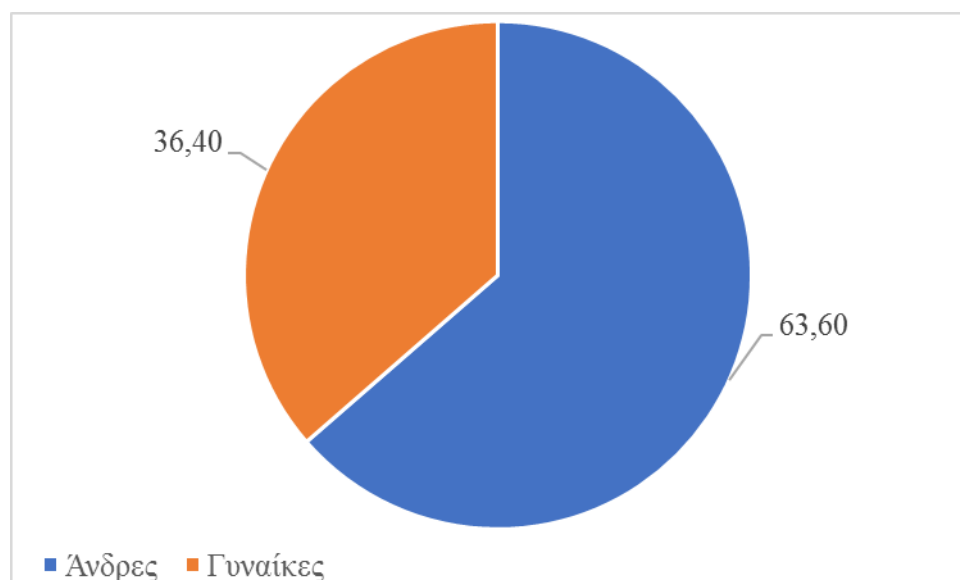
A/A	Φύλο	Ηλικία	Έτη προϋπηρεσίας στο ΔΤ	Έτη προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση	Θέση στο τμήμα	Εκπαίδευση
Σ01	Γυναίκα	40-49	>10	>3	Χωρίς Υφισταμένους	Master
Σ02	Ανδρας	50-59	>10	>3	Με Υφισταμένους	Master
Σ03	Ανδρας	50-59	>10	>3	Χωρίς Υφισταμένους	Master
Σ04	Γυναίκα	40-49	>10	>3	Χωρίς Υφισταμένους	ΤΕ
Σ05	Ανδρας	60-67	>10	>3	Χωρίς Υφισταμένους	ΠΕ
Σ06	Γυναίκα	60-67	>10	<3	Με Υφισταμένους	Master
Σ07	Γυναίκα	50-59	>10	<3	Χωρίς Υφισταμένους	Master
Σ08	Ανδρας	60-67	>10	>3	Χωρίς Υφισταμένους	ΔΕ
Σ09	Ανδρας	40-49	>10	>3	Χωρίς Υφισταμένους	Master
Σ10	Ανδρας	50-59	>10	>3	Με Υφισταμένους	Master
Σ11	Ανδρας	60-67	>10	>3	Χωρίς Υφισταμένους	ΔΕ

Μετά την επεξεργασία και ποσοτικοποίηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών τα στοιχεία φαίνονται στον πίνακα 7.2.

**Πίνακας 7. 2. Ποσοτικοποίηση δημογραφικών χαρακτηριστικών**

	Επιλογές	N	Ποσοστό
<b>Φύλο</b>	Ανδρας	7	64,60%
	Γυναίκα	4	36,40%
<b>Ηλικία</b>	40-49	3	27,30%
	50-59	4	36,40%
	60-67	4	36,40%
<b>Προϋπηρεσία στο ΔΤ</b>	>10	11	100,00%
<b>Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση</b>	>3	9	81,80%
	<3	2	18,20%
<b>Θέση</b>	Με υφισταμένους	3	27,30%
	Χωρίς υφισταμένους	8	72,70%
<b>Εκπαίδευση</b>	ΔΕ	2	18,20%
	ΤΕ	1	9,10%
	ΠΕ	1	9,10%
	Master	7	63,60%

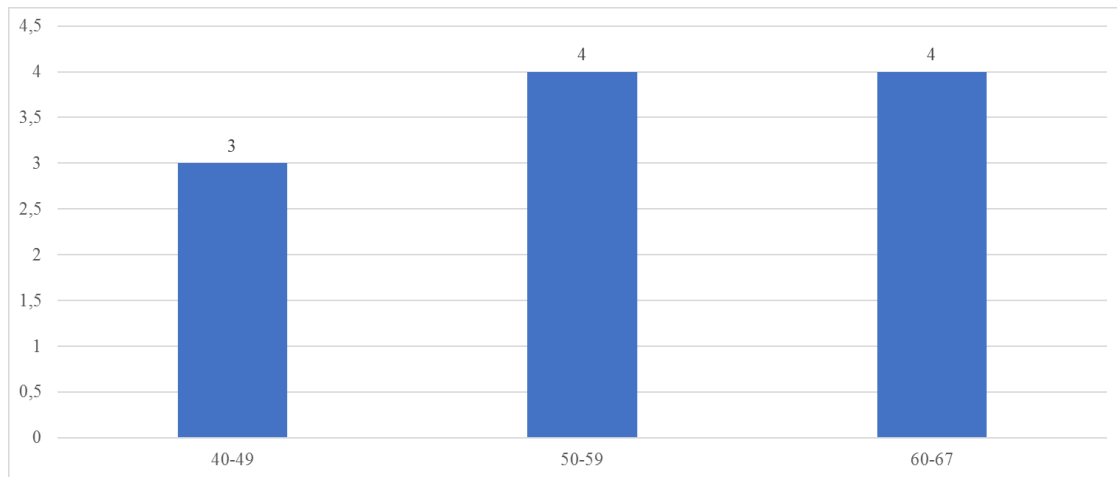
Όπως φαίνεται (πίνακας 7.2, διάγραμμα 7.1) στην έρευνα έλαβαν μέρος 7 άνδρες (64,60%) και 4 γυναίκες (36,40%).



**Διάγραμμα 7. 1. Φύλο ερωτώμενων**

Ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων οι 3 (27,30%) είναι 40-49 ετών, οι 4 (36,40%) είναι 50-59 ετών και ίδιο ποσοστό είναι 60-67 ετών (πίνακας 7.2, διάγραμμα 7.2).

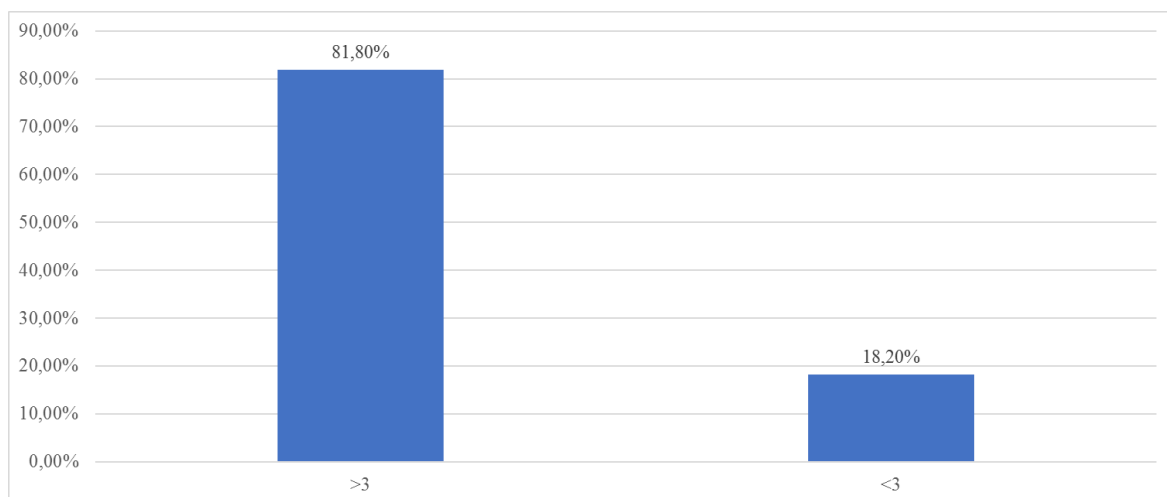




**Διάγραμμα 7. 2. Ηλικία ερωτώμενων**

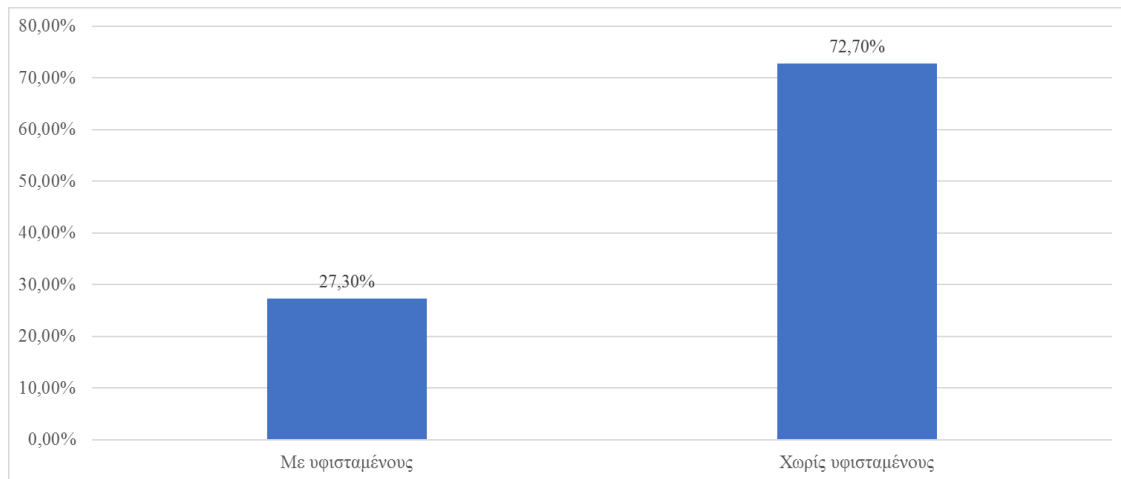
Ως προς την προϋπηρεσία όλοι οι ερωτώμενοι υπηρετούν στο δημόσιο τομέα περισσότερο από 10 έτη (πίνακας 7.2).

Ως προς την προϋπηρεσία στην Διεύθυνση, οι 9 (81,80%) υπηρετούν περισσότερο από 3 έτη και οι 2 (18,20%) υπηρετούν λιγότερο από 3 έτη (πίνακας 7.2, διάγραμμα 7.3).



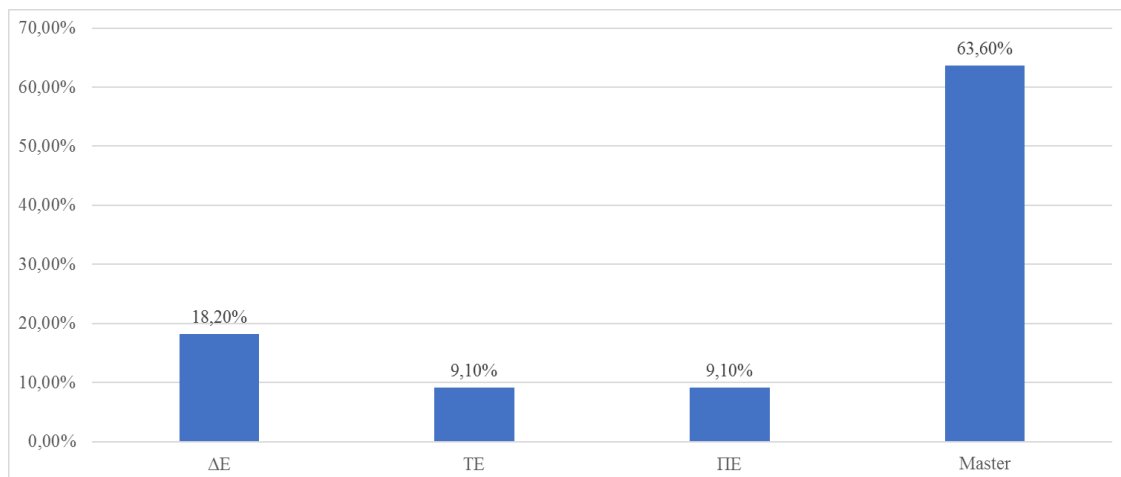
**Διάγραμμα 7. 3. Προϋπηρεσία στη Διεύθυνση**

Ως προς τη θέση τους στο Τμήμα, οι 8 (72,70%) δεν έχουν υφισταμένους ενώ οι 3 (27,30%) έχουν υφισταμένους (πίνακας 7.2, διάγραμμα 7.4).



**Διάγραμμα 7. 4. Θέση στο τμήμα**

Τέλος, ως προς το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, οι 2 (18,20%) είναι ΔΕ, οι 1 (9,10%) είναι ΤΕ, ο 1 (9,10%) ΠΕ και οι 7 (63,60%) έχουν Master (πίνακας 7.2, διάγραμμα 7.5).



**Διάγραμμα 7. 5. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο**

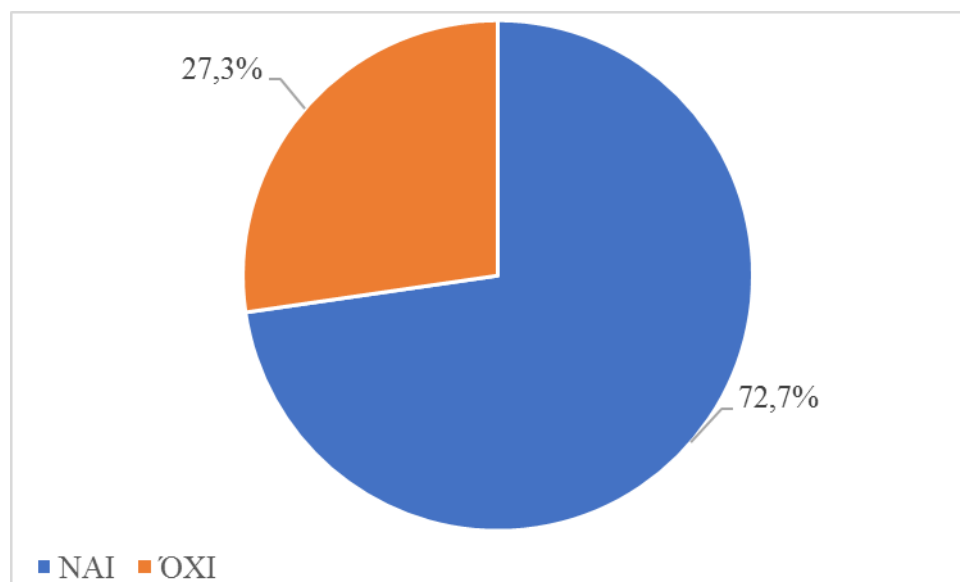
## **7.2. Γνώσεις και στάση στελεχών**

### **Διαδικασία αξιολόγησης και στοχοθεσία**

Ως προς τη συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης οι 8 (72,7%) των εργαζομένων έχουν λάβει μέρος στη διαδικασία αξιολόγησης ενώ οι 3 (27,3%) δεν έχουν λάβει μέρος (πίνακας 7.3, διάγραμμα 7.6).

**Πίνακας 7. 3. Γνώση και στάση στελεχών**

A/A	Συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης	Γνώση θεσμικού πλαισίου	Έλλειψη στοχοθεσίας στη δημόσια διοίκηση
Σ01	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Σ02	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Σ03	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Σ04	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Σ05	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Σ06	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Σ07	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Σ08	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Σ09	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Σ10	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Σ11	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ



**Διάγραμμα 7. 6. Συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης**

Ως προς τη γνώση του θεσμικού πλαισίου για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο, αλλά και αν συμφωνούν με τη γενικότερη έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση, το σύνολο των ερωτώμενων απάντησαν θετικά (πίνακας 7.3).

## Έλλειψη στοχοθεσίας

Ως προς τη γενικότερη έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση θεωρούν ότι αιτία αποτελεί «η ελλιπής αποτύπωση των περιγραμμάτων εργασίας συνδυαστικά με το γεγονός ότι το αντικείμενο εργασίας δεν «αποτιμάται» σε μετρήσιμα στοιχεία ... δεν υπάρχει εμπεδωμένη κουλτούρα στοχοθεσίας, ενώ υπάρχει «φόβος» σχετικά με τη σκοπιμότητα αυτής εν γένει» (Σ01).

Επίσης υποστηρίζουν ότι «Δεν υπάρχουν ουσιαστικοί στρατηγικοί στόχοι από την πολιτική ηγεσία και την Ανώτερη Ιεραρχία του οργανισμού» ... και υπάρχει «έλλειψη έμπνευσης και εμπιστοσύνης στο υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό» (Σ02).

Οφείλεται επίσης «Στην έλλειψη δύο βασικών ικανοτήτων ... ικανότητα να βλέπεις την πλήρη εικόνα της δουλειάς – αποτελέσματος και η αυτοδέσμευση στην ανάληψη ευθύνης και η ικανότητα του οργανισμού να «βλέπει» τους εργαζόμενους που διαθέτουν τις δύο αυτές βασικές ικανότητες» (Σ03).

Θεωρούν ότι «η στοχοθεσία δεν πηγάζει από τους πολιτικούς προϊσταμένους των φορέων αλλά προέρχεται από τα μόνιμα στελέχη των οργανισμών, τα οποία θέτουν τη στοχοθεσία βάση προσωπικών συμφερόντων και αναγκών» (Σ04) και ότι «δεν αντιστοιχεί στις ανάγκες και δυνατότητες ανταπόκρισης της κάθε υπηρεσίας και του κάθε φορέα ξεχωριστά ... χαρακτηρίζεται από γενικότητες ... μη εφαρμοστέες» (Σ05).

Επιπλέον, «η θέσπιση στόχων δεν είναι αποτέλεσμα διαβούλευσης/ διεργασίας όλων των εμπλεκόμενων μερών ... θεσπίζονται στόχοι μη μετρήσιμοι και κατά περιπτώσεις ανέφικτοι ... δεν λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες της εκάστοτε αξιολογούμενης μονάδας» (Σ07).

Ουσιαστικά «δεν υπάρχει πολιτική βούληση για ουσιαστική στοχοθεσία» ... λειτουργεί ως «επιπλέον υποχρέωση» (Σ08).

Υποστηρίζουν ότι «δεν αντιστοιχεί στις ανάγκες και δυνατότητες ανταπόκρισης της κάθε υπηρεσίας .... χαρακτηρίζεται από γενικότητες ... μη εφαρμοστέες» (Σ09).

Επιπλέον, «δεν είναι εύκολο να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι προκειμένου να αξιολογείται εύκολα η επίτευξή τους ... οι στόχοι δεν είναι πάντα ρεαλιστικοί ... δε λαμβάνουν υπόψη την παρούσα κατάσταση και τις αδυναμίες της υπηρεσίας ... δεν δίνονται κίνητρα για την επίτευξη των στόχων ... δεν είναι πάντα διακριτό από ποιόν και με πια διαδικασία τέθηκε ένας στόχος και που αποσκοπεί ... δεν παρέχονται οι πόροι και η υποστήριξη της Διοίκησης για την επίτευξη των στόχων» (Σ10) ενώ «η προσπάθεια υλοποίησης ... γινόταν αποσπασματικά και ... οι εργαζόμενοι εμφανίζονταν επιφυλακτικοί λόγω μη επαρκούς ενημέρωσης» (Σ11).

## Αξιολόγηση και μέθοδοι αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας

Ως προς την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας συμφωνούν και υποστηρίζουν ότι «η σωστή αξιολόγηση ... συμβάλλει στην εργασία του «εργαζομένου» ... τον βελτιώνει και ταυτόχρονα συμβάλλει στις σχέσεις και συναλλαγές κράτους και πολιτών» (Σ01).

«δημιουργεί κίνητρο για την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό αποτέλεσμα» (Σ02)

«... να διαπιστώνονται οι ελλείψεις και οι δυσλειτουργίες, με σκοπό τη θεραπεία και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες» (Σ04)

«υπό το πρίσμα της συνεχούς προσπάθειας βελτίωσης του παρεχόμενου έργου» (Σ07)

«με απότερο γνώμονα τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη και τη διασφάλιση του εθνικού και οικονομικού συμφέροντος» (Σ08) γιατί «η συγκεκριμενοποίηση στόχων και χρονικού ορίζοντα υλοποίησής τους παράγει καλύτερα αποτελέσματα και αξιοποιείται καλύτερα το ανθρώπινο κεφάλαιο προς όφελος του πολίτη» (Σ11).

Ως προς τις προτεινόμενες μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, οι ερωτώμενοι δήλωσαν «γενικοί δείκτες, χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα και καταγγελίες πολιτών, ποσοστό μέτρησης ικανοποίησης πολιτών σε σχέση με το χρόνο ανταπόκρισης, ειδικοί δείκτες, τρόπος μέτρησης, περιοδικότητα μέτρησης» (Σ01)

«γενικοί και ειδικοί δείκτες ... ορίζονται από το νομοθέτη ... είναι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, αναλογικοί ως προς την οργανωτική μονάδα, την επαγγελματική εμπειρία και την επιστημονική κατάρτιση των υφισταμένων, ως προς τη διαθεσιμότητα των ανθρώπινων πόρων ... χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ... ποσοστό ικανοποίησης των υποβληθέντων παραπόνων ... τρόπος μέτρησης, περιοδικότητα μέτρησης, ανάλυση δεδομένων, κόστος-οφέλη, αξιολόγηση απόδοσης, δείκτες απόδοσης» (Σ02)

«καταλληλότητα στόχων ... ανάλυση δεδομένων ... κόστος-οφέλη ... αξιολόγηση απόδοσης ... δείκτες απόδοσης» (Σ04)

«μείωση χρόνου απόκρισης στα αιτήματα των πολιτών ... μείωση καταγγελιών από πολίτες για φαινόμενα αισχροκέρδειας» (Σ05).

Επίσης πρότειναν «τη μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα και στις καταγγελίες των πολιτών ... τον δείκτη ελέγχων- κυρώσεων στους ελεγχόμενους φορείς ... την ποιοτική αξιολόγηση των διαπιστωμένων ... παραβάσεων ... τις οικονομικές και

ποινικές κυρώσεις που έχουν επιβληθεί ... τη συμμετοχή της υπηρεσίας σε διεθνή και εγχώρια φόρα» (Σ08).

Ως προς τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται από την Υπηρεσία οι ερωτώμενοι δήλωσαν τη «διοίκηση μέσω στόχων ... τη διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων ... τη διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή» (Σ01), «τη διοίκηση μέσω στόχων ... το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης» (Σ02), «τη διοίκηση μέσω στόχων ... το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης ... τη διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων» (Σ04), «τη διοίκηση μέσω στόχων ... Ολικής Ποιότητας ... Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ... ανάθεση καθηκόντων ... με επικοινωνία και συμμετοχή ... με Καινοτομία και Αλλαγές ... μέσω αποτελεσμάτων ... με παρακίνηση» (Σ06)

### **Εργαλεία Νέας Δημόσιας Διοίκησης**

Ως προς τα εργαλεία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης που θα μπορούσαν να κάνουν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες αν εφαρμόζονταν, οι ερωτώμενοι δήλωσαν «Εργαλεία και Τεχνικές Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Συστήματα Διαχείρισης Έργων, Εκπαίδευση προσωπικού» (Σ01)

«ικανότητα έμπνευσης των υπαλλήλων» (Σ03)

«μεταφορά εξουσίας και αρμοδιοτήτων σε χαμηλότερα επίπεδα της διοίκησης ... αυξάνει την ευελιξία και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών ... μεταφορά λειτουργιών από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα ... οδηγεί σε μείωση του κόστους και αύξηση της αποδοτικότητας ... να εστιάζουν στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών ως πελατών ... μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες» (Σ04)

«παροχή ανθρώπινων πόρων ... ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών του δημόσιου τομέα, προς όφελος της οικονομίας και της κοινωνίας ... σταθερό πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού, έξω από πελατειακές πρακτικές, οι οποίες δημιουργούν αναξιόπιστες καταστάσεις με αποτέλεσμα την έλλειψη εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη δημόσια διοίκηση και τους λειτουργούς της ... συχνότερη εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης ... σωστός προγραμματισμός και σχεδιασμός προσλήψεων ανάλογα με τις ανάγκες κάθε υπηρεσίας ... ενίσχυση με το κατάλληλο και σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό της κάθε υπηρεσίας ... βελτίωση των οικονομικών αποδοχών των εργαζομένων, με την επιστροφή του 13ου και 14ου μισθού»(Σ05)

«διοίκηση μέσω παρακίνησης και η διοίκηση μέσω στόχων ... διασύνδεση με την ηθική και εργασιακή ικανοποίηση» (Σ06), «επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού ... διαρκούς επανεκπαίδευσης - επιμόρφωσης ... ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών» (Σ07)

*«στελέχωση των υποστελεχωμένων υπηρεσιών ... ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών του δημόσιου τομέα και όχι εκχώρηση σε ιδιωτικούς φορείς ... ουσιαστικός στρατηγικός προγραμματισμός και σχεδιασμός δράσης και όχι ο ποσοτικός για λόγους μόνο εντυπώσεων ... προμήθεια σύγχρονου εξοπλισμού για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας ... διενέργεια σεμιναρίων που να αφορούν τις διαδικασίες λειτουργίας της υπηρεσίας σε όλο το προσωπικό καθώς και η δυνατότητα μετεκπαίδευσης του ... παροχή κινήτρων και επιβράβευσης στο προσωπικό» (Σ08)*

*«ψηφιακή διακυβέρνηση ... κατάρτιση του Προσωπικού ... συστήματα έργων και διαδικασιών ... διαφάνεια και ανοιχτά δεδομένα ... προγραμματισμός και σχεδιασμός προσλήψεων ανάλογα με τις ανάγκες κάθε υπηρεσίας ... ενίσχυση με το κατάλληλο και σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό της κάθε υπηρεσίας ... σταθερό πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού» (E9)*

*«καθορισμός ετήσιας στοχοθεσίας, ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας και κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων» (Σ10).*

### **Balanced ScoreCard**

Ως προς την Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (BSC) οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι δεν την γνωρίζουν (Σ01, Σ03, Σ04, Σ05, Σ06, Σ07, Σ08, Σ09, Σ11), ούτε γνωρίζουν αν θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία και πώς (Σ01, Σ03, Σ04, Σ05, Σ06, Σ07, Σ08, Σ09, Σ11), αν εφαρμόζεται κι αν έχει οφέλη (Σ01, Σ03, Σ04, Σ05, Σ06, Σ07, Σ08, Σ09, Σ11) ή τις δυσκολίες ανάπτυξης και εφαρμογής της (Σ01, Σ03, Σ04, Σ05, Σ06, Σ07, Σ08, Σ09, Σ11). Δύο από τους ερωτώμενους (Σ02, Σ10) δήλωσαν ότι γνωρίζουν την ΕΚΜΑ, αν και υποστηρίζουν ότι δεν θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία (Σ02, Σ10), δεν εφαρμόζεται για να διερευνηθούν τα οφέλη (Σ02) και αν εφαρμόζεται *«αποτελεί ένα εργαλείο για την χάραξη και την υιοθέτηση στρατηγικής, την δέσμευση της ανώτερης διοίκησης ... τον καθορισμό στόχων με βάση την στρατηγική ... την μέτρηση της απόδοσης εφαρμογής και επίτευξης της στοχοθεσίας» (Σ10).* Από την άλλη, *«είναι δύσκολη η εφαρμογή της ... πρέπει να οργανωθεί σε κεντρικό επίπεδο ... και να προηγηθεί κοστολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών» (Σ02)* και *«πρέπει να υπάρξει εκπαίδευση στα μέλη των ομάδων που θα υλοποιήσουν τους στόχους και αμοιβές για την υλοποίηση της στοχοθεσίας» (Σ10).*

### **7.3. Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

#### **Εμπειρία από την εφαρμογή διοίκησης μέσω στόχων**

Ως προς την εμπειρία των ερωτώμενων από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων, δήλωσαν ότι *«η υπηρεσία ... έθεσε στόχους «ανέφικτους» χωρίς σχετική*

διαβούλευση από τα στελέχη του τμήματος και μη λαμβάνοντας υπόψη την ικανότητα επίτευξης αυτών» (Σ01)

«βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο ... οι στόχοι τίθενται στην αρχή της χρονιάς σε συνεργασία με τους υφισταμένους της Δ/σης που δηλώνουν ότι τους αποδέχονται» (Σ02)

«πολλές φορές η διοίκηση θέτει στόχους, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της το διαθέσιμο έμψυχο δυναμικό που θα εργαστεί για την υλοποίηση των στόχων αυτών, με αποτέλεσμα λόγω έλλειψης προσωπικού, να υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας και να μην δύναται να υλοποιηθούν οι τιθέμενοι αρχικοί στόχοι» (Σ04)

«θέτει μη ρεαλιστικούς και μετρήσιμους στόχους, μη λαμβάνοντας υπόψη της τις απαιτήσεις των διεργασιών που πηγάζουν από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, με αποτέλεσμα την μη υλοποίηση των στόχων αυτών ή την υλοποίηση τους με μειωμένα ποιοτικά κριτήρια» (Σ05)

«οι στόχοι που υιοθετήθηκαν, θεσπίστηκαν χωρίς τη συμμετοχή του συνόλου των εμπλεκόμενων μερών και χωρίς την αποτύπωση των τακτικών ... περιορίστηκαν στην αποκλειστική εφαρμογή στόχων-έργων με Αναδόχους ... η επιτυχία δεν άπτονταν της ικανότητας και αποτελεσματικότητας του υπό αξιολόγηση Τμήματος ... προέβλεπαν τη διεξαγωγή Διεθνούς Διαγωνισμού, την παρακολούθηση Συμβάσεων» (Σ07)

«δεν είναι ουσιαστική, αλλά φαινομενική ... ο στόχος δεν θα έπρεπε να είναι ποσοτικός αλλά ποιοτικός ... με την πάροδο των χρόνων αυτό γίνεται αντιληπτό και σιγά σιγά υπάρχουν τάσεις βελτίωσης» (Σ08)

«εφαρμόζεται την τελευταία διετία ... τα αποτελέσματα λόγω μικρού διαστήματος εφαρμογής είναι προς το παρόν πενιχρά ... η υπηρεσία είναι υποστελεχωμένη, δεν επιδιώχθηκε η αξιοποίηση της εμπειρίας του προσωπικού στον σχεδιασμό της στοχοθεσίας και σε πολλές περιπτώσεις οι στόχοι ήταν μαξιμαλιστικοί» (Σ11).

Από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι οι στόχοι δεν ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα της διοίκησης (Σ01, 07, Σ11) ενώ για κάποιους ήταν συμφωνημένοι (Σ02, Σ06) και κάποιοι δεν γνώριζαν (Σ04, Σ05, Σ08, Σ09).

Ως προς τη σύνδεση των στόχων με το στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων κάποιοι ερωτώμενοι δεν γνώριζαν (Σ01, Σ04, Σ05, Σ07, Σ08, Σ09), για κάποιους συνδέονταν και ήταν συμφωνημένοι (Σ02, Σ06) ενώ κάποιοι απάντησαν αρνητικά (Σ10, Σ11).

Ως προς το αν οι στόχοι που τέθηκαν ήταν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι, κάποιοι απάντησαν αρνητικά (Σ01), κάποιοι θετικά (Σ02, Σ06, Σ08, Σ09, Σ10), για κάποιους ήταν «συγκεκριμένοι αλλά



μερικώς μετρήσιμοι ... οι στόχοι αυτοί δεν θεωρούνται ρεαλιστικοί» (Σ05), «ήταν συγκεκριμένοι ... δεν ήταν εφικτοί» (Σ07)

Δήλωσαν επίσης ότι δεν υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων (Σ01, Σ07), υπήρχε έλεγχος (Σ02, Σ04, Σ06, Σ10, Σ11) ανά τακτά χρονικά διαστήματα (Σ05, Σ08, Σ09).

Ως προς την επιβράβευση των υπαλλήλων που πέτυχαν το στόχο τους, οι ερωτώμενοι στο σύνολο τους απάντησαν αρνητικά.

Ως προς τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι οι «στόχοι δημιούργησαν πίεση στους υπαλλήλους, χωρίς αυτοί να μπορούν να συμβάλλουν στη υλοποίηση ... υπήρχε σύνδεση με ιδιωτικό τομέα για την υλοποίηση έργων και παρουσιάστηκαν καθυστερήσεις» (Σ01)

«επιβεβαίωση έλλειψης ανθρώπινων πόρων και η υποστελέχωση των υπηρεσιών, που σε συνδυασμό με τις επιπλέον διεργασίες που προέκυψαν κατά τη διαδικασία υλοποίησης των καθορισμένων στόχων, επέφερε εργασιακή πίεση» (Σ02)

«έλλειψη έμπειρου και καταρτισμένου προσωπικού ... καμία αναπροσαρμογή της στοχοθεσίας ... έλλειψη απλούστευσης διαδικασιών κατά τη διάρκεια των ελέγχων ... έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής για τους ελέγχους» (Σ04)

«έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, καταρτισμένου ... διεργασίες και ενέργειες που θα έπρεπε να ληφθούν από την υπηρεσία ... πίεση ασκήθηκε στο υφιστάμενο προσωπικό που δημιούργησε ενδοπηρεσιακές συγκρούσεις ... δεν ήταν σαφής η διαδικασία υλοποίησης ... και ο τρόπος προσέγγισης ... παρατηρούνται διαφωνίες μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων» (Σ05)

«αύξηση του φόρτου εργασίας ... απόρροια ήταν η δημιουργία ενός ασφυκτικού περιβάλλοντος τήρησης των προθεσμιών ... και της παρακολούθησης των προς υλοποίηση έργων» (Σ06)

«έλλειψη έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού ... άνισος καταμερισμός εργασιών ... δυστοκία στην προσέγγιση των προβλημάτων που προέκυψαν ... έλλειψη πλαισίου δράσης ... άσκηση πίεσης από τα υψηλότερα προς τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια ... σύγκρουση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων» (Σ08)

«δυσκολίες στην επίτευξη των στόχων λόγω υποστελέχωσης και έλλειψης γνώσης και εμπειρίας χειρισμού των ζητημάτων που προέκυψαν» (Σ10).

Ως προς τον τρόπο που αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία, οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι «δεν υπήρξε επαρκής αντιμετώπιση των δυσκολιών που ανέκυψαν» (Σ01, Σ09), «με συνεννόηση και συγκατάβαση από όλους τους εργαζόμενους» (Σ02, Σ06) ενώ κάποιοι δήλωσαν ότι δεν αντιμετωπίστηκαν καθόλου (Σ04, Σ05, Σ07, Σ08, Σ10) ή τέλος αντιμετωπίστηκαν με

αύξηση της πίεσης προς τους υπαλλήλους ακόμη και όταν τα προβλήματα οφείλονταν σε εξωγενείς παράγοντες (Σ11).

Ως προς το αν υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι «υπήρξαν συγκρούσεις και αντιδράσεις που αποτυπώθηκαν και εγγράφως από τους υπάλληλους, χωρίς αποτέλεσμα» (Σ01)

«υπήρξαν σπασμωδικές και παροδικές αντιδράσεις» (Σ02, Σ05, Σ06, Σ08, Σ09)

«υπήρξαν αντιδράσεις αλλά καμία ενέργεια αντιμετώπισης και βελτίωσης των συνθηκών» (Σ04)

«με γνωστοποίηση των στόχων στους υπαλλήλους ... προσπάθεια μέσω διαλογικής συζήτησης να καταστεί σαφές στην ιεραρχία το ανέφικτο του εγχειρήματος ... η προσπάθεια παρήλθε άκαρπη, οι υπάλληλοι επανήλθαν και από κοινού ανέλυσαν εγγράφως τα επιχειρήματά τους περί της μη εφικτότητας των στόχων γνωστοποιώντας αυτά στην Πολιτική Ηγεσία και στη Διοικητική Ιεραρχία» (Σ07)

«ανεπιθύμητες εντάσεις ... αρνητικές επιπτώσεις» (Σ11).

#### **Αποτελέσματα εφαρμογής διοίκησης μέσω στόχων**

Τα κυριότερα **θετικά αποτελέσματα** από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων είναι ότι «αποτελεί εργαλείο λειτουργίας του τμήματος και της υπηρεσίας, συνιστά μέσο κινήτρου στους υπάλληλους, εφόσον υπάρχει οργάνωση και συντονισμός» (Σ01)

«η ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας των υπαλλήλων για την υλοποίηση των στόχων ... ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υφισταμένων ... η παρακίνηση των υπαλλήλων, ώστε να ενεργοποιούνται οι λιγότερο αποδοτικοί υπάλληλοι ... η εξωστρέφεια της υπηρεσίας παρουσιάζοντας το έργο της και το πόσο σημαντικό είναι για τη κοινωνία και τους πολίτες ... η ηθική ικανοποίηση των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην υλοποίηση και επίτευξη των στόχων» (Σ02)

«η καλύτερευση της λειτουργίας μέσω ανάδρασης» (Σ03)

«η ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας των υπαλλήλων για την υλοποίηση των στόχων ... η μετάδοση γνώσης και εμπειρίας μεταξύ των υπαλλήλων του τμήματος» (Σ04)

«η βελτίωση λειτουργίας της υπηρεσίας ... η διαπίστωση ελλείψεων τόσο υλικοτεχνικού όσο και έμφυχου δυναμικού, καθώς και στη διαπίστωση δυσλειτουργιών της υπηρεσίας» (Σ05)

«ενδυναμώνεται η ομαδικότητα και η συνεργατικότητα σε υπαλληλικό επίπεδο προκειμένου επιτευχθούν οι στόχοι ... οι δυστοκίες που ανέκυψαν ... να αποτελούν την αφετηρία για ορθολογικότερη χάραξη μιας μελλοντικής στοχοθεσίας με την εμπλοκή και συμβολή του συνόλου των εμπλεκόμενων μερών» (Σ07).

Τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων είναι «η έλλειψη επιβράβευσης υπαλλήλων» (Σ01)

«οι καθορισμένοι και συμφωνημένοι στόχοι δεν είναι ανάλογοι με τους διαθέσιμους πόρους» (Σ02)

«η δήθεν εφαρμογή που υποκρύπτει άλλες σκοπιμότητες» (Σ03), «η δημιουργία εντάσεων λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας ... η δημιουργία στρεσογόνου εργασιακού περιβάλλοντος ... η δυνητική σύνδεση της επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων με την αξιολόγηση των υπαλλήλων» (Σ04)

«η δημιουργία εντάσεων λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας ... δημιουργία στρεσογόνου εργασιακού περιβάλλοντος ... ενδοϋπηρεσιακές συγκρούσεις μιας και οι στόχοι δεν είναι επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί ... στον καθορισμό των στόχων δεν λαμβάνεται υπόψη η άποψη και η εμπειρία των υπαλλήλων» (Σ05)

«θέσπιση μη εφικτών στόχων ... δημιουργία πιθανών εντάσεων ... δημιουργία κλίματος ανασφάλεια» (Σ07).

#### **Παράγοντες που συμβάλλουν στη Διοίκηση μέσω Στόχων**

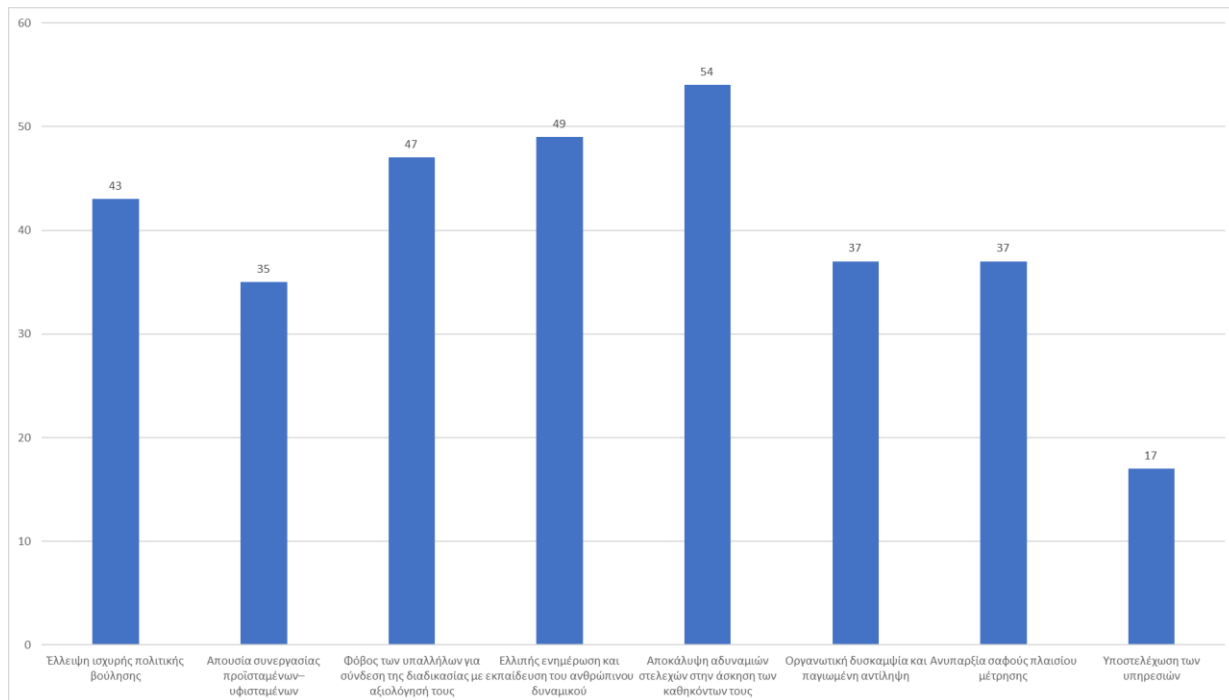
Οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης μέσω στόχων είναι η «ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης» (Σ01, Σ02, Σ03, Σ04, Σ05, Σ06, Σ07, Σ08, Σ09), η «συνεργασία προϊσταμένων-υφισταμένων» (Σ01, Σ02, Σ03, Σ04, Σ05, Σ06, Σ07, Σ08, Σ09, Σ11), η «επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας – αξιολόγησης» (Σ02, Σ03, Σ06), η «ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού» (Σ02, Σ03, Σ04, Σ05, Σ06, Σ07, Σ08, Σ09, Σ11), η «δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα» (Σ02, Σ03, Σ04, Σ05, Σ06, Σ07, Σ09) και το «σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας» (Σ02, Σ03, Σ06, Σ08, Σ09, Σ11).

#### **Παράγοντες που εμποδίζουν τη Διοίκηση μέσω Στόχων**

Στον πίνακα 7.4. που ακολουθεί φαίνεται η κατάταξη που παραγόντων που εμποδίζουν τη διοίκηση μέσω στόχων σύμφωνα με την επιλογή που έκαναν οι ερωτώμενοι. Η κατάταξη σε κάθε επιλογή προστέθηκε ώστε συνολικά να φανεί η σειρά κατάταξης. Φαίνεται ότι την 1<sup>η</sup> θέση καταλαμβάνει η υποστελέχωση των υπηρεσιών καθώς έχει λάβει τους λιγότερους βαθμούς (17) και την τελευταία θέση καταλαμβάνει η αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους που έλαβε τους περισσότερους βαθμούς (54).

**Πίνακας 7. 4. Παράγοντες που εμποδίζουν τη διοίκηση μέσω στόχων**

	Σ01	Σ02	Σ03	Σ04	Σ05	Σ06	Σ07	Σ08	Σ09	Σ10	Σ11	Σύνολο
Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης	8	1		8	1	1	8	1	7		8	43
Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων-υφισταμένων	5	6		2	4	6	3	2	3		4	35
Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους	1	7		7	5	7	5	4	4		7	47
Έλλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού	7	8		3	6	5	4	8	5		3	49
Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους	6	8		6	8	8	1	5	6		6	54
Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη	3	3		4	7	3	6	6			5	37
Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης	4	4		5	2	4	7	7	2		2	37
Υποστελέγωση των υπηρεσιών	2	2		1	3	2	2	3	1		1	17



**Διάγραμμα 7. 7. Παράγοντες που εμποδίζουν τη διοίκηση μέσω στόχων**

### **Αξιολόγηση εισαγωγής συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων**

Οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι την κρίνουν «ούτε καλή ούτε κακή ... βρίσκεται σε αρχικό στάδιο ... απαιτείται συνεργασία προϊσταμένων – υφισταμένων στην αποτύπωση των στόχων ... να είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί, εφικτοί, μετρήσιμοι και χρονικά δεσμευτικοί ... η κουλτούρα της διοίκησης να ενδυναμωθεί ... να λαμβάνει υπόψη τη φύση της υπηρεσίας και την αποστολή της ... να βοηθά και στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και στην απλούστευση διαδικασιών (καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών)» (Σ01),

«καλή, αλλά με σαφή περιθώρια βελτίωσης και καθολική συμμετοχή της υπηρεσιακής δομής, στο καθορισμό των στρατηγικών στόχων, καθώς και τη δίκαιη κατανομή των χρηματικών επιβραβεύσεων» (Σ02),

«φαινομενική» (Σ03),

«ούτε καλή ούτε κακή ... να εφαρμοστεί γιατί συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας ... καθορίζει ρητά τις αρμοδιότητες και τους στόχους ... δεν λαμβάνεται υπόψη στη διαδικασία καθορισμού των στόχων η άποψη και η εμπειρία του έμψυχου ανθρώπινου δυναμικού» (Σ04),

«ούτε καλή ούτε κακή ... αν εφαρμοστεί ορθά θα συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας ... καθορίζει με σωστό τρόπο τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων και τους στόχους της υπηρεσίας ... αν δεν λαμβάνεται η άποψη των υπαλλήλων δημιουργεί εντάσεις» (Σ05),

«καλή, αλλά με σαφή περιθώρια βελτίωσης και καθολική συμμετοχή της υπηρεσιακής δομής, στο καθορισμό των στρατηγικών στόχων και τη δίκαιη κατανομή των χρηματικών επιβραβεύσεων» (Σ06),

«θετικά, εφόσον καταβληθεί προσπάθεια από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ... θα βοηθήσει τον εργαζόμενο, θα του δώσει κίνητρα ... θα συμβάλλει στην εξυπηρέτηση των πολιτών από το κράτος ... κρίνεται σκόπιμη η ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων και όλης της διοικητικής ιεραρχίας στην διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας ... στόχο την ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης» (Σ02),

«ούτε καλή ούτε κακή ... δεν ετέθησαν στόχοι εφικτοί και ρεαλιστικοί καθώς κατά το στάδιο της διαμόρφωσής τους δε μετείχε το σύνολο της διοίκησης» (Σ07),

«ούτε καλή ούτε κακή ... αν εφαρμοστεί θα συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας ... θα έχει αντίκτυπο και στον απώτερο στόχο της που είναι η διασφάλιση του εθνικού συμφέροντος ... αν δεν λαμβάνεται η άποψη των υπαλλήλων ... δημιουργεί εντάσεις, δυσαρέσκειες και απογοητεύσεις στους υπαλλήλους και με την έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών, τους ωθούν στην αποχώρηση από την υπηρεσία» (Σ08)

«κακή ... οι υπηρεσίες δεν διαθέτουν το απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό ... δεν συμμετέχουν στην χάραξη της στοχοθεσίας ... δεν συνδέεται πάντα αυτή με κίνητρα» (Σ10).

#### **7.4. Προτάσεις**

##### **Προοπτικές γενικής εφαρμογής Διοίκησης μέσω Στόχων**

Σύμφωνα με όσα δήλωσαν στις συνεντεύξεις, οι προοπτικές γενικής εφαρμογής κρίνονται «θετικά, εφόσον καταβληθεί προσπάθεια από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ... η Διοίκηση μέσω στόχων θα βοηθήσει τον εργαζόμενο, θα δώσει κίνητρα και θα συμβάλλει στην εξυπηρέτηση των πολιτών από το κράτος ... κρίνεται σκόπιμη η ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων και όλης της διοικητικής ιεραρχίας στην διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας που τίθεται με γνώμονα τη διαφάνεια και στόχο την ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, τα οποία είναι οι συνιστώσες του συστήματος «Διοίκησης μέσω στόχων» (Σ01)

«θετικά αρκεί οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, αναλογικοί, συμμετοχικοί και να επισύρουν δίκαιη ηθική και οικονομική επιβράβευση» (Σ02 Σ04, Σ05, Σ06, Σ07, Σ09)

«επιφυλακτικά θετικά ... μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την δυσφήμιση και την απαξίωση του ρόλου της, με απώτερο στόχο την περαιτέρω συρρίκνωση και εκχώρηση των αρμοδιοτήτων σε ιδιωτικών συμφερόντων φορείς» (Σ08).

#### **Ικανοποίηση εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόγων**

«Η εφαρμογή της ΔμΣ ... πρέπει να συνδυαστεί με σωστή στελέχωση και εκπαίδευση για να βελτιώσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα ... υποστήριξη από την πολιτική ηγεσία και από τη διοικητική ιεραρχία» (Σ01)

«Όχι εφόσον δεν υπάρχει είσοδος νέου ανθρώπινου δυναμικού, όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης και όλων των ειδικοτήτων, για τη κάλυψη των αναγκών» (Σ02)

«δεν είναι από μόνη της αρκετή, αν δε συνδυάζεται με την σωστή στελέχωση των υπηρεσιών με καταρτισμένο και έμπειρο έμψυχο δυναμικό, την αναβάθμιση των υλικοτεχνικών υποδομών του καθώς και την σύνδεση του με κίνητρα και ανταμοιβές» (Σ04, Σ10, Σ11).

## Κεφάλαιο 8: Συζήτηση – συμπεράσματα

### 8.1. Συζήτηση

Θέμα της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης σχετικά με το ζήτημα της Διοίκησης μέσω Στόχων στην εν λόγω Διεύθυνση. Ο σκοπός της έρευνας ήταν να διαμορφώσει μια πληρέστερη άποψη σχετικά με το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για τη σημασία και την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων καθώς και για τη δική τους κατάρτιση σχετικά με τη στοχοθεσία.

Για τις ανάγκες της εργασίας διενεργήθηκαν συνεντεύξεις με 11 εργαζόμενους στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης, 7 άνδρες και 4 γυναίκες, 40-67 ετών, οι οποίοι διέθεταν εμπειρία στο χώρο και ήταν σε θέση να κρίνουν την όλη διαδικασία. Μέσα από την ανάλυση των συνεντεύξεων προέκυψαν οι ακόλουθες θεματικές ενότητες και υποενότητες για τις απόψεις των εργαζομένων:

- Γνώσεις και στάσεις των στελεχών: διαδικασία αξιολόγησης και στοχοθεσία, έλλειψη στοχοθεσίας, αξιολόγηση και μέθοδοι αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εργαλεία ΝΔΔ, BSC
- Εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων: εμπειρία από την εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων, αποτελέσματα εφαρμογής, παράγοντες που συμβάλλουν στη Διοίκηση μέσω Στόχων, παράγοντες που εμποδίζουν τη Διοίκηση μέσω Στόχων και αξιολόγηση εισαγωγής συστημάτων Διοίκησης μέσω Στόχων
- Προτάσεις: προοπτικές εφαρμογής και ικανοποίηση

Αρχικά, και στο πλαίσιο της εργασίας περιγράφηκε η δομή της Διεύθυνσης Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης και προσδιορίστηκε η θέση του στο οργανόγραμμα του Υπουργείου προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι συνδέσεις με το Υπουργείο και οι διοικητικές εξαρτήσεις. Ειδικότερα φάνηκε ότι η συγκεκριμένη Διεύθυνση εντάσσεται στη Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας και ανήκει στη Γενική Διεύθυνση Βιομηχανίας και Επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Ως προς τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται από την Υπηρεσία αυτές μπορεί να είναι η διοίκηση μέσω στόχων, η διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων, με επικοινωνία και συμμετοχή, το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης, η καινοτομία και οι αλλαγές μέσω αποτελεσμάτων και η παρακίνηση (Demartini, 2014; Herkenrath et al., 2023).

Ως προς τα εργαλεία της ΝΔΔ που θα μπορούσαν να κάνουν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες αν εφαρμόζονταν αυτά φαίνεται να είναι:



- Εργαλεία και Τεχνικές Ψηφιακής Διακυβέρνησης
- Συστήματα Διαχείρισης Έργων
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Ικανότητα έμπνευσης των υπαλλήλων
- Μεταφορά εξουσίας και αρμοδιοτήτων σε χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης
- Εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών ως πελατών
- Παροχή ανθρώπινων πόρων
- Ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών του δημόσιου τομέα, προς όφελος της οικονομίας και της κοινωνίας
- Σταθερό πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού, έξω από πελατειακές πρακτικές, που δημιουργούν αναξιόπιστες καταστάσεις με αποτέλεσμα την έλλειψη εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη δημόσια διοίκηση και τους λειτουργούς της
- Σωστός προγραμματισμός και σχεδιασμός προσλήψεων ανάλογα με τις ανάγκες
- Ενίσχυση με το κατάλληλο και σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό
- Βελτίωση των οικονομικών αποδοχών των εργαζομένων μέσω παρακίνησης
- Διασύνδεση με την ηθική και εργασιακή ικανοποίηση,
- Στελέχωση των υποστελεχωμένων υπηρεσιών
- Προμήθεια σύγχρονου εξοπλισμού για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας
- Διαφάνεια

Στην πράξη, η Διοίκηση μέσω Στόχων μπορεί να ποικίλλει ευρέως, ειδικά όσον αφορά το πόσο τυπική και δομημένη είναι σε έναν δεδομένο οργανισμό και σε ποιο βαθμό επιτρέπεται στους υφισταμένους να θέτουν τους δικούς τους στόχους. Σε ορισμένους οργανισμούς, είναι ένα πολύ επίσημο σύστημα διαχείρισης με ακριβή προγραμματισμό αναθεώρησης, καθορισμένες τεχνικές αξιολόγησης και συγκεκριμένες μορφές στις οποίες οι στόχοι και τα μέτρα πρέπει να παρουσιάζονται για επανεξέταση και συζήτηση. Σε άλλους οργανισμούς, μπορεί να είναι τόσο ανεπίσημο ώστε να περιγράφεται απλώς ως «συναντιόμαστε και αποφασίζουμε τι έχουμε κάνει και τι πρόκειται να κάνουμε». Ωστόσο, στους περισσότερους οργανισμούς, έχει τη μορφή επίσημων συναντήσεων καθορισμού στόχων και αξιολόγησης που πραγματοποιούνται σε τακτική βάση ανά τρίμηνο, εξάμηνο ή έτος. Ακόμη πιο περιστασιακός από τον βαθμό τυπικότητας και δομής είναι ο βαθμός στον οποίο επιτρέπεται σε έναν υφιστάμενο να θέσει τους δικούς του στόχους. Από αυτή την άποψη, το αντικείμενο εργασίας του οργανισμού παίζει μεγάλο ρόλο στον καθορισμό του πόσο και σε ποιο επίπεδο θα επιτρέπεται σε έναν υφιστάμενο να συμμετέχει στη διαμόρφωση των δικών του στόχων. Σε ορισμένους οργανισμούς

απλώς ρωτούν τον εργαζόμενο αν θα δεσμευτεί για να επιτύχει αυτόν τον στόχο, ενώ σε άλλους δίνεται στον υφιστάμενο μεγάλο περιθώριο καινοτομίας.

Ως προς την αίτια μη επιτυχούς ικανοποίησης στόχων οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι ευθύνεται (Hoffmann-Burdzińska and Flak, 2015; Herkenrath et al., 2023):

- η ελλιπής αποτύπωση των περιγραμμάτων εργασίας
- οι ανέφικτοι, μη ρεαλιστικοί στόχοι χωρίς σχετική διαβούλευση από τα στελέχη του τμήματος και μη λαμβάνοντας υπόψη την ικανότητα επίτευξης αυτών αλλά ούτε και του διαθέσιμου έμψυχου δυναμικού που θα εργαστεί για την υλοποίηση των στόχων αυτών. Έτσι, λόγω έλλειψης προσωπικού υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας και δεν μπορούν να υλοποιηθούν οι τιθέμενοι αρχικοί στόχοι.
- η μη μετρήσιμη αποτίμηση του αντικειμένου εργασίας.
- η έλλειψη κουλτούρας στοχοθεσίας
- μικρό διάστημα εφαρμογής της στοχοθεσίας
- υποστελέχωση, έλλειψη καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού
- έλλειψη ελέγχου για την πορεία υλοποίησης των στόχων ανά τακτά χρονικά διαστήματα
- έλλειψη επιβράβευσης
- άσκηση πίεσης στους υπαλλήλους χωρίς να μπορούν να συμβάλλουν στην υλοποίηση, αύξηση του φόρτου εργασίας
- έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής για τους ελέγχους
- σύγκρουση υφισταμένων-προϊσταμένων που αποτυπώθηκαν και εγγράφως από τους υπάλληλους, χωρίς αποτέλεσμα

Η στοχοθεσία αποτελεί μια επιπλέον υποχρέωση, πηγάζει από τα μόνιμα στελέχη της Υπηρεσίας και χαρακτηρίζεται από γενικότητες μη εφαρμόσιμες. Οι στόχοι φαίνεται να μην είναι ρεαλιστικοί πάντα, δεν λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις αδυναμίες της υπηρεσίας ενώ δεν δίνονται κίνητρα για την επίτευξη των στόχων. Είναι σημαντικό, στο σύστημα διοίκησης, να υπάρχει σαφές όραμα και ακριβείς κατευθύνσεις ως προς τις κύριες οργανωτικές εργασίες. Είναι επίσης απαραίτητο να καθοριστεί ο κύριος σκοπός και η μεθοδολογία για έναν οργανισμό, που αποτελούν τη βάση για τον στρατηγικό σχεδιασμό του (Armstrong 1986).

Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης παρέχει σε βάθος καθοδήγηση σχετικά με αποτελεσματικούς τρόπους ανάλυσης δεδομένων, μεθόδους διαμόρφωσης οργανωτικών στόχων, τεχνικές για την ενσωμάτωση βελτιώσεων στις εταιρικές πολιτικές και συστήματα ανατροφοδότησης για την επίτευξη αποτελεσματικού συντονισμού εργασίας μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης. Μια διεξοδική

έρευνα, στα σύγχρονα μοντέλα συστημάτων διαχείρισης, αποκάλυψε ότι σχεδόν όλα τα μοντέλα επικεντρώνονται, κυρίως σε τέσσερις βασικές λειτουργίες και συγκεκριμένα στα πρότυπα εταιρικής απόδοσης που εφαρμόζονται, στη μέτρηση της απόδοσης, στην αναφορά προόδου και στη διαδικασία ποιότητας με τον εντοπισμό των κενών απόδοσης (Kazmi and Naarananoja, 2014).

Ως προς την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας φαίνεται ότι:

- δημιουργεί κίνητρο για την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό αποτέλεσμα
- διαπιστώνονται ελλείψεις και δυσλειτουργίες
- στόχος είναι η θεραπεία και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών

Ως προς τις προτεινόμενες μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας φαίνεται ότι είναι:

- γενικοί και ειδικοί δείκτες παρακολούθησης της υλοποίησης της στοχοθεσίας
- κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων
- ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα και τις καταγγελίες των πολιτών
- οι δείκτες πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, αναλογικοί
- αναγκαία η επιστημονική κατάρτιση των εργαζομένων

Ως προς τον τρόπο που αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα, οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι:

- δεν υπήρξε επαρκής αντιμετώπιση των δυσκολιών που ανέκυψαν
- αντιμετωπίστηκε με συνεννόηση και συγκατάβαση από τους εργαζόμενους
- υπήρξαν σπασμωδικές και παροδικές αντιδράσεις
- γνωστοποίηση των στόχων στους υπαλλήλους
- προσπάθεια μέσω διαλογικής συζήτησης να καταστεί σαφές στην ιεραρχία το ανέφικτο του εγχειρήματος

Τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων είναι ότι:

- αποτελεί εργαλείο λειτουργίας του τμήματος και της υπηρεσίας
- συνιστά κίνητρο για τους υπαλλήλους
- ομαδικότητα και πνεύμα συνεργασίας για την υλοποίηση των στόχων
- καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υφισταμένων
- παρακίνηση των υπαλλήλων
- εξωστρέφεια της υπηρεσίας
- ομαδικότητα και πνεύμα συνεργασίας
- μετάδοση γνώσης και εμπειρίας

- διαπίστωση ελλείψεων υλικοτεχνικού και έμψυχου δυναμικού
- διαπίστωση δυσλειτουργιών της υπηρεσίας

Τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων είναι:

- η έλλειψη επιβράβευσης υπαλλήλων
- οι καθορισμένοι στόχοι δεν είναι ανάλογοι με τους διαθέσιμους πόρους
- δημιουργία εντάσεων λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας
- δημιουργία στρεσογόνου εργασιακού περιβάλλοντος
- θέσπιση μη εφικτών στόχων

Ως προς τους παράγοντες που εμποδίζουν τη Διοίκηση μέσω Στόχων, στην 1<sup>η</sup> θέση των παραγόντων που εμποδίζουν τη Διοίκηση μέσω Στόχων είναι η υποστελέχωση των υπηρεσιών, η απουσία συνεργασίας προϊσταμένων – υφισταμένων, η οργανωτική δυσκαμψία και η παγιωμένη αντίληψη, η ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης, η έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης, ο φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με την αξιολόγηση τους, η ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η αποκάλυψη αδυναμιών των στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους. Γενικότερα, η ορθή κατανομή καθηκόντων στο προσωπικό, η συνεχής εκπαίδευση και οι κατάλληλες επεμβάσεις στα τεχνολογικά συστήματα υποστήριξης αποτελούν τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων (Μπινιώρης, 2009)

Ως προς την αξιολόγηση της εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων δεν κρίνεται ούτε καλό ούτε κακό γιατί βρίσκεται σε αρχικό στάδιο, απαιτείται συνεργασία προϊσταμένων – υφισταμένων στην αποτύπωση των στόχων, συγκεκριμενοποίηση στόχων που πρέπει να είναι, ρεαλιστικοί, εφικτοί, μετρήσιμοι και χρονικά δεσμευτικοί, ενδυνάμωση της κουλτούρας της διοίκησης, καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και απλούστευση διαδικασιών για καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών. Ο σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει λειτουργίες όπως η ανάπτυξη καλύτερων και ελκυστικών πολιτικών και τεχνικών προώθησης και διαφήμισης για προσέλκυση πελατών. Φαίνεται ότι υπάρχουν σαφή περιθώρια βελτίωσης και οι προοπτικές γενικής εφαρμογής είναι θετικές, εφόσον καταβληθεί προσπάθεια από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η Διοίκηση μέσω Στόχων θα βοηθήσει τον εργαζόμενο, θα δώσει κίνητρα και θα συμβάλει στην εξυπηρέτηση των πολιτών από το κράτος. Κρίνεται σκόπιμη η ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων και όλης της διοικητικής ιεραρχίας στην διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας που τίθεται με γνώμονα τη διαφάνεια και στόχο την ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

της δημόσιας διοίκησης, τα οποία είναι οι συνιστώσες του συστήματος «Διοίκησης μέσω στόχων».

Ως προς την ικανοποίηση από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων φαίνεται ότι πρέπει να συνδυαστεί με σωστή στελέχωση και εκπαίδευση για να βελτιώσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα ενώ παράλληλα πρέπει να υπάρξει υποστήριξη από την πολιτική ηγεσία και τη διοικητική ιεραρχία.

Σύμφωνα με την παρουσίαση, φαίνεται ότι οι δημόσιοι οργανισμοί, ως μη κερδοσκοπικοί, δεν επικεντρώνονται σε στρατηγική που μπορεί να αποτελέσει την ηγετική θέση για ένα προϊόν ή τη φιλικότητα προς τον πελάτη. Έτσι, η εφαρμογή της μεθόδου BSC θέτει έναν στόχο στην κορυφή της κάθε κάρτας που αντιπροσωπεύει έναν μακροπρόθεσμο στόχο. Οι δείκτες απόδοσης και οι στόχοι τοποθετούνται με σκοπό την επίτευξη του μακροπρόθεσμου στόχου. Οι οικονομικές επιδόσεις δεν αποτελούν δείκτη ότι ο οργανισμός εκπληρώνει την αποστολή του, όπως παρουσιάζουν οι Kaplan and Norton (2001).

Στις διάφορες Διευθύνσεις και ειδικότερα στην υπό μελέτη Διεύθυνση, τα ενδιαφερόμενα μέρη και η αποστολή τους τοποθετούνται πάνω από τις υπόλοιπες συνιστώσες. Η αποστολή του ορίζεται από το νόμο και ρυθμίζεται με δική τους ευθύνη και προς όφελος των πολιτών. Κύρια δέσμευσή τους είναι η βελτίωση των συνθηκών ζωής των πολιτών, η αναβάθμιση των υπηρεσιών και η ανάπτυξη των υποδομών.

Μια από τις έρευνες σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι αυτή των Papalazarou and Tsoulfas (2018). Η έρευνα έγινε μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων σε μικρό δείγμα υψηλόβαθμων στελεχών και υπαλλήλων του Ελληνικού Δημοσίου, συμπεριλαμβανομένων φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης με εμπειρία στα εργαλεία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ 2013) και της Διοίκησης μέσω Στόχων (βάσει του ν. 3230/2004).

Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας αφορούν τα εξής (Papalazarou and Tsoulfas, 2018):

- Έλλειψη Πολιτικής Ολικής Ποιότητας, απουσία γενικού πλαισίου που να καθορίζει τη λειτουργία του δημοσίου τομέα και να διευκολύνει την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων.
- Απουσία Διοικητικού Σχεδιασμού για τη βελτίωση των διαδικασιών ποιότητας.
- Έλλειψη Οράματος και Αποστολής από την ηγεσία στους δημόσιους φορείς.
- Ελλιπής Προετοιμασία κατάρτισης και επιμόρφωσης στελεχών και υπαλλήλων για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων.

- Ανενεργός ο ν. 3230/2004 με αποτέλεσμα η Διοίκηση μέσω Στόχων να είναι επίσης ανενεργή ως βασικό εργαλείο εφαρμογής του.

Ως προς τις δυσκολίες εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων σύμφωνα με την έρευνα των Papalazarou and Tsoulfas (2018) είναι:

- Εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων και δυσκολίες λόγω δομής και διαδικασιών.
- Ωριμότητα Οργανισμών σε επίπεδο ετοιμότητας για οργανωσιακές αλλαγές.
- Ηγετική Δέσμευση με έλλειψη υποστήριξης και κατάλληλου χρονοδιαγράμματος.
- Ενημέρωση, ανεπαρκής πληροφόρηση των εσωτερικών και εξωτερικών χρηστών για τη Διοίκηση μέσω Στόχων.

Ως προς το θετικό αντίκτυπο εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων σύμφωνα με την έρευνα των Papalazarou and Tsoulfas (2018) είναι:

- Συνεργασία και Ομαδικότητα με βελτίωση της συνεργατικής κουλτούρας και της εμπιστοσύνης.
- Νοοτροπία Βελτίωσης για τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας που ωθεί τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους ώστε να είναι πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί.
- Συνολική Λειτουργία με περιορισμένη συμβολή των φορέων.

Συνοπτικά η Διοίκηση μέσω Στόχων, αν και χρήσιμο εργαλείο, παραμένει αναξιοποίητη λόγω έλλειψης υποστήριξης, πολιτικής βούλησης, υποστελέχωσης, πολύπλοκων διαδικασιών, και αντίστασης στην αλλαγή. Ωστόσο, όπου εφαρμόστηκε, είχε θετικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα και βελτίωση των διαδικασιών, με την επιτυχή εφαρμογή να εξαρτάται από τη σαφήνεια στόχων, δέσμευση ηγεσίας, εξοικείωση και επιμόρφωση προσωπικού, και σταθερότητα διαχείρισης.

Ταυτόχρονα, επιβεβαιώνεται η παρατήρηση ότι, σε εκείνους τους οργανισμούς όπου εφαρμόστηκε, η επίδραση είχε μικρότερη θετική επίδραση, αλλά παρουσιάστηκε με σαφές σημείο αναφοράς όσον αφορά την απόδοση των υπαλλήλων και τη βελτίωση των διαδικασιών Ολικής Ποιότητας. Παρ' όλα αυτά, η θετική αντίδραση του προσωπικού και η θετική επίδραση της υιοθέτησης συνδέονται άρρηκτα με την ανάγκη να πληρούνται αρκετές προϋποθέσεις. Αυτές περιλαμβάνουν την κατανόηση των στόχων, τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την υποστήριξη του σχεδίου, την εκπαίδευση του προσωπικού σε σύγχρονες διαδικασίες διαχείρισης, και την επίλυση ζητημάτων πολιτικής και οργανωτικής σταθερότητας.

## **8.2. Περιορισμοί Έρευνας**

Η έρευνα αντιμετωπίζει κάποιους περιορισμούς λόγω της έλλειψης διαθεσιμότητας και ποιότητας των δεδομένων για τη μέτρηση της απόδοσης. Χωρίς αξιόπιστα και ακριβή δεδομένα, είναι δύσκολο να παρακολουθηθεί η πρόοδος των στόχων. Επίσης, η γραφειοκρατία και οι πολύπλοκες διαδικασίες στον δημόσιο τομέα μπορεί να καθυστερούν την υλοποίηση των στόχων και να μειώνουν την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών.

Προβλήματα αποτελούν εξωτερικοί παράγοντες όπως αλλαγές στη νομοθεσία, πολιτικές εξελίξεις ή οικονομικές συνθήκες, μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων και να προκαλέσουν αναπροσαρμογές στα σχέδια.

Επιπλέον, μπορεί να υπάρχει πιθανή μεροληψία στις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων, λόγω της αυτής της ιδιότητας και έτσι να υπάρχει ο κίνδυνος μεροληπτικής κριτικής στη Διοίκηση μέσω Στόχων.

## **8.3. Θέματα για Μελλοντική Έρευνα**

Περαιτέρω θα μπορούσαν να μελετηθούν αντίστοιχα τμήματα στην Ευρώπη και να γίνει σύγκριση της εφαρμογής Διοίκησης μέσω Στόχων στην κάθε χώρα.

Επίσης θα μπορούσε να μελετηθεί η αντίσταση της Διεύθυνσης στην αλλαγή με εξέταση των παραγόντων που προκαλούν αντίσταση στην αλλαγή από το προσωπικό, κατανόηση της αντίστασης που μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση στρατηγικών για τη μείωση της και ενίσχυση της υιοθέτησης της Διοίκησης μέσω Στόχων. Θα μπορούσε να γίνει διεξαγωγή έρευνας με τη χρήση συνεντεύξεων με το προσωπικό για τον εντοπισμό των κύριων αιτίων αντίστασης.

Θα μπορούσε επίσης να γίνει σύγκριση της Διοίκησης μέσω Στόχων με άλλες μεθόδους διοίκησης όπως το Lean Management και το Total Quality Management (TQM). Η κατανόηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της MBO σε σύγκριση με άλλες μεθοδολογίες μπορεί να βοηθήσει στην επιλογή της πιο κατάλληλης προσέγγισης.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

- Anderson, S. (2011). *Seductive Interaction Design: Creating Playful, Fun, and Effective User Experiences*.
- AQS (2024). Επιχειρησιακός σχεδιασμός. Διαθέσιμο στο: <http://www.aqs.gr>
- Armstrong, J.S. (1986). The value of formal planning for strategic decisions: Reply. *Strategic Management Journal*, 7(2), 183-185
- Avramescu, I. G. (2020). Research on rewarding and impact of rewards on performance. *Economic Sciences Series*, 2, 587-594.
- Bahr, N.J. (2014). *System Safety Engineering and Risk Assessment: A Practical Approach*. CRC Press
- Balanced ScoreCard Institute (2024). Balanced ScoreCard. Available at: <https://balancedscorecard.org>
- Charantimath, P. M. (2011). *Total quality management*. Dorling Kindersley, Pearson
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: A new challenge. *Journal of Management Development*, 28. 393-406
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Corbett, L.M. and Cutler, D.J. (2000). Environmental management systems in the New Zealand plastics industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(2), 204-224
- Craig, J. H., and Lemon, M. (2008). Perceptions and reality in quality and environmental management systems: A research survey in China and Poland. *The TQM Journal*, 20(3), 196-208
- Curtin, S. (2013). *Delighting Customers: How to build a customer-driven organization*. Springer
- Dahlgaard Park, S. M. and Dahlgaard, J.J. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 18(3), 263–281.
- Demartini, C. (2014). *Performance Management Systems*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. The MIT Press
- Dixon, M., Toman, N. and DeLisi, R. (2013). *The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty*. Portfolio
- Doorgapersad, V. (2011). Paradigm shift from New Public Administration to New Public Management: theory and practice in Africa. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 7(2), 235-250



- Drosos, D., Kyriakopoulos, G., Gkika, E., Komisopoulos, F., Skordoulis, M. and Ntanos, St. (2021). Managing Change and Managerial Innovation Towards Employees Satisfaction at Workplace. *TEM Journal*, 10(2), 597-606
- Duncan, W.J. (2004). A case for great books in management education. *Academy of Management Learning & Education*, 3(4), 421-428.
- Esmark, A. (2016). Maybe It Is Time to Rediscover Technocracy? An Old Framework for a New Analysis of Administrative Reforms in the Governance Era. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 501-516.
- Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (2013). *Managing for quality and performance excellence* (9th ed.). South-Western Educational.
- Fan, J., Gómez-Miñambres, J., and Smithers, S. (2020). Make it too difficult and I'll give-up; let me succeed and I'll excel: the interaction between assigned and personal goals. *Managerial and Decision Economic*, 41, 964-975.
- Finner, S.E. (1970). *Συγκριτική Κυβέρνηση*. Λονδίνο: AllenLane, The Penguin Press.
- Garza-Reyes, J.A., Oraifige, I., Soriano-Meier, H., Forrester, P.L. and Harmanto, D. (2014). The development of a lean park homes production process using process flow and simulation methods. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23(2), 178-197.
- George, M.L., Rowlands, D. Price, M. and Maxey, J. (2003). *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*. McGraw Hill
- George, S. and Weimerskirch, A. (1998). *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies*. 2nd Edition. Wiley
- Goetsch, L.D. and Stanley, D. (2020). *Διαχείριση ποιότητας και οργανωσιακή αριστεία. Εισαγωγή στην ολική ποιότητα*. Τζιόλας
- Greatbanks, R. and Tapp, D. (2007). The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 846-873
- Gremyr, I., Lenning, J., Elg, M. and Martin, J. (2021). Increasing the value of quality management systems. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(3), 381-394.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4, 1-25

- Harry, M. and Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. Doubleday, New York.
- Herkenrath, C., Hoeborn, G. and Stich, V. (2023). Why companies fail with objectives and key results: An analysis of implementation frameworks. CPSL. Available at: [https://www.repo.uni-hannover.de/bitstream/handle/123456789/13559/Herkenrath\\_2023\\_CPSL-Why\\_Companies\\_Fail\\_With\\_Objectives\\_And\\_Key\\_Results.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.repo.uni-hannover.de/bitstream/handle/123456789/13559/Herkenrath_2023_CPSL-Why_Companies_Fail_With_Objectives_And_Key_Results.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hermes-Liedtke, U. and Di Mateo, T. (2021). Global Quality Infrastructure Index Report 2020. *GQII-2020*, Bad Homburg
- Hoffmann-Burdzińska, K. & Flak, O. (2016). Management by objectives as a method of measuring teams' effectiveness. *Journal of Positive Management*, 6(3), 67-82.
- Humble, J. and Farley, D. (2010). *Continuous Delivery: Reliable Software Releases through Build, Test, and Deployment Automation*. Pearson Education.
- International Organization for Standardization (ISO). <http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage>
- Isaksson, R. and Garvare, R. (2003). Measuring Sustainable Development Using Process Models. *Managerial Auditing Journal*, 18, 649-656.
- Jones, L. R. & Thompson, F. (1992). *Public Management*. Stamford, CT: JAI-Elsevier Science
- Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality*. McGraw-Hill.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's quality handbook*. 5th ed., McGraw-Hill.
- Juran, J.M. and De Feo, J.A. (2016). *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. The McGraw-Hill Companies
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard, Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). Why does business need a Balanced Scorecard, *Journal of cost management*, May-June
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having problem with your strategy; then Map it, *Harvard Business Review*, September – October
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management, Part I, *Accounting Horizons*, March
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February

- Kazmi, S., Naarananoja, M. (2014). Significance of Management System for Effective Organizational Management. *GSTF J Bus Rev*, 3, 22 (2014).
- Kettle, D. (2005). *The Global Public Management Revolution*. Brookings Institution Press
- Lee, M. (2003). *Conceptualizing the New Governance: A New Institution of Social Coordination, Institutional Analysis and Development Mini-Conference, Workshop in Political Theory and Policy Analysis*, Indiana University, Bloomington, Indiana, USA
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *The Academy of Management Review*, 21(3), 791-824
- Liker, J. (2003). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw Hill
- Luhmann, N. (1982). *Η Διαφοροποίηση της Κοινωνίας*. Νέα Υόρκη. Columbia University Press.
- Maesschalck, J. (2004). Ο αντίκτυπος των νέων μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην ηθική των δημόσιων υπηρεσιών: προς μια θεωρία. *Δημόσια Διοίκηση*, 82(2), 465-489
- Malina, M. and Selto F., (2001). Communicating and Controlling Strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting*, 13, 1-54
- Marin-Garcia, J. A. and Bonavia, T. (2015). Relationship between employee involvement and lean manufacturing and its effect on performance in a rigid continuous process industry. *International Journal of Production Research*, 53(11), 3260–3275.
- Marshall, C. and Rossman, G. (2016) *Designing Qualitative Research*. 6th Edition, SAGE, Thousand Oaks.
- Martin, J., Elg, M., Gremyr, I., & Wallo, A. (2020). Towards a quality management competence framework: Exploring needed competencies in quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-20
- Mcadam, R. and Walker, T. (2003). An Inquiry into Balanced Scorecards within Best Value Implementation in UK Local Government. *Public Administration*, 81: 873-892
- Melati, M., Janissek-Muniz, R. and Curado, C. (2018). Quality in public administration: A causal configuration analysis. IIAK, KM Conference
- Modig, N., & Åhlström, P. (2012). *This is lean. Resolving the efficiency paradox*. Rheologica Publishing

- Mulder, P. (2017). *Bureaucratic Theory by Max Weber*. Toolshero. Retrieved from <https://www.toolshero.com>
- Niven, P.R., Lamorte, B. (2017). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey
- Northcott, D. and Taulapapa, T.M. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 25, 166-191.
- O' flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66 (3), 353-366.
- OECD (1997). *In Search of Results: Performance Management Practices*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387
- Papalazarou, I. and Tsoulfas, G. T. (2018). Principal Management Concepts in Greek Public Sector: Part II – Management by Objectives. *Holistica*, 9(2), 2018, 53-72
- Pimentel, L. and Major, M. (2016). Key success factors for quality management implementation: evidence from the public sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9-10), 997-1012
- Ponsignon, F., Kleinhans, S. and Bressolles, G. (2019). The contribution of quality management to an organisation's digital transformation: A qualitative study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(sup 1), 17–34.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019) *Research Methods for Business Students*. 8th Edition, Pearson, New York.
- Schroeder, R. G., Linderman, K., Liedtke, C. and Choo, A. S. (2008). Six Sigma: Definition and underlying theory. *Journal of Operations Management*, 26(4), 536–554
- Sharma, B. and Gadenne, D. (2011). Balanced Scorecard Implementation in a Local Government Authority: Issues and Challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 70: 167-184.
- Smith, D.J. (2010). *Safety Critical Systems Handbook: A Straightforward Guide to Functional Safety, IEC 61508*. Butterworth-Heinemann, Elsevier

- Sousa, R. and Voss, C. A. (2002). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 91–109
- Stoker, G. (1999). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28
- Tague, N.R. (2005). *The Quality Toolbox*. American Society for Quality
- Ticu, D. (2021). New tendencies in public administration: from the new public management (NPM) and new governance (NG) to e-government. *MATEC Web of Conferences*.
- Waddell, D. and Mallen, D. (2001). Quality managers: Beyond 2000? *Total Quality Management*, 12 (3), 373–384.
- Wadsworth, H. W., Stephens, K. S. and Godfrey, A. B. (2001). *Modern methods for quality control and improvement*. John Wiley & Sons Inc
- Wynen, J., Verhoest, K., & Demuzere, S. (2016). Quality Management in Public-Sector Organizations: Evidence from Six EU Countries. *International Journal of Public Administration*, 39(2), 122–134.
- Yusoff, Y. H., Isahak, M. S., Sharbani, M. A., Zulkifli, N. N. and Salimin, D. N. (2022). Factors in Improving Performance through Rewards in Public Sector: A Concept Paper. *International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences*, 11(3), 472–482.

### Ελληνική

- Αβραμίδης, Η. και Καλύβα, Ε. (2006). *Μέθοδοι Έρευνας στην Ειδική Αγωγή. Θεωρία και Εφαρμογές*. Αθήνα: Παπαζήσης
- Ηλιοπούλου, Π. (2015). *Γεωγραφική ανάλυση*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις, Διαθέσιμο στο: <https://hdl.handle.net/11419/2061>
- Ίσαρη, Φ. και Πουρκός. Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική
- Ιωσηφίδης, Θ. (2017). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας και επιστημολογία των κοινωνικών επιστημών*. Τζιόλας
- Κομισόπουλος, Φ., Μαλινδρέτος, Γ. Και Μοσχούρης, Σ. (Επιμ.) (2024). *Σύγχρονα Επιχειρηματικά Οικοσυστήματα. Στρατηγική, Καινοτομία και Βιωσιμότητα*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις, Διαθέσιμο στο: <https://hdl.handle.net/11419/12718>

- ΚΠΑ (2020). Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Υπουργείο Εσωτερικών. Διαθέσιμο στο:  
[https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2021/11/CAF2020\\_Greek.pdf](https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2021/11/CAF2020_Greek.pdf)
- Κυριαζή, Ν. (2011). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα*. Αθήνα: Πεδίο
- Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ. & Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μέθοδοι συλλογής δεδομένων*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Λαμπίρη-Δημάκη, Ι. (1990). *Η κοινωνιολογία και η μεθοδολογία της*. Αντ. Ν. Σάκκουλας
- Λυδάκη, Α. (2001). *Ποιοτικές μέθοδοι της κοινωνικής έρευνας*. Καστανιώτης
- Μιχαλόπουλος Ν. (2004). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*. Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήσης
- Μπινιώρης, Σ. (2009). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα. Π.Χ. Πασχαλίδης ΕΠΕ
- Ν. 2231/1994. *Νόμος 2231/1994: Σύσταση και λειτουργία Ελληνικού Ινστιτούτου Μετρολογίας. Εθνικού Συμβουλίου Διαπίστευσης και άλλες διατάξεις*. Διαθέσιμο στο:  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-nomothesia-genikou-endiapherontos/nomos-2231-1994-phek-139-a-31-8-1994.html>
- Ν. 3230/2004. *Νόμος 3230/2004: Καθίερωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*. Διαθέσιμο στο: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>
- Ν. 4512/2018. *Νόμος 4512/2018: Ρυθμίσεις για την εφαρμογή των Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων του Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής και άλλες διατάξεις*. Διαθέσιμο στο: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-periballon/nomos-4512-2018-fek-5a-17-1-2018-2.html>
- Ν. 4712/2020. *Νόμος 4712/2020: Διωπηρεσιακή Μονάδα Ελέγχου Αγοράς, ρύθμιση της οικονομικής δραστηριότητας, αντιμετώπιση του παράνομου εμπορίου, πρόστιμα για τη διακίνηση και εμπορία απομιμητικών/παραποιημένων προϊόντων, ρύθμιση θεμάτων για τη βιομηχανία*. Διαθέσιμο στο: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-emporeio/yraithrio-emporio-laikes-agores/nomos-4712-2020-phek-146a-29-7-2020.html>
- Παρθένης, Χ. (2013). *Θεωρία και Πράξη: Μακρο- και μικροπροσεγγίσεις της Διαπολιτισμικής Εκπαίδευσης υπό το Πρίσμα Εφαρμοσμένων Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων*. Κεντρική διάθεση
- Παρθένης, Χ. και Φραγκούλης, Γ. (2016). *Η διαπολιτισμική εκπαίδευση απέναντι σε νέες προκλήσεις*. Μεταίχμιο
- Πασχαλιώρη, Β., Μίλεση, Χ. (2005). *Η ποιοτική μέθοδος της «συμμετοχικής» παρατήρησης: Επισημάνσεις και προβληματισμοί. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 10, Διαθέσιμο στο:

<http://www.pischools.gr/download/publications/epitheorisi/teykos10/020-033.pdf>

- Πυργιωτάκης, Γ. και Θεοφιλίδης, Χ. (2015). *Ερευνητική Μεθοδολογία στις Κοινωνικές Επιστήμες και στην Εκπαίδευση. Συμβολή στην επιστημολογική θεωρία και την ερευνητική πράξη*. Αθήνα: Πεδίο.
- Σιώμοκος Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Β' έκδ. Σταμούλη
- Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση ποιότητας*. Μπένου
- Τσιώλης, Γ. (2017). *Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων*. Συμπληρωματικό εκπαιδευτικό υλικό στην Θ.Ε. ΕΚΠ51-ΠΜΣ: Επιστήμες της Αγωγής. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Υπουργείο Ανάπτυξης (2024). *Οργανόγραμμα*. Διαθέσιμο στο: <https://www.mindev.gov.gr/organogrammata-ipourgeiou>
- Φαρμάκης, Ν. (2015). *Δειγματοληψία και εφαρμογές*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις
- Φίλιας, Β. (2001). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*. Αθήνα: Εκδ. Gutenberg

## **Παραρτήματα**

### **A. Συνοδευτική Επιστολή**

Αγαπητέ/η

Ονομάζομαι Παναγιώτης Σωτηρόπουλος. Στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» που παρακολουθώ, στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, ανέλαβα τη διεκπεραίωση της Διπλωματικής Εργασίας με θέμα **«Διοίκηση μέσω Στόχων στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης»** με επιβλέποντα Καθηγητή τον κ. Φαίδωνα Κομισόπουλο.

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση και ανάλυση της Διοίκησης Ποιότητας και της εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης. Για να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας θα διεξαχθεί έρευνα με τη χρήση συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα αναμένεται να εμπλουτίσουν τη γνώση στο θέμα, αναδεικνύοντας όχι μόνο τις πρακτικές που ακολουθούνται αλλά και προβλήματα που τυχόν προκύπτουν.

Οι απαντήσεις σας και η συμμετοχή σας θα παραμείνει εμπιστευτική και ανώνυμη, διασφαλίζοντας την προστασία των προσωπικών δεδομένων ακολουθώντας τον ΓΚΠΔ (GDPR). Η επεξεργασία και η ανάλυση των στοιχείων θα πραγματοποιηθεί μόνο στα πλαίσια της παρούσας έρευνας και για κανέναν άλλο σκοπό.

Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική, και μπορείτε ανά πάσα στιγμή να αποσυρθείτε από αυτήν. Λαμβάνοντας υπόψη την πίεση στο διαθέσιμο χρόνο σας, θα παρακαλούσα να παραχωρήσετε λίγο από αυτόν (10-15 λεπτά) για να απαντήσετε στις ερωτήσεις.

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο και τη διάθεσή σας.

Με εκτίμηση

Παναγιώτης Σωτηρόπουλος

(email: p\_sotiropoulos@yahoo.gr)



## **B. Οδηγός συνέντευξης**

### **1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά**

1. Φύλο: Α - Θ
2. Ηλικία: 30-39 / 40-49 / 50-59 / 60-67
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: λιγότερα από 10 – από 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: λιγότερα από 3 – από 3 και πάνω
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; Έχω Υφισταμένους – ΔΕΝ έχω υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; ΔΕ – ΤΕ – ΠΕ – Master - PhD

### **2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών**

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; Ν - Ο
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Ν - Ο
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; Ν - Ο
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό; \_\_\_\_\_
11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί; \_\_\_\_\_
12. Ποιες μεθόδους θα προτεινάτε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας; \_\_\_\_\_
13. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;

Διοίκηση μέσω στόχων	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	<input type="checkbox"/>
Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση με παρακίνηση	<input type="checkbox"/>
Λιτή Διοίκηση	<input type="checkbox"/>
Άλλη, ποια; _____	
14. Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες; \_\_\_\_\_
15. Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (ΕΚΜΑ, Balanced ScoreCard)

- Γνωρίζετε την ΕΚΜΑ ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς; Ν - Ο
- Πιστεύετε ότι η ΕΚΜΑ θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Ν - Ο
- Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά;  
\_\_\_\_\_
- Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της ΕΚΜΑ στην Υπηρεσία; \_\_\_\_\_

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

**16.** Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»;  
Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία;

\_\_\_\_\_

**17.** Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης;  
\_\_\_\_\_
- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων; \_\_\_\_\_
- Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι; \_\_\_\_\_
- Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων; \_\_\_\_\_
- Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύγχαναν το στόχο και με ποιο τρόπο; \_\_\_\_\_
- Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή; \_\_\_\_\_
- Πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; \_\_\_\_\_
- Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν;  
\_\_\_\_\_

**18.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

\_\_\_\_\_

**19.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

\_\_\_\_\_

20. Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης
- Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων
- Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης
- Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα
- Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

21. Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο και ποιον λιγότερο σημαντικό (ιεραρχείστε);

- Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης
- Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων
- Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους
- Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους
- Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη
- Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης
- Υποστελέχωση των υπηρεσιών
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

22. Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

\_\_\_\_\_

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

23. Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο; \_\_\_\_\_

24. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο;

\_\_\_\_\_

25. Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο; \_\_\_\_\_

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

## Γ. Πιλοτική Συνέντευξη

### Συνοδευτική Επιστολή

Αγαπητέ/η

Ονομάζομαι Παναγιώτης Σωτηρόπουλος. Στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» που παρακολουθώ, στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, ανέλαβα τη διεκπεραίωση της Διπλωματικής Εργασίας με θέμα **«Διοίκηση μέσω Στόχων στη Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης»** με επιβλέποντα Καθηγητή τον κ. Φαίδωνα Κομισόπουλο.

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση και ανάλυση της Διοίκησης Ποιότητας και της εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Διεύθυνση Πολιτικής Ποιότητας και Μετρολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης. Για να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας θα διεξαχθεί έρευνα με τη χρήση συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα αναμένεται να εμπλουτίσουν τη γνώση στο θέμα, αναδεικνύοντας όχι μόνο τις πρακτικές που ακολουθούνται αλλά και προβλήματα που τυχόν προκύπτουν.

Οι απαντήσεις σας και η συμμετοχή σας θα παραμείνει εμπιστευτική και ανώνυμη, διασφαλίζοντας την προστασία των προσωπικών δεδομένων ακολουθώντας τον ΓΚΠΔ (GDPR). Η επεξεργασία και η ανάλυση των στοιχείων θα πραγματοποιηθεί μόνο στα πλαίσια της παρούσας έρευνας και για κανέναν άλλο σκοπό.

Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική, και μπορείτε ανά πάσα στιγμή να αποσυρθείτε από αυτήν. Λαμβάνοντας υπόψη την πίεση στο διαθέσιμο χρόνο σας, θα παρακαλούσα να παραχωρήσετε λίγο από αυτόν (15-30 λεπτά) για να απαντήσετε στις ερωτήσεις.

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο και τη διάθεσή σας.

Με εκτίμηση

Παναγιώτης Σωτηρόπουλος

(email: p\_sotiropoulos@yahoo.gr)

## Οδηγός συνέντευξης

### 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Α
2. Ηλικία: 40-49
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: από 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: από 3 και πάνω
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; ΔΕΝ έχω υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Master

### 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; Ν
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Ν
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; Ν
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό;  
Θεωρώ πως υπάρχει έλλειψη στοχοθεσίας, διότι σε πολλές υπηρεσίες, οι παραγωγικές τους διεργασίες δεν είναι μετρήσιμες. Επίσης υπάρχει αρνητική αντίληψη περί της στοχοθεσίας και γενικότερα περί της διαδικασίας αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα.
11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί;  
Ναι θα πρέπει να αξιολογούνται και η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα, διότι συμβάλλει στη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών προς το πολίτη.
12. Ποιες μεθόδους θα προτείνατε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας;  
Τις μεθόδους τις οποίες θα πρότεινα για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας είναι :  
α) Είναι οι γενικοί δείκτες και οι οποίοι ορίζονται από το νομοθέτη, όπως ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και το ποσοστό ικανοποίησης των υποβληθέντων παραπόνων .  
β) Ως ειδικός δείκτης καθορίζεται ο τρόπος μέτρησης , η περιοδικότητα της μέτρησης και κ.λπ.
13. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;  
Διοίκηση μέσω στόχων ✓  
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ✓

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων	<input checked="" type="checkbox"/>
Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή	<input checked="" type="checkbox"/>
Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση με παρακίνηση	<input type="checkbox"/>
Λιτή Διοίκηση	<input type="checkbox"/>
Άλλη, ποια; _____	

**14.** Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες;

Τα εργαλεία και οι τεχνικές τα οποία θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στη Νέα Δημόσια Διοίκηση για να τη κάνουν πιο αποτελεσματική και αποδοτικότερη, είναι:

- α) Ψηφιακή διακυβέρνηση
- β) Κατάρτιση του Προσωπικού
- γ) Συστήματα έργων και διαδικασιών
- δ) Διαφάνεια και ανοιχτά δεδομένα

**15.** Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (ΕΚΜΑ, Balanced ScoreCard)

- Γνωρίζετε την ΕΚΜΑ ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς; Ο
- Πιστεύετε ότι η ΕΚΜΑ θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Ν - Ο
- Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά;  
\_\_\_\_\_
- Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της ΕΚΜΑ στην Υπηρεσία; \_\_\_\_\_

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

**16.** Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»;  
Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία; Ναι έχω εργαστεί και εργάζομαι.

Ναι εργάζομαι σε υπηρεσία που εφαρμόζει Διοίκηση Μέσω Στόχων. Η εμπειρία μου είναι αρνητική, διότι οι στόχοι που είχαν τεθεί από την υπηρεσία, δεν ανταποκρινόντουσαν στο διαθέσιμο δυναμικό της υπηρεσίας, καθώς δεν είχαν ληφθεί υπόψη οι περαιτέρω διεργασίες που θα προκύπταν από διενέργειες ελέγχων, το οποίο και προκάλεσε επιπλέον πίεση. Τέλος δεν υπήρξε σωστός

προγραμματισμός των ελέγχων καθώς και σωστός καταμερισμός εργασιών στο διαθέσιμο προσωπικό, με συνέπεια την έλλειψη διαθέσιμου χρόνου για την υλοποίηση της στοχοθέσιας.

**17. Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:**

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης;  
Τα επίπεδα στοχοθέσιας ήταν γνωστά , αλλά κατά τη διάρκεια του έτους αυξήθηκαν οι δείκτες επίτευξης στόχων ( αύξηση της ποσοτικοποίησης στόχων).
- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων;  
Δε το γνωρίζω αν συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων.
- Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι;  
Κατά την άποψη μου, οι στόχοι που τέθηκαν από τη διοίκηση ήταν συγκεκριμένο και μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί ,αλλά μη επιτεύξιμοι και πραγματοποιήσιμοι μιας και δεν ήταν ανάλογοι του διαθέσιμου προσωπικού , με αποτέλεσμα να φέρει πίεση στους υπαλλήλους.
- Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων;  
Ναι υπήρχε έλεγχος ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να παρακολουθείται η πρόοδος και οι τυχόν ελλείψεις, αλλά ο υψηλός αριθμός στόχων δεν αναπροσαρμόστηκε βάση του διαθέσιμου προσωπικού.
- Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύγχαναν το στόχο και με ποιο τρόπο;  
Δεν υπήρξε καμία επιβράβευση γεγονός που δημιούργησε δυσαρέσκεια και δυσαρμονία μεταξύ των υπαλλήλων που ήταν επιφορτισμένοι με για την επίτευξή τους.
- Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή;  
Τα προβλήματα τα οποία εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια υλοποίησης των στόχων ήταν τα ακόλουθα.  
α)Σημαντική αύξηση του φόρτου εργασίας.  
β)Άσκηση πίεσης για στους υπάλληλους για την επίτευξη στόχων και χρονοδιαγραμμάτων.  
γ)Δημιουργία στρεσογόνου περιβάλλοντος και ενδουπηρεσιακές συγκρούσεις.

- Πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

Τα προβλήματα από την εφαρμογή μέσω στόχων στην υπηρεσία δεν αντιμετωπίστηκαν επαρκώς και αποτελεσματικά.

- Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν; Υπήρξαν αντιδράσεις και ενδουπηρεσιακές συγκρούσεις, οι οποίες εξέφραζαν τα προβλήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή της στοχοθεσίας, ωστόσο δεν έγιναν προσπάθειες αναπροσαρμογής των στόχων και με αποτέλεσμα τα ήδη υφιστάμενα προβλήματα να συνεχίζονται.

**18.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

Τα θετικά αποτελέσματα για τους υπαλλήλους και κατ' επέκταση και για το Τμήμα και την Υπηρεσία είναι :

α) Καθορίζουν ξεκάθαρα τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων και τις απαιτήσεις της διοίκησης από αυτούς.

β) Βοηθά στον ισομερή καταμερισμό των αρμοδιοτήτων του τμήματος και της διεύθυνσης στο διαθέσιμο προσωπικό.

γ) Αποτελεί ένα εργαλείο ελέγχου για τη πρόοδο υλοποίησης των στόχων.

δ) Αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο δύναται να χρησιμοποιηθεί για τη σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση όλων των βαθμίδων του Οργανισμού.

ε)Ενισχύει την ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας των υπαλλήλων για την υλοποίηση των στόχων.

στ)Βοηθά στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας.

ζ)Μέσο για τη διαπίστωση ελλείψεων τόσο υλικοτεχνικού όσο και έμψυχου δυναμικού, καθώς και στη διαπίστωση δυσλειτουργιών της υπηρεσίας.

η)Αποτελεί εργαλείο αναδιάρθρωσης της υφιστάμενης στοχοθεσίας καθώς και ένα καλό μέσο για τον επανασχεδιασμό της μελλοντικής, λαμβάνοντας υπόψη τις δυσκολίες που μπορεί να εμφανίστηκαν κατά την υλοποίηση της υπάρχουσας στοχοθεσίας.

**19.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

Κατά την άποψη μου τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία είναι:

α)Ο ορισμός μη ρεαλιστικών και επιτεύξιμων στόχων

β)Εμφανίζεται μη ισομερής κατανομή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων στους υπαλλήλους για την ομαλή υλοποίηση των στόχων.



γ) Η δημιουργία εντάσεων λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας ειδικά όταν το διαθέσιμο προσωπικό δεν είναι επαρκές.

δ) Δημιουργία στρεσογόνου εργασιακού περιβάλλοντος.

ε) Ενδουπηρεσιακές συγκρούσεις μιας και οι στόχοι δεν είναι επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί, όπως έχουμε προαναφέρει παραπάνω.

ζ) Παρατηρείται άσκηση πίεσης από τους ιεραρχικά ανώτερους στους ιεραρχικά κατώτερους για την υλοποίηση και επίτευξη των στόχων.

η) Έλλειψη επιβράβευσης είτε ηθικής είτε υλικής κατά την επιτυχή υλοποίηση και επίτευξη των στόχων.

θ) Δύναται να υπάρξει απόλυτη σύνδεση αξιολόγησης με την επίτευξη ή μη των τιθέμενων στόχων, χωρίς να ληφθεί υπόψη η γενικότερη εργασιακή εικόνα του υπαλλήλου.

ι) Στο καθορισμό των στόχων δεν λαμβάνεται υπόψη η άποψη και η εμπειρία των υπαλλήλων.

κ) Πολλοί απ' τους παραπάνω παράγοντες διαπιστώνεται να επηρεάζουν αρνητικά τόσο τα τμήμα όσο και την διεύθυνση, όταν δεν υπάρχει διασύνδεση της επίτευξης ή μη της υλοποίησης της στοχοθεσίας με τη κρίση προϊσταμένων και διευθυντών και κατ' επέκταση με την αξιολόγηση, μιας και σε πολλούς φορείς του Δημοσίου, δεν πραγματοποιούνται κρίσεις προϊσταμένων και διευθυντών αλλά η τοποθέτηση τους γίνεται με ανάθεση.

**20.** Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης ✓
- Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων ✓
- Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης ✓
- Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ✓
- Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα ✓
- Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ✓
- Άλλο, ποιο; Όχι

**21.** Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο (βάλτε 1) και ποιον λιγότερο σημαντικό και ιεραρχείστε από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό (από το 2 έως και το 9);

- Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης
- Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων 4

- Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 5
- Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 2
- Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους 3
- Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη
- Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης
- Υποστελέχωση των υπηρεσιών 1
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

22. Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

Η εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση του συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία μου θα την έκρινα «ούτε καλή ούτε κακή», μιας και θεωρώ ότι οι στόχοι οι οποίοι τίθενται είναι μη ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι και δεν λαμβάνουν υπόψη το διαθέσιμο δυναμικό του τμήματος και της διεύθυνσης, καθώς επίσης δεν λαμβάνεται υπόψη η άποψη των υπαλλήλων που θα κληθούν να υλοποιήσουν τους προκαθορισμένους στόχους . Επίσης θεωρώ ότι αν εφαρμοστεί ορθά η Διοίκηση μέσω Στόχων θα συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας, καθώς θα καθορίζει με σωστό τρόπο τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων και τους στόχους της υπηρεσίας.

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

23. Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο;

Θετικά, αρκεί οι στόχοι να συμφωνούνται απ' όλα τα επίπεδα του οργανισμού και να μη παρουσιάζεται ως τετελεσμένη απόφαση της διοίκησης. Να λαμβάνεται υπόψη η άποψη όλων των υπαλλήλων στο καθορισμό των στόχων του τμήματος. Να υπάρχει η δέσμευση της πολιτικής ηγεσίας και οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι.

24. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο;

Πιστεύω ότι η Εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων δεν είναι από μόνη της αρκετή για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα , αν δε συνδυάζεται με την σωστή στελέχωση των υπηρεσιών, με καταρτισμένο και έμπειρο έμψυχο δυναμικό, με διαρκή και ποιοτική εκπαίδευση των στελεχών της, με ουσιαστική αξιολόγηση των προϊσταμένων ( με επαναφορά

των κρίσεων και όχι των αναθέσεων για τον καθορισμό των θέσεων ευθύνης), την αναβάθμιση των υλικοτεχνικών υποδομών, και τέλος της σύνδεσης Διοίκησης μέσω στόχων με κίνητρα , ανταμοιβές και εργασιακή εξέλιξη.

**25.** Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

OXI.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

## Σ01

### 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Θ
2. Ηλικία: 40-49
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: από 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: από 3 και πάνω
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; ΔΕΝ έχω υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Master

### 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; Ν
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Ν
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; Ν
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό; Η ελλιπής αποτύπωση των περιγραμμάτων εργασίας συνδυαστικά με το γεγονός ότι το αντικείμενο εργασίας δεν «αποτιμάται» σε μετρήσιμα στοιχεία δημιουργούν την αίσθηση ότι η στοχοθεσία αποτελεί διεργασία, με την οποία δεν ασχολείται ενδελεχώς η διοίκηση. Επιπρόσθετα δεν υπάρχει εμπεδωμένη κουλτούρα στοχοθεσίας, ενώ υπάρχει «φόβος» σχετικά με τη σκοπιμότητα αυτής εν γένει.
11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί; Η σωστή αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών συμβάλλει στην εργασία του «εργαζομένου» καθώς τον βελτιώνει και ταυτόχρονα συμβάλλει στις σχέσεις και συναλλαγές κράτους και πολιτών.
12. Ποιες μεθόδους θα προτεινάτε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας; Θα μπορούσαν να προταθούν : α) Γενικοί δείκτες : Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα και καταγγελίες πολιτών, ποσοστό μέτρησης ικανοποίησης πολιτών σε σχέση με το χρόνο ανταπόκρισης, β) ειδικοί δείκτες : τρόπος μέτρησης, περιοδικότητα μέτρησης.
13. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;

Διοίκηση μέσω στόχων	✓
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	□
Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	□
Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων	✓
Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή	✓

Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση με παρακίνηση	<input type="checkbox"/>
Λιτή Διοίκηση	<input type="checkbox"/>
Άλλη, ποια; _____	

14. Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες; Εργαλεία και Τεχνικές Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Συστήματα Διαχείρισης Εργων, Εκπαίδευση προσωπικού.

15. Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (ΕΚΜΑ, Balanced ScoreCard)

- Γνωρίζετε την ΕΚΜΑ ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς; Ο
- Πιστεύετε ότι η ΕΚΜΑ θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Δεν γνωρίζω
- Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά; Δεν γνωρίζω
- Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της ΕΚΜΑ στην Υπηρεσία; Δεν γνωρίζω

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

16. Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία; Η υπηρεσία στην οποία είμαι τοποθετημένη εφαρμόσει διοίκηση μέσω στόχων, θέτοντας στόχους «ανέφικτους» χωρίς σχετική διαβούλευση από τα στελέχη του τμήματος και μη λαμβάνοντας υπόψη την ικανότητα επίτευξης αυτών.

17. Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης; Όχι
- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων; Δεν γνωρίζω
- Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι; Όχι
- Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων; Όχι
- Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύγχαναν το στόχο και με ποιο τρόπο; Όχι
- Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή; Οι στόχοι δημιούργησαν πίεση στους υπαλλήλους, χωρίς αυτοί να μπορούν να

συμβάλλουν στη υλοποίηση. Υπήρχε σύνδεση με ιδιωτικό τομέα για την υλοποίηση έργων και παρουσιάστηκαν καθυστερήσεις, καίτοι αυτά γνωστοποιήθηκαν στη διοίκηση.

- Πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Δυστυχώς δεν υπήρξε επαρκής αντιμετώπιση των δυσκολιών που ανέκυψαν.
- Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν; Υπήρξαν συγκρούσεις και αντιδράσεις, οι οποίες αποτυπώθηκαν και εγγράφως από τους υπάλληλους, χωρίς αποτέλεσμα

**18.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία; Αποτελεί εργαλείο λειτουργίας του τμήματος και της υπηρεσίας, συνιστά μέσο κινήτρου στους υπάλληλους, εφόσον υπάρχει οργάνωση και συντονισμός.

**19.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία; Έλλειψη επιβράβευσης υπαλλήλων

**20.** Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης
- Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων
- Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης
- Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα
- Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

**21.** Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο ( βάλτε 1) και ποιον λιγότερο σημαντικό και ιεραρχείστε από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό (από το 2 έως και το 9);

- Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης 8
- Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων 5
- Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 1
- Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 7
- Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους 6
- Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη 3

- Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης 4
- Υποστελέχωση των υπηρεσιών 2
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

**22.** Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (*πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή*) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

Κρίνεται ως «ούτε καλή ούτε κακή». Βρίσκεται σε αρχικό στάδιο. Απαιτείται συνεργασία προϊσταμένων – υφισταμένων στην αποτύπωση των στόχων, ώστε αυτοί να είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί, εφικτοί, μετρήσιμοι και χρονικά δεσμευτικοί. Η κουλτούρα της διοίκησης μέσω στόχων θα πρέπει να ενδυναμωθεί. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη φύση της υπηρεσίας και την αποστολή της και θα πρέπει μεταξύ άλλων να βοηθά και στην καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και στην απλούστευση διαδικασιών (καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών).

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

**23.** Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Θετικά, εφόσον καταβληθεί προσπάθεια από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η γενική προσέγγιση αποτυπώνεται στο ακόλουθο : η Διοίκηση μέσω στόχων θα βοηθήσει τον εργαζόμενο, θα του δώσει κίνητρα και κατ' επέκταση θα συμβάλλει στην εξυπηρέτηση των πολιτών από το κράτος. Προς το σκοπό αυτό κρίνεται σκόπιμη η ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων και όλης της διοικητικής ιεραρχίας στην διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας που τίθεται με γνώμονα τη διαφάνεια και στόχο την ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, τα οποία είναι οι συνιστώσες του συστήματος «Διοίκησης μέσω στόχων».

**24.** Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο; Αν συνδυαστεί με σωστή στελέχωση και εκπαίδευση δύναται να βελτιώσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα. Επιπλέον, θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης μέσω στόχων είναι η υποστήριξη αυτής τόσο από την πολιτική ηγεσία όσο και από τη διοικητική ιεραρχία.

**25.** Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

Όχι.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

## Σ02

### 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Α
2. Ηλικία: / 50-59 /
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: από 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: από 3 και πάνω
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; Έχω Υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Master

### 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; Ν
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Ν
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; Ν
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό;
  - α) Δεν υπάρχουν ουσιαστικοί στρατηγικοί στόχοι από την πολιτική ηγεσία και την Ανώτερη Ιεραρχία του οργανισμού.
  - β) Έλλειψη έμπνευσης και εμπιστοσύνης στο υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό.
11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί;

Ναι, διότι θα πρέπει να δημιουργεί κίνητρο για την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό αποτέλεσμα στους υπαλλήλους.
12. Ποιες μεθόδους θα προτείνατε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας;
  - α) Είναι οι γενικοί και οι ειδικοί δείκτες και οι οποίοι ορίζονται από το νομοθέτη και οι οποίοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, αναλογικοί ως προς την οργανωτική μονάδα, την επαγγελματική εμπειρία και την επιστημονική κατάρτιση των υφισταμένων, ως προς τη διαθεσιμότητα των ανθρώπινων πόρων.

Οι γενικοί δείκτες ορίζονται από τη Διοίκηση του Οργανισμού/Νομοθέτη, όπως ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και το ποσοστό ικανοποίησης των υποβληθέντων παραπόνων.

Ως ειδικός δείκτης καθορίζεται ο τρόπος μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης η ανάλυση δεδομένων, το κόστος-οφέλη, η αξιολόγηση απόδοσης, οι δείκτες απόδοσης κ.λπ.
13. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;

Διοίκηση μέσω στόχων

✓



Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	<input type="checkbox"/>
Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	<input checked="" type="checkbox"/>
Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση με παρακίνηση	<input type="checkbox"/>
Λιτή Διοίκηση	<input type="checkbox"/>
Άλλη, ποια; _____	

14. Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες;

Πιστεύω πως η διοίκηση μέσω παρακίνησης και η διοίκηση μέσω στόχων και η διασύνδεση τους με την ηθική και εργασιακή ικανοποίηση θα συνέβαλαν αποτελεσματικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.

15. Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (EKMA, Balanced ScoreCard)

- Γνωρίζετε την EKMA ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς; Ν
- Πιστεύετε ότι η EKMA θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Ο
- Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά; Δεν εφαρμόζεται
- Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της EKMA στην Υπηρεσία; Είναι σημαντικά δύσκολη η εφαρμογή της. Θα πρέπει να οργανωθεί σε κεντρικό επίπεδο και θα πρέπει να έχει προηγηθεί και κοστολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

16. Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία;

Εργάζομαι σε υπηρεσία που εφαρμόζει διοίκηση μέσω στόχων και θεωρώ ότι βρίσκεται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο. Οι στόχοι τίθενται στην αρχή της χρονιάς σε συνεργασία με τους υφισταμένους της Δ/νσης και οι οποίοι δηλώνουν ότι τους αποδέχονται.

17. Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης;  
Ναι, είναι συμφωνημένοι σε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης.
- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων;  
Ναι, συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους και το στρατηγικό σχεδιασμό.
- Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι;  
Ναι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι.
- Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων;  
Ναι, υπήρχε έλεγχος.
- Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύγχαναν το στόχο και με ποιο τρόπο;  
Δεν υπήρξε καμία ηθική ή οικονομική επιβράβευση.
- Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή;  
Τα προβλήματα τα οποία εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια υλοποίησης των στόχων είναι η επιβεβαίωση έλλειψης ανθρώπινων πόρων και η υποστελέχωση των υπηρεσιών, που σε συνδυασμό με τις επιπλέον διεργασίες που προέκυψαν κατά τη διαδικασία υλοποίησης των καθορισμένων στόχων, επέφερε εργασιακή πίεση.
- Πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;  
Με συνεννόηση και συγκατάβαση από όλους τους εργαζομένους.
- Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν;  
Υπήρξαν σπασμωδικές και παροδικές αντιδράσεις.

18. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

Τα θετικά αποτελέσματα για τους υπαλλήλους και κατ' επέκταση και για το Τμήμα και την Υπηρεσία είναι

α) ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας των υπαλλήλων για την υλοποίηση των στόχων.

β) Ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υφισταμένων.

γ) Η παρακίνηση των υπαλλήλων, ώστε να ενεργοποιούνται οι λιγότερο αποδοτικοί υπάλληλοι

δ) Η εξωστρέφεια της υπηρεσίας παρουσιάζοντας το έργο της και το πόσο σημαντικό είναι για τη κοινωνία και τους πολίτες.

ε) Η ηθική ικανοποίηση των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην υλοποίηση και επίτευξη των στόχων.

**19.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία; Αν οι καθορισμένοι και συμφωνημένοι στόχοι δεν είναι ανάλογοι με τους διαθέσιμους πόρους, μπορεί να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα.

**20.** Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης ✓
- Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων ✓
- Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης ✓
- Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ✓
- Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα ✓
- Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ✓
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

**21.** Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο ( βάλτε 1) και ποιον λιγότερο σημαντικό και ιεραρχείστε από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό (από το 2 έως και το 9);

- Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης 1
- Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων 6
- Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 7
- Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 5
- Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους 8
- Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη 3
- Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης 4
- Υποστελέχωση των υπηρεσιών 2
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

**22.** Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

Η εισαγωγή Δημόσιας Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία μου θα την έκρινα ως «καλή», αλλά με σαφή περιθώρια βελτίωσης και καθολική συμμετοχή της

υπηρεσιακής δομής, στο καθορισμό των στρατηγικών στόχων, καθώς και τη δίκαιη κατανομή των χρηματικών επιβραβεύσεων.

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

- 23.** Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο;
- Θετικά με τη προϋπόθεση , αρκεί οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, αναλογικοί, συμμετοχικοί και να επισύρουν δίκαιη ηθική και οικονομική επιβράβευση.
- 24.** Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο;
- ‘Όχι εφόσον δεν υπάρχει στη Δημόσια Διοίκηση, είσοδος νέου ανθρώπινου δυναμικού, όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης και όλων των ειδικοτήτων, για τη κάλυψη των αναγκών του Δημόσιου Τομέα.
- 25.** Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;
- ΟΧΙ.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

## Σ03

### 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Α
2. Ηλικία: 50-59
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: από 3 και πάνω
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; ΔΕΝ έχω υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; ΔΕ – ΤΕ – ΠΕ – Master

### 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; Ο
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Ν
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; Ν
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό;  
Στην έλλειψη δύο βασικών ικανοτήτων που είναι θεμελιώδεις στο management: Η ικανότητα να βλέπεις την πλήρη εικόνα της δουλειάς – αποτελέσματος και η αυτοδέσμευση (commitment) στην ανάληψη ευθύνης και η ικανότητα του οργανισμού να «βλέπει» τους εργαζόμενους που διαθέτουν τις δύο αυτές βασικές ικανότητες. \_\_\_\_\_
11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί;  
Θα πρέπει να αξιολογείται σωστά, αλλιώς είναι μέρος του προβλήματος, όχι της λύσης.  
\_\_\_\_\_
12. Ποιες μεθόδους θα προτεινάτε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας;  
Η μέτρηση είναι εύκολη, ο καθορισμός των στόχων προκειμένου να μεγιστοποιήσουμε το δημόσιο όφελος είναι δύσκολος \_\_\_\_\_
13. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;  
Διοίκηση μέσω στόχων   
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας   
Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης   
Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων   
Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή

- Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές
- Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων
- Διοίκηση με παρακίνηση
- Λιτή Διοίκηση
- Άλλη, ποια; Ουσιαστικά καμία, γιατί είναι όλες επιφανειακές διαδικασίες ρουτίνας που δεν έχουν το στοιχείο της ανάδρασης

14. Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες;

Το βασικότερο είναι η ικανότητα έμπνευσης των υπαλλήλων του γεγονότος ότι κάνουν κάτι σημαντικό \_\_\_\_\_

15. Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (EKMA, Balanced ScoreCard)

- Γνωρίζετε την EKMA ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς; Ο
- Πιστεύετε ότι η EKMA θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Ν - Ο
- Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά;
- Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της EKMA στην Υπηρεσία; \_\_\_\_\_

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

16. Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία;

Στον ιδιωτικό τομέα, άστο καλύτερα υπάρχει άβυσσος \_\_\_\_\_

17. Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης; \_\_\_\_\_
- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων; \_\_\_\_\_
- Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι; \_\_\_\_\_
- Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων; \_\_\_\_\_
- Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύχαναν το στόχο και με ποιο τρόπο; \_\_\_\_\_

- Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή;  
\_\_\_\_\_
  - Πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;  
\_\_\_\_\_
  - Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν;  
\_\_\_\_\_
- 18.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;  
ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ Η ΚΑΛΥΤΕΡΕΥΣΗ Της ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΕΣΩ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ \_\_\_\_\_
- 19.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;  
Η δήθεν εφαρμογή της που υποκρύπτει άλλες σκοπιμότητες \_\_\_\_\_
- 20.** Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;
- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης
  - Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων
  - Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης
  - Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
  - Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα
  - Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
  - Άλλο, ποιο; \_\_\_οι \_\_\_\_\_
- 21.** Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο ( βάλτε 1) και ποιον λιγότερο σημαντικό και ιεραρχείστε από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό (από το 2 έως και το 9);
- Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης
  - Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων
  - Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους
  - Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
  - Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους
  - Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη
  - Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης

• Υποστελέχωση των υπηρεσιών □

• Άλλο, ποιο; \_ολοι\_\_\_\_\_

22. Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

Όπως \_\_\_\_\_ είπα \_\_\_\_\_ είναι φαινομενική\_\_\_\_\_

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

23. Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο; \_Πριν από όλα αυτά απαιτείται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στη σημασία της αποστολής του

24. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο; \_\_

Φυσικά όχι, αυτά είναι συστήματα διόρθωσης, στο σημερινό κόσμο πρέπει να προλαβαίνεις.

25. Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας



## Σ04

### 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Θ
2. Ηλικία: 40-49
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: από 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: από 3 και πάνω
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; ΔΕΝ έχω υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; ΤΕ

### 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; Ν
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Ν
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; Ν
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό;  
Θεωρώ πως η στοχοθεσία δεν πηγάζει από τους πολιτικούς προϊσταμένους των φορέων αλλά προέρχεται από τα μόνιμα στελέχη των οργανισμών, τα οποία θέτουν τη στοχοθεσία βάση προσωπικών συμφερόντων και αναγκών.
11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί; Ναι θα πρέπει να αξιολογείται, έτσι ώστε να διαπιστώνονται οι ελλείψεις και οι δυσλειτουργίες τους, με σκοπό τη θεραπεία αυτών και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες/
12. Ποιες μεθόδους θα προτεινάτε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας; Τις μεθόδους τις οποίες θα πρότεινα για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας είναι :  
Α) Καταλληλότητα στόχων, Β) Ανάλυση δεδομένων, Γ) Κόστος-Οφέλη, Δ) Αξιολόγηση Απόδοσης, Ε) Δείκτες Απόδοσης
13. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;

Διοίκηση μέσω στόχων	✓
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	□
Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	✓
Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων	✓
Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή	□
Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές	□
Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων	□

Διοίκηση με παρακίνηση

Λιτή Διοίκηση

Άλλη, ποια; \_\_\_\_\_

14. Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες; Τα εργαλεία και οι τεχνικές που θα δύναται να εφαρμοστούν στη Νέα Δημόσια Διοίκηση για να τη κάνουν πιο αποτελεσματική και αποδοτικότερη, είναι: Α) Η μεταφορά εξουσίας και αρμοδιοτήτων σε χαμηλότερα επίπεδα της διοίκησης, όπως για παράδειγμα η αυτοδιοίκηση, μπορεί να αυξήσει την ευελιξία και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Β) Η μεταφορά λειτουργιών από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους και αύξηση της αποδοτικότητας. Γ) Οι οργανισμοί θα πρέπει να εστιάζουν στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών ως πελατών έτσι ώστε να μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες.

15. Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (ΕΚΜΑ, Balanced ScoreCard)

- Γνωρίζετε την ΕΚΜΑ ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς; Ο
- Πιστεύετε ότι η ΕΚΜΑ θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Ν - Ο
- Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά;

- Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της ΕΚΜΑ στην Υπηρεσία; \_\_\_\_\_

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

16. Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία; Ναι έχω εργαστεί και εργάζομαι. Η εμπειρία μου είναι ότι πολλές φορές η διοίκηση θέτει στόχους, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της το διαθέσιμο έμπυχο δυναμικό που θα εργαστεί για την υλοποίηση των στόχων αυτών, με αποτέλεσμα λόγω έλλειψης προσωπικού, να υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας και να μην δύναται να υλοποιηθούν οι τιθέμενοι αρχικοί στόχοι.

17. Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης; Δεν γνωρίζω αν οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι από όλα τα επίπεδα της διοίκησης.

- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων; Δε το γνωρίζω
  - Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι; Κατά την άποψη μου, οι στόχοι που τέθηκαν από τη διοίκηση ήταν συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, αλλά όχι επιτεύξιμοι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι.
  - Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων; Υπήρχε έλεγχος
  - Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύγχαναν το στόχο και με ποιο τρόπο; Δεν υπήρξε καμία επιβράβευση
  - Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή; Τα προβλήματα τα οποία εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια υλοποίησης των στόχων ήταν τα ακόλουθα. Α) Έλλειψη έμπειρου και καταρτισμένου προσωπικού που θα φέρει εις πέρας τους τους στόχους οι οποίοι εμπειρείχαν τεχνικούς ελέγχους. Β) Παρόλο ότι παρουσιάστηκε το παραπάνω πρόβλημα δεν έγινε καμία αναπροσαρμογή της στοχοθεσίας. Γ) Έλλειψη απλούστευσης διαδικασιών κατά τη διάρκεια των ελέγχων. Δ) Έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής για τους ελέγχους.
  - Πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Δεν αντιμετωπίστηκαν
  - Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν; Υπήρξαν αντιδράσεις, παρόλα αυτά όμως δεν υπήρξε καμία ενέργεια αντιμετώπισης και βελτίωσης των συνθηκών.
- 18.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;
- Τα θετικά αποτελέσματα για τους υπαλλήλους και κατ' επέκταση και για το Τμήμα και την Υπηρεσία είναι η ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας των υπαλλήλων για την υλοποίηση των στόχων. Η μετάδοση γνώσης και εμπειρίας μεταξύ των υπαλλήλων του τμήματος.
- 19.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;
- Κατά την άποψη μου τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία είναι η δημιουργία εντάσεων λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας. Επίσης δημιουργία στρεσογόνου εργασιακού περιβάλλοντος και τέλος η δυνητική σύνδεση της επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων με την αξιολόγηση των

υπαλλήλων, παρόλο που οι υπάλληλοι δεν συμμετείχαν στη διαδικασία καθορισμού των στόχων.

20. Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης
- Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων
- Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης
- Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα
- Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

21. Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο (βάλτε 1) και ποιον λιγότερο σημαντικό και ιεραρχείστε από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό (από το 2 έως και το 9);

- Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης 8
- Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων 2
- Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 7
- Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 3
- Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους 6
- Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη 4
- Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης 5
- Υποστελέχωση των υπηρεσιών 1
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

22. Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

Η εισαγωγή Δημόσιας Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία μου θα την έκρινα ως «ούτε καλή ούτε κακή», μιας και θεωρώ ότι θα πρέπει να εφαρμοστεί γιατί συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας, διότι καθορίζει ρητά τις αρμοδιότητες και τους στόχους της υπηρεσίας, αλλά δεν λαμβάνεται υπόψη στη διαδικασία καθορισμού των στόχων ή άποψη και η εμπειρία του έμψυχου ανθρώπινου δυναμικού.

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

- 23.** Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Θετικά και υπό προϋποθέσεις, αρκεί οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι, διότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες από το ευρύτερο Δημόσιο τομέα δεν είναι πάντοτε μετρήσιμες.
- 24.** Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο; Πιστεύω ότι η Εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων δεν είναι από μόνη της αρκετή , αν δε συνδιάζεται με την σωστή στελέχωση των υπηρεσιών με καταρτισμένο και έμπειρο έμψυχο δυναμικό, την αναβάθμιση των υλικοτεχνικών υποδομών του καθώς και την σύνδεση του με κίνητρα και ανταμοιβές.
- 25.** Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

OXI.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

## Σ05

### 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Α
2. Ηλικία: 60-67
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: από 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: από 3 και πάνω
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; ΔΕΝ έχω υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; ΠΕ

### 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; Ο
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Ν
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; Ν
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό;

Θεωρώ ότι η στοχοθεσία όπως καθορίζεται από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, δεν αντιστοιχεί στις ανάγκες και δυνατότητες ανταπόκρισης της κάθε υπηρεσίας και του κάθε φορέα ξεχωριστά, καθώς χαρακτηρίζεται από γενικότητες, οι οποίες στους περισσότερους φορείς είναι μη εφαρμοστέες.

11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί; Ναι θα πρέπει να αξιολογούνται καθώς είναι ζητούμενο η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.
12. Ποιες μεθόδους θα προτείνετε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας; Τις μεθόδους τις οποίες θα πρότεινα για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας είναι :

Α) Η μείωση του χρόνου απόκρισης στα αιτήματα των πολιτών. Β) Η μείωση των καταγγελιών από πολίτες για φαινόμενα αισχροκέρδειας, που συνεπάγεται με τη σωστή λειτουργία των μηχανισμών ελέγχου της υπηρεσίας.

13. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Διοίκηση μέσω στόχων                  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Διοίκηση Ολικής Ποιότητας             | <input type="checkbox"/>            |
| Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης             | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων        | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή | <input type="checkbox"/>            |
| Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές    | <input type="checkbox"/>            |
| Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων           | <input type="checkbox"/>            |

Διοίκηση με παρακίνηση

Λιτή Διοίκηση

Άλλη, ποια; \_\_\_\_\_

14. Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες;

Τα εργαλεία και οι τεχνικές που θα δύναται να εφαρμοστούν στη Νέα Δημόσια Διοίκηση για να τη κάνουν πιο αποτελεσματική και αποδοτικότερη, είναι: Α) Η παροχή ανθρώπινων πόρων στο υφιστάμενο σύστημα δημόσιας διοίκησης ( διαλυμένες ή και υποστελεχομενες υπηρεσίες), Β) Η ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών του δημόσιου τομέα, προς όφελος της οικονομίας και της κοινωνίας, Γ) Σταθερό πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού, έξω από πελατειακές πρακτικές, οι οποίες δημιουργούν αναξιόπιστες καταστάσεις με αποτέλεσμα την έλλειψη εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη δημόσια διοίκηση και τους λειτουργούς της. (Πολλές φορές αυτό γίνεται επί σκοπού, ώστε αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης να απαξιωθούν και να εκχωρούνται στον ιδιωτικό τομέα.), Δ) Η συχνότερη εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, ανάλογα με τις υφιστάμενες ανάγκες. Ε) Ο σωστός προγραμματισμός και σχεδιασμός προσλήψεων ανάλογα με τις ανάγκες κάθε υπηρεσίας. ΣΤ) Η ενίσχυση με το κατάλληλο και σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό της κάθε υπηρεσίας. Ζ) Η βελτίωση των οικονομικών αποδοχών των εργαζομένων, με την επιστροφή του 13<sup>ου</sup> και 14<sup>ου</sup> μισθού για τους μισθωτούς του δημόσιου τομέα.

15. Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (ΕΚΜΑ, Balanced ScoreCard)

- Γνωρίζετε την ΕΚΜΑ ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς; Ο
- Πιστεύετε ότι η ΕΚΜΑ θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Ν - Ο
- Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά;
- Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της ΕΚΜΑ στην Υπηρεσία; \_\_\_\_\_

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

16. Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία; Ναι έχω εργαστεί και εργάζομαι. Η εμπειρία μου είναι ότι πολλές φορές η διοίκηση θέτει μη ρεαλιστικούς και μετρήσιμους στόχους, μη λαμβάνοντας υπόψη της τις απαιτήσεις των διεργασιών

που πηγάζουν από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, με αποτέλεσμα την μη υλοποίηση των στόχων αυτών ή την υλοποίηση τους με μειωμένα ποιοτικά κριτήρια.

**17. Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:**

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης;  
Δεν γνωρίζω αν οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι από όλα τα επίπεδα της διοίκησης.
- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων; Δε το γνωρίζω
- Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι;  
Κατά την άποψη μου, οι στόχοι που τέθηκαν από τη διοίκηση ήταν συγκεκριμένοι αλλά μερικώς μετρήσιμοι ,πράγμα που συνεπάγεται για την επίτευξή τους το ελλιπές προσωπικό εργάστηκε κάτω από υψηλή πίεση ώστε οι στόχοι αυτοί να υλοποιηθούν. Κατά συνέπεια των παραπάνω οι στόχοι αυτοί δεν θεωρούνται ρεαλιστικοί.
- Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων;  
Υπήρχε έλεγχος ανά τακτά χρονικά διαστήματα,ώστε να παρακολουθείται η πρόοδος και οι τυχόν ελλείψεις.
- Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύγχαναν το στόχο και με ποιο τρόπο;  
Δεν υπήρξε καμία επιβράβευση γεγονός που δημιούργησε δυσαρέσκεια και δυσαρμονία μεταξύ των υπαλλήλων που ήταν επιφορτισμένοι με για την επίτευξή τους.
- Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή;  
Τα προβλήματα τα οποία εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια υλοποίησης των στόχων ήταν τα ακόλουθα.  
Α) Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, καταρτισμένου για τους σκοπούς αυτούς, που θα φέρει εις πέρας τους τους στόχους οι οποίοι είχαν τεθεί.  
Β)Κατά τη διάρκεια υλοποίησης των στόχων, διαπιστώθηκαν διεργασίες και ενέργειες που θα έπρεπε να ληφθούν από την υπηρεσία, οι οποίες δεν είχαν αρχικώς ληφθεί υπόψη, με αποτέλεσμα το διαθέσιμο προσωπικό να δεχθεί μεγαλύτερη πίεση.



Γ) Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των στόχων, και λόγω της έλλειψης του διαθέσιμου δυναμικού, η πίεση που ασκήθηκε στο υφιστάμενο προσωπικό, δημιούργησε ενδοπηρεσιακές συγκρούσεις.

Δ) Παρόλο ότι οι στόχοι ήταν συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, παρόλα αυτά δεν ήταν σαφής η διαδικασία υλοποίησης τους καθώς και το τρόπος προσέγγισης τους, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται διαφωνίες μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.

- Πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Δεν αντιμετωπίστηκαν
- Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν; Υπήρξαν αντιδράσεις μη οργανωμένες και σπασμωδικές, χωρίς όμως κάποιο ουσιαστικό αποτέλεσμα.

**18.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

Τα θετικά αποτελέσματα για τους υπαλλήλους και κατ' επέκταση και για το Τμήμα και την Υπηρεσία είναι:

α) η ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας των υπαλλήλων για την υλοποίηση των στόχων.

β) στο σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων.

γ) βοήθια στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας.

δ) βοήθια στη διαπίστωση ελλείψεων τόσο υλικοτεχνικού όσο και έμφυχου δυναμικού, καθώς και στη διαπίστωση δυσλειτουργιών της υπηρεσίας.

**19.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

Κατά την άποψη μου τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία είναι α) η δημιουργία εντάσεων λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας ειδικά όταν το διαθέσιμο προσωπικό δεν είναι επερακές.

β) Δημιουργία στρεσογόνου εργασιακού περιβάλλοντος.

γ) Ενδοπηρεσιακές συγκρούσεις μιας και οι στόχοι δεν είναι επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί, όπως έχουμε προαναφέρει παραπάνω.

δ) Στο καθορισμό των στόχων δεν λαμβάνεται υπόψη η άποψη και η εμπειρία των υπαλλήλων.

**20.** Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης

✓

- Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων ✓
- Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης □
- Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ✓
- Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα ✓
- Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας □
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

**21.** Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο (βάλτε 1) και ποιον λιγότερο σημαντικό και ιεραρχείστε από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό (από το 2 έως και το 9);

- Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης 1
- Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων 4
- Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 5
- Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 6
- Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους 8
- Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη 7
- Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης 2
- Υποστελέχωση των υπηρεσιών 3
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

**22.** Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (*πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή*) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

Η εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία μου θα την έκρινα «ούτε καλή ούτε κακή», καθώς πιστεύω ότι αν εφαρμοστεί ορθά θα συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας, καθώς θα καθορίζει με σωστό τρόπο τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων και τους στόχους της υπηρεσίας, αλλά από την άλλη πλευρά αν δεν λαμβάνεται η άποψη των υπαλλήλων, σε αυτή τη διαδικασία δημιουργεί εντάσεις, μιας και οι υπάλληλοι είναι αυτοί που θα κληθούν να την υλοποιήσουν.

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

**23.** Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο;

Θετικά, αρκεί να υπάρχει η δέσμευση της πολιτικής ηγεσίας και οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι.

**24.** Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο;

Πιστεύω ότι η Εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων δεν είναι από μόνη της αρκετή για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα , αν δε συνδυάζεται με την σωστή στελέχωση των υπηρεσιών, με καταρτισμένο και έμπειρο έμψυχο δυναμικό, με διαρκή και ποιοτική εκπαίδευση των στελεχών της, με ουσιαστική αξιολόγηση των προϊσταμένων ( με επαναφορά των κρίσεων και όχι των αναθέσεων για τον καθορισμό των θέσεων ευθύνης), την αναβάθμιση των υλικοτεχνικών υποδομών, και τέλος της σύνδεσης Διοίκησης μέσω στόχων με κίνητρα και ανταμοιβές.

**25.** Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

OXI.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

## Σ06

### 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Θ
2. Ηλικία: 60-67
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: από 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: λιγότερα από 3
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; Έχω υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Master

### 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; N
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; N
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; N
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό;
  - α) Δεν υπάρχουν ουσιαστικοί στρατηγικοί στόχοι από την πολιτική ηγεσία και την Ανώτερη Ιεραρχία του οργανισμού.
  - β) Έλλειψη έμπνευσης και εμπιστοσύνης στο υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό.
11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί;

Ναι διότι θα πρέπει να δημιουργεί κίνητρο για την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό αποτέλεσμα στους υπαλλήλους.
12. Ποιες μεθόδους θα προτεινάτε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας; Τις μεθόδους τις οποίες θα πρότεινα για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας είναι:
  - α) Είναι οι γενικοί και οι ειδικοί δείκτες και οι οποίοι ορίζονται από το νομοθέτη και οι οποίοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, αναλογικοί ως προς την οργανωτική μονάδα, την επαγγελματική εμπειρία και την επιστημονική κατάρτιση των υφισταμένων, ως προς τη διαθεσιμότητα των ανθρώπινων πόρων.

Οι γενικοί δείκτες ορίζονται από τη Διοίκηση του Οργανισμού/Νομοθέτη, όπως ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και το ποσοστό ικανοποίησης των υποβληθέντων παραπόνων. Ως ειδικός δείκτης καθορίζεται ο τρόπος μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης, ανάλυση δεδομένων, κόστος-οφέλη, αξιολόγηση απόδοσης, δείκτες απόδοσης κ.λπ.

13. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;
- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Διοίκηση μέσω στόχων                  | ✓ |
| Διοίκηση Ολικής Ποιότητας             | ✓ |
| Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης             | ✓ |
| Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων        | ✓ |
| Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή | ✓ |
| Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές    | ✓ |
| Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων           | ✓ |
| Διοίκηση με παρακίνηση                | ✓ |
| Λιτή Διοίκηση                         | □ |
| Άλλη, ποια; _____                     |   |

14. Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες;

Πιστεύω πως η διοίκηση μέσω παρακίνησης και η διοίκηση μέσω στόχων και η διασύνδεση τους με την ηθική και εργασιακή ικανοποίηση θα συνέβαλαν αποτελεσματικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.

15. Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (EKMA, Balanced ScoreCard)
- Γνωρίζετε την EKMA ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς; Ο
  - Πιστεύετε ότι η EKMA θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Ν - Ο
  - Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά; \_\_\_\_\_
  - Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της EKMA στην Υπηρεσία; \_\_\_\_\_

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

16. Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία;

Εργάζομαι σε υπηρεσία που εφαρμόζει διοίκηση μέσω στόχων και θεωρώ ότι βρίσκεται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο. Οι στόχοι τίθενται στην αρχή της χρονιάς σε συνεργασία με τους υφισταμένους της Δ/σης και οι οποίοι δηλώνουν ότι τους αποδέχονται.

17. Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης;  
Ναι είναι συμφωνημένοι σε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης
  - Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων;  
Ναι συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους και το στρατηγικό σχεδιασμό.
  - Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι;  
Ναι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι;
  - Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων;  
Υπήρχε έλεγχος
  - Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύγχαναν το στόχο και με ποιο τρόπο;  
Δεν υπήρξε καμία ηθική ή οικονομική επιβράβευση.
  - Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή;  
Τα προβλήματα τα οποία εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια υλοποίησης των στόχων είναι η επιβεβαίωση έλλειψης ανθρώπινων πόρων και η υποστελέχωση των υπηρεσιών, που σε συνδιασμό με τις επιπλέον διεργασίες που προέκυψαν κατά τη διαδικασία υλοποίησης των καθορισμένων στόχων, επέφερε εργασιακή πίεση.
  - Πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;  
Με συνεννόηση και συγκατάβαση από όλους τους εργαζομένους.
  - Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν;  
Υπήρξαν σπασμωδικές και παροδικές αντιδράσεις.
- 18.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;
- Τα θετικά αποτελέσματα για τους υπαλλήλους και κατ' επέκταση και για το Τμήμα και την Υπηρεσία είναι
- α) ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας των υπαλλήλων για την υλοποίηση των στόχων.
  - β) Ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υφισταμένων.
  - γ) Η παρακίνηση των υπαλλήλων, ώστε να ενεργοποιούνται οι λιγότερο αποδοτικοί υπάλληλοι

δ) Η εξωστρέφεια της υπηρεσίας παρουσιάζοντας το έργο της και το πόσο σημαντικό είναι για τη κοινωνία και τους πολίτες.

ε) Η ηθική ικανοποίηση των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην υλοποίηση και επίτευξη των στόχων.

**19.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

Αν οι καθορισμένοι και συμφωνημένοι στόχοι δεν είναι ανάλογοι με τους διαθέσιμους πόρους, μπορεί να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα.

**20.** Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης ✓
- Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων ✓
- Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης ✓
- Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ✓
- Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα ✓
- Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ✓
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

**21.** Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο ( βάλτε 1) και ποιον λιγότερο σημαντικό και ιεραρχείστε από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό (από το 2 έως και το 9);

- Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης 1
- Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων 6
- Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 7
- Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 5
- Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους 8
- Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη 3
- Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης 4
- Υποστελέχωση των υπηρεσιών 2
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

**22.** Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

Η εισαγωγή Δημόσιας Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία μου θα την έκρινα ως «καλή», αλλά με σαφή περιθώρια βελτίωσης και καθολική συμμετοχή

της υπηρεσιακής δομής, στο καθορισμό των στρατηγικών στόχων, καθώς και τη δίκαιη κατανομή των χρηματικών επιβραβεύσεων.

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

**23.** Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο;

Θετικά με τη προϋπόθεση , αρκεί οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, αναλογικοί, συμμετοχικοί και να επισύρουν δίκαιη ηθική και οικονομική επιβράβευση.

**24.** Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο;

‘Όχι εφόσον δεν υπάρχει στη Δημόσια Διοίκηση, είσοδος νέου ανθρώπινου δυναμικού, όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης και όλων των ειδικοτήτων, για τη κάλυψη των αναγκών του Δημόσιου Τομέα.

**25.** Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

ΟΧΙ.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας



## Σ07

### 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Θ
2. Ηλικία: 50-59
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: από 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: λιγότερα από 3
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; ΔΕΝ έχω υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Master

### 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; N
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; N
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; N
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό;

*Η θέσπιση στόχων δεν είναι αποτέλεσμα διαβούλευσης/ διεργασίας όλων των εμπλεκόμενων μερών. Ως εκ τούτου θεσπίζονται στόχοι μη μετρήσιμοι και κατά περιπτώσεις ανέφικτοι καθώς δεν λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες της εκάστοτε αξιολογούμενης μονάδας.*

11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί;

*Ναι υπό το πρίσμα της συνεχούς προσπάθειας βελτίωσης του παρεχόμενου έργου των δημοσίων φορέων. Η δε εξυπηρέτηση των πολιτών, ως άμεσος αποδέκτη των υπηρεσιών του δημοσίου, οφείλει να γίνεται κατά τρόπο φιλικό, εύληπτο και εύκολα προσβάσιμο από τον κάθε ενδιαφερόμενο.*

12. Ποιες μεθόδους θα προτεινάτε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας;

*α) Είναι οι γενικοί δείκτες και οι οποίοι ορίζονται από το νομοθέτη, όπως ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και το ποσοστό ικανοποίησης των υποβληθέντων παραπόνων .*

*β) Ως ειδικός δείκτης καθορίζεται ο τρόπος μέτρησης , η περιοδικότητα της μέτρησης και κ.λ.π*

13. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;

Διοίκηση μέσω στόχων

√

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

□

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

□

Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων	√
Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή	□
Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές	□
Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων	□
Διοίκηση με παρακίνηση	□
Λιτή Διοίκηση	□
Άλλη, ποια; _____	

14. Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες;

*Ως εργαλεία αποδοτικότητας και μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης θα μπορούσαν να προκριθούν τα κάτωθι:*

- **Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού**

*Μέσω της διαρκούς επανεκπαίδευσης - επιμόρφωσης επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του εργαζομένου, καθώς του παρέχεται η δυνατότητα να αναπτύξει δεξιότητες, να αποκτήσει νέες, να έρθει σε επαφή και να ανταλλάξει απόψεις με το ανθρώπινο δυναμικό άλλων φορέων και ως εκ τούτου να συσσωρεύσει εμπειρία και γνώση.*

- **Η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών**

*Η ψηφιοποίηση των Δημοσίων Υπηρεσιών βάσει της οποίας επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και πιθανόν ορθολογικότερη κατανομή των πόρων. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι μερίδα του συνόλου των εξυπηρετούμενων πολιτών δεν είναι εξοικειωμένο με τις νέες τεχνολογίες και ως εκ τούτου πρέπει να ληφθεί μέριμνα για την εύκολη πρόσβασή του στις Υπηρεσίες του Δημοσίου.*

15. Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (EKMA, Balanced ScoreCard)

- Γνωρίζετε την EKMA ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς; Ο
- Πιστεύετε ότι η EKMA θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Ν - Ο
- Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά; \_\_\_\_\_
- Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της EKMA στην Υπηρεσία; \_\_\_\_\_

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

16. Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»;  
Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία;

*Η Υπηρεσία μου έχει υιοθετήσει την εφαρμογή «της Διοίκησης Μέσω Στόχων». Επί του πρακτέου οι στόχοι που υιοθετήθηκαν, θεσπίστηκαν χωρίς τη συμμετοχή του συνόλου των εμπλεκομένων μερών και χωρίς την αποτύπωση των τακτικών –προβλεπόμενων εργασιών του Τμήματος. Περιορίστηκαν στην αποκλειστική εφαρμογή στόχων –έργων με Αναδόχους, των οποίων η επιτυχία δεν άπτονταν της ικανότητας και αποτελεσματικότητας του υπό αξιολόγηση Τμήματος καθώς προέβλεπαν τη διεξαγωγή Διεθνούς Διαγωνισμού, την παρακολούθηση Συμβάσεων κ.ο.κ με προβλεπόμενες ημερομηνίες λήξης πέραν του χρόνου επίτευξης των στόχων.*

17. Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης;

*Ως προαναφέρθηκε οι στόχοι δεν ήταν γνωστοί εξ' αρχής και συμφωνημένοι από όλα τα επίπεδα διοίκησης.*

- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων;

*Δεν έχω γνώση για το αν έγινε διασύνδεση των στόχων με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων.*

- Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι;

*Οι στόχοι που ετέθησαν ήταν συγκεκριμένοι. Ωστόσο, δεν ήταν εφικτοί εκ του γεγονότος ότι αφορούσαν στην υλοποίηση έργων μέσω Αναδόχων με προβλεπόμενες συμβατικές προθεσμίες πέραν της λήξεως του έτους υλοποίησης των στόχων.*

- Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων;

*Δεν υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησής τους. Ούτε και έγινε προσπάθεια αναθεώρησής τους παρά τις εγγενείς αδυναμίες επίτευξής τους.*

- Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύγχαναν το στόχο και με ποιο τρόπο;

*Δεν επετεύχθη ουδείς από τους θεσπισθέντες στόχους. Επομένως δεν υπήρξε και επιβράβευση των υπαλλήλων.*

- Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή;

*Αύξηση του φόρτου εργασίας καθώς παράλληλα με τους θεσπισθέντες στόχους υπήρχε συνεχής ροή της τακτικής προβλεπόμενης εργασίας του*

*Τμήματος. Απόρροια τούτου ήταν η δημιουργία ενός ασφυκτικού περιβάλλοντος τήρησης των προθεσμιών τόσο της καθημερινής εργασίας όσο και της παρακολούθησης των προς υλοποίηση έργων (προβλεπόμενοι στόχοι).*

- Πώς αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

*Δεν κατέστη εφικτή η αντιμετώπισή τους.*

- Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν;

*Με την γνωστοποίηση των στόχων του Τμήματος στους αξιολογούμενους υπαλλήλους, έγινε προσπάθεια από τους τελευταίους μέσω διαλογικής συζήτησης να καταστεί σαφές στην ιεραρχία το ανέφικτο του εγχειρήματος. Καθώς η προσπάθεια παρήλθε άκαρπη, οι υπάλληλοι επανήλθαν και από κοινού ανέλυσαν εγγράφως τα επιχειρήματά τους περί της μη εφικτότητας των στόχων γνωστοποιώντας αυτά στην Πολιτική Ηγεσία και στη Διοικητική Ιεραρχία.*

- 18.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

*Τα πιθανά θετικά αποτελέσματα της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι τα κάτωθι:*

*→ Ενδυναμώνεται η ομαδικότητα και η συνεργατικότητα σε υπαλληλικό επίπεδο προκειμένου επιτευχθούν οι στόχοι*

*→ Οι δυστοκίες που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω στόχων, να αποτελούν την αφετηρία για την ορθολογικότερη χάραξη μιας μελλοντικής στοχοθεσίας με την εμπλοκή και συμβολή του συνόλου των εμπλεκόμενων μερών*

- 19.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

*Τα πιθανά αρνητικά αποτελέσματα της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι τα κάτωθι:*

*→ Θέσπιση μη εφικτών στόχων, η οποία σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι αποτέλεσμα συμμετοχικής διαδικασίας όλων των μερών.*

*→ Δημιουργία πιθανών εντάσεων στον εργασιακό χώρο κατά το «κονήγι» της επίτευξης των στόχων.*

*→ Δημιουργία κλίματος ανασφάλειας σε περίπτωση επαναλαμβανόμενης αποτυχίας επίτευξης των στόχων σε επίπεδο Τμήματος και εν γένει σε επίπεδο Δ/σης.*

- 20.** Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης √
- Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων √
- Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης □
- Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού √
- Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα √
- Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας □
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

21. Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο (βάλτε 1) και ποιον λιγότερο σημαντικό και ιεραρχείστε από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό (από το 2 έως και το 9);

- Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης 8
- Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων 3
- Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 5
- Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 4
- Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους 1
- Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη 6
- Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης 7
- Υποστελέχωση των υπηρεσιών 2
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

22. Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

*Η προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων δεν μπορεί να προκριθεί ως επιτυχής ( κρίνεται ως ούτε καλή ούτε κακή) δεδομένου ότι δεν ετέθησαν στόχοι εφικτοί και ρεαλιστικοί καθώς κατά το στάδιο της διαμόρφωσής τους δε μετείχε το σύνολο της διοίκησης.*

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

23. Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο;

*Η προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων μπορεί να καταστεί επιτυχής αν υιοθετηθούν στόχοι εφικτοί και ρεαλιστικοί και υπό την αίρεση συμμετοχής όλων των βαθμίδων της διοίκησης στη διαμόρφωσή τους.*

24. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο;

*Δεν αποτελεί επαρκή συνθήκη η αποκλειστική εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων για ένα Δημόσιο Τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο. Οφείλει να εφαρμόζεται συνδυαστικά με την εξασφάλιση επαρκούς ανθρώπινου δυναμικού και την ορθολογική κατανομή του, τη συνεχή επανεκπαίδευση/κατάρτιση ενός στελεχιακού δυναμικού στοχοπροσηλωμένου στη διαφανή εξυπηρέτηση του πολίτη, καθώς και στη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος με την παροχή κινήτρων ανέλιξης.*

**25.** Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

OXI

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

## Σ08

### 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Α
2. Ηλικία: 60-67
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: από 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: από 3 και πάνω
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; ΔΕΝ έχω υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; ΔΕ

### 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; Ο
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Ν
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; Ν
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό;  
Θεωρώ πως δεν υπάρχει πολιτική βούληση για ουσιαστική στοχοθεσία. Απλά είναι μια επιπλέον υποχρέωση που έχει ανατεθεί στους φορείς και ως έτσι την αντιμετωπίζουν.
11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί;  
Θα έπρεπε να αξιολογείται αλλά ουσιαστικά και με βασικό και απότερο γνώμονα τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς το πολίτη και τη διασφάλιση του εθνικού και οικονομικού συμφέροντος.
12. Ποιες μεθόδους θα προτεινάτε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας;  
Α) Τη μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα και στις καταγγελίες των πολιτών.  
Β) Στον δείκτη ελέγχων- κυρώσεων στους ελεγχόμενους φορείς, το οποίο συνεπάγεται ότι η υπηρεσία προβαίνει σε ελέγχους και κατ'επέκταση λόγω των συχνών ελέγχων περιορίζει τις παράνομες δραστηριότητες και την αισχροκέρδια εις βάρος των πολιτών.  
Γ) Την ποιοτική αξιολόγηση των διαπιστωμένων από την υπηρεσία και από τις αντίστοιχες υπηρεσίες των περιφερειακών ενοτήτων παραβάσεων, οι οποίες υπόκεινται στην αρμοδιότητα της υπηρεσίας μας.

Δ)Την οικονομικές και ποινικές κυρώσεις οι οποίες έχουν επιβληθεί σε εταιρείες και φορείς απο την υπηρεσία μας και απο τις αντίστοιχες διευθύνσεις των περιφερειακών ενοτήτων της χώρας.

Ε)Τη συμμετοχή της υπηρεσίας σε διεθνή και εγχώρια φόρα, τα οποία ασχολούνται με θέματα της υπηρεσίας.

**13.** Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Διοίκηση μέσω στόχων                  | ✓ |
| Διοίκηση Ολικής Ποιότητας             | □ |
| Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης             | ✓ |
| Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων        | ✓ |
| Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή | □ |
| Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές    | □ |
| Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων           | □ |
| Διοίκηση με παρακίνηση                | □ |
| Λιτή Διοίκηση                         | ✓ |
| Άλλη, ποια; _____                     |   |

**14.** Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες;

Τα εργαλεία και οι τεχνικές που θα δύναται να εφαρμοστούν στη Νέα Δημόσια Διοίκηση για να τη κάνουν πιο αποτελεσματική και αποδοτικότερη, είναι:

A)Η στελέχωση των υποστελεχωμένων υπηρεσιών

B) Η ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών του δημόσιου τομέα και όχι η εκχώρηση τους σε ιδιωτικούς φορείς

Γ) Ο ουσιαστικός στρατηγικός προγραμματισμός και σχεδιασμός δράσης και όχι ο ποσοτικός για λόγους μόνο εντυπόσεων

Δ) Η προμήθεια σύγχρονου εξοπλισμού για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας.

Ε)Η διενέργεια σεμιναρίων που να αφορούν τις διαδικασίες λειτουργίας της υπηρεσίας σε όλο το προσωπικό καθώς και η δυνατότητα μετεκπαίδευσης του.

ΣΤ)Η παροχή κινήτρων και επιβράβευσης στο προσωπικό.

**15.** Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (ΕΚΜΑ, Balanced ScoreCard)

- Γνωρίζετε την ΕΚΜΑ ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς; Ο
- Πιστεύετε ότι η ΕΚΜΑ θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Ν - Ο



- Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά;  
\_\_\_\_\_
- Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της ΕΚΜΑ στην Υπηρεσία; \_\_\_\_\_

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

**16.** Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία;

Η Υπηρεσία στην οποία υπηρετώ, εφαρμόζει τη Διοίκηση Μέσω Στόχων, αλλά όπως προείπα, δεν είναι ουσιαστική, αλλά φαινομενική, απλά και μόνο για την ικανοποίηση μιας επιπλέον υποχρέωσης. Ο στόχος δεν θα έπρεπε να είναι ποσοτικός αλλά ποιοτικός. Φυσικά με τη πάροδο των χρόνων αυτό γίνεται αντιληπτό και σιγά σιγά υπάρχουν τάσεις βελτίωσης.

**17.** Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης;  
Αυτό δε το γνωρίζω. Θεωρώ όμως πως ναι.
- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων;  
Δεν είμαι σε θέση να γνωρίζω ποιος είναι ο Στρατηγικός σχεδιασμός για την Δ/νση ή το Τμήμα, αλλά προφανώς θα υπάρχει μια διασύνδεση.
- Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι;  
Οι στόχοι που τέθηκαν, ήταν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, τώρα αναφορικά με το κατά πόσο επιτεύξιμοι ήταν, θα μπορούσα να πω ναι αλλά θα εισήγαγα και το ποιοτικό αντίκτυπο της επιτευξιμότητας τους. Επίσης θεωρώ πως ήταν ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι, αν και ήταν αρκετά πιεστικός ο χρόνος για την υλοποίησή τους, μιας και η υπηρεσία για τις αρμοδιότητες για τις οποίες είναι επιφορτισμένη, είναι υποστελεχωμένη.
- Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων;  
Ναι ανά τακτά χρονικά διαστήματα, υπήρχε έλεγχος της πορείας υλοποίησης τους.
- Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύγχαναν το στόχο και με ποιο τρόπο;  
Όχι μόνο επιβράβευση δεν υπήρξε, αλλά ακόμα και σε περιπτώσεις σημαντικών ευρυμάτων μετά από διενέργεια ελέγχου, αντί να επιβραβευθεί το προσωπικό, επιδοκιμάστηκε.

- Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή;  
Τα προβλήματα τα οποία παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή τους ήταν:  
Α) Η διαπίστωση έλλειψης έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού,  
Β) Ο άνισος καταμερισμός εργασιών που προέκυψε κατά τη διαδικασία υλοποίησης των στόχων.  
Γ) Δυστοκία στη προσέγγιση των προβλημάτων που προέκυψαν κατά τη διαδικασία υλοποίησης των στόχων.  
Δ) Έλλειψη πλαισίου δράσης της υπηρεσίας σε θέματα τα οποία ανέκμησαν κατά τη διάρκεια υλοποίησης των στόχων.  
Ε) Άσκηση πίεσης από τα υψηλότερα προς τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.  
ΣΤ) Συγκρούσης μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.

- Πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

Οι στόχοι υλοποιήθηκαν, χάρη της φιλότιμης προσπάθειας των υπαλλήλων, παρόλα αυτά όμως δε διαπιστώθηκε η επίλυση κανενός από τα παραπάνω προβλήματα, τα οποία φυσικά και πηγάζουν από τη έλλειψη προσωπικού.

- Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν;  
Υπήρξαν σπασμοδικές αντιδράσεις, χωρίς όμως να επιδιώκεται κάποια λύση ή κάποια παιρετέρω αλλαγή στο τρόπο που τίθονται και υλοποιούνται οι στόχοι.

- 18.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

Τα θετικά αποτελέσματα για τους υπαλλήλους και κατ' επέκταση και για το Τμήμα και την Υπηρεσία είναι:

- α) Η ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας.
- β) Η δυνατότητα εξωτερικήυσεως του έργου της υπηρεσίας, το οποίο είναι μετρήσιμο, διασφαλίζοντας και το ρόλο της καθώς και την υπόστασή της μέσα στον οργανισμό.
- γ) Η βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας.
- δ) Η καταγραφή αδυναμιών και η δυνατότητα λήψης διορθωτικών μέτρων.
- ε) Η διεκδίκηση μιας πιο ενισχυμένης θέσης μέσα στον οργανισμό του Υπουργείου, προβάλλοντας το έργο της μέσω της Διοίκησης Μέσω Στόχων.

**19.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

Κατά την άποψη μου τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία είναι:

α) Η υπαρξη εντάσεων.

β) Εσωτερικές διαμάχες ως προς τη διαδικασία χειρισμού θεμάτων που άπτονται των στόχων.

γ) Οι στόχοι πολλές φορές δεν είναι ανάλογοι του διαθέσιμου προσωπικού που θα κληθεί να τους εφαρμόσει.

**20.** Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης
- Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων
- Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης
- Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα
- Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

**21.** Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο ( βάλτε 1) και ποιον λιγότερο σημαντικό και ιεραρχείστε από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό (από το 2 έως και το 9);

- Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης 1
- Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων 2
- Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 4
- Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 8
- Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους 5
- Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη 6
- Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης 7
- Υποστελέχωση των υπηρεσιών 3
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

**22.** Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

Η εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση Μέσω Στόχων στην υπηρεσία μου θα την έκρινα «ούτε καλή ούτε κακή», καθώς πιστεύω ότι αν εφαρμοστεί ουσιαστικά θα συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας και κατ' επέκταση θα έχει αντίκτυπο και στον απώτερο στόχο της που είναι η διασφάλιση του εθνικού συμφέροντος. Από την άλλη πλευρά αν δεν λαμβάνεται η άποψη των υπαλλήλων, σε αυτή τη διαδικασία δημιουργεί εντάσεις, δυσαρέσκεις και απογοητεύσεις στους υπαλλήλους και σε συνδιασμό με την έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών, τους ωθούν στην αποχώρηση από την υπηρεσία.

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

**23.** Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο;

Επιφυλακτικά θετικά, μιας και όπως ανέφερα και πιο πάνω, δεν είμαι πεπεισμένος ότι η Διοίκηση Μέσω Στόχων μπορεί από μόνη της να οδηγήσει στη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης. Πολύ φοβούμαι πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την δυσφήμιση της και για την απαξίωση του ρόλου της, με απώτερο στόχο την περαιτέρω συρίκνωσή της και την εκχώρηση των αρμοδιοτήτων της σε ιδιωτικών συμφερόντων φορείς.

**24.** Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο;

Όπως προείπα και παραπάνω πιστεύω ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων δεν είναι ικανή από μόνη της να οδηγήσει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα. Θα πρέπει να συνδυάζεται με νέες προσλήψεις και κάλυψη των αναγκών, με έμπειρο δυναμικό και στελέχωση και κάλυψη των θέσεων ευθύνης όχι με τη χρήση τυπικών αλλά και ουσιαστικών προσόντων. Τέλος θα πρέπει η στοχοθεσία να συνδεθεί και με ανταποδοτικά κριτήρια σε οριζόντιο επίπεδο.

**25.** Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

Όχι.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

## Σ09

### 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Α
2. Ηλικία: 40-49
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: από 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: από 3 και πάνω
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; ΔΕΝ έχω υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Master

### 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; Ν
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Ν
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; Ν
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό;

Θεωρώ ότι η στοχοθεσία, όπως καθορίζεται από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, δεν αντιστοιχεί στις ανάγκες και δυνατότητες ανταπόκρισης της κάθε υπηρεσίας και του κάθε φορέα ξεχωριστά, καθώς χαρακτηρίζεται από γενικότητες, οι οποίες στους περισσότερους φορείς είναι μη εφαρμοστέες.

11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί;

Ναι, διότι μέσω της αξιολόγησης παρέχεται η δυνατότητα εντοπισμού τυχόν ελλείψεων / δυσλειτουργιών, οι οποίες δύναται να διορθωθούν, και ως εκ τούτου συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

12. Ποιες μεθόδους θα προτεινάτε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας;

Α) Μέτρηση του χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών.

Β) Μέτρηση του ποσοστού ικανοποίησης των υποβληθέντων καταγγελιών.

Γ) Μέτρηση του αριθμού των ελέγχων.

13. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;

Διοίκηση μέσω στόχων

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων

Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή

Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές

- Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων
- Διοίκηση με παρακίνηση
- Λιτή Διοίκηση
- Άλλη, ποια; \_\_\_\_\_

14. Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες;

α) Ψηφιακή διακυβέρνηση

β) Κατάρτιση του Προσωπικού (τακτική εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης ανάλογα με τις υφιστάμενες ανάγκες)

γ) Συστήματα έργων και διαδικασιών

δ) Διαφάνεια και ανοιχτά δεδομένα

ε) Προγραμματισμός και σχεδιασμός προσλήψεων ανάλογα με τις ανάγκες κάθε υπηρεσίας

στ) Ενίσχυση με το κατάλληλο και σύγχρονο υλικοτεχνικό εξοπλισμό της κάθε υπηρεσίας

ζ) Σταθερό πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού

15. Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (EKMA, Balanced ScoreCard)

- Γνωρίζετε την EKMA ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς; Ο
- Πιστεύετε ότι η EKMA θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Ν - Ο
- Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά; \_\_\_\_\_
- Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της EKMA στην Υπηρεσία; \_\_\_\_\_

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

16. Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία;

Ναι, έχω εργαστεί και εργάζομαι. Η εμπειρία μου είναι ότι πολλές φορές η διοίκηση θέτει μη ρεαλιστικούς και μετρήσιμους στόχους, μη λαμβάνοντας υπόψη της τις απαιτήσεις των διεργασιών που πηγάζουν από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, με αποτέλεσμα την μη υλοποίηση των στόχων αυτών ή την υλοποίησή τους με μειωμένα ποιοτικά κριτήρια.

17. Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης;
 

Δεν γνωρίζω αν οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι από όλα τα επίπεδα της διοίκησης.
- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων;
 

Δε το γνωρίζω
- Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι;
 

Κατά την άποψη μου, οι στόχοι που τέθηκαν από τη διοίκηση ήταν συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, αλλά μη ρεαλιστικοί καθώς δεν ήταν ανάλογοι του διαθέσιμου προσωπικού, με αποτέλεσμα να επιφέρει πίεση στους υπαλλήλους προκειμένου να τους υλοποιήσουν.
- Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων;
 

Υπήρχε έλεγχος ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να παρακολουθείται η πρόοδος και οι τυχόν ελλείψεις.
- Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύχαναν το στόχο και με ποιο τρόπο;
 

Δεν υπήρξε καμία επιβράβευση γεγονός που δημιούργησε τη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων που ήταν επιφορτισμένοι με την επίτευξή τους.
- Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή;
 

Α) Σημαντική αύξηση του φόρτου εργασίας.

Β) Κατά τη διάρκεια υλοποίησης των στόχων, προέκυψαν επιπλέον ενέργειες που θα έπρεπε να διενεργηθούν από την υπηρεσία, οι οποίες δεν είχαν αρχικώς ληφθεί υπόψη, με αποτέλεσμα το διαθέσιμο προσωπικό να δεχθεί μεγαλύτερη πίεση.

Γ) Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των στόχων, και λόγω της έλλειψης του διαθέσιμου δυναμικού, η πίεση που ασκήθηκε στο υφιστάμενο προσωπικό, δημιούργησε ενδοπηρεσιακές συγκρούσεις.

Δ) Παρόλο ότι οι στόχοι ήταν συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, παρόλα αυτά δεν ήταν σαφής η διαδικασία υλοποίησης τους καθώς και το τρόπος προσέγγισης τους, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται διαφωνίες μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.
- Πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;
 

Δεν αντιμετωπίστηκαν επαρκώς και αποτελεσματικά.

- Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν; Υπήρξαν αντιδράσεις μη οργανωμένες και σπασμωδικές, χωρίς όμως κάποιο ουσιαστικό αποτέλεσμα.
- 18.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;
- α) Καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων και των απαιτήσεων της διοίκησης από αυτούς.
  - β) Επιτυγχάνεται ισομερής καταμερισμός των αρμοδιοτήτων του τμήματος και της διεύθυνσης στο διαθέσιμο προσωπικό.
  - γ) Αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο δύναται να χρησιμοποιηθεί για τη σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση όλων των βαθμίδων του Οργανισμού.
  - δ) Συμβολή στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας.
  - ε) Αποτελεί μέσο για τη διαπίστωση ελλείψεων (υλικοτεχνικού ή έμψυχου δυναμικού) καθώς και δυσλειτουργιών της υπηρεσίας.
- 19.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;
- α) Ο ορισμός μη ρεαλιστικών και επιτεύξιμων στόχων, καθώς δεν λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των υπαλλήλων)
  - β) Η δημιουργία εντάσεων λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας ειδικά όταν το διαθέσιμο προσωπικό δεν είναι επαρκές (δημιουργία στρεσογόνου εργασιακού περιβάλλοντος).
  - γ) Άσκηση πίεσης από τους ιεραρχικά ανώτερους στους ιεραρχικά κατώτερους για την υλοποίηση και επίτευξη των στόχων.
  - δ) Έλλειψη επιβράβευσης είτε ηθικής είτε υλικής κατά την επιτυχή υλοποίηση και επίτευξη των στόχων.
  - ε) Δύναται να υπάρξει απόλυτη σύνδεση αξιολόγησης με την επίτευξη ή μη των στόχων, χωρίς να ληφθεί υπόψη η γενικότερη εργασιακή εικόνα του υπαλλήλου.
- 20.** Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;
- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης
  - Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων
  - Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης
  - Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
  - Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα



- Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ✓
- Άλλο, ποιο; ΟΧΙ

21. Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο (βάλτε 1) και ποιον λιγότερο σημαντικό και ιεραρχείστε από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό (από το 2 έως και το 9);

- Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης 7
- Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων 3
- Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 4
- Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 5
- Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους 6
- Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη
- Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης 2
- Υποστελέχωση των υπηρεσιών 1
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

22. Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

«Ούτε καλή ούτε κακή» - Θεωρώ πως σε πολλές περιπτώσεις οι στόχοι που τίθενται είναι μη ρεαλιστικοί και μη επιτεύξιμοι, καθώς δεν λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των υπαλλήλων που θα κληθούν να τους υλοποιήσουν όπως επίσης και το έμψυχο δυναμικό.

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

23. Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο;

Θετικά, αρκεί να υπάρχει η δέσμευση της πολιτικής ηγεσίας και οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι. Θεωρώ ότι αν εφαρμοστεί ορθά η Διοίκηση μέσω Στόχων θα συμβάλει στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσιών του Δημοσίου, αφού θα καθορίζει τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων και τους στόχους των υπηρεσιών.

24. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο;

Πιστεύω ότι η Εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων από μόνη της δεν είναι αρκετή για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα.

Θα πρέπει να στελεχωθούν επαρκώς οι Υπηρεσίες με καταρτισμένο και έμπειρο έμπυχο δυναμικό, το οποίο θα συμμετέχει ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, όπως επίσης να υπάρξει βελτίωση των υλικοτεχνικών υποδομών.

Επίσης, θα πρέπει η αξιολόγηση τόσο των υφισταμένων όσο και των προϊσταμένων να είναι ουσιαστική και να γίνει επαναφορά των κρίσεων για τον καθορισμό των θέσεων ευθύνης.

Τέλος, θα πρέπει να εφαρμοστεί η σύνδεση της Διοίκησης μέσω στόχων με κίνητρα και ανταμοιβές σε όλους τους φορείς του Δημοσίου και όχι επιλεκτικά.

**25.** Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

ΟΧΙ.

## Σ10

### 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Α
2. Ηλικία: 50-59
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: από 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: από 3 και πάνω
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; Έχω Υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; ΠΕ – Master

### 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; Ν
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Ν
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; Ν
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό;
  - Δεν είναι εύκολο να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι προκειμένου να αξιολογείται εύκολα η επίτευξή τους
  - Οι στόχοι δεν είναι πάντα ρεαλιστικοί διότι δεν λαμβάνουν υπόψη την παρούσα κατάσταση και τις αδυναμίες της υπηρεσίας (π.χ. στελέχωση, γνώση και εξειδίκευση στο γνωστικό αντικείμενο)
  - Δεν δίνονται κίνητρα για την επίτευξη των στόχων
  - Δεν είναι πάντα διακριτό από ποιόν και με πια διαδικασία τέθηκε ένας στόχος και που αποσκοπεί.
  - Δεν παρέχονται οι πόροι και η υποστήριξη της Διοίκησης για την επίτευξη των στόχων
11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί; Ναι θα πρέπει να αξιολογείται προκειμένου η κάθε δημόσια υπηρεσία να εκτελεί την αποστολή της αποτελεσματικά προς όφελος των πολιτών και των επιχειρήσεων.
12. Ποιες μεθόδους θα προτείνατε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας; Θα πρέπει να τίθενται πρώτα οι στρατηγικοί στόχοι και στην συνέχεια να εξειδικεύονται οι επιχειρησιακοί στόχοι.
13. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;

Διοίκηση μέσω στόχων	X
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	<input type="checkbox"/>
Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>

Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων	X
Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων	<input type="checkbox"/>
Διοίκηση με παρακίνηση	<input type="checkbox"/>
Λιτή Διοίκηση	<input type="checkbox"/>
Άλλη, ποια; _____	

14. Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες; \

Να υπάρχει καθορισμός ετήσιας στοχοθεσίας, η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας και η κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων.

15. Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (EKMA, Balanced ScoreCard)

- Γνωρίζετε την EKMA ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς; Ν
- Πιστεύετε ότι η EKMA θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Ν
- Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά;

Μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο για την χάραξη και την υιοθέτηση στρατηγικής, την δέσμευση της ανώτερης διοίκησης σε αυτήν την στρατηγική, τον καθορισμό στόχων με βάση την στρατηγική, και την μέτρηση της απόδοσης εφαρμογής και επίτευξης της στοχοθεσίας

- Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της EKMA στην Υπηρεσία; Πρέπει να υπάρξει εκπαίδευση στα μέλη των ομάδων που θα υλοποιήσουν τους στόχους καθώς και αμοιβές για την υλοποίηση της στοχοθεσίας.

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

16. Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία; -

17. Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης; Δεν συμπίπτουν οι στόχοι σε όλα τα επίπεδα διοίκησης

- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων; Δεν συνδέονται πάντα
  - Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι; Ναι ήταν
  - Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων; Ναι σε επίπεδο Δ/νσης
  - Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύγχαναν το στόχο και με ποιο τρόπο; Όχι δεν συνδέθηκε η επίτευξη των στόχων με κάποια επιβράβευση
  - Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή; Εμφανίστηκαν δυσκολίες στην επίτευξη των στόχων λόγω υποστελέχωσης και έλλειψης γνώσης και εμπειρίας χειρισμού των ζητημάτων που προέκυψαν
  - Πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Δεν αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα υποστελέχωσης η οποία καθιστά ιδιαίτερα δύσκολη και επίπονη για τους υφιστάμενους εργαζόμενους την εφαρμογή της στοχοθεσίας.
  - Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν; Ναι διότι οι αυξανόμενες απαιτήσεις και η πίεση της διοίκησης για επίτευξη της στοχοθεσίας προκάλεσε αντιδράσεις λόγω απότομης αύξησης του όγκου εργασίας καθώς και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων.
- 18.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;
- Δεν υπάρχουν μέχρι στιγμής θετικά αποτελέσματα διότι δεν έχει επιλυθεί το βασικό πρόβλημα της υποστελέχωσης της υπηρεσίας.
- 19.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;
- Πρόκληση αντίδρασης από τους εργαζόμενους λόγω της πίεσης να πετύχουν δύσκολους πολλές φορές στόχους με το αποτέλεσμα την αποδιοργάνωση της ομάδας / υπηρεσίας.
- 20.** Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;
- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης
  - Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων
  - Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης
  - Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
  - Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα
  - Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας

- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_
21. Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο (βάλτε 1) και ποιον λιγότερο σημαντικό και ιεραρχείστε από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό (από το 2 έως και το 9);
- Έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης
  - Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων
  - Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους
  - Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
  - Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους
  - Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη
  - Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης
  - Υποστελέχωση των υπηρεσιών
  - Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_
22. Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

Κακή διότι οι υπηρεσίες δεν διαθέτουν το απαραίτητο (υποστελέχωση) και κατάλληλο (τυπικά προσόντα, γνώση, εμπειρία) ανθρώπινο δυναμικό για να επιτελέσουν το έργο που τους ανατίθεται. Επίσης δεν συμμετέχουν στην χάραξη της στοχοθεσίας ενώ δεν συνδέεται πάντα αυτή με κίνητρα.

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

23. Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο; Πολύ δύσκολη ως αμφίβολη η επιτυχής εφαρμογής της.
24. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο; Σε καμία περίπτωση
25. Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

Η έλλειψη προσωπικού και η συνεχόμενη μείωση αυτού, η πολυνομία και η αλληλοεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων, η έλλειψη προσόντων και εμπειρίας των υπαλλήλων, οι συνεχείς αλλαγές οργανογραμμάτων υπηρεσιών και οι συνεπαγόμενες αλλαγές των προϊσταμένων και του προσωπικού στις υπηρεσίες, η μη σωστή κατανομή του προσωπικού ανάλογα με την εξειδίκευση αυτού αλλά και ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε υπηρεσίας, η έλλειψη στρατηγικής σε κεντρικό επίπεδο, η έλλειψη οικονομικών ή άλλων κινήτρων, η έλλειψη κατάλληλων υποδομών και εξοπλισμού είναι μερικά από τα προβλήματα τα οποία εάν δεν

επιλυθούν/ βελτιωθούν θα οδηγήσουν στην αποτυχία οποιουδήποτε μοντέλου στοχοθεσίας – αξιολόγησης.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

# Σ11

## 1<sup>η</sup> Ενότητα: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Άρρεν
2. Ηλικία: 60-67
3. Χρόνια προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα: από 10 και πάνω
4. Χρόνια προϋπηρεσίας στη Διεύθυνση: από 3 και πάνω
5. Ποια η θέση σας στο Τμήμα; ΔΕΝ έχω υφισταμένους
6. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; ΔΕ

## 2<sup>η</sup> Ενότητα: Γνώσεις και στάση στελεχών

7. Συμμετέχετε στη διαδικασία αξιολόγησης; ΝΑΙ
8. Γνωρίζετε το θεσμικό πλαίσιο για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Δημόσιο; ΝΑΙ
9. Συμφωνείτε με την άποψη ότι υπάρχει γενικότερα έλλειψη στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση; ΝΑΙ
10. Αν συμφωνείτε με την παραπάνω άποψη που θεωρείτε ότι οφείλεται αυτό;

Στο γεγονός πως η προσπάθεια υλοποίησης μιας μορφής στοχοθεσίας γινόταν αποσπασματικά και χωρίς συνέχεια, αλλά και στο ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζονταν επιφυλακτικοί λόγω μη επαρκούς ενημέρωσης

11. Πιστεύετε ότι πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και γιατί;

Ναι, γιατί η συγκεκριμενοποίηση στόχων και χρονικού ορίζοντα υλοποίησής τους παράγει καλύτερα αποτελέσματα, και αξιοποιείται καλύτερα το ανθρώπινο κεφάλαιο προς όφελος του πολίτη.

12. Ποιες μεθόδους θα προτεινάτε για την μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας;

Την θεσμοθέτηση μετρήσιμων δεικτών του ποσοστού ικανοποίησης των αναγκών των εξυπηρετούμενων πολιτών και ως προς τον απαιτούμενο χρόνο υλοποίησης των ενεργειών της Διοίκησης, τόσο ανά Φορέα όσο και ανά Μονάδα του κάθε Φορέα.

13. Ποιες από τις παρακάτω τεχνικές χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας;

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Διοίκηση μέσω στόχων</b>           | ✓ |
| Διοίκηση Ολικής Ποιότητας             | ☐ |
| Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης             | ☐ |
| <b>Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων</b> | ✓ |
| Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή | ☐ |
| Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές    | ☐ |



- Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων
- Διοίκηση με παρακίνηση
- Λιτή Διοίκηση
- Άλλη, ποια; \_\_\_\_\_

14. Γενικότερα, ποια εργαλεία/τεχνικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες;

Η εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, η συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων, η εκμετάλλευση των νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων (ψηφιοποίηση κλπ), η προσαρμογή στην ελληνική πραγματικότητα επιτυχημένων πρακτικών άλλων ευρωπαϊκών κρατών και η αξιοποίηση καινοτόμων προτάσεων των ίδιων των εργαζομένων.

15. Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης (EKMA, Balanced ScoreCard)

- Γνωρίζετε την EKMA ως μέθοδο εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού σε Δημόσιους Οργανισμούς;

ΔΕΝ γνωρίζω την Εξισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης Απόδοσης

- Πιστεύετε ότι η EKMA θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην Υπηρεσία σας και πώς; Ν - Ο
- Αν εφαρμόζεται, υπάρχουν οφέλη από την εφαρμογή της και ποια είναι αυτά;  
\_\_\_\_\_
- Αν δεν εφαρμόζεται ποιες είναι οι δυσκολίες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της EKMA στην Υπηρεσία; \_\_\_\_\_

### **3<sup>η</sup> Ενότητα: Εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων**

16. Έχετε εργαστεί ποτέ σε Υπηρεσία που εφαρμόζει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»;  
Αν ΝΑΙ παρακαλώ περιγράψτε την εμπειρία;

Στην υπηρεσία όπου εργάζομαι εφαρμόζεται η Διοίκηση Μέσω Στόχων την τελευταία διετία. Τα αποτελέσματα λόγω και του μικρού διαστήματος εφαρμογής είναι προς το παρόν πενιχρά, καθώς η υπηρεσία είναι υποστελεχωμένη, δεν επιδιώχθηκε η αξιοποίηση της εμπειρίας του προσωπικού στον σχεδιασμό της στοχοθεσίας και σε πολλές περιπτώσεις η τεθέντες στόχοι ήταν μαξιμαλιστικοί.

17. Αν εφαρμόζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας:

- Οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης;

Όχι. Οι στόχοι ορίστηκαν από τα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας, χωρίς σαφή εικόνα αναγκών και δυνατοτήτων και ως εκ τούτου τροποποιήθηκαν κατά την διάρκεια υλοποίησής τους.

- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων;

Στις περισσότερες περιπτώσεις ως στοχοθεσία ορίστηκε απλώς η εντατικοποιημένη διεκπεραίωση όλων ταυτόχρονα των αρμοδιοτήτων χωρίς να προηγηθεί ο καθορισμός στρατηγικής ώστε οι στόχοι, προκύπτοντας από αυτή, να μπορεί να υλοποιηθούν.

- Ήταν οι στόχοι που τέθηκαν συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι;

Συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στις Μονάδες που προσφέρονταν για κάτι τέτοιο, όχι όμως ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι, καθώς ούτε σωστή προετοιμασία έγινε, ούτε λήφθηκε υπόψη η έλλειψη επαρκούς προσωπικού.

- Υπήρχε έλεγχος για την πορεία υλοποίησης των στόχων;

Υπήρξε παρακολούθηση της υλοποίησης και έγιναν κάποιες προσαρμογές, όχι πάντα επιτυχείς.

- Υπήρχε επιβράβευση των υπαλλήλων που επιτύγχαναν το στόχο και με ποιό τρόπο;

Η μη επιβράβευση των αποδοτικών υπαλλήλων είναι χρόνιο πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης. Τηρήθηκε η παράδοση.

- Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή;

Ζητήθηκε η υλοποίηση πολλών στόχων σε μονάδες μη επαρκώς στελεχωμένες και ο χρονικός ορίζοντας που τέθηκε ήταν περιορισμένος.

- Πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

Συνήθως με αύξηση της πίεσης προς τους υπαλλήλους ακόμη και όταν τα προβλήματα οφείλονταν σε εξωγενείς παράγοντες.

- Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους και πώς αντιμετωπίστηκαν;

Η άσκηση πίεσης και το γεγονός πως οι όποιες επικοινωνητικές προτάσεις των εργαζομένων δεν αξιοποιήθηκαν, οδήγησε σε ανεπιθύμητες εντάσεις στον εργασιακό χώρο, η δε καθυστερημένη αντιμετώπισή τους είχε αρνητικές επιπτώσεις στο όλο εγχείρημα.

- 18.** Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

Η Διοίκηση έχει σαφή εικόνα για τις δυνατότητες και τα αδύνατα σημεία τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο σε «συνθήκες πεδίου» πλέον. Σε επίπεδο Τμήματος ξεκαθαρίζουν οι κύριοι άξονες στους οποίους θα πρέπει να

δραστηριοποιείται το δυναμικό του, ενώ οι υπάλληλοι δεν πελαγοδρομούν πια, αλλά μπορούν να προσηλωθούν σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις και με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα.

19. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κυριότερα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων για τους υπαλλήλους, το Τμήμα και την Υπηρεσία;

Υπάλληλοι αισθάνονται παραγκωνισμένοι στο στάδιο του σχεδιασμού, καθώς δεν λαμβάνεται υπόψη η δεδομένη εμπειρία τους και αδικημένοι επειδή δεν προβλέπεται επιβράβευσή τους στο τέλος της προσπάθειας. Σε επίπεδο Τμήματος η άσκηση πίεσης στους υφισταμένους, απόρροια του καθορισμού μη επιτεύξιμων στόχων, δημιουργεί αχρείαστες εντάσεις, η δε μη δίκαιη κατανομή αρμοδιοτήτων το αίσθημα της ανισότητας. Για την Υπηρεσία η μη σύνδεση αποτελεσματικότητας στην στοχοθεσία και επιβράβευσής των υπαλλήλων, ιδίως στη διαδικασία εξέλιξής τους, στερεί από την Διοίκηση την δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτέρων.

20. Ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας;

- Ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης
- Συνεργασία προϊσταμένων– υφισταμένων
- Επιθυμία των υπαλλήλων για σύνδεση διαδικασίας - αξιολόγησης
- Ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Δομή του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα
- Σαφές πλαίσιο μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- Άλλο, ποιο; \_\_\_\_\_

21. Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Υπηρεσία σας; Ποιον παράγοντα θεωρείτε σημαντικότερο ( βάλτε 1) και ποιον λιγότερο σημαντικό και ιεραρχείστε από το πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό (από το 2 έως και το 9);

1. Υποστελέχωση των υπηρεσιών
2. Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης
3. Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
4. Απουσία συνεργασίας προϊσταμένων– υφισταμένων
5. Οργανωτική δυσκαμψία και παγιωμένη αντίληψη
6. Αποκάλυψη αδυναμιών στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους
7. Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους
8. Ελλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης

22. Με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε (πολύ καλή, καλή, ούτε καλή ούτε κακή, κακή, πολύ κακή) την προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας και γιατί;

Ούτε καλή ούτε κακή, καθώς δεν υπήρξε σωστή προετοιμασία (έλλειψη συνεργασίας προϊσταμένων – υφισταμένων, μη ρεαλιστικοί στόχοι), παρουσιάστηκε δυσκαμψία κινήσεων εκ μέρους των διοικούντων όταν ανέκυψαν προβλήματα και δεν υπήρχε πρόβλεψη επιβράβευσης στο τέλος της προσπάθειας.

#### **4<sup>η</sup> Ενότητα: Γενικές ερωτήσεις – Προτάσεις**

23. Πώς βλέπετε τις προοπτικές γενικής εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Δημόσιο;

Θα είναι θετικές, εφόσον η ύπαρξη μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης θεωρείται ο καθοριστικός παράγοντας για το μέλλον της χώρας και σταματήσουν οι ατυχείς εξωϋπηρεσιακές παρεμβάσεις.

24. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι αρκετή για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο;

Όχι. Απαιτείται να υπάρξει σχεδιασμός με κύριο κριτήριο το κοινό όφελος και την ικανοποίηση των δημιουργικών αναγκών των πολιτών που θα εφαρμόζεται με συνέπεια ανεξαρτήτως της πολιτικής συγκυρίας, αφεθεί η Διοίκηση να λειτουργήσει πολιτικά ανεπηρέαστη και να εφαρμοσθεί επιτέλους ενδοϋπηρεσιακά μια διαδικασία αξιολογικών κρίσεων που θα οδηγήσει στην ανάληψη των θέσεων ευθύνης από τους πραγματικά ικανότερους.

25. Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

Δεν έχω να προσθέσω κάτι άλλο.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας