



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

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα: "Εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων: η συνεισφορά των διαδικασιών & μηχανισμών της Ειδικής Γραμματείας Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους στην μείωση του ιδιωτικού χρέους"

Implementation of Management by Objectives: the contribution of the procedures & mechanisms of the Special Secretariat for Private Debt Management to the reduction of private debt

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Επιτροπάκης Γεώργιος

(Α.Μ.: ΔΜ 1805)

Επιβλέπων καθηγητής: Κομισόπουλος Φαίδων

Αθήνα, 2021

ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

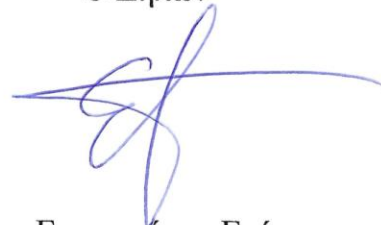
ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Επιτροπάρχης Γεώργιος του Ελευθερίου, με αριθμό μητρώου ΔΜ 1805 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».

Ο Δηλών



Επιτροπάρχης Γεώργιος

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	6
Abstract	7
Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1 ^ο	10
1.1. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	10
1.2. Διοίκηση μέσω στόχων	15
1.2 Διοίκηση μέσω στόχων στο δημόσιο τομέα	21
1.2.1 Νόμος 3230/2004	24
Κεφάλαιο 2 ^ο	32
2.1 ΕΓΔΙΧ	32
2.1.1 Αρμοδιότητες και στόχοι	32
2.1.2 Διάρθρωση & Οργανόγραμμα	34
2.2. Υπηρεσίες - Μηχανισμοί της ΕΓΔΙΧ	36
2.2.1 Κέντρα & Γραφεία Ενημέρωσης και Υποστήριξης Δανειοληπτών (ΚΕΥΔ-ΓΕΥΔ)	36
2.2.2 Εξωδικαστικός Μηχανισμός (ν.4469/2017).....	37
2.2.3 Προστασία Κύριας Κατοικίας (ν.4605/2019)	38
2.2.4 Συνεισφορά δημοσίου για αποπληρωμή δανείων με εμπράγματα εξασφαλίσεις στην κύρια κατοικία για δανειολήπτες που έχουν πληγεί από τις δυσμενείς συνέπειες του κορωνοϊού covid-19 (ν.4714/2020).....	39
2.2.5. Προστασία πρώτης κατοικίας - Υποβολή αίτησης επαναπροσδιορισμού ημερομηνίας εκδίκασης υποθέσεων ν.3869/2010 για τα υπερχρεωμένα νοικοκυριά (ν.4745/2020)	40
2.2.6. Ρύθμιση Οφειλών και παροχή 2ης ευκαιρίας (ν.4738/2020).....	40

2.3 Συνεισφορά στη μείωση του ιδιωτικού χρέους	42
Κεφάλαιο 3°	58
3.1 Μεθοδολογία.....	58
3.2 Ερωτηματολόγιο	58
3.3. Δείγμα	59
Κεφάλαιο 4°	60
4.1 Αποτελέσματα.....	60
4.2. Συμπεράσματα- Προτάσεις.....	71
4.3. Περιορισμοί Έρευνας	72
4.4. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	73
Βιβλιογραφία	74
Παράρτημα	78

Περίληψη

Η Δημόσια Διοίκηση είναι ένα ζήτημα που απασχολεί την πολιτική ηγεσία σε παγκόσμιο επίπεδο. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί έναν νέο τρόπο διοίκησης στους δημόσιους οργανισμούς. Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία το οποίο χρησιμοποιεί είναι η Διοίκηση μέσω Στόχων. Μέσα από την Διοίκηση μέσω Στόχων επιτυγχάνεται η καλύτερη λειτουργία των οργανισμών στον δημόσιο τομέα αλλά και η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο για το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και της Διοίκησης μέσω Στόχων στο δημόσιο τομέα. Ακολούθως, παρουσιάζεται η περίπτωση της Ειδικής Γραμματείας Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (ΕΓΔΙΧ) και οι βασικές της αρμοδιότητες, υπηρεσίες και μηχανισμοί, καθώς και η συνεισφορά της στην μείωση του ιδιωτικού χρέους. Επίσης, πραγματοποιείται πρωτογενής έρευνα σε εργαζομένους και στελέχη της για να διαπιστωθεί η γνώση των εργαζομένων και ο βαθμός εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην συγκεκριμένη υπηρεσία. Γίνεται φανερό από την ανάλυση πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες γνωρίζουν την Διοίκηση μέσω Στόχων, αλλά η εφαρμογή της δεν έχει επιτευχθεί καθολικά στην υπηρεσία εξαιτίας διαφόρων παραγόντων.

Λέξεις κλειδιά: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Διοίκηση μέσω Στόχων, Στοχοθεσία, Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα

Abstract

Public Management is an issue that concerns the political leadership worldwide. New Public Management is a new way of governing in public organizations. One of the most important tool used in public organizations is Management by Objectives. Through Management by Objectives, the best operation of the organizations in the public sector is achieved, as well as the best service to the citizens. The following sections present the theoretical framework for the New Public Management and Management by Objectives in the public sector. Furthermore, the case of the Special Secretariat for Private Debt Management and its key responsibilities, services and mechanisms are presented, as well as its contribution in the reduction of private debt. Also, primary research is carried out on employees and executives of the above organization to determine the knowledge of employees and the degree of implementation of Management by Objectives. It is evident from the analysis that most participants are aware of the Management by Objectives, but its implementation has not been universally achieved in the organization due to various factors.

Key words: New Public Management, Management by Objectives, Targeting, Evaluation, Effectiveness

Εισαγωγή

Ένα από τα ζητήματα που απασχολεί την πολιτική ηγεσία σε διεθνές επίπεδο είναι ο τρόπος διοίκησης των δημόσιων οργανισμών. Τα τελευταία χρόνια, πραγματοποιείται μια προσπάθεια για την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) στους δημόσιους οργανισμούς ως μια καινοτόμα προσέγγιση στον χώρο της διοίκησης. Ένα από τα σημαντικά εργαλεία που χρησιμοποιεί είναι η Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔΜΣ) με σκοπό να διασφαλίζεται η καλύτερη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών και παράλληλα να βελτιώνεται η εξυπηρέτηση και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες. Στο πλαίσιο αυτό η παρούσα Διπλωματική εργασία θα εξετάσει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στον δημόσιο τομέα και ειδικότερα σε μια από τις νεοσύστατες υπηρεσίες στον χώρο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, την Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (ΕΓΔΙΧ).

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που θα καλυφθούν στο πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνας είναι:

- Η γνώση των εργαζομένων σχετικά με την Διοίκηση μέσω Στόχων στην ΕΓΔΙΧ και κατ' επέκταση στους Δημόσιους Οργανισμούς
- Ο βαθμός εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην ΕΓΔΙΧ
- Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην ΕΓΔΙΧ
- Οι σχέσεις μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη στοχοθεσία

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και στην Διοίκηση μέσω Στόχων. Ακολούθως, πραγματοποιείται ανάλυση της Διοίκησης μέσω Στόχων στο δημόσιο τομέα και παρουσιάζονται ο νόμος 3230/2004, ο οποίος θέσπισε την Διοίκηση Μέσω Στόχων στον ελληνικό δημόσιο τομέα και ο νόμος 4369/2019 με τον οποίο διαμορφώθηκε ένα νέο πιο λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν στην εφαρμογή του

Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» στη Δημόσια Διοίκηση. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η υπηρεσία ΕΓΔΙΧ. Γίνεται αναφορά στις αρμοδιότητες και στους στόχους της, καθώς και στους μηχανισμούς της. Επίσης, εξετάζεται ο βαθμός συνεισφοράς της στη μείωση του ιδιωτικού χρέους με την παρουσίαση πρόσφατων στατιστικών στοιχείων. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της πρωτογενούς έρευνας, συμπεριλαμβανομένου του ερωτηματολογίου και του δείγματος. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας και το περιεχόμενο των συνεντεύξεων. Τέλος, παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα και προτάσεις σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στο Δημόσιο Τομέα, οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1^ο

1.1. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εισήχθη σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα στα τέλη της δεκαετίας του 1970. Αποτελεί μία νέα οπτική στην διοίκηση των δημόσιων οργανισμών και μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τομείς των δημόσιων υπηρεσιών, όπως κυβερνητικές οργανώσεις, περιφερειακές και τοπικές αρχές, υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης, δικαιοσύνης και άλλα. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στηρίζεται σε συγκεκριμένες αξίες και υποθέσεις για τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Ουσιαστικά περιλαμβάνει συγκεκριμένους τρόπους οργάνωσης, σχεδιασμού και διαχείρισης για την αύξηση της αποδοτικότητας και τον έλεγχο των διαδικασιών (Diefenbach, 2009).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ προτείνει τη χρήση των αρχών της αγοράς για την αντιμετώπιση και αποφυγή αστοχιών στο δημόσιο τομέα. Ουσιαστικά γίνεται προσπάθεια μείωσης των αρνητικών τακτικών του δημόσιου τομέα όπως η γραφειοκρατία, και η αντικατάστασή τους με μία πιο ευέλικτη, βασιζόμενη στην αγορά, προσέγγιση δημόσιας διαχείρισης. Με άλλα λόγια, θεωρείται ότι η αποτελεσματικότητα στη δημόσια διοίκηση μπορεί να επιτευχθεί με την παροχή δημόσιων υπηρεσιών με ανταγωνιστικές πρακτικές που μοιάζουν με την αγορά. Κάποια βασικά στοιχεία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ περιλαμβάνουν την αποκέντρωση, την απογραφειοκρατικοποίηση, τον προσανατολισμό στον πολίτη και την μέτρηση της απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών (Colak, 2019).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δεν αλλάζει απλά τα παλαιότερα συστήματα διοίκησης, αλλά δημιουργεί μία νέα προσέγγιση διαχείρισης και διοίκησης του δημόσιου τομέα με βάση συγκεκριμένες αξίες και αρχές του ιδιωτικού τομέα. Ο προσανατολισμός του δημόσιου τομέα αλλάζει και κινείται προς ένα πιο αποτελεσματικό, οικονομικό και αποδοτικό σύστημα παροχής υπηρεσιών (Broadbent & Laughlin, 2003).

Επίσης, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εστιάζει στον στρατηγικό προγραμματισμό και όχι μόνο στον τακτικό ή βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό. Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν θα

πρέπει λοιπόν να εστιάζουν μόνο στον βραχυχρόνιο σχεδιασμό όπως ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού τους, αλλά να υπάρχει σαφής στρατηγικός προγραμματισμός, που θα περιλαμβάνει το όραμα και την αποστολή του οργανισμού και θα θεσπίζονται συγκεκριμένοι στόχοι. Με βάση τους στόχους που θα τίθενται θα πρέπει να υπάρχει και σύστημα αξιολόγησης των στόχων, ώστε να διαπιστώνεται σε ποιο επίπεδο έχουν επιτευχθεί (Broadbent & Laughlin, 2003).

Για να μπορέσει να εφαρμοστεί ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι απαραίτητο να υλοποιούνται συγκεκριμένα στάδια. Ειδικότερα, θα πρέπει να υπάρχει αρχικά η διαμόρφωση της στρατηγικής η οποία θα στηρίζεται στην ανάλυση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος του. Για παράδειγμα στο στάδιο αυτό μπορούν να χρησιμοποιηθούν εργαλεία όπως η ανάλυση PEST και η ανάλυση SWOT. Ειδικότερα, η ανάλυση PEST εξετάζεται το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών και παρουσιάζει τους βασικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την λειτουργία τους (Παπαδάκης, 2007; Kotler, 1999).

Η ανάλυση SWOT περιλαμβάνει το σύνολο των δυνάμεων και αδυναμιών που εντοπίζονται στον οργανισμό, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που μπορεί να προκύψουν. Η συγκεκριμένη ανάλυση μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην θέσπιση των στόχων των δημόσιων οργανισμών καθώς η διοίκηση τους, μπορεί να εξετάσει ποιες από τις δυνάμεις υπάρχουν και μπορούν να αξιοποιηθούν από κάθε οργανισμό, καθώς και ποιες αδυναμίες υπάρχουν οι οποίες θα πρέπει να βελτιωθούν σταδιακά ή να μειωθούν οι αρνητικές τους επιδράσεις. Πολύ σημαντικό είναι πως στην ανάλυση SWOT εξετάζονται και οι πιθανές ευκαιρίες που μπορεί να έχει ο οργανισμός για την βελτίωση του. Έτσι, όσες είναι εφαρμόσιμες μπορούν να υλοποιηθούν από τον δημόσιο οργανισμό. Τέλος, οι πιθανές απειλές είναι σημαντικό να διερευνώνται ώστε να γνωρίζει ο οργανισμός πως θα μπορέσει να ανταποκριθεί σε αυτές σε περίπτωση που συμβούν μελλοντικά (Παπαδάκης, 2007; Kotler, 1999).

Ακολούθως, κατά την διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού είναι σημαντικό να σχεδιαστούν οι ενέργειες μέσω των οποίων μπορούν να επιτευχθούν οι

στόχοι. Σημαντικό είναι στο στάδιο αυτό να αξιολογούνται οι εναλλακτικές και να εφαρμόζεται η πιο κατάλληλη για τον κάθε δημόσιο οργανισμό με βάση τόσο την ανάλυση της παρούσας κατάστασης του όσο και με τους στόχους που τίθενται. Αξίζει να σημειωθεί πως οι στόχοι που τίθενται θα πρέπει να είναι SMART, δηλαδή συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά καθορισμένοι. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι ώστε να γνωρίζει το κάθε τμήμα τι ακριβώς επιδιώκεται. Επίσης, θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι ώστε να μπορούν να αξιολογηθούν με αριθμητικά δεδομένα. Οι στόχοι θα πρέπει επίσης να είναι εφικτοί και να μην εμποδίζει ο ένας στόχος την επίτευξη του άλλου. Εξίσου σημαντικό είναι να είναι ρεαλιστικοί, να τίθενται δηλαδή στόχοι οι οποίοι μπορούν να επιτευχθούν από την δημόσια οργάνωση. Τέλος, θα πρέπει να καθορίζονται χρονικά και το χρονικό διάστημα υλοποίησης τους να είναι εύλογο (Lawlor & Hornyak, 2014; Macleod, 2013).

Εξίσου σημαντική είναι και η χρήση του Balanced Score Card που αποτελεί μία μεθοδολογία συγκεκριμένης και ολοκληρωμένης στοχοθεσίας η οποία συμβάλει στην μέτρηση των αποτελεσμάτων των δημόσιων οργανισμών. Ουσιαστικά το Balanced Score Card είναι το πλαίσιο μέσω του οποίου οι στρατηγικοί στόχοι ενός οργανισμού μπορούν να μετασχηματιστούν σε συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης. Στηρίζεται στην σχέση αιτίας - αποτελέσματος και συμβάλει στην βελτίωση των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών για την επιτυχία των στόχων. Το Balanced Score Card είναι ένα σημαντικό εργαλείο που δίνει την δυνατότητα στους οργανισμούς να προβαίνουν σε αξιολογήσεις και με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να μπορούν να προσαρμόζουν την εταιρική τους στρατηγική σε όσα σημεία χρειάζεται. Μάλιστα δεν περιορίζεται μόνο σε οικονομικούς δείκτες αλλά και σε άλλους σημαντικούς δείκτες που σχετίζονται με το προσωπικό, τους πελάτες και τις λειτουργίες του οργανισμού. Οι βασικές του διαστάσεις περιλαμβάνουν την χρηματοοικονομική διάσταση, τους πελάτες, τις εσωτερικές διεργασίες, την μάθηση και ανάπτυξη. Συμβάλει στην άμεση ανταπόκριση του οργανισμού σε αλλαγές των συνθηκών του εξωτερικού του περιβάλλοντος και στην ομαλή λειτουργία του. Ουσιαστικά διευκολύνει σημαντικά την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης και παρέχει χρήσιμη ανατροφοδότηση η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη της στρατηγικής της. Αξίζει να

σημειωθεί πως παρά το γεγονός πως η Balanced Score Card έχει δημιουργηθεί για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, μπορεί να εφαρμοστεί και στους δημόσιους οργανισμούς με την κατάλληλη αναδιάρθρωση (Μπουραντάς, 2015).

Έτσι, γίνεται φανερό πως για να μπορέσει να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών στις δημόσιες υπηρεσίες είναι αναγκαίο να υλοποιηθεί ο κατάλληλος σχεδιασμός και η εφαρμογή πιο απλών διαδικασιών. Ο στόχος οποιασδήποτε σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, επομένως, πρέπει να είναι η δημιουργία υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από ευελιξία, απλουστευμένες διαδικασίες και περιορισμένη γραφειοκρατία. Ο όρος «Δημόσια διαχείριση» εμφανίστηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1970, εκφράζοντας περισσότερο μια θεσμική ανάπτυξη όμως από τότε, η μετάβαση από τη δημόσια διοίκηση στη δημόσια διαχείριση ήταν ταχεία. Ο κύριος προσανατολισμός της δημόσιας διαχείρισης είναι η εφαρμογή γενικά αποδεκτών αρχών της επιστημονικής διαχείρισης, με έμφαση στην εξειδίκευση, τη χρήση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, την εφαρμογή σύγχρονων αρχών ηγεσίας, την παρακίνηση του προσωπικού και την μέτρηση της απόδοσης (Meuleman, 2008).

Για να επικρατήσει η ποιότητα στις διαδικασίες δημόσιας διοίκησης και να υπάρξει συνολική βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών είναι απαραίτητη η μετάβαση από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο, στο σύγχρονο μοντέλο του νέου δημόσιου μάνατζμεντ. Επίσης, όπως προαναφέρθηκε είναι σημαντική η έννοια και η χρήση της αξιολόγησης. Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να αναφέρεται στην μείωση του κόστους παραγωγής, την αύξηση της παραγωγικότητας ή την βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων (Hernes, 2004).

Η αξιολόγηση ενός οργανισμού μπορεί να λάβει τη μορφή είτε αυτοαξιολόγησης, στην οποία ο οργανισμός αξιολογεί τον εαυτό του ή ετεροαξιολόγησης όπου ο οργανισμός αξιολογεί ή αξιολογείται από άλλο οργανισμό. Η αυτοαξιολόγηση παρέχει ένα εργαλείο αυτοδιάγνωσης και μια βάση για βελτιώσεις στις απαιτήσεις αναβάθμισης του οργανισμού. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μειονέκτημα της αυτοαξιολόγησης είναι ότι απαιτεί αντικειμενικές μετρήσεις οι οποίες να μπορούν να μετρήσουν με ακρίβεια τις πρακτικές ποιότητας που ακολουθούνται από τον οργανισμό σε σχέση με το επιλεγμένο

ποιοτικό πρότυπο. Για να μπορέσει να γίνει σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση είναι απαραίτητη η εκπαίδευση του προσωπικού. Ουσιαστικά ο τρόπος διεξαγωγής της αξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών, διαφέρει σε σχέση με των ιδιωτικών επιχειρήσεων εξαιτίας της διαφορετικής φύσης, της δομής και των στόχων τους (Papalazarou & Tsoulfas, 2018).

Για παράδειγμα οι πρωταρχικοί στόχοι των ιδιωτικών επιχειρήσεων σε σύγκριση με τις δημόσιες υπηρεσίες είναι διαφορετικοί. Για κάθε ιδιωτική επιχείρηση κύριος στόχος είναι η αποδοτικότητα, ενώ ο στόχος μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι η ισότητα και η δικαιοσύνη στην κατανομή των υπηρεσιών. Ο απώτερος στόχος μίας ιδιωτικής επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, στην ανάγκη της να επιβιώσει στην αγορά στην οποία λειτουργεί και από την οποία συγκεντρώνει τα απαραίτητα κεφάλαιά της. Υπάρχουν επίσης διαφορές στον τρόπο διασφάλισης των πόρων και, κατά συνέπεια, στην διαχείριση του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν μέρος της κυβέρνησης που διαδραματίζει ξεχωριστό ρόλο, διαφορετικό από εκείνο μιας επιχείρησης. Οι δημόσιοι φορείς αντλούν την εξουσία τους από το Νόμο και τα κεφάλαιά τους προέρχονται από τους φόρους και έχουν ως σκοπό την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών είναι πιο περίπλοκη και πολύπλοκη διαδικασία (Papalazarou & Tsoulfas, 2018).

Η διοίκηση στους δημόσιους οργανισμούς θα πρέπει να προσδιορίζει τους στρατηγικούς στόχους σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα και να διαμοιράζει τους στόχους αυτούς στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα με την μορφή ειδικών δράσεων. Πιο συγκεκριμένα, στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας υπάρχουν στόχοι, οι οποίοι καθορίζονται από την αποστολή του οργανισμού, από τη στρατηγική της ηγεσίας και το όραμα. Οι στόχοι διαμορφώνονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και σημαντικό είναι να είναι συγκεκριμένοι. Πολύ σημαντικό είναι να υπάρχει η αξιολόγηση, η μέτρηση και η σύγκριση των αποτελεσμάτων των στόχων σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν τεθεί. Ουσιαστικά πρέπει να υπάρχει ένας μηχανισμός ανατροφοδότησης αποτελεσμάτων, προκειμένου να εξετάζονται τα αποτελέσματα και να λαμβάνονται τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα (Papalazarou & Tsoulfas, 2018).

1.2. Διοίκηση μέσω στόχων

Τις τελευταίες δεκαετίες πολλές εταιρείες και οργανισμοί έχουν εισάγει την ομαδική εργασία για την αντιμετώπιση του διεθνούς ανταγωνισμού. Οι αυτορυθμιζόμενες ομάδες είναι μικρές ομάδες που έχουν κοινό στόχο και προσπαθούν να τον επιτύχουν. Η Διοίκηση μέσω στόχων εφαρμόζεται για την διαχείριση των ομάδων σε πολλούς οργανισμούς. Ενώ παλιότερα η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιούνταν από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια των οργανισμών, σήμερα έχει περάσει και στα άλλα πιο χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα των οργανισμών. Αυτό συνεπάγεται ότι η Διοίκηση των οργανισμών θα πρέπει να είναι σε θέση να ορίσει στόχους σε επίπεδο ομάδας, να μετρήσει και να αναφέρει αντίστοιχα κριτήρια. Αυτό μπορεί να απαιτήσει νέα συστήματα πληροφόρησης και ανατροφοδότησης καθώς και διαρθρωτικές αλλαγές, όπως η διαμόρφωση ομάδων προσανατολισμένων σε προϊόντα και διαδικασίες, προκειμένου να είναι σε θέση να μετρήσουν την επίτευξη των στόχων σε επίπεδο ομάδας. Επιπλέον, τα στελέχη διοίκησης πρέπει να είναι σε θέση να καθοδηγούν ομάδες με στόχους και σχόλια και να τις υποστηρίζουν αν είναι απαραίτητο. Οι ομάδες πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν συστήματα στόχου και ανατροφοδότησης και να ρυθμίζουν τη δράση τους συλλογικά για να επιτύχουν τον κοινό τους στόχο. Προφανώς, υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις για το την Διοίκηση μέσω Στόχων σε επίπεδο ομάδας (Antony, 2005).

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης και μία από τις πιο σύγχρονες και προσανατολισμένη προς το μέλλον τεχνική είναι η Διοίκηση μέσω Στόχων. Η συγκεκριμένη τεχνική φαίνεται πως είναι από τις πιο αποτελεσματικές. Επίσης, θεωρείται από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους καθώς επιτρέπει στους υπαλλήλους να ολοκληρώσουν επιτυχώς την εργασία τους. Η διαχείριση των στόχων ως μια σύγχρονη μέθοδος για την αξιολόγηση της ατομικής και οργανωμένης απόδοσης εξετάζεται από πολλούς ερευνητές. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου αποδίδει διαφορετικά οφέλη για τους οργανισμούς. Οι αρχές της Διοίκησης μέσω Στόχων υιοθετούν τα πρότυπα απόδοσης, σε συνδυασμό με το κόστος και το ανθρώπινο

δυναμικό, την αποτίμηση αξίας, την ανατροφοδότηση και τη βελτίωση (Islami et al., 2018).

Η Διοίκηση μέσω Στόχων είναι ένα εργαλείο ή μέσο για την ολοκλήρωση του σκοπού, όπως το κέρδος ή η ανάπτυξη, με βάση τις μεμονωμένες ανάγκες του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τους οργανωτικούς και τους ατομικούς στόχους. Πολύ σημαντικό είναι πως ο ανθρώπινος παράγοντας συμβάλει στην επιτυχία των οργανωτικών στόχων. Η Διοίκηση μέσω Στόχων δεν συμβαίνει σε μία στιγμή, αλλά είναι μια διαδικασία που συμβαίνει βήμα προς βήμα για να πραγματοποιηθεί μια αξιολόγηση απόδοσης με επιτυχία. Η Διοίκηση μέσω Στόχων περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα, τον καθορισμό στόχων, τον προγραμματισμό δράσης, τον αυτοέλεγχο και τις περιοδικές αναφορές. Επίσης, σημαντική είναι η διαμόρφωση των αντικειμένων (στόχων) για την υλοποίηση, την εκτέλεση και την διαχείρισή τους. Έτσι, ανά στόχο θα πρέπει να γίνει αρχικά ο καθορισμός τους, η συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων και η αντικειμενική ανατροφοδότηση, διαδικασίες που έχουν αποδειχθεί πως αυξάνουν την παραγωγικότητα στον οργανισμό (Islami et al., 2018).

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η Διοίκηση μέσω Στόχων σχετίζεται ισχυρά με μια θετική φιλοσοφία διαχείρισης. Η μέθοδος αυτή είναι από μόνη της μια μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων από διαχειριστικές πρακτικές που γίνονται θετικές. Θεωρείται ως μια επιτυχημένη μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων, που υποστηρίζει την ολοκλήρωση άλλων λειτουργιών διαχείρισης όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση και ο έλεγχος. Η διαχείριση με στόχους βελτιώνει το κίνητρο των εργαζομένων να εργάζονται και να επιτυγχάνουν οργανωτικούς στόχους (Hoffmann-Burdzinska & Flak, 2015).

Με βάση αρκετές έρευνες που έχουν υλοποιηθεί στο παρελθόν έχει αποδειχθεί πως η Διοίκηση μέσω στόχων ασκεί θετική επιρροή στους εργαζομένους και δημιουργεί θετική σχέση μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων. Επίσης, συμβάλει στην παρακίνηση και υποστηρίζει την δημιουργία ομάδων για την εκτέλεση εργασιών. Ένα ακόμα σημαντικό πλεονέκτημα είναι πως συμβάλει στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και επιλύει οργανωτικά προβλήματα. Αρχικά η ιδέα της Διοίκησης μέσω Στόχων εκφράστηκε από τον Αμερικανό επιστήμονα της διοίκησης Drucker. Ο Drucker

περιέγραψε βασικές παραδοχές μιας απλής αλλά αποτελεσματικής, διαισθητικής μεθόδου διαχείρισης σε οργανισμούς (Hoffmann-Burdzinska & Flak, 2015).

Σύμφωνα με τον Drucker η διαχείριση της επιχείρησης σημαίνει Διοίκηση με Στόχους, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από ομαδική εργασία. Κατά την άποψή του, κάθε επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει μια κεντρική ομάδα, η οποία να συνδέει ξεχωριστές ομάδες στον κοινό στόχο. Κάθε υπάλληλος συνεισφέρει με μοναδικούς πόρους τους οποίους πρέπει να χρησιμοποιήσει για να επιτύχει τον στόχο τον οποίο πρέπει να υλοποιήσει η ομάδα του. Αυτή είναι η κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθούν οι ομάδες όλων των ατόμων σε οργανισμούς. Οι συνεισφορές τους πρέπει να εναρμονίζονται μεταξύ τους έτσι ώστε το αποτέλεσμα να είναι ο κοινός στόχος, χωρίς ελλείψεις και αντεγκλίσεις μεταξύ των ανθρώπων (Hoffmann-Burdzinska & Flak, 2015).

Η αρχή της Διοίκησης μέσω Στόχων χρονολογείται από τη δεκαετία του 50 και του 60. Ο P. F. Drucker και ο McGregor ασχολήθηκαν με την συγκεκριμένη μεθοδολογία. Ο Drucker ονόμασε τη διαδικασία ως «διαχείριση βάσει στόχων» ενώ ο McGregor (McGregor, 1990) έψαχνε έναν εναλλακτικό τρόπο για να εκτιμήσει την απόδοση στην οργάνωση και την αντιλήφθηκε ως διατύπωση συγκεκριμένων στόχων και μέτρηση της υλοποίησής τους. Η φιλοσοφία της Διοίκησης μέσω Στόχων όπως εφαρμόζεται από οργανισμούς βασίζεται σε δύο γενικές παραδοχές. Η πρώτη είναι πως οι συμπεριφορές των εργαζομένων είναι πιο σημαντικές από τις προσωπικότητές τους, ενώ η δεύτερη πως η συμπεριφορά πρέπει να καθορίζεται από τα αποτελέσματα καθορισμένων στόχων. Η επιτυχία της προσέγγισης εξαρτάται από τρεις μεταβλητές, την ανατροφοδότηση μεταξύ των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, την υποστήριξη ανωτέρων διευθυντικών στελεχών στον τομέα της εισαγωγής και της εφαρμογής της μεθόδου Διοίκησης μέσω Στόχων και την στάση των εργαζομένων όπως προσανατολίζεται προς τους στόχους (Hoffmann-Burdzinska & Flak, 2015).

Σύμφωνα με την Διοίκηση μέσω Στόχων απαιτούνται στόχοι σε κάθε τομέα όπου η απόδοση και τα αποτελέσματα επηρεάζουν άμεσα και ζωτικά την επιβίωση και την ευημερία της επιχείρησης. Η μέθοδος στηρίζεται στον καθορισμό των στόχων για κάθε εργαζόμενο και στη συνέχεια δίνει την δυνατότητα σύγκρισης της απόδοσής τους με

βάση τους στόχους που έχουν τεθεί. Είναι μια διαδικασία στην οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν με την διοίκηση στην δημιουργία των στόχων. Ένα βασικό χαρακτηριστικό ενός προγράμματος Διοίκησης μέσω Στόχων είναι ότι περιλαμβάνει την ομαδική εργασία για να θέσει συγκεκριμένους, αντικειμενικούς στόχους οι οποίοι σχετίζονται και με την απόδοση του κάθε υπαλλήλου. Επίσης, ορίζονται συγκεκριμένες προθεσμίες για τη μέτρηση των επιτευγμάτων του κάθε εργαζομένου και τίθενται και οι βασικές κατευθύνσεις με βάση τις οποίες μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι. Επιπλέον, εξετάζονται και τα πιθανά εμπόδια τα οποία μπορεί να επηρεάσουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Μετά από μία προκαθορισμένη περίοδο η διοίκηση σε συνεργασία με το προσωπικό εξετάζουν και ελέγχουν την απόδοση με βάση τους καθορισμένους στόχους. Έτσι, διαπιστώνεται αν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι ή αν υπάρχουν αποκλίσεις (Ofojebe & Olibie, 2014).

Η Διοίκηση μέσω Στόχων αντιμετωπίζει το κίνητρο, την πρωτοβουλία και τη δραστηριότητα του προσωπικού ως τον πιο πολύτιμο πόρο μιας επιχείρησης, οδηγώντας στη δυναμική και την ενσωμάτωση κοινών ομάδων ανωτέρων και των υφισταμένων τους προς την οργανωτική ανάπτυξη. Η πιο σημαντική υπόθεση της μεθόδου είναι η απαίτηση της ενεργού στάσης των διευθυντών. Άλλα χαρακτηριστικά της είναι η πλήρης και αξιόπιστη εμπλοκή της διοίκησης μέσω της εισαγωγής και της εφαρμογής του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, βοηθώντας στον καθορισμό στόχων, την κατανομή εργασιών, τη επιλογή πόρων και εργαζομένων. Ένα στέλεχος διοίκησης πρέπει να είναι ανοιχτό και προσιτό στους υπαλλήλους του. Ο τελευταίος παράγοντας είναι η συγκέντρωση στα αποτελέσματα και η αναφορά σχετικά με την πρόοδο στην ολοκλήρωση των εργασιών και την αποτελεσματικότητα (Hoffmann-Burdzinska & Flak, 2015).

Η Διοίκηση μέσω Στόχων είναι, επομένως, μια τεχνική η οποία ενισχύει τους οργανισμούς στο να θέσουν και να επιτύχουν τους στόχους τους, σχεδιάζοντας, οργανώνοντας και ελέγχοντας το σύνολο των πόρων τους. Είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τον μετασχηματισμό των εισροών σε ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο παραγωγής αποτελεσμάτων. Επίσης, συμβάλει στην ενδυνάμωση των

εργαζομένων και την επίτευξη καθορισμένων στόχων σύμφωνα με τις παγκόσμιες τάσεις (Ofojebe & Olibie, 2014).

Η Διοίκηση μέσω Στόχων είναι μια διαδικασία κατά την οποία τα μέλη του οργανισμού συνεργάζονται, προσδιορίζουν κοινούς στόχους και συντονίζουν τη δραστηριότητά τους για την επίτευξή τους. Είναι σημαντικό πως ολόκληρη η διαδικασία πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μέλλοντος και των αλλαγών. Ένας στόχος γίνεται αντιληπτός ως τελική κατάσταση ή συνθήκες που πρέπει να επιτευχθούν. Ουσιαστικά ένα σύνολο στόχων μιας οργανωτικής μονάδας είναι η βάση της δραστηριότητάς του κάθε υπαλλήλου που εξαρτάται από την εργασία του. Οι στόχοι μπορούν, αλλά δεν χρειάζεται να απαιτούν αλλαγές. Ένας στόχος μπορεί να συνδεθεί με την αλλαγή ή με καμία αλλαγή. Αξίζει να σημειωθεί πως στις περισσότερες περιπτώσεις η Διοίκηση μέσω Στόχων βοηθά στην εφαρμογή αλλαγών, βελτιώσεων και καινοτομιών. Οι στόχοι μπορούν να προέρχονται από κάθε θέση στην οργανωτική δομή και θα πρέπει να προέρχονται από τους γενικούς στόχους ενός οργανισμού, συμμορφούμενοι με τη φιλοσοφία, την πολιτική και τα σχέδιά του. Έτσι, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πότε και τί πρέπει να γίνει και ποιά είναι η προσωπική συνεισφορά που πρέπει να παρέχει ο κάθε εργαζόμενος. Επίσης, σημαντικό είναι πως η Διοίκηση μέσω Στόχων είναι μία βάση για ανατροφοδότηση και αξιολόγηση της απόδοσης σε έναν οργανισμό (Hoffmann-Burdzinska & Flak, 2015).

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως η Διοίκηση μέσω Στόχων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση βασικών οργανωτικών λειτουργιών, ενώ μπορεί να αποτελέσει και τη βάση για ανταμοιβές κατάλληλες με την απόδοση της εργασίας. Το ζήτημα της χρήσης της Διοίκησης μέσω Στόχων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας είναι αρκετά καλά αναγνωρισμένο καθώς φαίνεται πως αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο στη ανάπτυξη ομαδικής εργασίας. Επιπλέον, δημιουργούνται αυτόνομες ομάδες, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Hoffmann-Burdzinska & Flak, 2015).

Η Διοίκηση μέσω Στόχων θα πρέπει να είναι πλήρης και αυθεντική και να υπάρχει και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης σε αυτή. Επίσης, βασική προϋπόθεση

επιτυχίας της είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό στόχων και στην κατανομή εργασιών. Πολύ σημαντικό είναι να επιλέγονται και οι κατάλληλοι πόροι και μέθοδοι υλοποίησης των καθορισμένων στόχων. Επίσης, είναι σημαντικό να υπάρχει προσβασιμότητα των εργαζομένων προς την Διοίκηση ή τους συναδέλφους όπως σε περιπτώσεις που είναι απαραίτητες οι συμβολές για τις δράσεις που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Τέλος, είναι σημαντικό να υπάρχει περιοδική ανασκόπηση της προόδου και της αποτελεσματικότητας της εργασίας με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί (Hoffmann-Burdzinska & Flak, 2015).

Τα βασικά πλεονεκτήματα της Διοίκησης μέσω στόχων είναι πως εστιάζουν στους στόχους, δίνουν την δυνατότητα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε όλα τα επίπεδα του, αυξάνει τα κίνητρα, δίνει στόχους σε ομαδικό και ατομικό επίπεδο οι οποίοι συμφωνούν με τον οργανωτικό στόχο. Επίσης, συνδυάζει τον προγραμματισμό και τον έλεγχο και συμβάλει στην δημιουργία και ανάπτυξη ιεραρχίας στόχων σε όλα τα επίπεδα. Πολύ σημαντικό είναι πως δίνει έμφαση στα τελικά αποτελέσματα και ενθαρρύνει σε μεγάλο βαθμό την αυτοδιαχείριση και την ατομική συμμετοχή όλων στους στόχους.

Παρόλα αυτά αξίζει να σημειωθεί πως οι συνεχείς αλλαγές μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στην Διοίκηση μέσω Στόχων. Επίσης, ένα μειονέκτημα είναι πως αν στον οργανισμό δεν υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ ανώτερου και κατώτερου ιεραρχικού επιπέδου μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά τα τελικά αποτελέσματα της Διοίκησης μέσω Στόχων. Ακόμα ελλοχεύει η πιθανότητα δημιουργίας πολλών γραφειοκρατικών κανόνων με αποτέλεσμα να απαιτείται περισσότερος χρόνος για την εφαρμογή της. Τέλος, σε περιπτώσεις που υπάρχει αυξημένη πίεση για την μέτρηση των στόχων μπορεί να υπάρξουν αντίθετα αποτελέσματα στην ψυχολογία και συμπεριφορά των εργαζομένων (Hoffmann-Burdzinska & Flak, 2015).

Επομένως, γίνεται σαφές πως η Διοίκηση μέσω Στόχων έχει πολλά πλεονεκτήματα τα οποία όταν εφαρμοστεί σωστά μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των οργανισμών. Σε διαφορετική περίπτωση

μπορεί να υπάρξουν προβλήματα κατά την εφαρμογή της και να υπάρξουν αντίθετα αποτελέσματα για τα τμήματα ή το σύνολο του οργανισμού.

1.2 Διοίκηση μέσω στόχων στο δημόσιο τομέα

Καθώς τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί ανάπτυξη της διεθνούς οικονομίας και πρόοδος της τεχνολογίας σημειώνεται πρόοδος και στον δημόσιο τομέα σε διεθνές επίπεδο. Έτσι, είναι σημαντικό να υπάρχουν πρότυπα παραγωγής και απόδοσης τα οποία θα υιοθετούνται από αυτόν όπως και στον ιδιωτικό τομέα. Παρόλα αυτά εξακολουθούν να υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στον τρόπο διοίκησης.

Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα που να σχετίζεται με την οικονομική αποδοτικότητα. Έτσι, θεωρείται απαραίτητο να γίνει άμεσα μεταρρύθμιση στον δημόσιο τομέα, η οποία θα στηρίζεται στην βελτίωση του μοντέλου της δημόσιας διοίκησης και θα αξιοποιεί συγκεκριμένα πρότυπα αξιολόγησης της απόδοσης. Η Διοίκηση μέσω Στόχων στον δημόσιο τομέα δεν περιλαμβάνει όμως μόνο την αποδοτική χρήση των πόρων αλλά και τα οφέλη σε κοινωνικό επίπεδο. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως ο δημόσιος τομέας έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως είναι το γεγονός πως έχει πολλά εμπλεκόμενα μέρη και συγκεκριμένους στόχους σε κοινωνικό επίπεδο (Zhonghua & Ye, 2012).

Σε όλο τον κόσμο και σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης, η Διοίκηση μέσω Στόχων και η διαχείριση της απόδοσης χρησιμοποιούνται ώστε να μπορούν να γίνουν κατανοητά τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων των δημόσιων οργανισμών και να εφαρμόζεται αποτελεσματική διακυβέρνηση. Επίσης, η ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης επιτρέπουν τη σύγκριση παρόμοιων δραστηριοτήτων σε διάφορους τομείς και οδηγούν στην καθιέρωση μίας κουλτούρας που στηρίζεται στην διοίκηση μέσω στόχων και στις επιδόσεις του δημόσιου τομέα. Τα στελέχη διοίκησης μπορούν με αυτόν το τρόπο να μετρούν και να εξετάζουν τα αποτελέσματα των δημόσιων οργανισμών. Τα συστήματα, οι διαδικασίες και οι εργαζόμενοι πρέπει να κατευθύνονται με την σωστή μέθοδο στα σωστά πράγματα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η Διοίκηση μέσω

Στόχων συμβάλει στην αξιολόγηση των επιδόσεων με βάση την συνολική οργανωτική στρατηγική και εξασφαλίζει την εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης που οδηγούν και στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού βελτιστοποιώντας την επιχειρηματική απόδοση (Webb & Blandin, 2006).

Σήμερα, σε όλες τις χώρες οι κυβερνήσεις δαπανούν μεγαλύτερη προσοχή, χρόνο και κεφάλαια για τη μέτρηση και την αξιολόγηση των επιδόσεων στο δημόσιο τομέα από ποτέ. Η διαχείριση βάσει αποτελεσμάτων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας ο οποίος εξετάζεται σε όλα τα επίπεδα του δημόσιου τομέα: τοπικό, περιφερειακό, εθνικό, ακόμη και υπερεθνικό. Σχολεία και πανεπιστήμια, τοπικές κυβερνήσεις και άλλες διοικητικές υπηρεσίες, καθώς και οργανισμοί αναπτυξιακής βοήθειας και οργανισμοί όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, συμμετέχουν όλοι στην παραγωγή δεδομένων και πληροφοριών για τα αποτελέσματα απόδοσης τους. Η αυξημένη προσοχή στην αξιολόγηση των επιδόσεων στον δημόσιο τομέα συμπίπτει με την άνοδο της διοικητικής μεταρρύθμισης. Στη δεκαετία του 1980, η οικονομική κρίση και ο αυξημένος διεθνής ανταγωνισμός πυροδότησε μια τέτοια μεταρρύθμιση στις περισσότερες δυτικές πολιτείες. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ήταν η λέξη-κλειδί που είχε διττό στόχο, την μείωση των προϋπολογισμών και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της κυβέρνησης μειώνοντας τη γραφειοκρατία. Για την επίτευξη του τελευταίου στόχου, εισήχθησαν μηχανισμοί τύπου αγοράς όπως ιδιωτικοποιήσεις, ανταγωνιστικοί διαγωνισμοί και κουπόνια στο δημόσιο τομέα, και τμηματικές μονάδες χωρίστηκαν σε σχεδόν αυτόνομες μη κυβερνητικές οργανώσεις (Thiel & Leeuw, 2002).

Οι προαναφερθείσες αλλαγές στον δημόσιο τομέα οδήγησαν στην υιοθέτηση μεγάλου αριθμού τεχνικών του ιδιωτικού τομέα για τη μέτρηση και τη βελτίωση της απόδοσης, όπως οι δείκτες απόδοσης. Όχι μόνο οι δείκτες επιτρέπουν στις κυβερνήσεις να μετρούν και να αξιολογούν την απόδοση των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών αλλά επίσης αυξάνουν τις ευκαιρίες για βελτίωση της απόδοσης, που αποτελεί έναν άλλο σημαντικό στόχο της διοικητικής μεταρρύθμισης (Thiel & Leeuw, 2002).

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια μέθοδος διοίκησης η οποία στοχεύει στον καθορισμό στόχων και στη διασφάλιση ότι οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται μέσω ενός

κύκλου προγραμματισμού και ελέγχου. Ενσωματώνει ένα σύνολο δραστηριοτήτων, εργαλείων και μηχανισμών που αποσκοπούν στη μέτρηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Ουσιαστικά η έννοια και ο ρόλος των δημόσιων υπηρεσιών έχει αλλάξει με την πάροδο των χρόνων. Πλέον εφαρμόζονται δύο βασικά μοντέλα της απόδοσης το μοντέλο "3Es" (δηλαδή, οικονομία, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα) και το μοντέλο "ΙΟΟ" (π.χ. είσοδος, έξοδος, αποτέλεσμα) (Boyne, 2002). Το μοντέλο της διαδικασίας παραγωγής αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να μετατρέπει τους πόρους σε αποτελέσματα. Η λογική παραγωγής - εισροές → δραστηριότητες → έξοδοι - μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα ίδρυμα / οργανισμό ή σε ένα πρόγραμμα πολιτικής (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Το αναλυτικό πλαίσιο απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, αλλά επίσης αυξάνει το εύρος της μέτρησης και της διαχείρισης απόδοσης, δεδομένου ότι αφορά δύο επίπεδα αποτελεσμάτων τα λειτουργικά αποτελέσματα και τα αποτελέσματα διαδικασίας (Pollitt & Bouckaert, 2011). Τα στελέχη διοίκησης μπορούν να μετρήσουν την ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίζει κοινωνικοοικονομικά ζητήματα του πλαισίου στο οποίο παρέχει υπηρεσίες στους πολίτες και στην κοινότητα και να μετρούν το αντίκτυπο των τελικών αποτελεσμάτων στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Αυτό το μοντέλο προϋποθέτει ως αφετηρία τις κοινωνικές ανάγκες του περιβάλλοντος βάσει του οποίου ένας δημόσιος οργανισμός προσδίδει στο σύστημά του τους απαιτούμενους πόρους για την παράδοση των προγραμματισμένων αποτελεσμάτων (Vignieri, 2018).

Η αναβάθμιση της δημόσιας αξίας της απόδοσης διευκρινίζει την ουσία της διαχειριστικής επιτυχίας των δημόσιων οργανισμών. Για τον ιδιωτικό τομέα, η αξία που δημιουργείται από έναν οργανισμό μετράται από την κερδοφορία ή την τιμή της μετοχής αλλά δεν υπάρχει ισοδύναμο μέτρο μέτρησης για οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Η δημόσια αξία μπορεί να προέλθει από τις βελτιωμένες συνθήκες διαβίωσης για την κοινότητα στο σύνολό της, ενώ οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα παράγουν αξία όταν

ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών. Η δημόσια αξία περιλαμβάνει διάφορους κλάδους και ενισχύει το μοντέλο παραγωγής της απόδοσης (Voets et al., 2008).

Για το σκοπό αυτό, τα διοικητικά επιχειρήματα ομαδοποιούνται σε τρεις ομάδες, την οικονομία, την διαφάνεια και δικαιοσύνη και την ασφάλεια και ανθεκτικότητα. Η πρώτη ομάδα τιμών δίνει έμφαση στον έλεγχο εξόδου, καθώς συνδέονται με την αντιστοίχιση πόρων με καθορισμένες εργασίες. Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με τη διαδικασία διακυβέρνησης. Μια κυβέρνηση πρέπει να λειτουργεί με δημοκρατικό, έντιμο και δίκαιο τρόπο. Έτσι, εστιάζει στη διαδικασία και όχι στα αποτελέσματα. Η τρίτη ομάδα χαρακτηρίστηκε ως «καθεστώς» που περιλαμβάνει τιμές που σχετίζονται με την ανθεκτικότητα, την αντοχή, την επιβίωση και την προσαρμοστικότητα. Ουσιαστικά, δείχνει την ικανότητα ενός δημόσιου οργανισμού να παραμείνει ενεργός σε χειρότερες συνθήκες και να προσαρμοστεί γρήγορα σε μια κρίση (Vignieri, 2018).

Η αναβάθμιση της δημόσιας αξίας της απόδοσης προσφέρει ένα πλαίσιο έργου το οποίο βελτιώνει τη δημόσια διακυβέρνηση, με πρόσθετες διαστάσεις συμπεριλαμβανομένων μέτρων συμμετοχής των πολιτών σε δημόσιες διαδικασίες, διαφάνειας δημόσιων υπηρεσιών και λογοδοσίας καθώς και δημοκρατικών αξιών όπως η ισότητα, η ισοτιμία και το κοινωνικό κεφάλαιο (Walker et al., 2010).

1.2.1 Νόμος 3230/2004

Με τον Νόμο 3230/2004 καθιερώθηκε το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων στην ελληνική δημόσια διοίκηση, το οποίο συμβάλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία στις δημόσιες υπηρεσίες. Ουσιαστικά γίνεται προσπάθεια με τον συγκεκριμένο νόμο να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Η Διοίκηση μέσω Στόχων είναι η διαδικασία προσδιορισμού συγκεκριμένων στόχων και επιδιώξεων στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα των δημόσιων οργανισμών, οι οποίοι μετασχηματίζονται σε συγκεκριμένες εξειδικευμένες δράσεις για τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Με βάση το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων όλο το προσωπικό θα πρέπει να δεσμεύεται για την υλοποίηση των στόχων αλλά και κάθε προϊστάμενος να θεσπίσει συγκεκριμένες

ενέργειες που θα συμβάλουν στην επίτευξη ποσοτικών αλλά και ποιοτικών αποτελεσμάτων. Οι διατάξεις του συγκεκριμένου νόμου αφορούν τις υπηρεσίες του Δημοσίου τομέα, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τους ΟΤΑ πρωτοβάθμιου και δευτεροβάθμιου βαθμού (Νόμος 3230/2004).

Σημαντικό είναι να υπάρχουν συγκεκριμένοι δείκτες αποδοτικότητας ώστε να αξιολογούνται οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση των πολιτών, την αύξηση της εμπιστοσύνης των πολιτών στις δημόσιες δομές και του επιπέδου ικανοποίησης τους και την ενίσχυση της διαφάνειας. Επίσης, η αξιολόγηση θα πρέπει να συμβάλει και στην καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και την αύξηση της αποδοτικότητας η οποία είναι πολύ σημαντική για τον δημόσιο τομέα. Ουσιαστικά θα πρέπει οι δημόσιες υπηρεσίες με βάση την Διοίκηση μέσω Στόχων να καταφέρνουν να μεγιστοποιούν τα αποτελέσματα τους χρησιμοποιώντας και αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους προς το δημόσιο συμφέρον. Οι Δείκτες μέτρησης αποτελούν τα μέσα για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών (Νόμος 3230/2004).

Η διαδικασία καθορισμού των στόχων με βάση το άρθρο 3 του νόμου περιλαμβάνει αρχικά την απόφαση του Υπουργού ή του οργάνου διοίκησης να κατανέμει και να γνωστοποιεί τους στρατηγικούς στόχους του κάθε έτους στις οικείες υπηρεσίες. Αντίστοιχα οι προϊστάμενοι αναλύουν τους στρατηγικούς στόχους του φορέα του και ενημερώνουν τους προϊσταμένους των τμημάτων ή των Διευθύνσεων για τους στόχους τους. Ανάλογα υπάρχει επιμερισμός των στόχων της Διεύθυνσης ανά τμήμα και ο κάθε προϊστάμενος τμήματος θα πρέπει να καθορίσει την συμβολή του κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων αυτών. Ουσιαστικά ο προϊστάμενος θα πρέπει να καθορίσει τους ατομικούς στόχους των υπαλλήλων με βάση τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες του κάθε υπαλλήλου. Επίσης, σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο είναι σημαντικό να υπάρχει καθορισμός προγράμματος δράσης και ανάλυση του κάθε στόχου ως προς τις ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν σε συγκεκριμένο χρόνο. Μάλιστα, βασικό για την επιτυχία της στοχοθεσίας είναι να υλοποιούνται οι αναγκαίες ενέργειες όπως οι

μετακινήσεις προσωπικού ή η σύσταση συγκεκριμένων ομάδων διοίκησης έργου (Νόμος 3230/2004).

Επόμενο στάδιο αποτελεί η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων και ο καθορισμός του βαθμού προτεραιότητας του κάθε στόχου. Επιπλέον είναι απαραίτητο να υπάρχουν συγκεκριμένοι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων για κάθε στόχο και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του. Το προσωπικό θα πρέπει να ενημερώνεται για τα παραπάνω και να γνωρίζει τους ατομικούς του στόχους. Τέλος, σημαντικό είναι να καθορίζεται η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων με βάση τους προκαθορισμένους στόχους. Με βάση το άρθρο 4 θα πρέπει η παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων να γίνεται ανά διαστήματα μικρότερα των 3 μηνών. Έτσι, θα μπορεί να γίνει κατανοητή η πορεία υλοποίησης των στόχων και να ληφθούν οι απαραίτητες ενέργειες από την διοίκηση σε περίπτωση απόκλισης των αποτελεσμάτων από τα προκαθορισμένα πρότυπα (Νόμος 3230/2004).

Με βάση το άρθρο 5 υπάρχουν συγκεκριμένοι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Μπορεί να είναι γενικοί ή ειδικοί δείκτες. Κάποιοι από τους γενικούς δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν περιλαμβάνουν τον χρόνο απόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών, η ποιότητα των υπηρεσιών, η ικανοποίηση των παραπόνων των πολιτών, το κόστος διαχείρισης αλλά και το επίπεδο εφαρμογής των νέων τεχνολογιών στον δημόσιο οργανισμό. Επίσης, οι ειδικοί δείκτες μπορεί να εφαρμόζονται για την μέτρηση συγκεκριμένων υπηρεσιών και διαδικασιών σε κάθε δημόσια υπηρεσία (Νόμος 3230/2004).

Με βάση την πρόσφατη Νομοθεσία του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης έχουν αποφασιστεί συγκεκριμένες δράσεις για την εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων». Ως αρχική δράση τίθεται η στοχοθεσία. Ειδικότερα, αναφέρεται πως η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα είναι οι κύριοι άξονες λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Οι δύο αυτοί άξονες μπορούν να ελέγχονται και να βελτιώνονται διαρκώς μέσα από την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκηση μέσω Στόχων στον δημόσιο τομέα, με βάση τις σχετικές διατάξεις του Νόμου

4369/2016 και του ιδρυτικού νόμου 3230/2004. Οι πυλώνες στους οποίους στηρίζονται οι διατάξεις των νόμων αυτών είναι ο καθορισμός και η υλοποίηση στοχοθεσίας σε ετήσια βάση για τους δημόσιους φορείς, καθώς και η ανάπτυξη συγκεκριμένων δεικτών μέτρησης που αφορούν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Για να ελέγχονται οι στόχοι αυτοί είναι σημαντικό να υλοποιούνται Ετήσιες Εκθέσεις Αξιολόγησης για τις δράσεις του εκάστοτε φορέα (ΔΙΣΣΚ.ΤΠΠ/Φ.1/24045).

Η βασικότερη διαμόρφωση που έπρεπε να δημιουργηθεί ήταν ένα νέο και πιο λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον για την Διοίκηση μέσω Στόχων στη Δημόσια Διοίκηση. Ο ρόλος των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντικός για την διαμόρφωση και παρακολούθηση των στόχων που έχουν τεθεί για κάθε δημόσια υπηρεσία. Επίσης, σημαντικό είναι να υπάρχει διαφάνεια, νομιμότητα και χρηστή διακυβέρνηση. Οι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας είναι επίσης σημαντικοί για να καθορίζονται οι στόχοι και να παρακολουθούνται σε κάθε δημόσια υπηρεσία. Αρχικά είναι βασικό να λαμβάνονται υπόψη οι Στρατηγικοί και Επιχειρησιακοί Στόχοι των οργανισμών και να υπάρχει πρόβλεψη με βάση τις προτεραιότητες που υπάρχουν σε κάθε φορέα (ΔΙΣΣΚ.ΤΠΠ/Φ.1/24045).

Τα τμήματα τα οποία είναι αρμόδια για την υλοποίηση των παραπάνω διαδικασιών είναι οι Διευθύνσεις ή τα Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, οι οργανικές μονάδες ή οι Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού που υπάρχουν σε κάθε υπηρεσία. Υπάρχουν μάλιστα συγκεκριμένα βήματα για την υλοποίηση της στοχοθεσίας σε κάθε φορέα. Την πρώτη εβδομάδα του Οκτωβρίου υλοποιούνται προτάσεις για τους στρατηγικούς στόχους σε κάθε φορέα με χρονικό ορίζοντα το ένα έτος. Οι στόχοι αυτοί τίθενται από το ανώτατο όργανο διοίκησης του κάθε φορέα. Τον επόμενο μήνα το ανώτατο διοικητικό όργανο με τους Προϊσταμένους του φορέα αποφασίζει τους τελικούς στόχους του φορέα. Έπειτα, γνωστοποιούνται οι στόχοι ηλεκτρονικά σε όλους τους εργαζομένους και διαχωρίζονται οι στόχοι για το κάθε τμήμα. Μετά την κοινοποίηση των στόχων, οι εργαζόμενοι μπορούν να υποβάλουν τις απόψεις τους και τις προτάσεις τους σχετικά με την στοχοθεσία του τμήματος τους ή του οργανισμού (ΔΙΣΣΚ.ΤΠΠ/Φ.1/24045).

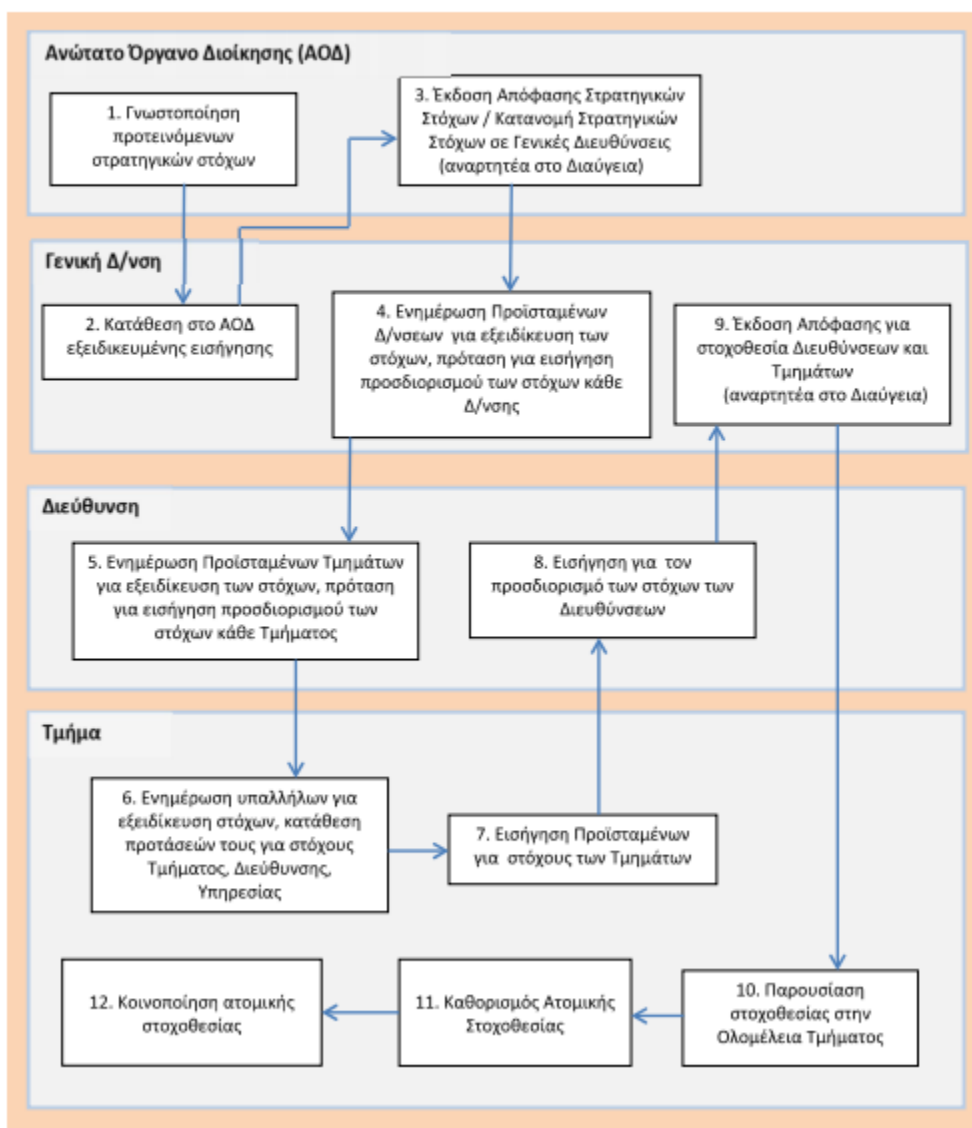
Τον Δεκέμβριο εκδίδονται οι αποφάσεις στοχοθεσίας και έπειτα οι στόχοι ανακοινώνονται σε όλους και διαχωρίζονται σε ομαδικούς και ατομικούς με βάση το τμήμα, τον κλάδο, τις γνώσεις και τα προσόντα του κάθε υπαλλήλου. Χαρακτηριστικό είναι πως οι προϊστάμενοι θα πρέπει να πραγματοποιούν συνεντεύξεις με τους εργαζομένους, ώστε να καθορίζονται γραπτά οι στόχοι και παράλληλα να γίνεται γνωστή η άποψη του υπαλλήλου σε σχέση με τους στόχους. Οι στόχοι και οι ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν θα πρέπει να είναι καθορισμένοι χρονικά και να κοινοποιούνται σε κάθε υπάλληλο οι ατομικοί του στόχοι με βάση πάντα και την στοχοθεσία του κάθε τομέα και τμήματος (ΔΙΣΣΚ.ΤΠΠ/Φ.1/24045).

Οι στρατηγικοί στόχοι τίθενται κατά την πρώτη εβδομάδα του Νοεμβρίου, ενώ οι επιχειρησιακοί την πρώτη εβδομάδα του Δεκεμβρίου. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι SMART, δηλαδή συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά καθορισμένοι. Ειδικότερα, οι στόχοι θα πρέπει να είναι προγραμματισμένοι και ακριβείς, ώστε να γίνονται κατανοητοί από όλα τα μέλη του οργανισμού. Επίσης, πρέπει να είναι μετρήσιμοι είτε με ποσοτικά είτε με ποιοτικά κριτήρια. Για να μπορέσουν να πραγματοποιηθούν θα πρέπει να είναι εφικτοί και συμφωνημένοι, έτσι ώστε να υπάρχουν οι αναγκαίοι πόροι και δυνατότητες και να έχουν συμφωνήσει τα μέλη προς την επίτευξη τους. Πολύ σημαντικό είναι να είναι ρεαλιστικοί και να μπορούν να επιτευχθούν με βάση τις συνθήκες που επικρατούν. Τέλος, πρέπει να είναι χρονικά προσδιορισμένοι ώστε να δηλώνεται με σαφή τρόπο ο χρόνος υλοποίησης του κάθε στόχου (ΔΙΣΣΚ.ΤΠΠ/Φ.1/24045).

Εξίσου σημαντικό είναι πως θα πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένες δράσεις με βάση την κάθε υπηρεσία, οι οποίες θα συνάδουν με τους στόχους που έχουν τεθεί και θα οδηγούν σε βελτίωση της λειτουργίας της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας. Ειδικότερα, θα πρέπει να υπάρχουν πολιτικές και δράσεις οι οποίες θα απλοποιούν τις διαδικασίες και θα μειώνουν τα επίπεδα γραφειοκρατίας και κακοδιαχείρισης. Κάποιες από αυτές τις δράσεις μπορούν να είναι η ανάπτυξη πολιτικών που θα μειώνουν τον χρόνο εξυπηρέτησης των πολιτών ή θα μειώνουν τις επικαλύψεις αρμοδιοτήτων θέσεων εργασίας. Πολύ σημαντικό είναι να υπάρχουν και δράσεις που αφορούν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (ΔΙΣΣΚ.ΤΠΠ/Φ.1/24045).

Οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας θα πρέπει να συνάδουν με την υπάρχουσα νομοθεσία και την εγκύκλιο ΔΠΑ/ΦΕ/οικ.. 7323/5-4-2006 «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης». Μέσα από τους εν λόγω δείκτες είναι δυνατή η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων δημοσίων οργανισμών, δηλαδή ο βαθμός που έχουν πραγματοποιηθεί οι στόχοι. Επίσης, είναι δυνατή η μέτρηση της αποδοτικότητας δηλαδή ο λόγος κόστους οφέλους για την πραγματοποίηση των στόχων. Ο βαθμός επίτευξης των στόχων μετράται από δύο ιεραρχικά επίπεδα, σε επίπεδο Διεύθυνσης κάθε τέσσερις μήνες, και σε επίπεδο τμήματος μία φορά κάθε μήνα. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως όταν παρατηρείται απόκλιση από τους στόχους θα πρέπει είτε να γίνει αναθεώρηση, κατάργηση, συμπλήρωση και διόρθωση τους, είτε να τροποποιηθεί το χρονοδιάγραμμα τους. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται το διάγραμμα ροής των διαδικασιών για την απόφαση στοχοθεσίας από το Ανώτατο όργανο Διοίκησης (ΔΙΣΣΚ.ΤΠΠ/Φ.1/24045).

Διάγραμμα ροής: Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το Ανώτατο Όργανο Διοίκησης



Ειδικότερα, με βάση το άρθρο 22 που αφορά τη στοχοθεσία, είναι σημαντικό να υλοποιείται θέσπιση συγκεκριμένων στόχων για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την καλύτερη εκπλήρωση της αποστολής της κάθε δημόσιας υπηρεσίας. Επιπρόσθετα, η στοχοθεσία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τις τρέχουσες ανάγκες που υπάρχουν στην κοινωνία. Έτσι, όπως αναφέρθηκε, θα πρέπει να γίνεται γνωστοποίηση των στρατηγικών στόχων από τον κάθε Υπουργό στον κάθε φορέα και εντός της πρώτης βδομάδας του Νοεμβρίου να αποφασίζονται οι ειδικοί στόχοι. Αξίζει

να σημειωθεί πως στις αποφάσεις στοχοθεσίας θα πρέπει να καθορίζεται και ο βαθμός προτεραιότητας του κάθε στόχου όπως επίσης και οι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης για κάθε στόχο (Νόμος 4369/2016).

Επίσης, με βάση το άρθρο 23 υπάρχουν τα συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης με την μορφή Ολομελειών Διευθύνσεων και Τμημάτων, στα οποία μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι της κάθε μονάδας. Η Ολομέλεια Διεύθυνσης συγκαλείται και έχει ως πρόεδρο τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης και συνεδριάζει τρεις φορές τον χρόνο, ώστε να εξετάσει και να αξιολογήσει την πορεία υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί σε κάθε οργανική μονάδα. Η Ολομέλεια του Τμήματος αντίστοιχα συνεδριάζει κάθε δύο μήνες και εξετάζει την πορεία υλοποίησης των στόχων του κάθε τμήματος. Ο ρόλος τους επίσης είναι η έγκριση των Εκθέσεων Αξιολογήσεων του έργου στο τέλος κάθε έτους (Νόμος 4369/2016).

Κεφάλαιο 2^ο

2.1 ΕΓΔΙΧ

Η Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (Ε.Γ.Δ.Ι.Χ.) είναι μία αυτοτελής δημόσια υπηρεσία που υπάγεται στο Κυβερνητικό Συμβούλιο Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (ΚΥ.Σ.Δ.Ι.Χ) και στο Υπουργείο Οικονομικών. Έχει συσταθεί με βάση τον Νόμο 4389/2016 και στελεχώθηκε στις 31/10/2016. Η αποστολή της είναι να υποστηρίζει το έργο του Κυβερνητικού Συμβουλίου Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (ΚΥ.Σ.Δ.Ι.Χ.), το οποίο συγκροτείται από τους Υπουργούς Ανάπτυξης & Επενδύσεων, Οικονομικών, Εργασίας και Δικαιοσύνης και να συμβάλει στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της εθνικής στρατηγικής για την διαχείριση του ιδιωτικού χρέους. Επίσης, αποστολή της είναι να οργανώνει και να διαμορφώνει την πολιτική για την ενημέρωση και την υποστήριξη διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών για τη ρύθμιση των ληξιπρόθεσμων οφειλών τους, ενώ συμβάλει και στην χρηματοοικονομική εκπαίδευση των νοικοκυριών αλλά και των επιχειρήσεων. Στην αποστολή της περιλαμβάνεται και ο επιχειρησιακός συντονισμός της Συντονιστικής Επιτροπής Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους (ΚΕΥΔ, 2021).

2.1.1 Αρμοδιότητες και στόχοι

Οι αρμοδιότητες της ΕΓΔΙΧ είναι πολλές και διαφορετικές. Ειδικότερα, η υπηρεσία:

- συμβάλει στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της εθνικής στρατηγικής για την οργάνωση του κατάλληλου και ολοκληρωμένου μηχανισμού αποτελεσματικής διαχείρισης του ιδιωτικού χρέους,
- προσπαθεί να αποφύγει την υπερχρέωση των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων σχεδιάζοντας δράσεις χρηματοοικονομικής εκπαίδευσης,
- εισηγείται σχετικά με τους άξονες και την εξειδίκευση των στόχων της στρατηγικής ώστε να αντιμετωπίζονται σωστά τα προβλήματα διαχείρισης των μη εξυπηρετούμενων ιδιωτικών δανείων και του γενικότερου ιδιωτικού χρέους

- διαμορφώνει θέσεις, προτάσεις και δίνει κατευθύνσεις για την βελτίωση των νόμων που αφορούν τις ρυθμίσεις του ιδιωτικού χρέους και εισηγείται προς το ΚΥ.Σ.Δ.Ι.Χ. τις βελτιώσεις των νομοθετικών μέτρων.
- υποβάλει προτάσεις που αφορούν την βελτίωση του θεσμικού πλαισίου για τα ακίνητα, λόγω της σημασίας τους ως εμπράγματης εξασφάλισης οφειλών
- υποβάλει εισηγήσεις της προς το ΚΥ.Σ.Δ.Ι.Χ που σχετίζονται με την οργάνωση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο των συστημάτων παρακολούθησης ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης των πολιτών για την διαχείριση του χρέους τους. Ουσιαστικά υποστηρίζει τους πολίτες για τα ζητήματα ανάληψης αλλά και διαχείρισης των χρεών τους.
- παρακολουθεί διεθνείς ή μη επιτροπές και ομάδες εργασίας σε ζητήματα που αφορούν το χρέος.
- μεριμνά για την ομαλή λειτουργία του δικτύου ενημέρωσης και υποστήριξης των δανειοληπτών το οποίο παρέχει συμβουλές προς όλους. Σε αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονται φυσικά και νομικά πρόσωπα, δηλαδή τα νοικοκυριά, πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Τα ζητήματα για τα οποία ενημερώνει η υπηρεσία αφορούν τα νέα δάνεια, την διαχείριση ήδη υπάρχοντων δανείων και οφειλών που είναι ενήμερα ή καθυστερημένα και άλλα ζητήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης.
- αναπτύσσει και διατηρεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης ιδιωτικού χρέους στο οποίο υπάρχουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την υποβολή διαφόρων αιτημάτων και την επεξεργασία τους με βάση τον κατάλληλο προγραμματισμό.
- διοργανώνει σεμινάρια που αφορούν την κατάρτιση και την εκπαίδευση των υπαλλήλων των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων που απασχολούνται με την διαχείριση του ιδιωτικού χρέους. Επίσης, παρέχει την δυνατότητα εκπαίδευσης των ανωτέρω υπαλλήλων και σε ζητήματα που αφορούν την χρήση των πληροφοριακών συστημάτων της ΕΓΔΙΧ.
- συντάσσει εισηγήσεις και εκθέσεις με βάση τις αρμοδιότητές της
- συντονίζει όλους τους κρατικούς φορείς και υπηρεσίες για ζητήματα που αφορούν τις αρμοδιότητές της.

- παρέχει την κατάλληλη τεχνική στήριξη στο ΚΥ.Σ.Δ.Ι.Χ. μέσα από τις εθνικές θέσεις που διαμορφώνει
- σχεδιάζει προγράμματα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των ενδιαφερόμενων φορέων αλλά και των πολιτών για ζητήματα που αφορούν τα χρέη και παράλληλα προσφέρει τηλεφωνική υποστήριξη και καθοδήγηση των ενδιαφερόμενων μερών.
- Επιπρόσθετα, στις αρμοδιότητες της είναι η ευθύνη της λειτουργίας ιστοσελίδας με εφαρμογές και εργαλεία τα οποία βοηθούν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε ζητήματα διαχείρισης των χρεών τους.
- συντάσσει και υποβάλει στη Διαρκή Επιτροπή Οικονομικών Υποθέσεων επικαιροποιημένα κείμενα της Εθνικής Στρατηγικής για τη διαχείριση του ιδιωτικού χρέους, αναφορές & εκθέσεις και συνεργάζεται με την Τράπεζα της Ελλάδος (ΚΕΥΔ, 2021).

2.1.2 Διάρθρωση & Οργανόγραμμα

Η **διάρθρωση** της ΕΓΔΙΧ είναι η ακόλουθη και κάθε τμήμα της έχει ακόμα πιο συγκεκριμένες αρμοδιότητες.

Κεντρική υπηρεσία:

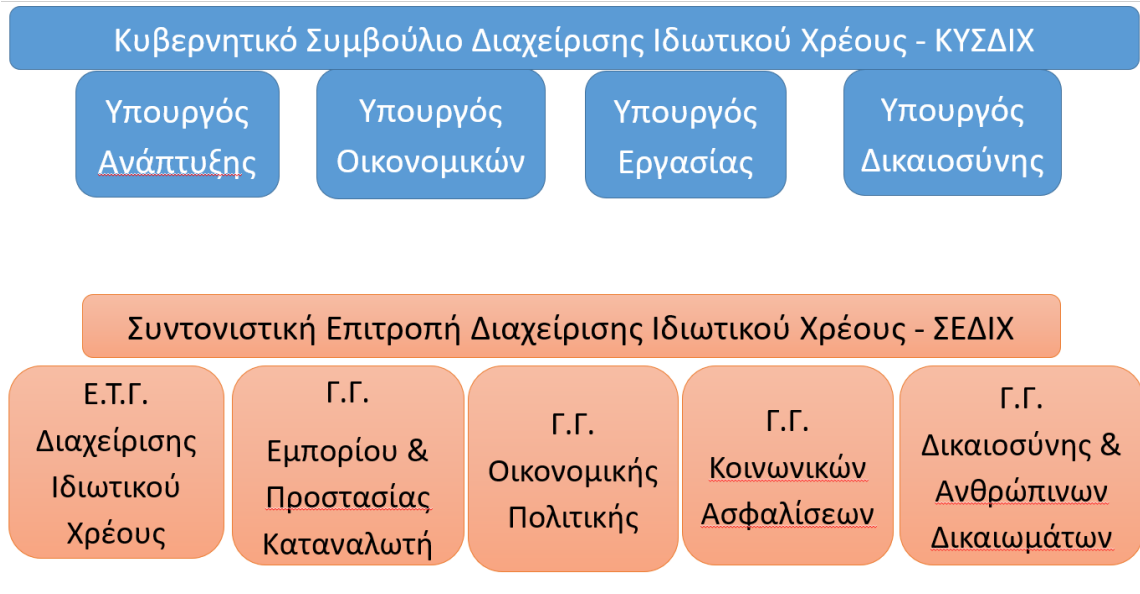
- α) Γραφείο Ειδικού Τομεακού Γραμματέα
- β) Τμήμα Επικοινωνίας, Τύπου & Δημοσίων Σχέσεων
- γ) Τμήμα Εσωτερικού ελέγχου – Εσωτερικών υποθέσεων
- δ) Γενική Διεύθυνση Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους:
 - Διεύθυνση Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης
 - Διεύθυνση Σχεδιασμού και Υποστήριξης
 - Διεύθυνση Ενημέρωσης και Υποστήριξης Δανειοληπτών

Περιφερειακές υπηρεσίες υπαγόμενες στην Διεύθυνση Ενημέρωσης και Υποστήριξης Δανειοληπτών:

- Κέντρα Ενημέρωσης - Υποστήριξης Δανειοληπτών (Κ.Ε.Υ.Δ)

- ο Γραφεία Ενημέρωσης - Υποστήριξης Δανειοληπτών (Γ.Ε.Υ.Δ)

Το **οργανόγραμμα** της ΕΓΔΙΧ είναι το ακόλουθο:



2.2. Υπηρεσίες - Μηχανισμοί της ΕΓΔΙΧ

Στην επόμενη ενότητα θα παρουσιαστούν σε συντομία οι υπηρεσίες και μηχανισμοί της ΕΓΔΙΧ οι οποίοι υλοποιήθηκαν ή και εξακολουθούσαν να βρίσκονται σε λειτουργία μέχρι τις 26/02/2021 (ημερομηνία συλλογής των στατιστικών στοιχείων για την συγγραφή της εν λόγω πτυχιακής εργασίας).

2.2.1 Κέντρα & Γραφεία Ενημέρωσης και Υποστήριξης Δανειοληπτών (ΚΕΥΔ-ΓΕΥΔ)

Τα Κέντρα & Γραφεία Ενημέρωσης και Υποστήριξης Δανειοληπτών (ΚΕΥΔ - ΓΕΥΔ) έχουν στόχο να ενημερώνουν σφαιρικά και αναλυτικά για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις υπερχρεωμένων πολιτών, επαγγελματιών και επιχειρήσεων που επιχειρούν να αντιμετωπίσουν την προφανή αδυναμία τους να εξυπηρετήσουν τα χρέη τους προς το Δημόσιο, τα Ασφαλιστικά Ταμεία, τις Τράπεζες, τους διαχειριστές δανείων (funds – servicers που αγόρασαν τα δάνεια από τράπεζες) και τους λοιπούς ιδιώτες. Παρέχουν εξατομικευμένες συμβουλές και οδηγίες για τις διαδικασίες που προβλέπονται στο πρόσφατα ανανεωμένο νομικό πλαίσιο (ν.4738/2020) και συγκεκριμένα ενημερώνουν και υποστηρίζουν για:

- α. Το νομικό πλαίσιο και τους γενικούς όρους των δανειακών συμβάσεων και των συμφωνιών ρύθμισης οφειλών σε σχέση με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του δανειολήπτη,
- β. Τη συνδρομή για την κατανόηση προταθέντων όρων δανειακών συμφωνιών ρύθμισης οφειλών λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες αποπληρωμής και τις ιδιαίτερες ατομικές ιδιότητες του δανειολήπτη,
- γ. Τη συνδρομή αναφορικά με την κατάρτιση οικογενειακού προϋπολογισμού, με σκοπό ιδίως το σχεδιασμό και την τήρηση ρυθμίσεων αποπληρωμής οφειλών,
- δ. Τις εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες που αφορούν στην οικονομική διαχείριση των νοικοκυριών

ε. Τον εξωδικαστικό μηχανισμό ρύθμισης οφειλών, όπου καθοδηγούν και ενημερώνουν για τις δυνατότητες των μακροχρόνιων και βιώσιμων ρυθμίσεων οφειλών και τις κοινωνικές πρόνοιες που παρέχονται.

στ. Τον Κώδικα Δεοντολογίας Τραπεζών, σύμφωνα με τον οποίο ρυθμίζονται οφειλές προς τράπεζες και διαχειριστές δανείων.

Παράλληλα ενημερώνουν για οποιοδήποτε άλλο συνδυασμό δυνατοτήτων ανάλογα με την εξατομικευμένη περίπτωση του κάθε ενδιαφερόμενου οφειλέτη (ΚΕΥΔ, 2021).

Οι ενδιαφερόμενοι οφειλέτες μπορούν να απευθύνονται στα 50 Κέντρα και Γραφεία Ενημέρωσης και Υποστήριξης Δανειοληπτών (ΚΕΥΔ - ΓΕΥΔ) που λειτουργούν πανελλαδικά. Η επαφή με τα ΚΕΥΔ – ΓΕΥΔ γίνεται μόνο καλώντας στον αριθμό: **213.212.57.30** όπου μπορούν να επικοινωνούν για τη διοργάνωση μιας (τηλε-) συνάντησης. Τα Κ.Ε.Υ.Δ. υποστηρίζονται στο έργο τους από τα Τμήματα της Κεντρικής Υπηρεσίας. Ο Ειδικός Γραμματέας εκδίδει οδηγίες προς τα Κ.Ε.Υ.Δ. για τον τρόπο άσκησης των αρμοδιοτήτων τους, όπως αυτές προσδιορίζονται κατά την παράγραφο 3 του άρθρου 97 του ιδρυτικού νόμου 4389/2016.

Από την έναρξη λειτουργίας 01/03/2017 έως την 28/02/2021 έχουν εξυπηρετηθεί πανελλαδικά 37.646 δανειολήπτες (ΚΕΥΔ, 2021).

2.2.2. Εξωδικαστικός Μηχανισμός (ν.4469/2017)

Ο πρώτος μηχανισμός που τέθηκε σε εφαρμογή με το ν. 4469/2017 αφορούσε την εξωδικαστική ρύθμιση οφειλών σε επιχειρηματίες, επιχειρήσεις και στη συνέχεια ελεύθερους επαγγελματίες (με χρέη στο Δημόσιο & τα Ασφαλιστικά Ταμεία μέχρι 50.000 ευρώ) και αγρότες (με χρέη σε υπό εκκαθάριση πιστωτικά ιδρύματα της Ελλάδας, εκκαθαριστής των οποίων είναι η ΡQH Ενιαία Ειδική Εκκαθάριση Α.Ε., καθώς και οφειλές τους προς το Δημόσιο -βεβαιωμένες στην ΑΑΔΕ- και τους Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης -πρώην ΟΓΑ) με σκοπό να ρυθμίσουν τις οφειλές τους ώστε να μπορέσουν να προστατεύσουν την 1^η κατοικία τους και την επαγγελματική τους στέγη. (ν.4469/2017 & ΠΟΛ1223/29.12.2017, Υ.Α. 62134/4100/28.12.2017 & Υ.Α. 34124/2768/19.6.2018).

Στο πλαίσιο του Άρθρου 4 παρ.2 του Ν.4469/2017 “Εξωδικαστικός Μηχανισμός Ρύθμισης Οφειλών Επιχειρήσεων και άλλες διατάξεις”, η Ειδική Γραμματεία παρείχε

μέσω της ιστοσελίδας της πρόσβαση στην ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα για την υποβολή αίτησης υπαγωγής των επιχειρήσεων στη διαδικασία εξωδικαστικής ρύθμισης οφειλών. Από τις 03/08/2017 ενεργοποιήθηκε η δυνατότητα υποβολής αιτήσεων, ενώ η προθεσμία υποβολής τους έληξε στις 30/04/2020.

Από 03/07/2017 έως 05/07/2019: για Επιχειρήσεις και Ομόρρυθμους Εταίρους

Από 05/02/2018 έως 05/07/2019: για Ελεύθερους Επαγγελματίες

Από 27/06/2018 έως 05/07/2019: για Αγρότες

- Έχουν ξεκινήσει τη διαδικασία ετοιμασίας της αίτησης 61.587 επιχειρήσεις, ομόρρυθμοι εταίροι, ελεύθεροι επαγγελματίες και αγρότες.
- Έχουν υποβληθεί 6.861 αιτήσεις από επιχειρήσεις, ομόρρυθμους εταίρους, ελεύθερους επαγγελματίες και αγρότες.
- Έχουν ολοκληρώσει επιτυχώς τη διαδικασία και ρυθμίσει τα χρέη τους με ευνοϊκό τρόπο 2.097 επιχειρήσεις, ομόρρυθμοι εταίροι, ελεύθεροι επαγγελματίες και αγρότες, δηλαδή περίπου 1 στους 3,3 οφειλέτες που υπέβαλαν αίτηση στον εξωδικαστικό μηχανισμό, ενώ οι υπόλοιποι βρίσκονται σε διάφορα στάδια της διαδικασίας (π.χ. διαπραγμάτευση με τους πιστωτές) (ΚΕΥΔ, 2021).

2.2.3. Προστασία Κύριας Κατοικίας (ν.4605/2019)

Ένας ακόμα σημαντικός μηχανισμός ήταν η δυνατότητα προστασίας της πρώτης κατοικίας των φυσικών προσώπων. Ουσιαστικά με τον Νόμο 4605/2019 επιτυγχάνεται η ρύθμιση οφειλών φυσικών προσώπων από στεγαστικά, καταναλωτικά και επιχειρηματικά δάνεια, με κύριο σκοπό την προστασία της κύριας κατοικίας τους από πλειστηριασμό. Και ο συγκεκριμένος μηχανισμός έχει συγκεκριμένες προδιαγραφές ένταξης στις ρυθμίσεις για όσους έχουν πραγματική οικονομική αδυναμία. Ο Νόμος περιλαμβάνει και τη χορήγηση Κρατικής επιδότησης, σε ποσοστό έως 50%, με σκοπό την υποβοήθηση των πολιτών στην αποπληρωμή των δανείων τους και τη διάσωση της κύριας κατοικίας τους. Γίνεται κατανοητό ότι ο Κρατικός προϋπολογισμός έχει περιορισμούς και συνεπώς προκύπτουν συγκεκριμένα κριτήρια επιλεξιμότητας για τη

χορήγηση της επιδότησης, έτσι ώστε το Κράτος να επιδοτεί αυτούς που έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη, με τους διαθέσιμους πόρους που διαθέτει (ΚΕΥΔ, 2021).

Μέχρι τις 31 Ιουλίου 2020 (έναρξη 01/07/2019), οι πολίτες μπορούσαν να προστατεύσουν την 1η κατοικία τους, υποβάλλοντας ηλεκτρονικά αίτηση μέσω της ιστοσελίδας της ΕΓΔΙΧ για την ευνοϊκή ρύθμιση των οφειλών που την απειλούν.

Με τις Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις που εκδόθηκαν τον Αύγουστο και το Νοέμβριο του 2019, δεν απαιτούνταν πλέον η προσκόμιση κανενός δικαιολογητικού για την υποβολή αίτησης στην ηλεκτρονική πλατφόρμα (καταργήθηκε η υποχρέωση προσκόμισης πιστοποιητικού βαρών και του εντύπου ΑΑ ΓΗΣ), ενώ από 18 Νοεμβρίου 2019 έγιναν βελτιώσεις στο ν.4605/2019 προκειμένου περισσότεροι δικαιούχοι να μπορούν να ενταχθούν στις προστατευτικές πρόνοιες του νόμου.

2.2.4. Συνεισφορά δημοσίου για την αποπληρωμή δανείων με εμπράγματα εξασφαλίσεις στην κύρια κατοικία για δανειολήπτες που έχουν πληγεί από τις δυσμενείς συνέπειες του κορωνοϊού covid-19 (ν.4714/2020)

Ένας έκτακτος μηχανισμός που εφαρμόζεται εξαιτίας της πανδημίας είναι για τους πληγέντες από τον Κορωνοϊό. Στον παραπάνω μηχανισμό μπορούν να ενταχθούν φυσικά πρόσωπα με αποδεδειγμένα μειωμένα εισοδήματα λόγω της πανδημίας και να έχουν δάνειο με υποθήκη ή προσημείωση στην 1η κατοικία τους. Θα πρέπει να αποδεικνύεται πως έχουν πληγεί οικονομικά από την πανδημία και να πληρούν κάποια εισοδηματικά και περιουσιακά κριτήρια. Έτσι, δημιουργήθηκε το πρόγραμμα «ΓΕΦΥΡΑ 1» το οποίο υποστηρίζεται από μία ηλεκτρονική πλατφόρμα από τον Αύγουστο του 2020, ώστε να μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να υποβάλουν αιτήσεις για επιδότηση των δανείων τους με υποθήκη στην 1η κατοικία για όσους έχουν πληγεί από τις επιπτώσεις της πανδημίας (ΚΕΥΔ, 2021).

Από τις 03/08/2020 ενεργοποιήθηκε η δυνατότητα υποβολής αιτήσεων, ενώ η προθεσμία υποβολής τους έληξε στις 31/10/2020. Για την υποβολή αίτησης δεν απαιτούνταν η συνυποβολή οποιουδήποτε δικαιολογητικού, ενώ οι δικαιούχοι, εφόσον πληρούσαν τις προϋποθέσεις, θα λαμβάνουν την κρατική επιδότηση για συνολικά 9 μήνες. Ο οφειλέτης έχει την υποχρέωση να καταβάλλει το ποσοστό της μηνιαίας δόσης δανείου που του

αντιστοιχεί και επίσης να αποπληρώνει το δάνειό του, ακόμη και μετά την ολοκλήρωση της κρατικής επιδότησης.

2.2.5. Προστασία πρώτης κατοικίας - Υποβολή αίτησης επαναπροσδιορισμού ημερομηνίας εκδίκασης υποθέσεων ν.3869/2010 για τα υπερχρεωμένα νοικοκυριά (ν.4745/2020)

Οι οφειλέτες που έχουν υποβάλει αίτηση στον ν. 3869/2010, η οποία δεν έχει εκδικαστεί ακόμη και έχει λάβει ημερομηνία εκδίκασης μετά τις 15.06.2021, θα πρέπει να υποβάλουν αίτηση σε ειδική ηλεκτρονική πλατφόρμα που παρέχει η ΕΓΔΙΧ. Σκοπός είναι ο επαναπροσδιορισμός των αιτήσεων τους, έτσι ώστε να εκδικαστούν εντός του 2021 και επίσης η επικαιροποίηση των στοιχείων τους (ν.4745/2020)

Η έναρξη λειτουργίας της πλατφόρμας ήταν η 01/12/2020 ενώ η καταληκτική προθεσμία υποβολής της αίτησης επαναπροσδιορισμού στην ανωτέρω πλατφόρμα καθορίζεται με βάση την αρχική ημερομηνία κατάθεσης της αίτησης υπαγωγής στο Ν. 3869/2010 στο Ειρηνοδικείο και όχι μετά τις 15/07/2021 σε συγκεκριμένες περιπτώσεις (ΚΕΥΔ, 2021)

2.2.6. Ρύθμιση Οφειλών και παροχή 2ης ευκαιρίας (ν.4738/2020)

Ο πιο πρόσφατος μηχανισμός της ΕΓΔΙΧ, ο οποίος τέθηκε σε πρώτη μερική εφαρμογή στις 01/06/2021 είναι η ρύθμιση οφειλών και παροχής δεύτερης ευκαιρίας. Με βάση το Δελτίο Τύπου από τον Αύγουστο του 2020 γίνεται φανερή η προσπάθεια του Υπουργείου Οικονομικών για την δημιουργία Κώδικα Διευθέτησης Οφειλών και Παροχής Δεύτερης Ευκαιρίας. Ουσιαστικά αποτελεί ένα συνεκτικό, καινοτόμο και μεταρρυθμιστικό θεσμικό πλαίσιο για την επίλυση του ζητήματος του υψηλού συσσωρευμένου ιδιωτικού χρέους. Στο πλαίσιο αυτό θεσπίζονται συγκεκριμένες διαδικασίες για την έγκαιρη προειδοποίηση των πολιτών που στηρίζεται στην πρόληψη, ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε κατάσταση αφερεγγυότητας. Επίσης, εισάγεται ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ρύθμισης οφειλών μέσω εξωδικαστικού μηχανισμού, το οποίο

αφορά φυσικά και νομικά πρόσωπα. Αυτό έχει ως σκοπό οι οφειλέτες να διατηρούν την περιουσία τους. Ακόμα, επιταχύνονται οι διαδικασίες δεύτερης ευκαιρίας των ατόμων με την διαγραφή του υπολοίπου των οφειλών, έπειτα από την ρευστοποίηση του συνόλου της περιουσίας του και ελέγχου της περιουσιακής του κατάστασης. Επιπρόσθετα, δημιουργούνται πρόνοιες για τον εντοπισμό των στρατηγικών κακοπληρωτών και προβλέπονται αντίστοιχες συνέπειες για αυτούς. Τέλος, προστατεύονται οι ευάλωτες ομάδες τόσο προληπτικά μέσω επιδοτήσεων δόσεων δανείου όσο και μέσω της επιδότησης του ενοικίου τους (ΚΕΥΔ, 2021).

Πολύ σημαντικό είναι πως εκσυγχρονίζεται το πλαίσιο της διαδικασίας εξυγίανσης ώστε να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αναδιαρθρώσουν τις οφειλές τους και να συνεχίσουν την παραγωγή τους, μειώνοντας αντίστοιχα και τις συνέπειες για τους εργαζομένους τους. Επιπρόσθετα, απελευθερώνονται και αξιοποιούνται οι παραγωγικές μονάδες της χώρας που βρίσκονται σε ατέρμονες διαδικασίες ρύθμισης ή πτώχευσης, ώστε να μπορέσουν να ξεκινήσουν την λειτουργία τους εκ νέου με τις κατάλληλες επενδύσεις. Επιπλέον, παρέχονται λύσεις για όσους έχουν μη εξυπηρετούμενα δάνεια με σκοπό οι τράπεζες να μπορούν να συμβάλουν στην χρηματοδότηση της οικονομίας. Απαλλάσσονται τα μέλη της διοίκησης νομικών προσώπων που έχουν πτωχεύσει, ώστε να μην εγκλωβίζονται σε οφειλές της επιχείρησής τους (ΚΕΥΔ, 2021).

Σημαντικό είναι επίσης πως προάγεται με τον συγκεκριμένο μηχανισμό και η χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση, η οποία είναι σε διεθνές επίπεδο η πιο διαδεδομένη εξωδικαστική διαδικασία για την επίλυση ιδιωτικών οικονομικών διαφορών. Επιπρόσθετα, αξιοποιείται η τεχνολογία ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο αυτοματοποιημένες οι διαδικασίες διασφαλίζοντας παράλληλα την διαφάνεια και την μείωση της γραφειοκρατίας. Τέλος, εισάγονται ειδικές ρυθμίσεις που αφορούν την βελτίωση του θεσμού των διαχειριστών αφερεγγυότητας. Τα παραπάνω στο πλαίσιο ρύθμισης οφειλών και παροχής δεύτερης ευκαιρίας αναμένεται να συμβάλουν στην ενίσχυση της ρευστότητας, της απασχόλησης αλλά και της κοινωνικής συνοχής, προστατεύοντας όσο το δυνατόν περισσότερο την παραγωγή της οικονομίας. Ουσιαστικά ο συγκεκριμένος μηχανισμός με τον Νόμο 4738/2020 δίνει την δυνατότητα στα νοικοκυριά και στις επιχειρήσεις να διευθετήσουν όλες τις οφειλές τους είτε αυτές

αφορούν το δημόσιο, τα ασφαλιστικά ταμεία, τις τράπεζες και άλλους πιστωτές, εναρμονίζοντας την Ευρωπαϊκή Οδηγία 1023/2019 (ΚΕΥΔ, 2021).

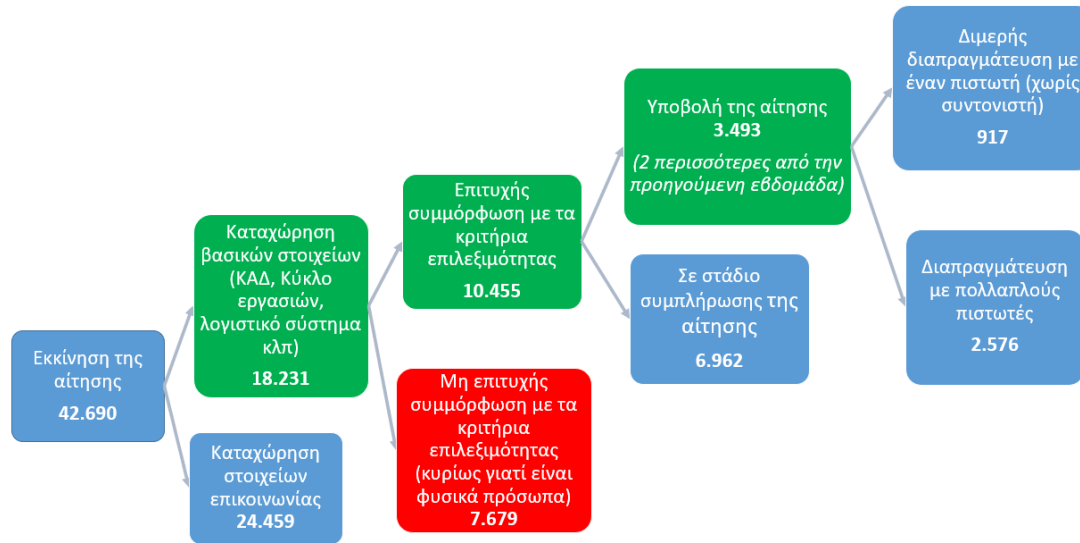
Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως με τον συγκεκριμένο μηχανισμό δίνεται η δυνατότητα προστασίας της πρώτης κατοικίας στις ευάλωτα κοινωνικές ομάδες μέσω ειδικής πρόνοιας με αναδιάρθρωση των οφειλών ή στο επίπεδο πτώχευσης – ρευστοποίησης. Στο στάδιο του εξωδικαστικού μηχανισμού μπορεί να επιδοτηθούν τα δάνεια της πρώτης κατοικίας. Στην περίπτωση πτώχευσης ή πλειστηριασμού η πρώτη κατοικία αγοράζεται από ειδικό φορέα, ο οποίος μισθώνει την κατοικία στον πολίτη για 12 χρόνια. Ο φορέας είναι υποχρεωμένος να επαναπωλήσει την κατοικία στον πολίτη αν αυτός βελτιωθεί στην οικονομική του κατάσταση. Έτσι, ο συγκεκριμένος μηχανισμός και ο Νόμος συμβάλουν στην μείωση των εξώσεων σε περίπτωση που ένας τρίτος αποκτούσε το ακίνητο (ΚΕΥΔ, 2021).

2.3 Συνεισφορά στη μείωση του ιδιωτικού χρέους

Με βάση τα στοιχεία της ΕΓΔΙΧ θα γίνει αναφορά στη συγκεκριμένη ενότητα στη συνεισφορά της συγκεκριμένης δημόσιας υπηρεσίας για την μείωση του ιδιωτικού χρέους, μέσω των μηχανισμών που εισήγαγε η υπηρεσία και λειτουργούσαν ή ολοκλήρωσαν την λειτουργία τους μέχρι τις 26 Φεβρουαρίου 2021.

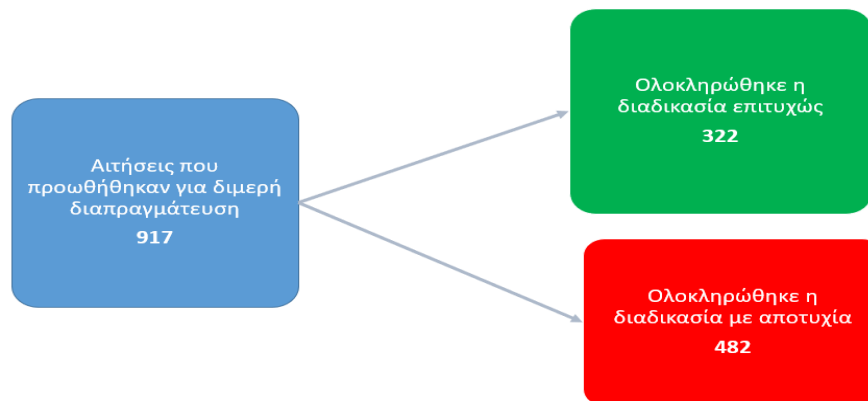
A. Σχετικά με τον **εξωδικαστικό μηχανισμό ρύθμισης οφειλών επιχειρήσεων** του Ν. 4469/2017 τα στατιστικά στοιχεία από τις 3 Αυγούστου 2017 έως τις 26 Φεβρουαρίου 2021 παρουσιάζονται στα ακόλουθα διαγράμματα. Αρχικά παρουσιάζεται η διαδικασία υποβολής αιτήσεων και η κατάληξή τους.

Ετοιμασία – υποβολή της αίτησης



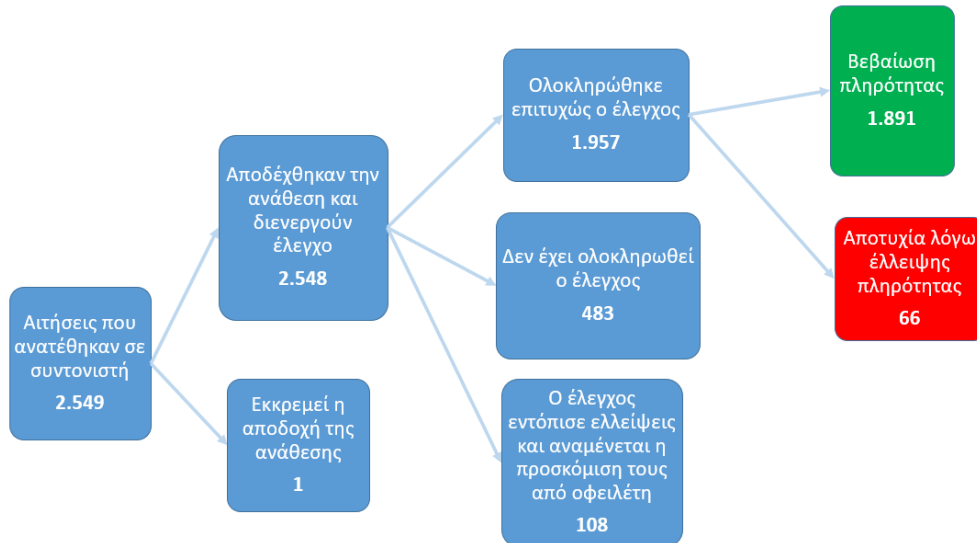
Στο ακόλουθο διάγραμμα εμφανίζεται η διμερής διαπραγμάτευση και ο αριθμός των αιτήσεων που ολοκληρώθηκαν επιτυχώς και ανεπιτυχώς στο συγκεκριμένο τελικό στάδιο.

Διμερής διαπραγμάτευση (>85% συνολικού χρέους σε έναν πιστωτή)



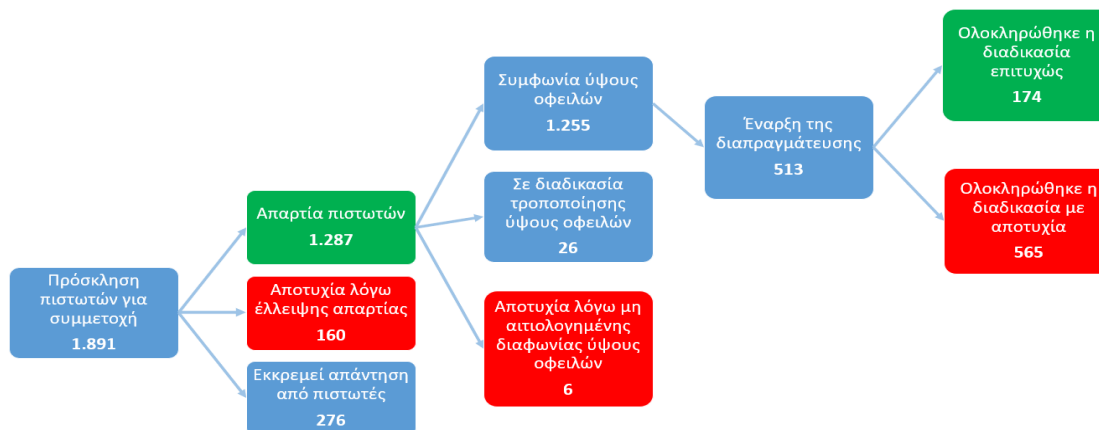
Στο επόμενο διάγραμμα εμφανίζονται οι αιτήσεις που ανατέθηκαν σε συντονιστή και ποιες ολοκλήρωσαν ή όχι τον έλεγχο πληρότητας ώστε να μεταβούν στο στάδιο της διαπραγμάτευσης με πολλαπλούς πιστωτές.

Συντονιστής

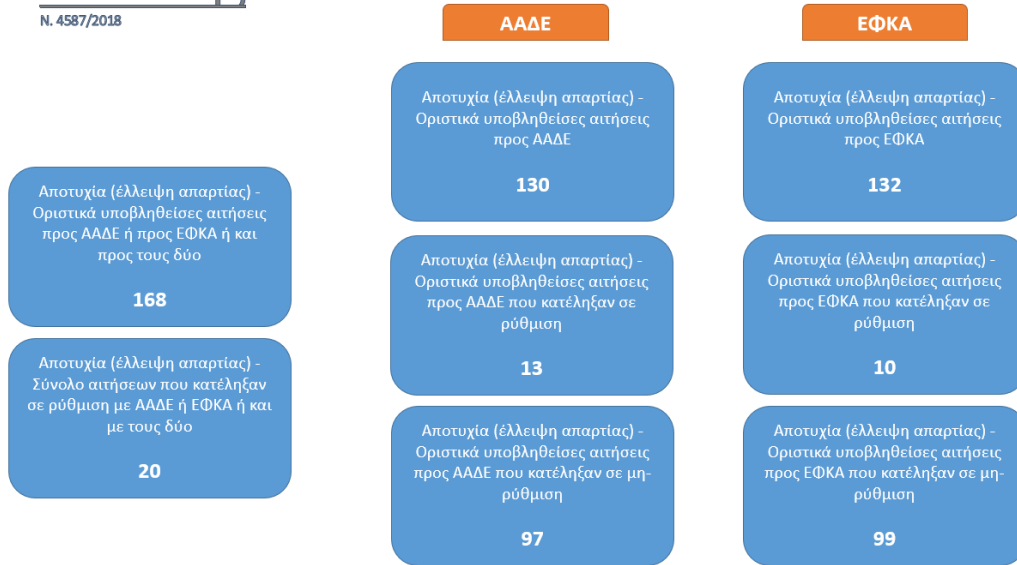


Στο ακόλουθο διάγραμμα φαίνεται πόσες από τις αιτήσεις που έλαβαν βεβαίωση πληρότητας συνέχισαν στην διαδικασία της διαπραγμάτευσης και ποιες από αυτές ολοκληρώθηκαν με επιτυχή διαδικασία.

Πιστωτής

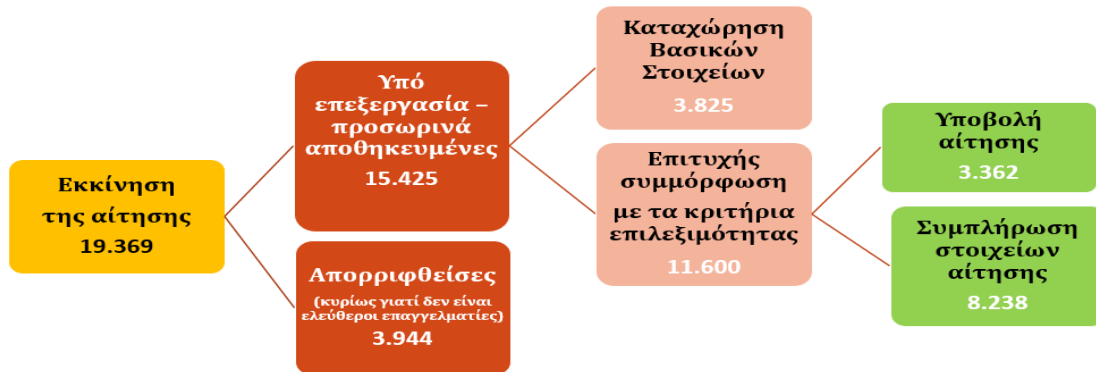


Τέλος, παρουσιάζονται και ποιες αιτήσεις δεν ολοκληρώθηκαν και τους λόγους αποτυχίας τους με βάση τις αιτήσεις που έγιναν προς ΑΑΔΕ και ΕΦΚΑ.



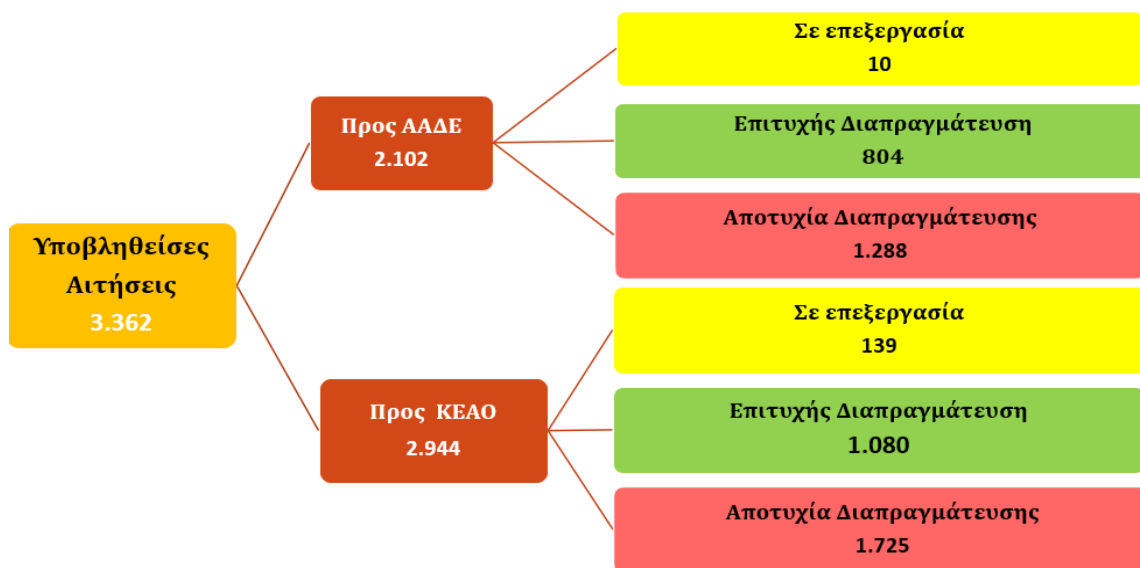
Β. Ακολουθούν τα στατιστικά στοιχεία των Ελευθέρων Επαγγελματιών (ν.4469/2017 - αιτήσεις που υποβλήθηκαν από τις 5 Φεβρουαρίου 2018 έως και τις 26 Φεβρουαρίου 2021)

**Στατιστικά στοιχεία Ελευθέρων Επαγγελματιών
(05/02/2018 – 26/02/2021)**



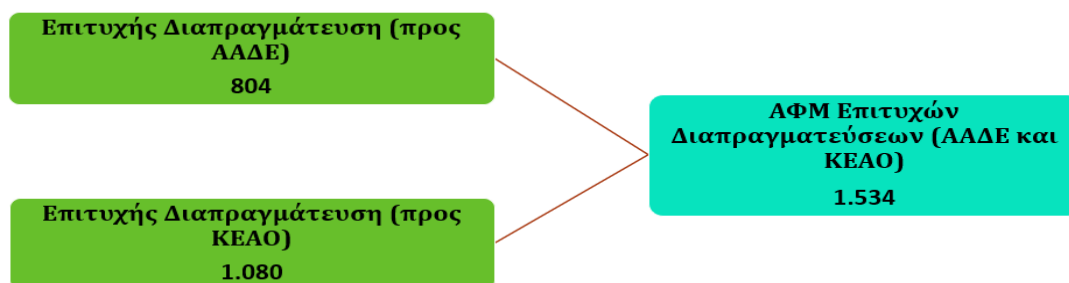
Οι υποβληθείσες αιτήσεις και προς ΑΑΔΕ και ΚΕΑΟ και η πορεία τους εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα.

Στατιστικά στοιχεία αιτήσεων Ελευθέρων Επαγγελματιών
(05/02/2018 – 26/02/2021)



Τέλος, τα στατιστικά στοιχεία των επιτυχών διαπραγματεύσεων περιλαμβάνονται στο ακόλουθο διάγραμμα για τους ελεύθερους επαγγελματίες.

Στατιστικά στοιχεία αιτήσεων Ελευθέρων Επαγγελματιών
(05/02/2018 – 26/02/2021)



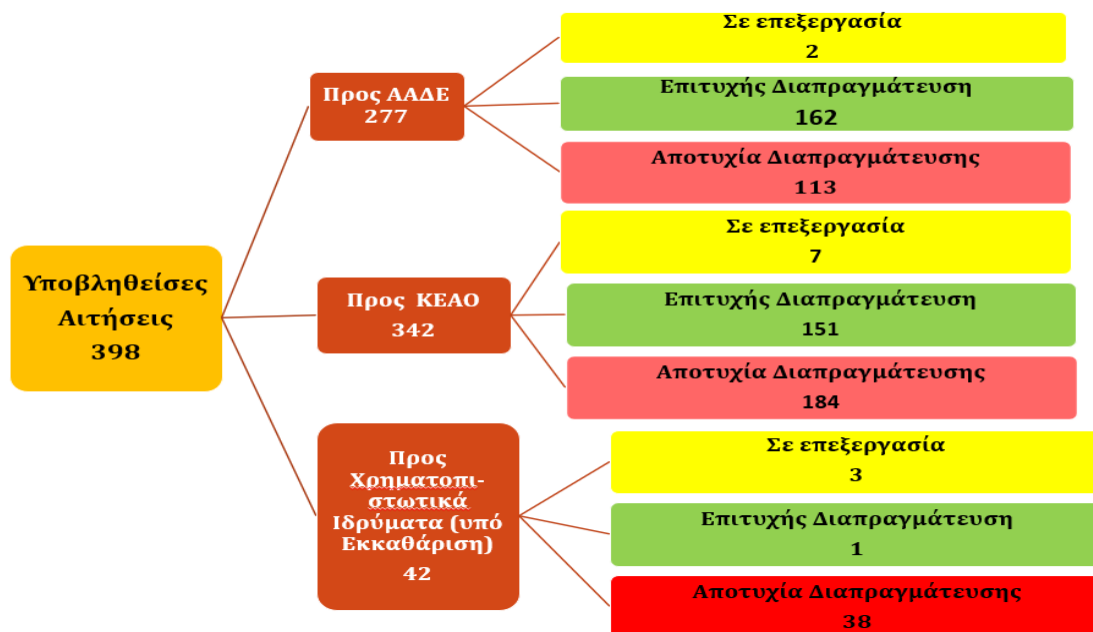
Γ. Για την περίοδο 27 Ιουνίου 2018 έως και 26 Φεβρουαρίου 2021 τα στατιστικά στοιχεία που σχετίζονται με τις αιτήσεις των **αγροτών** (ν.4469/2017) είναι τα ακόλουθα:

Στατιστικά στοιχεία αιτήσεων Αγροτών
(27/06/2018 – 26/02/2021)



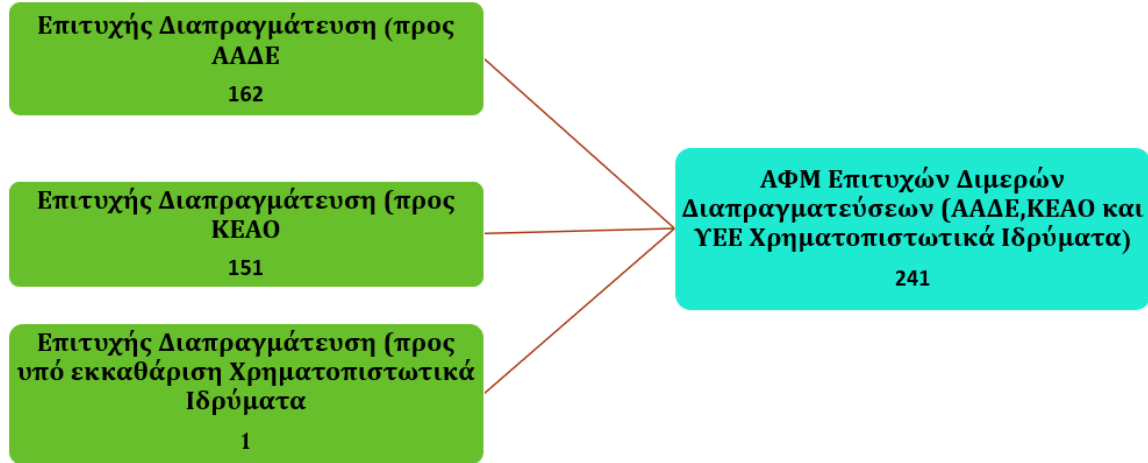
Η διαδικασία των αιτήσεων προς ΑΑΔΕ, ΚΕΑΟ και προς χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα.

Στατιστικά στοιχεία αιτήσεων Αγροτών
(27/06/2018 – 26/02/2021)

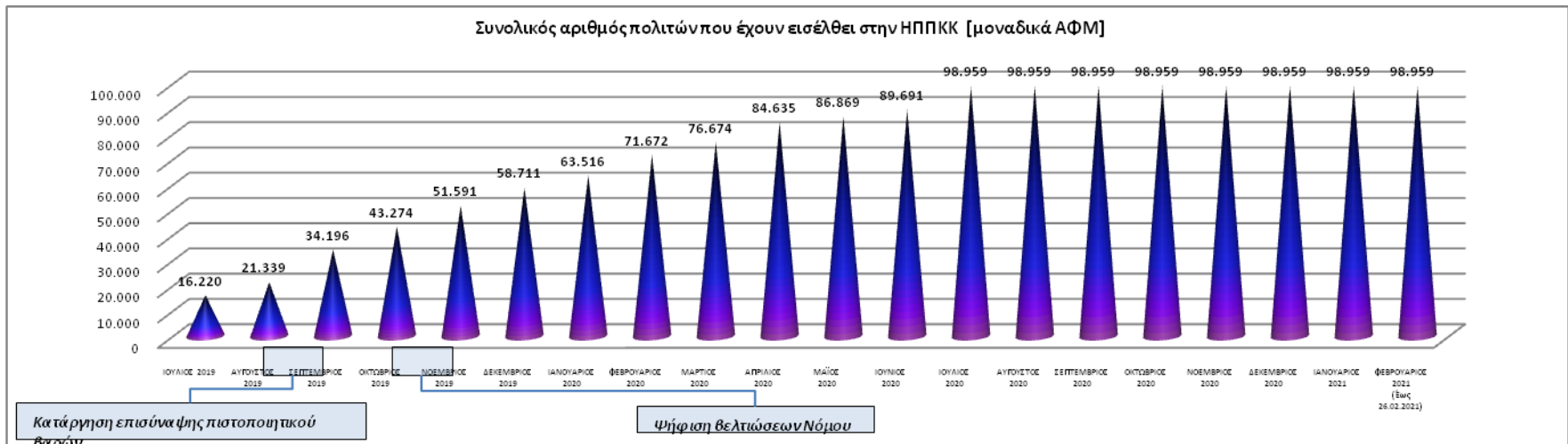


Τέλος, οι επιτυχημένες αιτήσεις στο σύνολο τους είναι οι ακόλουθες:

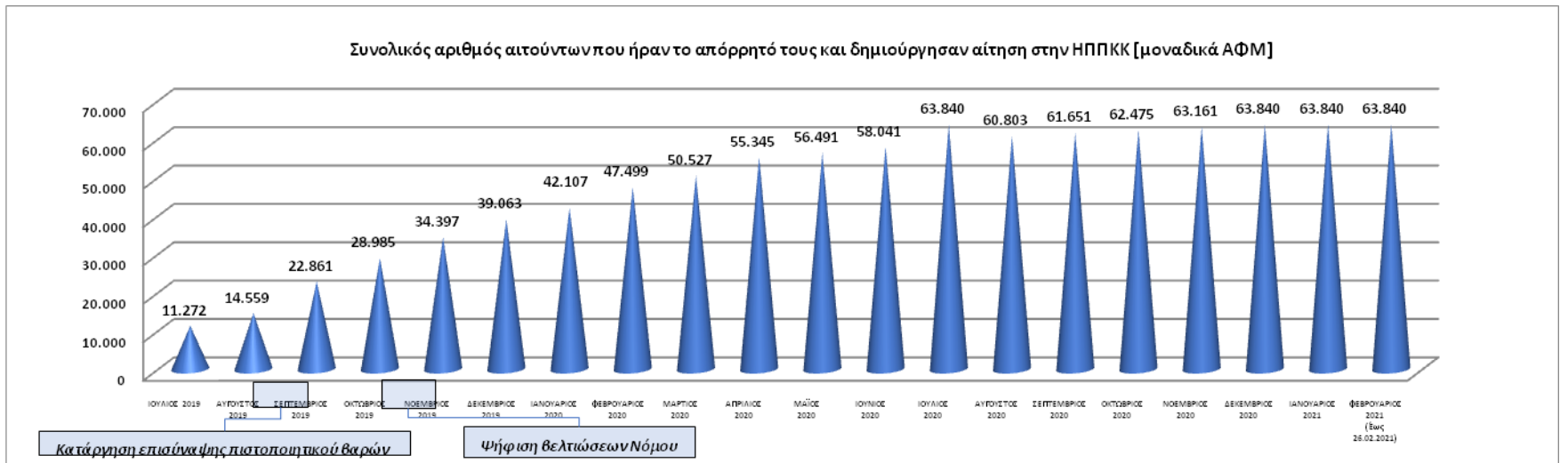
Στατιστικά στοιχεία αιτήσεων Αγροτών
(27/06/2018 – 26/02/2021)



Δ. Αναφορικά με την **προστασία πρώτης κατοικίας (ν. 4605/2019 - έναρξη 01/07/2019, λήξη 31/07/2020)**, από το ακόλουθο διάγραμμα γίνεται εμφανές πως ο συνολικός αριθμός πολιτών που εισήλθαν στην Ηλεκτρονική Πλατφόρμα Προστασίας Κύριας Κατοικίας (ΗΠΠΚΚ) ανήλθε στις 98.959 μέχρι την λήξη προθεσμίας υποβολής αιτήσεων.



Από τους 98.959 ο συνολικός αριθμός αιτούντων που ήταν το απόρρητό τους και δημιούργησαν αίτηση στην ΗΠΠΚΚ ανέρχεται σε 63.840.

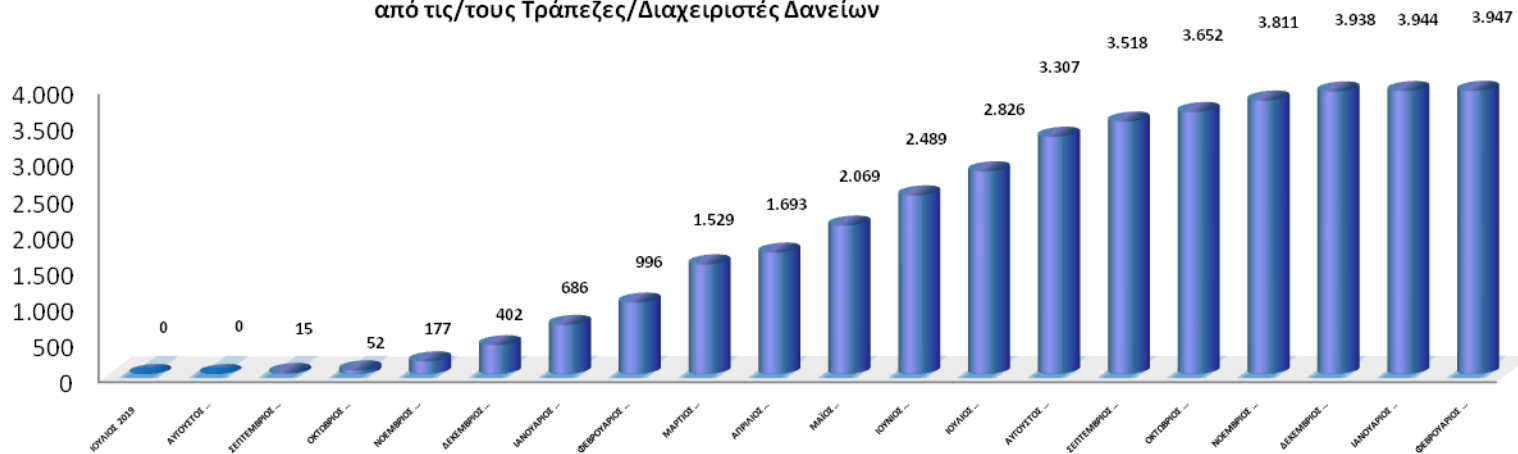


Ο συνολικός αριθμός των αιτήσεων που έχουν υποβληθεί, κρίθηκαν επιλέξιμες και διαβιβάστηκαν στα Τραπεζικά Ιδρύματα φαίνεται πως έχει αυξηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό μέσα σε ένα έτος.



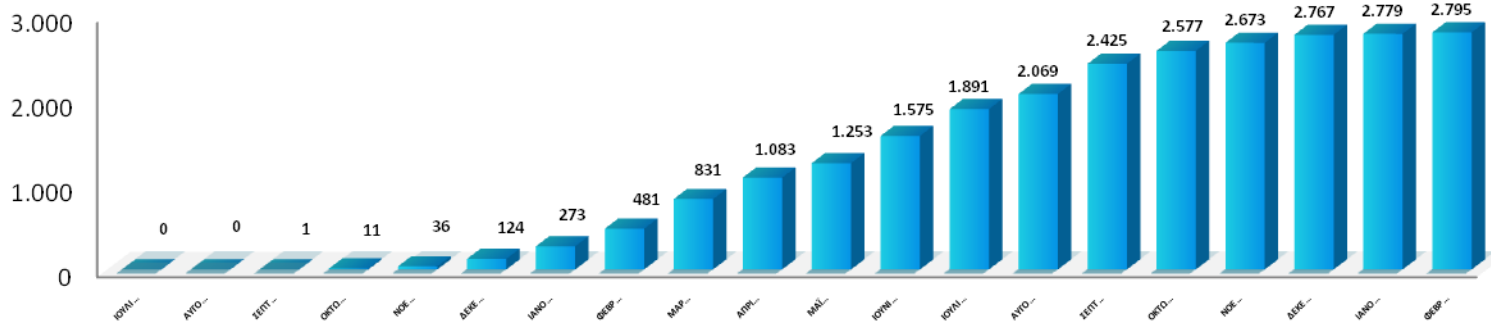
Αντίστοιχα ο αριθμός των αιτήσεων στο σύνολο τους για τις οποίες υποβλήθηκε κάποια ρυθμιστική πρόταση στα Τραπεζικά Ιδρύματα είναι αυξημένος σε σχέση με τον Ιούλιο του 2019 (έναρξη προγράμματος). Ειδικότερα, υπήρξε σταδιακή αύξηση των αιτήσεων αυτών μέχρι τον Φεβρουάριο του 2020 και έπειτα, οι αυξήσεις ήταν πολύ μεγαλύτερες φτάνοντας τις 3947.

Συνολικός αριθμός αιτήσεων για τις οποίες έχει υποβληθεί πρόταση ρύθμισης από τις/τους Τράπεζες/Διαχειριστές Δανείων



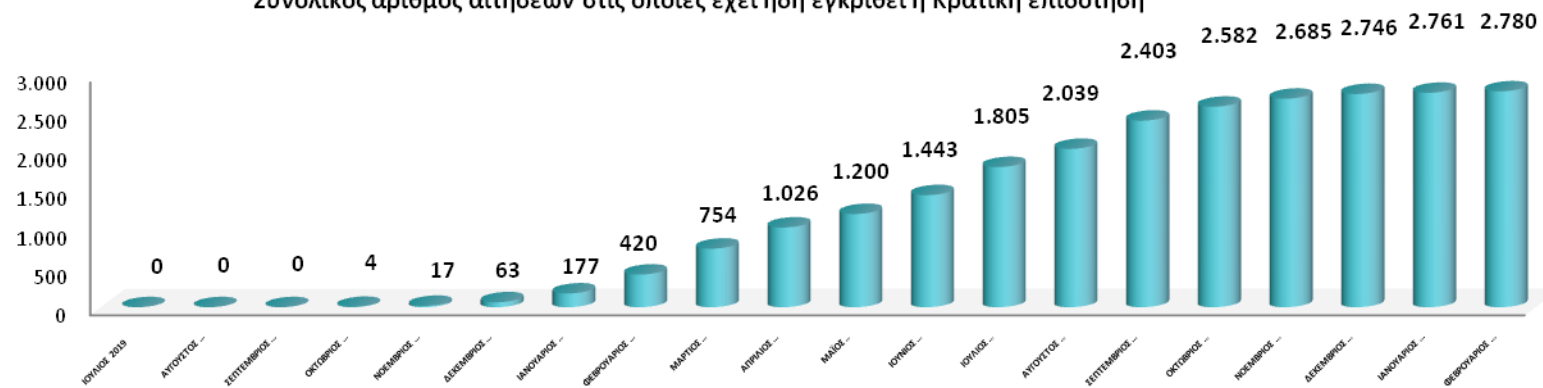
Ο συνολικός αριθμός αιτήσεων για τις οποίες ο αιτών αποδέχθηκε την πρόταση ρύθμισης είναι εξίσου αυξημένος τον τελευταίο χρόνο.

Συνολικός αριθμός αιτήσεων για τις οποίες ο αιτών έχει αποδεχθεί την πρόταση ρύθμισης των Τραπεζών/Διαχειριστών Δανείων



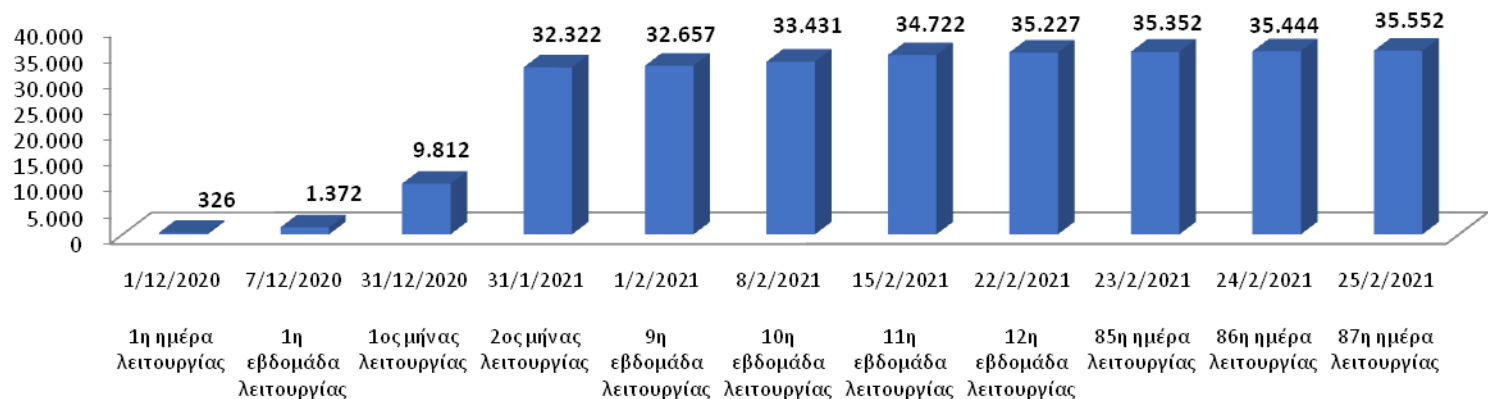
Η κρατική επιδότηση που έχει εγκριθεί για αριθμούς αιτήσεων φαίνεται πως έχει αντίστοιχη αυξητική πορεία από τον Ιούλιο του 2019 μέχρι και τον Φεβρουάριο του 2021.

Συνολικός αριθμός αιτήσεων στις οποίες έχει ήδη εγκριθεί η Κρατική επιδότηση

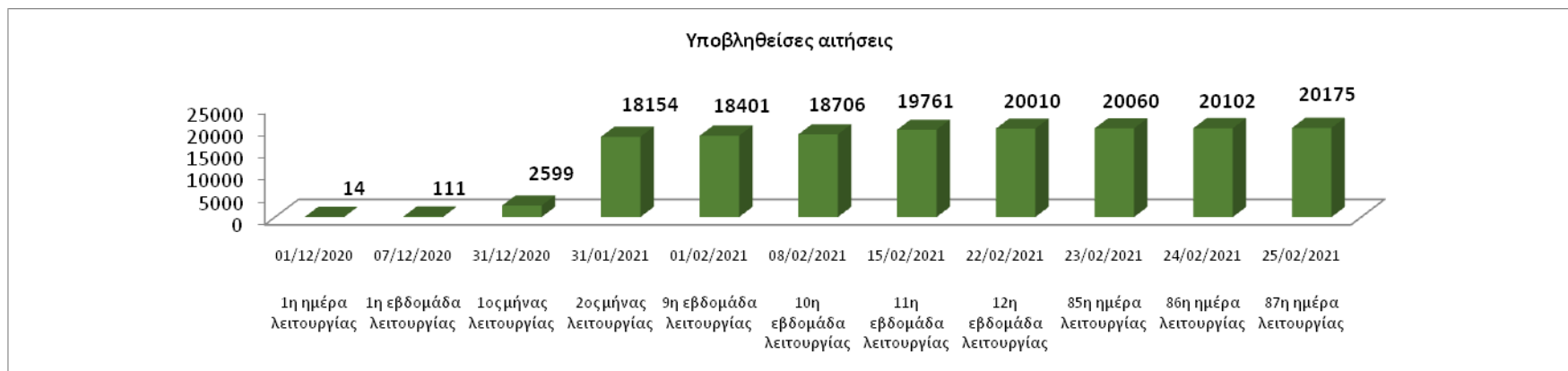


Όσον αφορά την υποβολή αίτησης επαναπροσδιορισμού ημερομηνίας εκδίκασης υποθέσεων ν.3869/2010 για τα υπερχρεωμένα νοικοκυριά (ν.4745/2020), από την έναρξη λειτουργίας την 1 Δεκεμβρίου έως και τις 25 Φεβρουαρίου 2021, είναι ορατή η πρόοδος που εμφανίζεται και από τον Ιανουάριο έχει οδηγήσει σε μεγάλες αυξήσεις των αιτήσεων διατηρώντας τες σε σταθερό ρυθμό για τις επόμενες εβδομάδες.

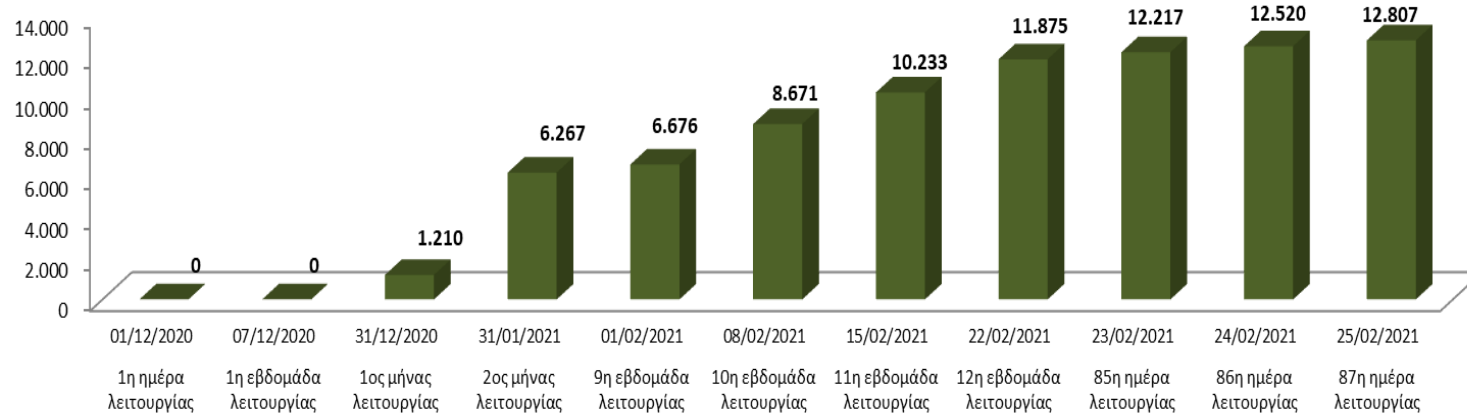
Δημιουργία αίτησης



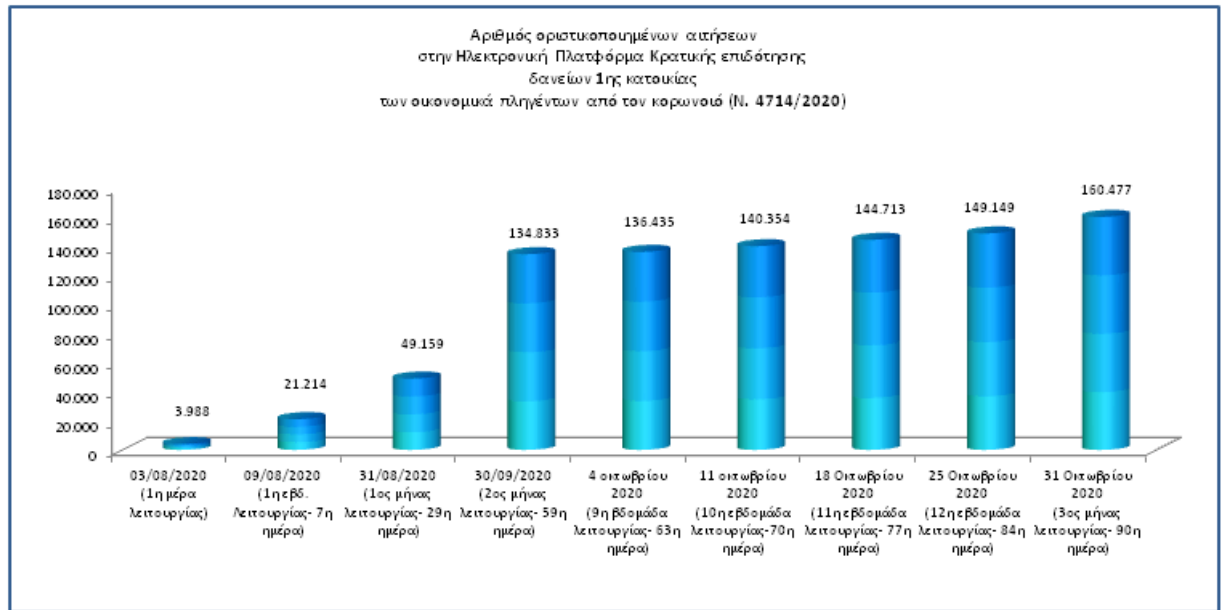
Στα δύο ακόλουθα διαγράμματα παρουσιάζονται οι υποβληθείσες αιτήσεις και η ολοκλήρωση διαδικασίας από Ειρηνοδικείο και κοινοποίηση στους διαδίκους.



Ολοκλήρωση διαδικασίας από Ειρηνοδικείο και
κοινοποίηση στους διαδίκους



ΣΤ. Σχετικά με το πρόγραμμα **συνεισφοράς δημοσίου για την αποπληρωμή δανείων με εμπράγματα εξασφαλίσεις στην κύρια κατοικία για δανειολήπτες που έχουν πληγεί από τις δυσμενείς συνέπειες του κορωνοϊού covid-19 (ν.4714/2020 - ΓΕΦΥΡΑ 1)**, χαρακτηριστικό είναι πως συνολικά έχουν γίνει 160.477 αιτήσεις για την προστασία της 1^{ης} κατοικίας όσων έχουν πληγεί οικονομικά από τον κορωνοϊό. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται ο ρυθμός αύξησης των αιτήσεως για την περίοδο Αυγούστου 2020 έως Οκτωβρίου 2020.



Τέλος, τα ακόλουθα στοιχεία από την **Τράπεζα της Ελλάδος** παρουσιάζουν την εξέλιξη της μείωσης των υπολοίπων των δανείων με αναφορές στις περιόδους έναρξης των διαφόρων μηχανισμών της ΕΓΔΙΧ για την μείωση του ιδιωτικού χρέους:

**ΣΥΝΟΛΟ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ &
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ
ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΑΝΕΙΩΝ & ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΩΝ**
Στοιχεία σε Ενοποιημένη Βάση-Εντός
Ισολογισμού

**03/07/2017 ΟCW
ΕΠΙΧΕΙΡ/ΕΙΣ**

**05/02/2018 ΟCW
ΕΛ.ΕΠΑΓΓΕΛ**

**27/06/2018 ΟCW
ΑΓΡΟΤΕΣ**

**01/07/2019 ΠΡΩΤΗ
ΚΑΤΟΙΚΙΑ**

**03/08/2020
ΓΕΦΥΡΑ**

(ευρώ χιλ.)	Ιουν 2017	Μαρ 2018	Ιουν 2018	Ιουν 2019	Σεπ 2020
Υπόλοιπα δανείων (προ προβλέψεων)	227.954.535	207.622.300	202.253.440	189.043.098	179.678.849
Καταναλωτικά	25.075.544	21.461.767	20.637.301	17.695.054	16.216.034
Στεγαστικά	70.958.066	67.640.365	66.981.519	62.219.460	56.810.212
Επιχειρηματικά	131.920.925	118.520.168	114.634.620	109.128.584	106.652.603
Σύνολο Μη Εξυπηρετούμενων Δανείων (προ προβλέψεων)	112.241.877	101.542.893	97.421.903	82.284.611	63.425.962
Καταναλωτικά	14.487.988	11.504.024	10.997.307	8.451.771	6.952.420
Στεγαστικά	30.094.262	29.547.422	29.548.228	26.579.037	22.072.836
Επιχειρηματικά	67.659.627	60.491.448	56.876.368	47.253.804	34.400.706
% Μη εξυπηρετούμενα δάνεια ανά κατηγορία	49,2	48,9	48,2	43,5	35,3
Καταναλωτικά	57,8	53,6	53,3	47,8	42,9
Στεγαστικά	42,4	43,7	44,1	42,7	38,9
Επιχειρηματικά	51,3	51,0	49,6	43,3	32,3 ¹

- ¹ 1. Τα στοιχεία είναι σε ενοποιημένη βάση και αφορούν σε εντός ισολογισμού δάνεια (προ προβλέψεων) των Ελληνικών εμπορικών και συνεταιριστικών τραπεζών που λειτουργούσαν την εκάστοτε περίοδο.
2. Για την περίοδο 2014 και εφεξής χρησιμοποιούνται τα υποβαλλόμενα στοιχεία από τα Π.Ι. σύμφωνα με την ΠΕΕ 42/2014 όπως ισχύει και ακολουθούνται οι ορισμοί της Ευρωπαϊκής Αρχής Τραπεζών (ΕΒΑ).
3. Μεταβολές σε υπόλοιπα μεταξύ ορισμένων τριμήνων μπορεί να οφείλονται και στην αναδιάρθρωση του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος (εκκαθαρίσεις τραπεζών, πωλήσεις υποκαταστημάτων στο εξωτερικό κ.λ.π.)
4. Τα στοιχεία αφορούν σε εντός ισολογισμού δάνεια ώστε να υπάρχει συνέπεια με τους επιχειρησιακούς στόχους μείωσης των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Για το λόγο αυτό, τα υπόλοιπα και οι δείκτες ενδέχεται να διαφοροποιούνται από προηγούμενα δημοσιευμένα μεγέθη, όπου στην περίμετρο συμπεριλαμβάνονταν και στοιχεία εκτός ισολογισμού.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η ΕΓΔΙΧ και οι υπηρεσίες και οι μηχανισμοί που παρέχει η συγκεκριμένη υπηρεσία έχουν οδηγήσει σε αύξηση των αιτήσεων για ρυθμίσεις οφειλών. Επίσης, είναι φανερό πως αρκετές από τις αιτήσεις έχουν θετική έκβαση και προχωρούν σε επιτυχή διαπραγμάτευση με τους πιστωτές. Παρόλα αυτά σε αρκετές περιπτώσεις οι ρυθμίσεις που προτείνονται δεν γίνονται αποδεκτές από τους αιτούντες και καλό θα ήταν να διερευνηθούν οι λόγοι για τους οποίους δεν επέρχεται συμφωνία. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορούσαν να βελτιωθούν ακόμα περισσότερο οι προσφερόμενες λύσεις προς τους πολίτες.

Κεφάλαιο 3^ο

3.1 Μεθοδολογία

Σε μία έρευνα είναι σημαντικό να επιλέγεται η κατάλληλη μεθοδολογία, η οποία να εξυπηρετεί τους σκοπούς της. Υπάρχουν δύο βασικά είδη μεθοδολογίας, η ποσοτική και η ποιοτική. Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω μεθόδων δημιουργεί μία μικτή μέθοδο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μία έρευνα (Mohammad & Barliana, 2017). Ο κάθε ερευνητής είναι απαραίτητο να επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο με βάση τον σκοπό της έρευνας του. Η ποσοτική και η ποιοτική μέθοδος έχουν διαφορές τόσο ως προς τον τρόπο διερεύνησης του υπό μελέτη θέματος, όσο και στην συλλογή και την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η ποσοτική μεθοδολογία χρησιμοποιείται για την ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων και απαιτεί συνήθως μεγαλύτερο δείγμα από την ποιοτική. Δίνει την δυνατότητα της παράθεσης των αποτελεσμάτων σε πίνακες και γραφήματα. Είναι μία μέθοδος που είναι ευκολότερη στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από το δείγμα, αλλά απαιτεί μεγαλύτερο δείγμα για την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων. Η ποιοτική μέθοδος γίνεται με την μορφή συνεντεύξεων με δομημένο ή ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο. Συνήθως απαιτείται μικρότερο δείγμα και η ανάλυση των αποτελεσμάτων γίνεται με την ανάλυση των απαντήσεων σε γραπτή μορφή και εξέταση των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί (Muijs, 2004).

Για τους σκοπούς της παρούσης έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μεθοδολογία, ώστε να διαπιστωθεί ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων σε δημόσιες υπηρεσίες σχετικά με την Διοίκηση μέσω Στόχων.

3.2 Ερωτηματολόγιο

Για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με δομημένες ερωτήσεις συνέντευξης για συμπλήρωση από τους συμμετέχοντες. Αρχικά υπήρχε μία ενότητα με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, τα οποία αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, τα έτη εργασίας στο Δημόσιο Τομέα και το αν η θέση εργασίας στην υπηρεσιακή μονάδα είναι στέλεχος διοίκησης ή υπάλληλος. Οι ερωτήσεις που εστίασαν στο βασικό αντικείμενο της έρευνας ήταν συνολικά 10. Η δεύτερη ερώτηση διαφοροποιήθηκε για τους υπαλλήλους και τα στελέχη διοίκησης. Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε οι

συμμετέχοντες να αναλύσουν τις απόψεις τους σχετικά με την Διοίκηση μέσω Στόχων και τον βαθμό εφαρμογής της στην υπηρεσία τους. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο παράρτημα Α.

3.3. Δείγμα

Το δείγμα που επιλέγεται σε μία έρευνα είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας για την διερεύνηση των σκοπών της και των ερευνητικών ερωτημάτων. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι επιλογής του δείγματος (Creswell, 2011; Kamenidou et al., 2017). Στην συγκεκριμένη περίπτωση η επιλογή του δείγματος έγινε με δείγμα ευκολίας στο οποίο είχε πρόσβαση ο ερευνητής. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 10 απαντήσεις από τις οποίες 8 αφορούσαν υπαλλήλους και 2 Στελέχη της Διοίκησης στην υπό διερεύνηση υπηρεσία (ΕΓΔΙΧ)

Επίσης, ένα βασικό ζήτημα μίας έρευνας ως προς την επιλογή του δείγματος είναι να διασφαλίζεται η ηθική και δεοντολογία. Ουσιαστικά οι συμμετέχοντες θα πρέπει να γνωρίζουν πως η συμμετοχή τους είναι εθελοντική, δεν υπάρχει κάποιος κίνδυνος για τους ίδιους και πως θα τηρηθεί η ανωνυμία τους. Επίσης, θα πρέπει ο ερευνητής να καθιστά σαφές πως οι συμμετέχοντες μπορούν να αποχωρήσουν σε περίπτωση που θεωρούν πως δεν επιθυμούν να συμμετάσχουν στην έρευνα (Fouka & Mantzourou, 2011). Στην συγκεκριμένη περίπτωση το δείγμα ενημερώθηκε πως η συμμετοχή του αφορά την ολοκλήρωση μίας διπλωματικής εργασίας, και πως τα αποτελέσματα δεν θα χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς. Επίσης, διασφαλίστηκε η ανωνυμία τους χρησιμοποιώντας κωδικοποιημένα τα αρχικά των ονομάτων τους. Η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική και διασφαλίστηκε πως δεν θα υπήρχε κάποιος κίνδυνος αφού οι συνεντεύξεις έγιναν ηλεκτρονικά και δεν υπήρχε δια ζώσης επαφή με τον ερευνητή, καθώς τηρήθηκαν οι αποστάσεις εξαιτίας του κορονοϊού.

Κεφάλαιο 4^ο

4.1 Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας περιλαμβάνουν αρχικά τις ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, στην έρευνα συμμετείχαν 7 γυναίκες και 3 άνδρες. Το 40% ήταν άνω των 56 ετών, ή ήταν ηλικίας 36 έως 45 ετών. Δύο ήταν μεταξύ 45 και 55 ετών. Επίσης οι περισσότεροι είχαν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας και μάλιστα περισσότερα από 11 χρόνια. Μόνο ένας άνδρας είχε προϋπηρεσία μόλις 6-10 έτη.

Σχετικά με την πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, για το αν γνωρίζουν την μέθοδο Διοίκηση μέσω Στόχων σύμφωνα με τον Νόμο 3230/2004 όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά. Ο συμμετέχων 6 τόνισε πως την γνωρίζει αλλά όχι επισταμένως. Κάποιοι άλλοι συμμετέχοντες ανέλυσαν τα όσα γνωρίζουν για την συγκεκριμένη μέθοδο. Για παράδειγμα ο συμμετέχων 2 ανέφερε πως είναι νόμος του κράτους που έχει ως βασική επιδίωξη του να ορίζει τους στόχους και τις εργασίες σε κάθε υπηρεσία. Επίσης, πρόσθεσε πως πρέπει κάθε χρόνο να ορίζονται οι στόχοι σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, αλλά πως δεν έχει υλοποιηθεί στην πράξη σε καμία υπηρεσία από αυτές που έχει εργαστεί στην επαγγελματική του πορεία. Ο συμμετέχων 7 επίσης ανέλυσε όσα γνωρίζει για την Διοίκηση μέσω Στόχων. Αναφέρει πως μέσα από την συγκεκριμένη μέθοδο *«επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Με την έννοια Διοίκηση μέσω στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν»*. Επίσης, τόνισε και την σημαντικότητα της μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σε κάθε υπηρεσία, όπως και τους στόχους των δημοσίων υπηρεσιών όπως η ικανοποίηση και

εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών και η άσκηση της διοίκησης προς όφελος των πολιτών.

Ο συμμετέχων 3 αναφέρει πως γνώριζε για την μέθοδο της Διοίκησης μέσω Στόχων αλλά πως για την θεσμοθέτηση της πληροφορήθηκε μέσα από το μεταπτυχιακό του πρόγραμμα. Τέλος, ο συμμετέχων 4 αναφέρει πως η μέθοδος Διοίκησης μέσω Στόχων είναι το σύστημα με το οποίο μπορεί να επιτευχθεί η αποτελεσματικότερη λειτουργία στις δημόσιες υπηρεσίες και να ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι στις σύγχρονες ανάγκες που υπάρχουν καθώς και στα νέα πρότυπα διοίκησης.

Η δεύτερη ερώτηση αφορά το κατά πόσο δίνονται στόχοι από τους προϊσταμένους των εργαζομένων με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Οι μισοί υπάλληλοι ανέφεραν πως δίνονται συγκεκριμένοι στόχοι ενώ οι άλλοι μισοί απάντησαν αρνητικά στην συγκεκριμένη ερώτηση. Ο συμμετέχων 2 ανέφερε πως στόχοι δίνονται με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα κατά την διάρκεια του έτους αλλά κανείς από αυτούς δεν έχει τεθεί κατά την διαδικασία της στοχοθεσίας. Ο συμμετέχων 7 ανέφερε χαρακτηριστικά πως δεν δίνονται συγκεκριμένοι στόχοι και συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο οποίο πρέπει να υλοποιηθούν. Μάλιστα αναφέρει χαρακτηριστικά πως σε καμία υπηρεσία που έχει εργαστεί είτε σε θέση ευθύνης είτε ως υπάλληλος δεν έχουν τεθεί στόχοι για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Υπηρεσιών. Αναφέρει πως *«Η Διοίκηση είτε δεν κατανοεί - δεν γνωρίζει, είτε δεν ενδιαφέρεται για τον ορισμό στόχων και πάντα τα ζητήματα προσπαθούν να επιλυθούν όταν γίνουν προβλήματα. Σχεδόν πάντα υπάρχει η νοοτροπία από την Διοίκηση να εναποθέτει τις εργασίες κάθε Υπηρεσίας στα στελέχη της χωρίς να ενδιαφέρεται για ορισμούς χρονοδιαγραμμάτων και ποιότητας εργασίας παρά μόνο η επίρριψη ευθυνών όταν δημιουργηθούν προβλήματα»*.

Ο συμμετέχων 6 αναφέρει πως στο τμήμα του εκτός από τις διοικητικές πράξεις που πρέπει να ολοκληρώνονται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, και που ορίζονται από τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας δεν υπάρχουν άλλοι στόχοι που είναι χρονικά καθορισμένοι. Αυτό ίσως όπως αναφέρει να οφείλεται στη φύση του αντικειμένου της εργασίας του. Οι άλλοι τρεις συμμετέχοντες 3,4,5 όπως και ο 8 ανέφεραν πως τίθενται συγκεκριμένοι και οριοθετημένοι στόχοι. Ειδικότερα, αναφέρουν πως υπάρχουν καθορισμένοι στόχοι από τους ανωτέρους ή σε συμφωνία

μεταξύ προϋσταμένου και υφισταμένων, και πως υπάρχει και αξιολόγηση της επιτυχίας των στόχων αυτών.

Σχετικά με το τρίτο ερώτημα για το αν εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία που εργάζονται, οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν αρνητικά. Ουσιαστικά φαίνεται πως δεν υπάρχει σαφές σχέδιο δράσης. Όπως τονίζει ο συμμετέχων 2 δεν του έχει δοθεί κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα εργασιών που να καθορίζεται σε συγκεκριμένο χρόνο. Ο συμμετέχων 7 αναφέρει χαρακτηριστικά πως «Δεν υπάρχει κάποιο σχέδιο δράσης σχετικά με στόχους που να έχει καταρτιστεί ύστερα από συνεννόηση Διοίκησης και υπαλλήλων, ούτε έχει εκπονηθεί κάποιο σχέδιο δράσης που να έχει κοινοποιηθεί αρμοδίως». Ο συμμετέχων 6 αναφέρει πως επί του παρόντος υπάρχουν ελλείψεις βασικών διαδικασιών και στοιχείων όπως η αποτελεσματική οργάνωση των ανθρώπινων πόρων, ο έλεγχος πληροφόρησης και αποτελεσματικής ηγεσίας. Έτσι, δεν υπάρχει κάποιο αντίστοιχο σχέδιο δράσης στην υπηρεσία το.

Ο συμμετέχων 5 αναφέρει πως οι διαδικασίες που ορίζει ο υπό μελέτη νόμος δεν εφαρμόζονται στην πράξη. Ο κάθε προϊστάμενος και ηγέτης προσπαθεί να θέσει τους στόχους της κάθε υπηρεσίας και να τους μεταδώσει στους υφισταμένους του. Ο συμμετέχων 3 αναφέρει πως εφαρμόζεται η Διοίκηση Μέσω Στόχων στην υπηρεσία του, παρόλο που το αντικείμενο δεν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες εργασίες για τους υπαλλήλους που είναι συγκεκριμένες, ρεαλιστικές και χρονικά οριοθετημένες. Τέλος, ο συμμετέχων 4 αναφέρει πως υπάρχουν συγκεκριμένα στάδια για τον καθορισμό των στόχων, από τον Υπουργό μέχρι και τους προϊσταμένους του κάθε τμήματος. Ουσιαστικά με βάση τους γενικούς και ειδικούς στόχους καθορίζονται αντίστοιχα και οι ατομικοί στόχοι των εργαζομένων σε κάθε υπηρεσία.

Η τέταρτη ερώτηση αφορά τον προσδιορισμό των παραγόντων που θεωρούν οι συμμετέχοντες πως δυσχεραίνουν την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία τους. Ο συμμετέχων 1 αναφέρει πως η βούληση των Διοικήσεων και οι ελλείψεις εκπαίδευσης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αποτελούν βασικούς παράγοντες μη εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων. Επίσης, αναφέρει πως ο φόβος και οι αντιδράσεις των εργαζομένων αποτελούν άλλον έναν σημαντικό παράγοντα, όπως επίσης και το «κατεστημένο» σύστημα της οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης. Ο συμμετέχων 8 αναφέρει πως η ανομοιογένεια των αναγκών και οι ελλείψεις σε

χρηματοδότηση και υλικοτεχνικές υποδομές αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων.

Ο συμμετέχων 2 αναφέρει πως οι δυσκολίες στην υπηρεσία είναι πως ο οργανισμός είναι νέος γεγονός που οδηγεί σε μειωμένη εφαρμογή του Νόμου. Επίσης, δεν είναι προκαθορισμένοι οι σκοποί του και υπάρχουν ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό. Ο συμμετέχων 7 αναφέρει πως ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζει αρνητικά την εφαρμογή την Διοίκηση μέσω Στόχων είναι η αδιαφορία της Διοίκησης ως προς την πρακτική εφαρμογή ενός Νόμου. Επίσης, αναφέρει και τον φόβο της αξιολόγησης και τις μειωμένες αμοιβές που δεν επιτρέπουν την επιθυμία των υπαλλήλων να έχουν επιπλέον φόρτο εργασίας. Ο φόβος των εργαζομένων πως θα επωμισθούν περισσότερη εργασία καθώς και ο φόβος της ανάληψης ευθυνών είναι άλλοι δύο βασικοί παράγοντες που αναφέρει ο συγκεκριμένος συμμετέχοντας.

Ο συμμετέχων 6 αναφέρει πως υπάρχουν ελλείψεις στην υπηρεσία, οι οποίες αφορούν τους ανθρώπινους πόρους, την οργάνωση τους, την στοχοθεσία και της επικοινωνίας μέσα στην υπηρεσία. Έτσι, τα εμπόδια αυτά δεν μπορούν να συμβάλουν στην εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων. Ο συμμετέχων 5 αναφέρει πως τα βασικά προβλήματα περιλαμβάνουν *«Την ανυπαρξία ούτως ή άλλως ξεκάθαρων διαδικασιών συνέπεια μιας δαιδαλώδους και ασαφούς νομοθεσίας. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο είναι ακόμη πιο δύσκολο να πειστούν οι υπάλληλοι για τη δέσμευση της διοίκησης στην τήρηση διαδικασιών που θα φέρει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα»*.

Ο συμμετέχων 3 αναφέρει πως η Διοίκηση μέσω Στόχων δεν εφαρμόζεται καθώς θεωρείται ως ένα αυταρχικό στυλ διοίκησης. Ουσιαστικά αναδεικνύει το πρόβλημα γνώσης των εργαζομένων για την συγκεκριμένη μέθοδο, οι οποίοι δεν είναι εξοικειωμένοι με αυτήν και είναι αρνητικοί απέναντι στην εφαρμογή της. Επίσης, τονίζει το γεγονός πως για την αποτελεσματική εφαρμογή της είναι κρίσιμο να υπάρχει χρόνος και προσπάθεια από τους προϊσταμένους, οι οποίοι συνήθως δεν μπορούν να την εφαρμόσουν εξαιτίας των πιεστικών χρονικών περιθωρίων που τίθενται. Τέλος, ο συμμετέχων 4 αναφέρει πως η βασική δυσκολία είναι οι αδυναμίες και παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης όπως η πολυνομία, η έλλειψη αξιοκρατίας και η γραφειοκρατία στις δημόσιες υπηρεσίες.

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το κατά πόσο πιστεύουν οι συμμετέχοντες πως η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων θα μπορούσε να βελτιώσει την

παραγωγικότητα των εργαζομένων και την ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες στην υπηρεσία που εργάζονται. Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί πως θα βελτιώνε σημαντικά την παραγωγικότητα και την ποιότητα. Ο συμμετέχων 1 τονίζει πως θα οδηγούσε σε βελτιώσεις αρκεί να υπήρχε ευελιξία ως προς τις εκάστοτε συνθήκες που αλλάζουν και επηρεάζουν την υπηρεσία. Ο συμμετέχων 8 αναφέρει πως εφαρμόζεται ήδη, αλλά υπάρχουν πάντα περιθώρια βελτίωσης σε οργανισμούς οι οποίοι εξελίσσονται διαρκώς. Ο συμμετέχων 2 αναφέρει πως θα υπήρχαν βελτιώσεις από την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων αλλά θα πρέπει να υπάρχουν σωστές προϋποθέσεις όπως η περιγραφή θέσεων του κάθε υπαλλήλου.

Ο συμμετέχων 7 αναφέρει πως θα υπήρχαν βελτιώσεις καθώς θα υπήρχαν συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα για κάθε εργαζόμενο, η διοίκηση θα μπορούσε να υλοποιεί αξιολογήσεις και θα εφαρμοζόταν η κατανομή εργασίας και ο κάθε εργαζόμενος θα είχε ευθύνη για τις αρμοδιότητες του. Από την άλλη μεριά, ο συμμετέχων 6 αναφέρει πως δεν είναι σίγουρο πως θα υπήρχαν βελτιώσεις στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς βασική προϋπόθεση είναι να υπάρχουν κίνητρα και να αλλάζει η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Ο συμμετέχων 5 είναι υπέρ της εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στον οργανισμό του, καθώς όπως αναφέρει *«θα βελτιώνε και την ποιότητα της εργασιακού βίου των υπαλλήλων . Οι ξεκάθαρες και σαφώς ορισμένες διαδικασίες , καθώς και το πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να λειτουργήσει μία υπηρεσία, πάντα διευκολύνει την παραγωγή του επιθυμητού αποτελέσματος»*. Ο συμμετέχων 3 αναφέρει πως μέσα από την Διοίκηση μέσω Στόχων θα μπορούσε να επιτευχθεί αποτελεσματικός έλεγχος, αξιολόγηση, παρακίνηση και βελτίωση όλου του φορέα. Τέλος, ο συμμετέχων 4 αναφέρει πως η διοίκηση μέσω Στόχων μπορεί να συμβάλει στη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και να περιλαμβάνει δείκτες μέτρησης παραγωγικότητας αλλά και δείκτες μέτρησης της ποιότητας.

Σχετικά με την παροχή των κατάλληλων μέτρων για την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί, οι συμμετέχοντες έχουν διαφορετικές απόψεις. Κάποιοι θεωρούν πως έχουν τα απαραίτητα μέτρα ενώ άλλοι πως δεν υπάρχουν στην υπηρεσία τους. Ειδικότερα, ο συμμετέχων 1 αναφέρει πως *«Οι μηχανογραφικές υποδομές, η υποστήριξη από όλη την υπηρεσία τόσο σε κάθετο όσο και σε οριζόντιο επίπεδο ιεραρχίας (προϊστάμενοι, συνάδελφοι), στηρίζουν και υποβοηθούν την άσκηση των*

καθηκόντων μου και προφανώς υπερτερούν έναντι άλλων δομών δημόσιας διοίκησης. Τα καθήκοντα βέβαια, βέβαια όπως προανέφερα, δεν ορίζονται μέσω στόχων βάσει Ν. 3230/2004, αλλά με την «παραδοσιακή» πρακτική σε συνδυασμό με την ατομική μου πρωτοβουλία». Ο συμμετέχων 8 αναφέρει πως δεν δίνονται πάντα τα κατάλληλα μέτρα, ενώ ο συμμετέχων 2 αναφέρει πως παρέχονται πολύ βασικά στοιχεία όπως υπολογιστής, τηλέφωνα και άλλος εξοπλισμός.

Ο συμμετέχων 7 αναφέρει πως δεν τίθενται στόχοι και έτσι οι εργασίες ολοκληρώνονται με την προσωπική προσπάθεια κάθε υπαλλήλου. Η Διοίκηση δεν ασχολείται με ζητήματα της εργασίας των υπαλλήλων και δεν υπάρχει στοχοθεσία και επομένως δεν ανατίθενται σαφείς αρμοδιότητες και ευθύνες. Ο συμμετέχων 6 αναφέρει πως υπάρχει υλικοτεχνική υποστήριξη αλλά δεν υπάρχει η κατάλληλη ενίσχυση των ανθρώπινων πόρων στην υπηρεσία του. Ο συμμετέχων 5 αναφέρει πως «Ναι. Υπάρχουν στόχοι , υπάρχουν διαδικασίες, πλην όμως απουσιάζει ο ξεκάθαρος ορισμός τους, η δέσμευση της διοίκησης σε στόχους και διαδικασία και η μεταλαμπάδευση στους υπαλλήλους μιας εργασιακής πραγματικότητας στόχων και διαδικασιών». Ο συμμετέχων 3 αναφέρει πως υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό όσο και σε υλικοτεχνικές υποδομές. Τέλος, ο συμμετέχων 4 αναφέρει πως το σύνολο των αξιών δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες.

Η επόμενη ερώτηση αφορά το κατά πόσο υπάρχουν σαφώς καθορισμένα καθήκοντα και στόχοι στην θέση εργασίας του κάθε συμμετέχοντα. Οι απόψεις και σε αυτήν την ερώτηση διαφέρουν σημαντικά, καθώς φαίνεται πως κάποιοι εργαζόμενοι έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα και στόχους ενώ άλλοι όχι. Ο συμμετέχων 1 αναφέρει πως δεν υπάρχει διακριτά όρια, ενώ υπάρχουν και αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες μεταξύ των τμημάτων και κατ' επέκταση και στις θέσεις εργασίας. Ο συμμετέχων 8 αναφέρει πως υπάρχουν συγκεκριμένα καθήκοντα παρόλο που οι θέσεις των υπαλλήλων είναι πολυδιάστατες. Ο συμμετέχων 2 αναφέρει πως δεν υπάρχουν καθήκοντα, και μάλιστα ενώ ανήκει σε συγκεκριμένο τμήμα έχει αναλάβει καθήκοντα και αρμοδιότητες και άλλου τμήματος της υπηρεσίας του. Αντίστοιχα ο συμμετέχων 7 αναφέρει πως δεν υπάρχουν στόχοι και αρμοδιότητες στην δική του θέση εργασίας και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να γίνονται αποσπασματικές κινήσεις και να υπάρχει ασυνεννοησία ακόμα και μεταξύ Διευθύνσεων, καθώς προσπαθούν να αποφύγουν τις ευθύνες τους. Παρόλα αυτά γίνονται προσπάθειες αποσαφήνισης των

στόχων, από πιέσεις των υφισταμένων προς τους προϊσταμένους, για να μην υπάρχει ο φόβος επίρριψης ευθυνών σε άτομα που δεν πρέπει.

Ο συμμετέχων 6 αναφέρει πως δεν υπάρχουν σαφείς αρμοδιότητες και ευθύνες και τονίζει πως δεν υπάρχει ξεκάθαρη σύννομη εντολή από την διοίκηση, ώστε να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά προβλήματα που προκύπτουν. Ο συμμετέχων 5 αναφέρει πως υπάρχουν καθορισμένες αρμοδιότητες αλλά *«το γεγονός όμως ότι δεν είναι σαφώς καταγεγραμμένα και πλήρως αποδεκτά από συναδέλφους και διοίκηση λειτουργεί αρνητικά στην επίτευξη των στόχων»*. Ο συμμετέχων 3 αναφέρει πως υπάρχει συνεκτικό νομοθετικό πλαίσιο, και στις περιπτώσεις που αυτό δεν είναι ικανοποιητικό και δεν επαρκεί παρέχονται γραπτές οδηγίες από τον κάθε προϊστάμενο. Τέλος, ο συμμετέχων 4 αναφέρει πως υπάρχουν στόχοι που καθορίζονται και χρονικά για την θέση εργασίας του.

Σχετικά με την όγδοη ερώτηση, αυτή αφορά το κατά πόσο οι συμμετέχοντες πιστεύουν πως εφαρμόζονται επικοινωνιακοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού, για να διασφαλίζεται η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και τη θέσπιση διαδικασιών. Ο συμμετέχων 1 αναφέρει πως υπάρχει μικρή ενθάρρυνση στην συμμετοχή απλούστευσης των διαδικασιών. Ο συμμετέχων 8 αναφέρει πως η επικοινωνία ηγεσίας και προσωπικού στη λήψη αποφάσεων εξαρτάται από τις ικανότητες και το όραμα του κάθε ηγέτη. Ο συμμετέχων 2 αναφέρει πως συνήθως το προσωπικό συμμετέχει σε ζητήματα που αφορά την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων που προκύπτουν στην διαδικασία υλοποίησης ενός έργου. Ο συμμετέχων 7 τονίζει πως η επικοινωνία στηρίζεται σε κίνητρα που δεν αφορούν την βελτίωση των στόχων αλλά κυρίως την αποφυγή απόρριψης ευθυνών. Ο συμμετέχων 6 αναφέρει πως αντικειμενικά δεν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία. Για να υλοποιηθεί αυτό αναφέρει πως *«προϋποθέτει την ύπαρξη βούλησης από την πλευρά του δέκτη, όπως αυτός εκπροσωπείται από την ηγεσία, και αντιληπτικής ικανότητας εντοπισμού των προβλημάτων που ανακύπτουν, προκειμένου να λαμβάνονται αποφάσεις με όσο το δυνατόν λιγότερο διοικητικό-διαδικαστικό κόστος»*.

Ο συμμετέχων 5 αναφέρει πως η επικοινωνία εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε ηγεσίας και πως λαμβάνεται η γνώμη των υπαλλήλων. Παρόλα αυτά τονίζει πως δεν λαμβάνεται πάντα η γνώμη των υπαλλήλων την κατάλληλη στιγμή, δηλαδή πριν την τελική λήψη της διοικητικής απόφασης. Ο συμμετέχων 3 αναφέρει πως η προσέγγιση της διοίκησης στην υπηρεσία που

εργάζεται περιλαμβάνει την συνάντηση ολομέλειας του προσωπικού και δίνει την δυνατότητα σχολιασμού από το προσωπικό στο στάδιο του σχεδιασμού. Ο συμμετέχων 4 αναφέρει πως τα μεσαία και κατώτερα διοικητικά επίπεδα βρίσκονται σε συνεχή διαβούλευση στην υπηρεσία του, ώστε να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία που αφορά ιδέες, τεχνογνωσία, πόρους και δεξιότητες.

Στην ερώτηση 9 οι συμμετέχοντες ζητήθηκε να σχολιάσουν τις σχέσεις Διοίκησης και εργαζομένων. Κάποιοι θεωρούν τις σχέσεις τυπικές ενώ άλλοι καλές. Ειδικότερα, ο συμμετέχων 1 αναφέρει πως είναι καλές, ενώ ο συμμετέχων 8 θεωρεί πως είναι τυπικές επειδή απουσιάζει το όραμα, η έμπνευση και η εμπιστοσύνη. Ο συμμετέχων 2 αναφέρει πως *«Δυστυχώς στην υπηρεσία μας υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία και αμεσότητα μέχρι την Διεύθυνση. Από εκεί και πάνω στο δέντρο της ιεραρχίας υπάρχει και ανακολουθία επικοινωνίας και μεγάλες καθυστερήσεις στην επίλυση θεμάτων»*.

Αξίζει να σημειωθεί πως ο συμμετέχων 7 αναφέρει πως οι σχέσεις μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων στην υπηρεσία του είναι αδιάφορες. Αναφέρει πως *«Αφενός η Διοίκηση όσο προχωρά η εργασία με αδιάφορο το εάν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε ταχύτερο χρόνο αλλά και με πιο ποιοτικά χαρακτηριστικά και αφετέρου οι Υπάλληλοι που καλύπτονται πίσω από την αναρμοδιότητα με την μη ξεκάθαρη πολλές φορές διαδικασία κατάρτισης και ορισμού υπευθύνων επί των εργασιών αφήνουν την κατάσταση να κυλάει»*. Ο συμμετέχων 6 θεωρεί τις σχέσεις αυτές επαρκείς σε επαγγελματικό επίπεδο. Ο συμμετέχων 5 αναφέρει πως οι σχέσεις μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από την προσωπικότητα του κάθε ατόμου και τις διαπροσωπικές σχέσεις και δεν υπάρχουν πρωτόκολλα και άλλες διαδικασίες επικοινωνίας ή επίλυσης προβλημάτων. Ο συμμετέχων 3 θεωρεί μέτριες τις σχέσεις καθώς όπως αναφέρει συνήθως υπάρχει επιφυλακτικότητα και ανταγωνιστική διάθεση, που μειώνονται σταδιακά όταν υπάρχει ειλικρίνεια και από τις δύο πλευρές. Τέλος, ο συμμετέχων 4 αναφέρει πως βασικό κριτήριο είναι η σαφής γνώση των ρόλων, των στόχων και των απαιτούμενων βελτιώσεων. Έτσι, μπορεί να υπάρχει σωστή επικοινωνία στον οργανισμό.

Τέλος, στην δέκατη ερώτηση οι συμμετέχοντες απάντησαν για το αν θα αποφάσιζαν να μάθουν περισσότερα για την Διοίκηση μέσω Στόχων για να προτείνουν οι ίδιοι την εφαρμογή της στην υπηρεσία που εργάζονται. Οι απαντήσεις και πάλι διαφέρουν, καθώς οι μισοί απάντησαν θετικά και οι άλλοι μισοί αρνητικά. Ο

συμμετέχων 1 αναφέρει πως δεν θα το έκανε καθώς θεωρεί πως δεν έχει τις απαιτούμενες γνώσεις για την εικόνα των ρόλων, καθηκόντων και εργασιών του κάθε υπαλλήλου ή ολόκληρου του τμήματος. Μάλιστα αναφέρει πως *«Ακόμα και η πρόταση υιοθέτησης ενός μοντέλου εργασίας θα πρέπει να στηρίζεται σε ένα «grosso modo» ολοκληρωμένο σχεδιασμό / μελέτη , σε τεχνογνωσία, σε γνώση των δυνατοτήτων της υπηρεσίας κλπ. Ανήκει επομένως στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Διοίκησης»*.

Ο συμμετέχων 8 αναφέρει πως θα μάθαινε περισσότερα καθώς αυτό θα συμβάλει στην γνώση των διαδικασιών και στην καλύτερη εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων. Αντίστοιχα και ο συμμετέχων 2 θεωρεί πως θα βοηθούσε στην εφαρμογή της στην υπηρεσία. Αρνητικός φαίνεται πως είναι απέναντι στην συγκεκριμένη πρόταση ο συμμετέχων 7, καθώς αναφέρει πως μετά από 20 χρόνια στον Δημόσιο Τομέα έχει κατανοήσει πως υπάρχει στασιμότητα και πως θεωρεί πως η εκάστοτε Διοίκηση δεν βοηθάει στην εφαρμογή νέων μεθόδων.

Ο συμμετέχων 6 αναφέρει πως θα ήθελε να μάθει περισσότερα καθώς έτσι θα μπορούσε να βοηθήσει στην εξέλιξη του έργου της υπηρεσίας του. Μάλιστα αναφέρει πως η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης προϋποθέτει ανοικτές διόδους επικοινωνίας, «ανοικτά μυαλά» και θέληση από όλους για την αλλαγή της νοοτροπίας. Ο συμμετέχων 5 αναφέρει πως δεν θα αποφάσιζε να μάθει περισσότερα για την Διοίκηση μέσω Στόχων καθώς οι υποχρεώσεις σε εργασιακό και προσωπικό επίπεδο είναι χρονοβόρες, και δεν θα μπορούσε να αφιερώσει χρόνο σε ένα πεδίο που δεν θα μπορούσε να εφαρμοστεί και να έχει θετικά αποτελέσματα. Ο συμμετέχων 3 από την άλλη μεριά, θεωρεί πως θα μάθαινε περισσότερα καθώς όπως αναφέρει *«Παρόλο που διαπιστώνεται τάση ολοένα μεγαλύτερης αξιοποίησής της ως μεθόδου, υπάρχουν μεγάλα περιθώρια διεύρυνσής της σε όλο το φάσμα και τα επίπεδα της διοίκησης. Είναι ο μόνος ανέξοδος τρόπος για τη μείωση των συγκρούσεων και την ενδυνάμωση της επικοινωνίας εντός της μονάδας ο οποίος είναι καθοριστικός ως παράγοντας για την αύξηση της παραγωγικότητας»*. Τέλος, ο συμμετέχων 4 αναφέρει πως και αυτός θα ήθελε να μάθει περισσότερα, καθώς μέσα από την συνεργασία μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική διακυβέρνηση.

Εκτός από τους παραπάνω υπαλλήλους στην έρευνα συμμετείχαν και δύο στελέχη με αρκετά χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Στην πρώτη ερώτηση σχετικά με το αν γνωρίζουν την μέθοδο Διοίκησης Μέσω Στόχων ο συμμετέχων 9 απάντησε πως

γνωρίζει πως πρόκειται για μία διαδικασία μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης και πως αφορά την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πολιτών. Τόνισε πως μέσα από την συγκεκριμένη μέθοδο προσδιορίζονται σαφείς ετήσιοι στόχοι επιδόσεων στην κάθε υπηρεσία και αφορά όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες. Οι στόχοι μεταφέρονται σε όλους στον οργανισμό και εξειδικεύονται σε επιμέρους δράσεις με ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα. Επίσης, ανέφερε πως είναι σημαντικό να υπάρχουν καθορισμένα χρονοδιαγράμματα και μέθοδοι μέτρησης των αποτελεσμάτων τα οποία να γνωστοποιούνται και να γίνονται αποδεκτά από όλους τους εργαζομένους. Ο συμμετέχων 10 ανέφερε πως γνωρίζει την μέθοδο Διοίκησης μέσω Στόχων.

Όσον αφορά την δεύτερη ερώτηση για το αν ορίζουν τα στελέχη στους υφισταμένους τους στόχους με το σύστημα ΔΜΣ με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα ο συμμετέχων 9 αναφέρει πως δεν εφαρμόζεται στην υπηρεσία της και οι στόχοι που τίθενται είναι όσοι ορίζονται από τους νόμους που εφαρμόζονται. Ο συμμετέχων 10 δεν εφαρμόζει το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων καθώς δεν τίθενται ετήσιοι στόχοι σε επίπεδο Διεύθυνσης.

Σχετικά με την επόμενη ερώτηση ο συμμετέχων 9 αναφέρει πως δεν εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης μέσω Στόχων και η στοχοθεσία από το αρμόδιο Υπουργείο είναι πλασματική και δεν μεταφέρεται στους υπαλλήλους. Σχετικά με τους παράγοντες που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ο συμμετέχων 9 αναφέρει την έλλειψη της βούλησης από την ανώτατη διοίκηση και την πολιτική ηγεσία και πως τα ανώτατα στελέχη δεν αποδέχονται την συνεργασία από τους υφισταμένους τους ώστε να θεσπίζονται από κοινού οι στόχοι. Επίσης, θεωρεί πως δεν είναι επιθυμητή στην υπηρεσία η δυνατότητα ελέγχου της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας. Ο συμμετέχων 10 αναφέρει πως υπάρχει ετήσιο πλάνο δράσης στην υπηρεσία της αλλά δεν υπάρχουν πιο εξειδικευμένες δράσεις σε κάθε οργανική μονάδα.

Στην πέμπτη ερώτηση σχετικά με την βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων και οι δύο συμμετέχοντες συμφωνούν πως θα είχε θετική επίδραση. Ο συμμετέχων 9 αναφέρει πως η Διοίκηση μέσω Στόχων μπορεί να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζομένους και να ενδυναμώσει την δέσμευση τους ως προς την επίτευξη των στόχων. Επιπλέον αναφέρει πως «*συμβάλει στη σωστή ροή*

των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, στην οριοθέτηση των εργασιών κάθε οργανικής μονάδας και στη μείωση των επικαλύψεων και διευκολύνει στην επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επιπέδων και οργανικών μονάδων». Σημαντικό θεωρεί πως η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων συμβάλει στην αντικειμενικότητα και την διαφάνεια κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Έτσι, υπάρχει αξιοκρατία η οποία με την σειρά της βελτιώνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ο συμμετέχων 10 αναφέρει πως θα βελτιώνονται τα παραπάνω καθώς με την ετήσια στοχοθεσία θα υπάρχει προσωπικό πλάνο ενεργειών επίτευξης στόχων.

Και οι δύο συμμετέχοντες θεωρούν πως δεν παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί. Μάλιστα ο συμμετέχων 10 αναφέρει πως οι στόχοι είναι συνήθως μη ρεαλιστικοί και επιβάλλονται χωρίς να παρέχονται τα μέσα για την επίτευξη τους. Στην ερώτηση αν υπάρχει σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης εργασίας των συμμετεχόντων, ο συμμετέχων 9 θεωρεί πως δεν υπάρχει καθώς όπως αναφέρει *«η υπηρεσία δεν διαθέτει Οργανισμό λειτουργίας, αλλά λειτουργεί με βάση τα αναφερόμενα στο συστατικό νόμο της και στις λοιπές διατάξεις που ορίζουν σχετικές αρμοδιότητες για τις επιμέρους οργανικές μονάδες της. Για τον λόγο αυτό, πολλές αρμοδιότητες ανατίθενται στα επιμέρους τμήματα με προφορική ανάθεση της Διοίκησης».* Από την άλλη μεριά, ο συμμετέχων 10 αναφέρει πως υπάρχουν καθήκοντα και στόχοι με βάση τις αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας.

Σχετικά με την όγδοη ερώτηση για το αν υπάρχουν επικοινωνητικοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού και οι δύο συμμετέχοντες έχουν απαντήσει αρνητικά, καθώς όπως αναφέρει ο συμμετέχων 10 οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται από τον επικεφαλής της υπηρεσίας. Δεν λαμβάνεται λοιπόν υπόψη η γνώμη των υφισταμένων. Στην ένατη ερώτηση σχετικά με τις σχέσεις της Διοίκησης και των εργαζομένων, ο συμμετέχων 9 αναφέρει πως εφαρμόζονται κάθετες σχέσης εξουσίας και απόδοσης ευθυνών. Αξίζει να σημειωθεί πως τονίζει και πάλι πως δεν υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και δεν αξιοποιούνται οι προτάσεις τους παρά μόνο σπάνια. Ο συμμετέχων 10 αναφέρει πως είναι καλές και όσο το επίπεδο της διοίκησης είναι χαμηλότερο τόσο πιο άμεσες σχέσεις και καλύτερη συνεργασία υπάρχει με τους εργαζομένους. Όσο τα επίπεδα ιεραρχίας ανεβαίνουν τόσο οι σχέσεις γίνονται χειρότερες.

Τέλος, σχετικά με το αν θα μάθαιναν περισσότερα για την Διοίκηση μέσω Στόχων ώστε να τα εφαρμόσουν στην υπηρεσία τους ο συμμετέχων 9 αναφέρει πως η εφαρμογή επιβάλλεται από τον νόμο αλλά δεν έχει υλοποιηθεί στην πράξη. Αυτό οφείλεται στην αναποτελεσματική ηγεσία, και έτσι ακόμα και αν οι εργαζόμενοι είναι θετικοί σε αυτή δεν μπορούν να επηρεάσουν την Διοίκηση για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων. Ο συμμετέχων 10 αναφέρει πως θα πρότεινε την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων καθώς κάτι τέτοιο θα συνέβαλε και στην αντικειμενική αξιολόγηση του προσωπικού.

4.2.Συμπεράσματα- Προτάσεις

Από την ανάλυση που υλοποιήθηκε γίνεται σαφές πως το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αλλάζει την φιλοσοφία των δημόσιων οργανισμών τα τελευταία χρόνια. Όλο και περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες προσπαθούν να εφαρμόσουν τα εργαλεία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ όπως η Διοίκηση μέσω Στόχων. Στην Ελλάδα έχει γίνει προσπάθεια για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων μέσα από διάφορες νομοθετικές παρεμβάσεις, όπως ο Νόμος 3230/2004 και ο Νόμος 4369/2016. Η ΕΓΔΙΧ έχει αρκετές αρμοδιότητες και στόχους, όπως και μηχανισμούς για την προστασία και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Διαρκώς γίνεται προσπάθεια αναβάθμισης των προγραμμάτων και των μηχανισμών για τους δανειολήπτες, ώστε να μπορούν να καλύπτουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις υποχρεώσεις τους. Μάλιστα φαίνεται πως οι αιτήσεις αυξάνονται τα τελευταία χρόνια προς την συγκεκριμένη δημόσια υπηρεσία και γίνεται προσπάθεια για αποπληρωμή με εξωδικαστικούς μηχανισμούς, εξασφαλίζοντας χρόνο, κόπο και χρηματικά έξοδα, αποφεύγοντας την ψυχολογική φθορά των δικαστηρίων και μειώνοντας την γραφειοκρατία.

Η έρευνα που υλοποιήθηκε αφορούσε την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στις δημόσιες υπηρεσίες και ειδικότερα στην Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων γίνεται φανερό πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες αν και γνωρίζουν για την Διοίκηση μέσω Στόχων, δεν εφαρμόζεται στην πράξη. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της, με βασικό τον ρόλο της διοίκησης και της ηγεσίας. Σε αρκετές περιπτώσεις δεν υπάρχουν χρονικά οριοθετημένοι και ρεαλιστικοί στόχοι, ενώ σε

άλλες περιπτώσεις εντοπίζονται προβλήματα ακόμα και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και ξεκάθαρων στόχων ανά θέση εργασίας. Επίσης, υπάρχουν ελλείψεις και στα μέσα για την εκπλήρωση των στόχων που τίθενται σε κάποιες υπηρεσίες. Χαρακτηριστικό είναι πως υπάρχουν ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό και πόρους. Επίσης, η επικοινωνία είναι αρκετά τυπική μεταξύ ανώτερης διοίκησης και εργαζομένων, ενώ οι εργαζόμενοι στις περισσότερες υπηρεσίες δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στη στοχοθεσία. Στα παραπάνω συμφωνούν τόσο οι υπάλληλοι όσο και τα δύο στελέχη της διοίκησης που συμμετείχαν στην έρευνα. Τέλος, σημαντικό είναι πως αν και θα μπορούσαν οι εργαζόμενοι να μάθουν περισσότερα για την Διοίκηση μέσω Στόχων, οι περισσότεροι θεωρούν πως δεν θα εφαρμοστεί στην πράξη.

Τα παραπάνω αποτελέσματα αναδεικνύουν ακόμα μία φορά τις παθογένειες που υπάρχουν στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ουσιαστικά ενώ υπάρχουν Νόμοι και κατευθύνσεις τις οποίες μπορούν να ακολουθούν οι εργαζόμενοι σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, δεν είναι εφαρμόσιμα σε όλες τις υπηρεσίες. Οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να αλλάξουν την νοοτροπία τους στην πράξη και να μπορέσουν να εφαρμόσουν διάφορα εργαλεία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ όπως η Διοίκηση μέσω Στόχων σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες. Θα πρέπει η ηγεσία και η διοίκηση να έχει ξεκάθαρους στόχους για κάθε εργαζόμενο και τμήμα και να υπάρχει η κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης που θα είναι αποδεκτή από όλους τους εργαζομένους. Επίσης, πολύ σημαντική είναι και η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τους στόχους και την μέτρηση τους. Βασικό είναι να εφαρμοστεί η Διοίκηση μέσω Στόχων σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς, ώστε να βελτιώνεται τόσο η παραγωγικότητα του προσωπικού αλλά και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

4.3. Περιορισμοί Έρευνας

Ένα σημαντικό ζήτημα στις πρωτογενείς έρευνες είναι να γίνονται κατανοητοί και οι περιορισμοί που υπάρχουν. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ένας από τους περιορισμούς της έρευνας είναι το μέγεθος του δείγματος, το οποίο θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερο. Επίσης, ένας ακόμα περιορισμός της έρευνας που αφορά το δείγμα είναι το γεγονός πως το δείγμα ήταν δείγμα ευκολίας και αφορούσε άτομα στα οποία

είχε πρόσβαση ο ερευνητής. Σημαντικός περιορισμός που οδήγησε σε συγκεκριμένη επιλογή του δείγματος ήταν και το γεγονός πως οι συνθήκες της πανδημίας δεν επέτρεψαν στον ερευνητή να αναζητήσει μεγαλύτερο δείγμα και σε άλλους δημόσιους οργανισμούς ή σε άλλες περιοχές της Ελλάδας. Τέλος, άλλος ένας περιορισμός είναι πως οι συνεντεύξεις δεν έγιναν δια ζώσης αλλά ηλεκτρονικά εξαιτίας της πανδημίας του κορονοϊού.

4.4. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς γίνεται φανερό πως σε μία αντίστοιχη μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε το δείγμα να είναι μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό από περισσότερους Δημόσιους Οργανισμούς σε όλη την Ελλάδα. Έτσι, θα υπήρχαν ακόμα πιο αντικειμενικά αποτελέσματα για την γνώση των υπαλλήλων και στελεχών σχετικά με τη Διοίκηση μέσω Στόχων, όπως και τον βαθμό εφαρμογής της και τα προβλήματα που οδηγούν στην μη εφαρμογή της.

Βιβλιογραφία

Antony, C. (2005). Management by Objectives- an effective tool for teamwork? *International Journal of Human Resources Management*, 16 (2), 174-184

Boyne, G. (2002). *Political economy perspectives on performance measurement*. London: Palgrave Macmillan.

Broadbent, J. & Laughlin, R. (2003). Control and Legitimation in government Accountability Processes: The Private Finance Initiative in the UK. *Critical Perspectives on Accounting*, 14 (12), 23-48

Colak, C. (2019). Why the New Public Management is Obsolete: An Analysis in the Context of the Post-New Public Management Trends. *CCPA*, 19 (4), 517-536

Creswell, J.W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Diefenbach, T (2009). New Public Management In Public Sector Organizations: The Dark Sides Of Managerialistic ‘Enlightenment’. *Public Administration*, 87 (4), 892-909

Fouka, G., & Mantzorou, M. (2011). What are the Major Ethical Issues in Conducting Research? Is there a Conflict between the Research Ethics and the Nature of Nursing?. *Health Science Journal*, 5(1), 3-14.

Hernes, T. (2004). Four ideal-type organizational responses to New Public Management reforms and some consequences. *International Review of Administrative Sciences*, 71 (1), 5-17

Hoffmann-Burdzinska, K. & Flak, O. (2015). Management by Objectives as a method of measuring teams effectiveness. *Journal of Positive Management*, 6 (3), 67-82

Islami, X., Mulolli, E. & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4 (1), 94-108

Kamenidou, I., Mamalis, S., & Kalaitzidou, E. (2017). Russian tourists’ satisfaction from Greece as a vacation destination: A preliminary analysis. In 5 th International

Conference on Contemporary Marketing Issues ICCMI June 21-23, 2017
Thessaloniki, Greece (p. 243).

Kotler, P. (1999). *Marketing, Management, Analysis, Planning, Implementation & Control* (9η εκδ.). Prentice Hall

Lawlor, B. & Hornyak, M. (2014). SMART Goals: How the Application of SMART Goals can contribute to Achievement of Student Learning Outcomes. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 39 (1), 259-267

Macleod, L. (2013). Making SMART goals smarter. *Physician Executive*, 38 (2), 70-72

McGregor, D. (1990). An uneasy look at performance appraisal. in: Vroom, V. (Ed.), *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, *Harvard Business Review*, pp. 89 – 94

Meuleman, L. (2008). *Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets The Feasibility of Designing and Managing Governance Style Combinations*. Netherlands: Springer

Mohammad, A. & Basliana, S. (2017). The use of quantitative research method and statistical data analysis in dissertation: An evaluation study, *International Journal of Education*, 10 (1), 46-52

Muijs, D. (2004). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. London: Sage Publications.

Ofojebe, W. & Olibie, E. (2014). Management by Objectives (MBO) Imperatives for Transforming Higher Education for a Globalised World. *Journal of International Education and Leadership*, 4 (2), 1-12

Papalazarou, I. & Tsoulfas, G. (2018). Principal management concepts in Greek public sector: Part II – Management by Objectives. *HOLISTICA*, 9 (2), 53-72

Pollitt, C. & Bouckaert G. (2011). *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Thiel, S. & Leeuw, F. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 25 (3), 267-281

Vignieri, V. (2018). *Performance Management in the Public Sector*. Springer International Publishing AG. Ανακτήθηκε από: <https://medium.com/@Vincenzo.Vignieri/performance-management-in-the-public-sector-cbdddcd3426b3>

Voets, J., Van Dooren, W. & De Rynck, F. (2008). A Framework for assessing the performance of policy networks. *Public Management Review*, 10 (6), 773-790

Walker, R., Boyne, G. & Brewer, G. (2010). *Public management and performance; research directions*. Cambridge: Cambridge University Press.

Webb, N. & Blandin, J. (2006). Evaluating Executive Performance in the Public Sector. *International Public Management*, 7 (1), 1-20

Zhonghua, C. & Ye, W. (2012). Research Frontiers in Public Sector Performance Measurement. *Physics Procedia*, 25 (1), 793-799

ΔΙΣΣΚ.ΤΠΠ/Φ.1/24045. Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019.

ΚΕΥΔ (2021). Διευθέτηση Οφειλών και Παροχή Δεύτερης Ευκαιρίας. Ανακτήθηκε από: http://www.keyd.gov.gr/ryumish_ofeilvn/

ΚΕΥΔ (2021). Η Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Ιδιωτικού Χρέους. Ανακτήθηκε από: <http://www.keyd.gov.gr/hegdix/>

ΚΕΥΔ (2021). Κώδικας Διευθέτησης Οφειλών και Παροχής Δεύτερης Ευκαιρίας. Ανακτήθηκε από: http://www.keyd.gov.gr/wp-content/uploads/2020/08/ΔΤ_Δήλωση_ΥΠΟΙΚ_Κώδικας_Διευθέτησης_Οφειλών_και_Παροχής_Δεύτερης_Ευκαιρίας_270820.pdf

ΚΕΥΔ. (2020). Εξωδικαστικός Μηχανισμός Ρύθμισης Οφειλών Για επιχειρήσεις. Ανακτήθηκε από: http://www.keyd.gov.gr/np_ocw_home/

ΚΕΥΔ. (2020). Πρόγραμμα «ΓΕΦΥΡΑ»: Ρύθμιση και επιδότηση δανείων 1ης κατοικίας φυσικών προσώπων πληγέντων οικονομικά από τον κορωνοϊό. Ανακτήθηκε από: <http://www.keyd.gov.gr/wp-content/uploads/2020/10/%CE%A31-%CE%93%CE%95%CE%A6%CE%A5%CE%A1%CE%91-%CE%92%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82->

[%CE%95%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B1%CF%80%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-1.pdf](#)

ΚΕΥΔ. (2020). Ρύθμιση οφειλών αγροτών. Ανακτήθηκε από: http://www.keyd.gov.gr/wp-content/uploads/2018/09/FAQ_%CE%A1%CF%8D%CE%B8%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B7_%CE%BF%CF%86%CE%B5%CE%B9%CE%BB%CF%8E%CE%BD_%CE%B1%CE%B3%CF%81%CE%BF%CF%84%CF%8E%CE%BD-v-28-09-2018.pdf

ΚΕΥΔ. (2020). Συνεισφορά Δημοσίου για την αποπληρωμή δανείων με εμπράγματα εξασφαλίσεις στην κύρια κατοικία δανειοληπτών που έχουν πληγεί από τις δυσμενείς συνέπειες του κορωνοϊού COVID-19. Ανακτήθηκε από: <http://www.keyd.gov.gr/covid19-gefyra/>

ΚΕΥΔ. (2020). Συχνές Ερωτήσεις και Απαντήσεις Προστασία Κύριας Κατοικίας Ν.4605/2019. Ανακτήθηκε από: <http://www.keyd.gov.gr/kyria-katoikia-yliko/>

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

Νόμος 3230/2004. Ανακτήθηκε από: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>

Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.

Υπουργείο Οικονομικών. (2020). Δελτίο Τύπου. Σε λειτουργία η ηλεκτρονική πλατφόρμα για το πρόγραμμα «ΓΕΦΥΡΑ».

Παράρτημα

A. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

I. Δημογραφικά Στοιχεία

A. Φύλο: Άρρεν: Θήλυ:

B. Ηλικία:

α) κάτω των 25 ετών: ...

δ) 46-55 ετών: ...

β) 26-35 ετών: ...

ε) άνω των 56 ετών:

γ) 36-45 ετών: ...

Γ. Έτη εργασίας στο Δημόσιο Τομέα:

α) έως 5 έτη: ...

β) 6-10 έτη: ...

γ) 11-15 έτη: ...

δ) 16-20 έτη: ...

ε) 21-25 έτη: ...

στ) 26-30 έτη:

ζ) άνω των 30 ετών: ...

Δ. Θέση στην Υπηρεσιακή μονάδα: (A) Στέλεχος διοίκησης; (B) Υπάλληλος: ...

II. Ερωτήματα επί του αντικειμένου της έρευνας

1. Γνωρίζετε την μέθοδο «Διοίκησης Μέσω Στόχων» σύμφωνα με το Ν.3230/2004;
2. A. (Για Στελέχη Διοίκησης) Ορίζετε στους υφισταμένους σας στόχους με το σύστημα ΔΜΣ, τους οποίους πρέπει να εκπληρώσουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)
2. B. (Για υπαλλήλους) Σας δίνονται από τους προϊσταμένους σας στόχοι τους οποίους οφείλετε να εκπληρώσετε σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

3. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία που εργάζεστε;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)
4. Ποιους παράγοντες θεωρείτε ως κύριους λόγους δυσκολίας εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας;
5. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας θα βελτιώνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες; *(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)*
6. Σας παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για να εκπληρώσετε τους στόχους που σας έχουν θέσει; *(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)*
7. Θεωρείτε ότι υπάρχει σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης εργασίας σας; *(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)*
8. Πιστεύετε ότι εφαρμόζονται επικοινωνιακοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού ώστε να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στην λήψη αποφάσεων και στην θέσπιση διαδικασιών; *(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)*
9. Σε γενικές γραμμές, πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων;

10. Θα αποφασίζετε να μάθετε περισσότερα για το σύστημα «Διοίκηση Μέσω Στόχων» ώστε να προτείνετε την εφαρμογή του στην υπηρεσία σας;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας)

B. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

1. Συμμετέχων 1

I. Δημογραφικά Στοιχεία

A. Φύλο: Άρρεν: Θήλυ: *Nai*

B. Ηλικία:

α) κάτω των 25 ετών: ...

δ) 46-55 ετών: ...

β) 26-35 ετών: ...

ε) άνω των 56 ετών: *Nai*

γ) 36-45 ετών: ...

Γ. Έτη εργασίας στο Δημόσιο Τομέα:

α) έως 5 έτη: ...

β) 6-10 έτη: ...

γ) 11-15 έτη: ...

δ) 16-20 έτη: ...

ε) 21-25 έτη: ...

στ) 26-30 έτη: *Nai*

ζ) άνω των 30 ετών: ...

Δ. Θέση στην Υπηρεσιακή μονάδα: (A) Στέλεχος διοίκησης: (B) Υπάλληλος: *Nai*

II. Ερωτήματα επί του αντικειμένου της έρευνας

1. Γνωρίζετε την μέθοδο «Διοίκησης Μέσω Στόχων» σύμφωνα με το Ν. 3230/2004; *Nai*
2. A. (Για Στελέχη Διοίκησης) Ορίζετε στους υφισταμένους σας στόχους με το σύστημα ΔΜΣ, τους οποίους πρέπει να εκπληρώσουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

2. B. (Για υπαλλήλους) Σας δίνονται από τους προϊσταμένους σας στόχοι τους οποίους οφείλετε να εκπληρώσετε σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)
- Όχι, ουδέποτε μου έχουν τεθεί στόχοι κατά την έννοια των διατάξεων Ν. 3230/2004.**
3. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία που εργάζεστε;
- (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)
- Όχι, δεν εφαρμόζεται.**
4. Ποιους παράγοντες θεωρείτε ως κύριους λόγους δυσκολίας εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας;
- Η βούληση των Διοικήσεων, η έλλειψη σχετικής γαλούχησης /εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, κυρίως στα χαμηλότερα, ο φόβος / η αντίδραση, το «κατεστημένο» σύστημα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης.**
5. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας θα βελτιώνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)
- Θα βελτιώνει, εφόσον βέβαια ήταν τόσο ευέλικτο, ώστε να «αφουγκράζεται» τις εκάστοτε συνθήκες .**
6. Σας παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για να εκπληρώσετε τους στόχους που σας έχουν θέσει; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)
- Οι μηχανογραφικές υποδομές, η υποστήριξη από όλη την υπηρεσία τόσο σε κάθετο όσο και σε οριζόντιο επίπεδο ιεραρχίας (προϊστάμενοι, συνάδελφοι), στηρίζουν και υποβοηθούν την άσκηση των καθηκόντων μου και**

προφανώς υπερτερούν έναντι άλλων δομών δημόσιας διοίκησης. Τα καθήκοντα βέβαια, βέβαια όπως προανέφερα, δεν ορίζονται μέσω στόχων βάσει Ν. 3230/2004, αλλά με την «παραδοσιακή» πρακτική σε συνδυασμό με την ατομική μου πρωτοβουλία.

7. Θεωρείτε ότι υπάρχει σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης εργασίας σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Καταρχήν, υπάρχουν δυσδιάκριτα όρια, αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες σε επίπεδο τμημάτων. Ομοίως, σε ατομικό επίπεδο.

8. Πιστεύετε ότι εφαρμόζονται εποικοδομητικοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού ώστε να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στην λήψη αποφάσεων και στην θέσπιση διαδικασιών; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Σε γενικές γραμμές υπάρχει «ευήκοον ους », αλλά μικρή ενθάρρυνση / αποδοχή για απλούστευση διαδικασιών / μεταβολές.

9. Σε γενικές γραμμές, πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων;

Καλή

10. Θα αποφασίζατε να μάθετε περισσότερα για το σύστημα «Διοίκηση Μέσω Στόχων» ώστε να προτείνετε την εφαρμογή του στην υπηρεσία σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας)

Όχι, διότι δεν έχω εικόνα των ρόλων / εργασιών/ καθηκόντων πέραν αυτών της περιορισμένης κλίμακας του Τμήματός μου, επίσης την ευθύνη / αρμοδιότητα.

Ακόμα και η πρόταση υιοθέτησης ενός μοντέλου εργασίας θα πρέπει να στηρίζεται σε ένα «grosso modo» ολοκληρωμένο σχεδιασμό / μελέτη , σε τεχνογνωσία, σε γνώση των δυνατοτήτων της υπηρεσίας κλπ.

Ανήκει επομένως στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Διοίκησης.

2. Συμμετέχων 2

I. Δημογραφικά Στοιχεία

A. Φύλο: Άρρεν: Θήλυ: ✓

B. Ηλικία:

α) κάτω των 25 ετών: ...

δ) 46-55 ετών: ✓

β) 26-35 ετών: ...

ε) άνω των 56 ετών:

γ) 36-45 ετών: ...

Γ. Έτη εργασίας στο Δημόσιο Τομέα:

α) έως 5 έτη: ...

ε) 21-25 έτη:

β) 6-10 έτη: ...

στ) 26-30 έτη:

γ) 11-15 έτη: ✓

ζ) άνω των 30 ετών: ...

δ) 16-20 έτη: ...

Δ. Θέση στην Υπηρεσιακή μονάδα: (A) Στέλεχος διοίκησης: (B) Υπάλληλος: ✓

II. Ερωτήματα επί του αντικειμένου της έρευνας

1. Γνωρίζετε την μέθοδο «Διοίκησης Μέσω Στόχων» σύμφωνα με το Ν.3230/2004;

Είναι νόμος του κράτους ο οποίος επιδιώκει τον ορισμό των στόχων και των εργασιών που θα πρέπει να ακολουθούνται για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων μιας υπηρεσίας. Κάθε χρόνο πρέπει να ορίζονται οι στόχοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Σε καμία υπηρεσία από τις υπηρεσίες που έχω υπηρετήσει δεν έχει εφαρμοστεί.

2. A. (Για Στελέχη Διοίκησης) Ορίζετε στους υφισταμένους σας στόχους με το σύστημα ΔΜΣ, τους οποίους πρέπει να εκπληρώσουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

2. B. (Για υπαλλήλους) Σας δίνονται από τους προϊσταμένους σας στόχοι τους οποίους οφείλετε να εκπληρώσετε σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)
- Στόχοι και χρονικά διαστήματα εκπλήρωσης των εργασιών δίνονται κατά τη διάρκεια του έτους. Κανένας από αυτούς τους στόχους δεν έχει τύχει να τεθούν κατά την στοχοθεσία.**
3. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία που εργάζεστε;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)
- Όχι, δεν μου έχει δοθεί πρόγραμμα εργασιών με συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.**
4. Ποιους παράγοντες θεωρείτε ως κύριους λόγους δυσκολίας εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας;
Ο οργανισμός είναι σχετικά νέος και δεν έχει δημιουργηθεί ανάλογα με τις εργασίες που πρέπει να εξυπηρετεί .
Οι υπάλληλοι ανά τμήμα ή διεύθυνση δεν είναι αρκετοί για το σύνολο των εργασιών οι οποίες πολλές φορές ανατίθενται στην υπηρεσία μέσα από νόμους κατά τη διάρκεια του έτους.
Μη προκαθορισμένοι σκοποί του οργανισμού.
5. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας θα βελτίωνε την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)
Ναι, αλλά θα πρέπει να υπάρχουν οι σωστές προϋποθέσεις πριν την εφαρμογή του. Για παράδειγμα να γίνει περιγραφή θέσεως του κάθε υπαλλήλου.

6. Σας παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για να εκπληρώσετε τους στόχους που σας έχουν θέσει; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Παρέχονται τα βασικά στοιχεία όπως υπολογιστής, τηλέφωνο αλλά χωρίς κινητά, γραφείο κτλ

7. Θεωρείτε ότι υπάρχει σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης εργασίας σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Όχι δεν υπάρχει περιγραφή καθηκόντων και μάλιστα προσωπικά ανήκω στο τμήμα τηλεφωνικού κέντρου είμαι ΕΕΠ και κάνω εργασίες άλλου τμήματος.

8. Πιστεύετε ότι εφαρμόζονται εποικοδομητικοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού ώστε να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στην λήψη αποφάσεων και στην θέσπιση διαδικασιών; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Η άποψή μου ζητείται στο πλαίσιο του έργου για την αντιμετώπιση των προβλημάτων κυρίως και όχι κατά την διαδικασία ή τον σχεδιασμό του έργου.

9. Σε γενικές γραμμές, πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων;

Δυστυχώς στην υπηρεσία μας υπάρχει πολύ καλή επικοινωνία και αμεσότητα μέχρι την Διεύθυνση. Από εκεί και πάνω στο δέντρο της ιεραρχίας υπάρχει και ανακολουθία επικοινωνίας και μεγάλες καθυστερήσεις στην επίλυση θεμάτων.

10. Θα αποφασίζατε να μάθετε περισσότερα για το σύστημα «Διοίκηση Μέσω Στόχων» ώστε να προτείνετε την εφαρμογή του στην υπηρεσία σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας)

Εάν κληθώ να την ακολουθήσω πολύ ευχαρίστως θα βοηθήσω στην εφαρμογή της στην υπηρεσία.

3. Συμμετέχων 3

I. Δημογραφικά Στοιχεία

A. Φύλο: Άρρεν: Θήλυ:

B. Ηλικία:

α) κάτω των 25 ετών: ...

δ) 46-55 ετών: ...

β) 26-35 ετών: ...

ε) άνω των 56 ετών:

γ) 36-45 ετών:

Γ. Έτη εργασίας στο Δημόσιο Τομέα:

α) έως 5 έτη: ...

ε) 21-25 έτη: ...

β) 6-10 έτη:

στ) 26-30 έτη:

γ) 11-15 έτη: ...

ζ) άνω των 30 ετών: ...

δ) 16-20 έτη: ...

Δ. Θέση στην Υπηρεσιακή μονάδα: (A) Στέλεχος διοίκησης: (B) Υπάλληλος:

II. Ερωτήματα επί του αντικειμένου της έρευνας

1. Γνωρίζετε την μέθοδο «Διοίκησης Μέσω Στόχων» σύμφωνα με το Ν.3230/2004;

Γνώριζα για τη συγκεκριμένη μέθοδο. Ωστόσο για τη θεσμοθέτησή του με νόμο πληροφορήθηκα πρόσφατα στο πλαίσιο μεταπτυχιακού προγράμματος Σπουδών διοικητικής κατεύθυνσης.

2. A. (Για Στελέχη Διοίκησης) Ορίζετε στους υφισταμένους σας στόχους με το σύστημα ΔΜΣ, τους οποίους πρέπει να εκπληρώσουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

2. B. (Για υπαλλήλους) Σας δίνονται από τους προϊσταμένους σας στόχοι τους οποίους οφείλετε να εκπληρώσετε σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

Ναι. Αριθμός ελέγχων, Ολοκλήρωση αξιολογήσεων και παραγωγή αναφορών.

3. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία που εργάζεστε;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

Ναι. Παρότι το αντικείμενο της εργασίας είναι μη «ποσοτικοποιήσιμο», κατά κανόνα οι ζητούμενες εργασίες είναι χρονικά προσδιορισμένες, συγκεκριμένες και ρεαλιστικές.

4. Ποιους παράγοντες θεωρείτε ως κύριους λόγους δυσκολίας εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας;

Γενικά εκλαμβάνεται ως αυταρχικό στυλ διοίκησης και υπάρχει περιορισμένη εξοικείωση των υπαλλήλων με αυτή. Κυρίως όμως ως μέθοδος απαιτεί καταρχήν χρόνο και σημαντική προσπάθεια από τους προϊσταμένους οι οποίοι λόγω των ασφυκτικών χρονικών περιθωρίων δεν μπορούν αντικειμενικά να την εφαρμόσουν ή να την εφαρμόσουν αποτελεσματικά.

5. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας θα βελτιώνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Ναι. Επιτυγχάνεται αποτελεσματικός έλεγχος και αξιολόγηση, παρακίνηση των υπαλλήλων, βελτίωση της απόδοσής τους και της παραγωγικότητας του φορέα εν γένει.

6. Σας παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για να εκπληρώσετε τους στόχους που σας έχουν θέσει; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Ναι. Υπάρχουν επαρκές ανθρώπινο δυναμικό και κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή.

7. Θεωρείτε ότι υπάρχει σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης εργασίας σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Ναι. Υπάρχει ένα συνεκτικό νομοθετικό πλαίσιο που το εξασφαλίζει. Σε περιπτώσεις που αυτό δεν αρκεί, παρέχονται γραπτές οδηγίες από τους προϊστάμενους.

8. Πιστεύετε ότι εφαρμόζονται εποικοδομητικοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού ώστε να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στην λήψη αποφάσεων και στην θέσπιση διαδικασιών; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Ναι. Η προσέγγιση της διοίκησης περιλαμβάνει πάντα συνάντηση της ολομέλειας του προσωπικού στα πρώτα στάδια και ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα σχολιασμού κατά το στάδιο του σχεδιασμού.

9. Σε γενικές γραμμές, πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων;

Κατά κανόνα μέτριες. Συνήθως κυριαρχεί επιφυλακτικότητα και ανταγωνιστική διάθεση που κάμπτεται πολύ αργά στον χρόνο με την προϋπόθεση ότι υπάρχει ειλικρινής διάθεση και από τις δύο πλευρές.

10. Θα αποφασίζατε να μάθετε περισσότερα για το σύστημα «Διοίκηση Μέσω Στόχων» ώστε να προτείνετε την εφαρμογή του στην υπηρεσία σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας)

Ναι. Παρόλο που διαπιστώνεται τάση ολοένα μεγαλύτερης αξιοποίησής της ως μεθόδου, υπάρχουν μεγάλα περιθώρια διεύρυνσής της σε όλο το φάσμα και τα επίπεδα της διοίκησης. Είναι ο μόνος ανέξοδος τρόπος για τη μείωση των συγκρούσεων και την ενδυνάμωση της επικοινωνίας εντός της μονάδας ο οποίος είναι καθοριστικός ως παράγοντας για την αύξηση της παραγωγικότητας.

4. Συμμετέχων 4

I. Δημογραφικά Στοιχεία

A. Φύλο: Άρρεν: Θήλυ: **x**

B. Ηλικία:

α) κάτω των 25 ετών: ...

δ) 46-55 ετών: ...

β) 26-35 ετών: ...

ε) άνω των 56 ετών: **x**

γ) 36-45 ετών: ...

Γ. Έτη εργασίας στο Δημόσιο Τομέα:

α) έως 5 έτη: ...

ε) 21-25 έτη: ...

β) 6-10 έτη: ...

στ) 26-30 έτη:

γ) 11-15 έτη: ...

ζ) άνω των 30 ετών: **x**

δ) 16-20 έτη: ...

Δ. Θέση στην Υπηρεσιακή μονάδα: (A) Στέλεχος διοίκησης: (B) Υπάλληλος: **X**

II. Ερωτήματα επί του αντικειμένου της έρευνας

1. Γνωρίζετε την μέθοδο «Διοίκησης Μέσω Στόχων» σύμφωνα με το Ν.3230/2004;

Είναι το σύστημα, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση των υπαλλήλων στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

2. A. (Για Στελέχη Διοίκησης) Ορίζετε στους υφισταμένους σας στόχους με το σύστημα ΔΜΣ, τους οποίους πρέπει να εκπληρώσουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

2. B. (Για υπαλλήλους) Σας δίνονται από τους προϊσταμένους σας στόχοι τους οποίους οφείλετε να εκπληρώσετε σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.).
- Ναι. Κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων, καθορίζονται οι στόχοι και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης.***
3. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία που εργάζεστε; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)
- Ακολουθούνται διαδοχικά τα στάδια: Ο Υπουργός με απόφασή του ορίζει τους στρατηγικούς στόχους, οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης αναλύουν τους στόχους, ενημερώνουν τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιοριστούν οι επί μέρους στόχοι. Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν τους στόχους ανά Τμήμα. Οι προϊστάμενοι Τμήματος, αφού λάβουν υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του κάθε υπαλλήλου, καθορίζουν τους ατομικούς στόχους.***
4. Ποιους παράγοντες θεωρείτε ως κύριους λόγους δυσκολίας εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας; ***Τις αδυναμίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης: πολυνομία, έλλειψη αξιοκρατίας, γραφειοκρατία.***
5. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας θα βελτιώνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.) ***Η διοίκηση μέσω στόχων, είναι αποτελεσματική και αποδοτική, αξιολογεί δείκτες μέτρησης παραγωγικότητας και απόδοσης και παρέχει στους***

πολίτες υπηρεσίες ποιότητας.

6. Σας παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για να εκπληρώσετε τους στόχους που σας έχουν θέσει; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Το σύνολο των αξιών, ο τρόπος σκέψης που διέπουν την Υπηρεσία, δημιουργούν ένα περιβάλλον το οποίο έχει σαν στόχο να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών των υπαλλήλων.

7. Θεωρείτε ότι υπάρχει σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης εργασίας σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που η υλοποίησή τους είναι χρονικά προσδιορισμένη.

8. Πιστεύετε ότι εφαρμόζονται εποικοδομητικοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού ώστε να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στην λήψη αποφάσεων και στην θέσπιση διαδικασιών; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Τα μεσαία με τα κατώτερα επίπεδα της διοίκησης ευρίσκονται σε συνεχή διαβούλευση, αλληλοτροφοδοτούνται και συνεργάζονται με ιδέες, τεχνογνωσία, δεξιότητες, πόρους.

9. Σε γενικές γραμμές, πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων;

Βασικό κριτήριο σε κάθε Διοίκηση απόδοσης αποτελεί η σαφής γνώση του κάθε στελέχους για το ποιος είναι ο ρόλος του, τι πρέπει να επιτύχει, τι χρειάζεται για να βελτιωθεί. Επίσης να έχει πλήρη γνώση των στόχων του τμήματος ή της ομάδας του, της διεύθυνσης του και της δημόσιας οργάνωσης που υπηρετεί.

10. Θα αποφασίζατε να μάθετε περισσότερα για το σύστημα «Διοίκηση Μέσω Στόχων» ώστε να προτείνετε την εφαρμογή του στην υπηρεσία σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας)

Ναι. Πιστεύω πως το Κράτος και η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να επικοινωνούν με τους πολίτες. Η λογική αυτή της συνεργασίας με την κοινωνία αποτελεί την ουσιώδη συνθήκη της δημοκρατίας και δημιουργεί τις προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής διακυβέρνησης.

5. Συμμετέχων 5

I. Δημογραφικά Στοιχεία

A. Φύλο: Άρρεν: Θήλυ: *NAI*

B. Ηλικία:

α) κάτω των 25 ετών: ...

δ) 46-55 ετών: ...

β) 26-35 ετών: ...

ε) άνω των 56 ετών:

γ) 36-45 ετών: *NAI*

Γ. Έτη εργασίας στο Δημόσιο Τομέα:

α) έως 5 έτη: ...

ε) 21-25 έτη: ...

β) 6-10 έτη: ...

στ) 26-30 έτη:

γ) 11-15 έτη: ...

ζ) άνω των 30 ετών: ...

δ) 16-20 έτη: *NAI*

Δ. Θέση στην Υπηρεσιακή μονάδα: (A) Στέλεχος διοίκησης: (B) Υπάλληλος:
NAI

II. Ερωτήματα επί του αντικειμένου της έρευνας

1. Γνωρίζετε την μέθοδο «Διοίκησης Μέσω Στόχων» σύμφωνα με το Ν.3230/2004; *NAI*

2. A. (Για Στελέχη Διοίκησης) Ορίζετε στους υφισταμένους σας στόχους με το σύστημα ΔΜΣ, τους οποίους πρέπει να εκπληρώσουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)
2. B. (Για υπαλλήλους) Σας δίνονται από τους προϊστάμενους σας στόχοι τους οποίους οφείλετε να εκπληρώσετε σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)
Ναι. Σε κάθε επικοινωνία μας με τους ανωτέρους, μας επισημαίνονται οι στόχοι της υπηρεσίας και οι προτεραιότητες που πρέπει να βάζουμε στην εργασιακή μας καθημερινότητα.
3. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία που εργάζεστε;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)
Όχι. Οι διαδικασίες που ορίζονται στο νόμο δεν εφαρμόζονται ακριβώς. Εναπόκειται στην οργανωτική και ηγετική φυσιογνωμία του προϊστάμενου να θέσει τους στόχους της υπηρεσίας και να τους εμψυχήσει στους υπαλλήλους του.
4. Ποιους παράγοντες θεωρείτε ως κύριους λόγους δυσκολίας εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας;
Την ανυπαρξία ούτως ή άλλως ξεκάθαρων διαδικασιών συνέπεια μιας δαιδαλώδους και ασαφούς νομοθεσίας. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο είναι ακόμη πιο δύσκολο να πειστούν οι υπάλληλοι για τη δέσμευση της διοίκησης στην τήρηση διαδικασιών που θα φέρει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.
5. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας θα βελτιώνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των

παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Ναι. Επίσης, θα βελτιώνει και την ποιότητα της εργασιακού βίου των υπαλλήλων . Οι ξεκάθαρες και σαφώς ορισμένες διαδικασίες , καθώς και το πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να λειτουργήσει μία υπηρεσία, πάντα διευκολύνει την παραγωγή του επιθυμητού αποτελέσματος.

6. Σας παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για να εκπληρώσετε τους στόχους που σας έχουν θέσει; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Ναι. Υπάρχουν στόχοι, υπάρχουν διαδικασίες, πλην όμως απουσιάζει ο ξεκάθαρος ορισμός τους, η δέσμευση της διοίκησης σε στόχους και διαδικασία και η μεταλαμπάδευση στους υπαλλήλους μιας εργασιακής πραγματικότητας στόχων και διαδικασιών.

7. Θεωρείτε ότι υπάρχει σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης εργασίας σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Ναι. Το γεγονός όμως ότι δεν είναι σαφώς καταγεγραμμένα και πλήρως αποδεκτά από συναδέλφους και διοίκηση λειτουργεί αρνητικά στην επίτευξη των στόχων.

8. Πιστεύετε ότι εφαρμόζονται εποικοδομητικοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού ώστε να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στην λήψη αποφάσεων και στην θέσπιση διαδικασιών; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Ναι. Η επικοινωνία που αναπτύσσεται εξαρτάται κάθε φορά από τις ιδιαιτερότητες της ηγεσίας. Γενικότερα λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των υπαλλήλων αν και όχι πάντα στις κατάλληλες στιγμές, δηλαδή πριν την τελική λήψη απόφασης της διοίκησης.

9. Σε γενικές γραμμές, πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων;

Οι συγκεκριμένες σχέσεις, εξαρτώνται από την προσωπικότητα, τις διαπροσωπικές σχέσεις των εμπλεκομένων και δε βασίζονται σε υπάρχουσες διαδικασίες, πρωτόκολλα επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων, όταν εμφανίζονται.

10. Θα αποφασίζατε να μάθετε περισσότερα για το σύστημα «Διοίκηση Μέσω Στόχων» ώστε να προτείνετε την εφαρμογή του στην υπηρεσία σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας)

Όχι. Οι εργασιακές και προσωπικές μου υποχρεώσεις είναι χρονοβόρες και στην παρούσα φάση του βίου μου δεν θα μπορούσα να διαθέσω ελεύθερο χρόνο σε ένα πεδίο , όταν δεν πιστεύω ότι θα έχει ουσιαστικό θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα ζωής των πολιτών.

6. Συμμετέχων 6

I. Δημογραφικά Στοιχεία

A. Φύλο: Άρρεν: ...**X**.. Θήλυ:

B. Ηλικία:

α) κάτω των 25 ετών: ...

δ) 46-55 ετών: ...

β) 26-35 ετών: ...

ε) άνω των 56 ετών:

γ) 36-45 ετών: ..**X**.

Γ. Έτη εργασίας στο Δημόσιο Τομέα:

α) έως 5 έτη: ...

ε) 21-25 έτη: ...

β) 6-10 έτη: ..**X**.

στ) 26-30 έτη:

γ) 11-15 έτη: ...

ζ) άνω των 30 ετών: ...

δ) 16-20 έτη: ...

Δ. Θέση στην Υπηρεσιακή μονάδα: (A) Στέλεχος διοίκησης: (B) Υπάλληλος:
X...

II. Ερωτήματα επί του αντικειμένου της έρευνας

1. Γνωρίζετε την μέθοδο «Διοίκησης Μέσω Στόχων» σύμφωνα με το Ν.3230/2004;

Ναι, αλλά όχι επισταμένως

2. A. (Για Στελέχη Διοίκησης) Ορίζετε στους υφισταμένους σας στόχους με το σύστημα ΔΜΣ, τους οποίους πρέπει να εκπληρώσουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

2. B. (Για υπαλλήλους) Σας δίνονται από τους προϊσταμένους σας στόχοι τους οποίους οφείλετε να εκπληρώσετε σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

Όχι. Στο τμήμα στο οποίο απασχολούμαι ,πέραν των διοικητικών πράξεων που πρέπει να διεκπεραιώνονται σε χρονικό διάστημα κατά τα οριζόμενα στον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, δεν έχει τεθεί θέμα χρονικής οριοθέτησης, ενδεχομένως λόγω της φύσης του αντικειμένου εργασίας (παροχή συνδυαστικής πληροφόρησης σε επίπεδο νομικής, οικονομοτεχνικής και μηχανογραφικής υποστήριξης)

3. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία που εργάζεστε;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

Επί του παρόντος όχι, καθώς ελλείπουν βασικά στοιχεία, όπως αυτό της οργάνωσης ανθρωπίνων πόρων, ελέγχου πληροφόρησης και αποτελεσματικής ηγεσίας

4. Ποιους παράγοντες θεωρείτε ως κύριους λόγους δυσκολίας εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας;

Έλλειψη ανθρωπίνων πόρων και οργάνωση αυτών, έλλειψη στοχοθεσίας, έλλειψη ενδοϋπηρεσιακής- ενδοτμηματικής επικοινωνίας

5. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας θα βελτιώνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Όχι απολύτως, καθώς προϋποτίθεται, ορισμένες φορές, και η αντίστοιχη παροχή κινήτρων και, ενδεχομένως, αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα των μερών

6. Σας παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για να εκπληρώσετε τους στόχους που σας έχουν θέσει; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Σε επίπεδο υλικοτεχνικής υποστήριξης ναι, ωστόσο , όπως προειπώθηκε, απαιτείται περαιτέρω ενίσχυση , κυρίως σε ανθρώπινους πόρους

7. Θεωρείτε ότι υπάρχει σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης εργασίας σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Όχι, διότι δεν υπάρχει σαφές περίγραμμα θέσης ούτε ξεκάθαρη σύννομη εντολή από την διοίκηση προκειμένου για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων

8. Πιστεύετε ότι εφαρμόζονται εποικοδομητικοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού ώστε να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στην λήψη αποφάσεων και στην θέσπιση διαδικασιών; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Αντικειμενικά όχι. Όμως αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη βούλησης από την πλευρά του δέκτη, όπως αυτός εκπροσωπείται από την ηγεσία, και αντιληπτικής ικανότητας εντοπισμού των προβλημάτων που ανακύπτουν, προκειμένου να λαμβάνονται αποφάσεις με όσο το δυνατόν λιγότερο διοικητικό-διαδικαστικό κόστος.

9. Σε γενικές γραμμές, πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων;

Σε επαγγελματικό επίπεδο, θα έλεγα ότι είναι απλώς επαρκείς.

10. Θα αποφασίζατε να μάθετε περισσότερα για το σύστημα «Διοίκηση Μέσω Στόχων» ώστε να προτείνετε την εφαρμογή του στην υπηρεσία σας;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας)

Ενδεχομένως ναι, αν αυτό θεωρούσα ότι θα βοηθήσει στην εξέλιξη του έργου της Υπηρεσίας. Η άποψη μου, γενικότερα, είναι ότι η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης /διοίκησης σε μια Υπηρεσία, προϋποθέτει ανοικτές διόδους επικοινωνίας, «ανοικτά μυαλά» και , προπαντός, θέληση για αλλαγή νοοτροπίας.

7. Συμμετέχων 7

I. Δημογραφικά Στοιχεία

A. Φύλο: Άρρεν: *X* Θήλυ:

B. Ηλικία:

α) κάτω των 25 ετών:

δ) 46-55 ετών: *X*

β) 26-35 ετών:

ε) άνω των 56 ετών:

γ) 36-45 ετών:

Γ. Έτη εργασίας στο Δημόσιο Τομέα:

α) έως 5 έτη:

ε) 21-25 έτη:

β) 6-10 έτη:

στ) 26-30 έτη:

γ) 11-15 έτη:

ζ) άνω των 30 ετών:

δ) 16-20 έτη: *X*

Δ. Θέση στην Υπηρεσιακή μονάδα: (A) Στέλεχος διοίκησης: (B) Υπάλληλος: *X*

II. Ερωτήματα επί του αντικειμένου της έρευνας

1. Γνωρίζετε την μέθοδο «Διοίκησης Μέσω Στόχων» σύμφωνα με το Ν.3230/2004;

ΝΑΙ

Με την «Διοίκηση μέσω Στόχων» επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Με την έννοια Διοίκηση μέσω στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν. Επίσης καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης όπου σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Για τις ανάγκες του εν λόγω νόμου αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

2. A. (Για Στελέχη Διοίκησης) Ορίζετε στους υφισταμένους σας στόχους με το σύστημα ΔΜΣ, τους οποίους πρέπει να εκπληρώσουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

2. B. (Για υπαλλήλους) Σας δίνονται από τους προϊσταμένους σας στόχοι τους οποίους οφείλετε να εκπληρώσετε σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

ΟΧΙ

Σε όλες τις Υπηρεσίες από τις οποίες έχω διατελέσει είτε ως Προϊστάμενος είτε ως υπάλληλος ποτέ δεν τέθηκαν από την Διοίκηση στόχοι για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Υπηρεσιών. Ούτε και στην τελευταία που υπηρετώ. Η Διοίκηση είτε δεν κατανοεί - δεν γνωρίζει, είτε δεν ενδιαφέρεται για τον ορισμό στόχων και πάντα τα ζητήματα προσπαθούν να επιλυθούν όταν γίνουν προβλήματα. Σχεδόν πάντα υπάρχει η νοοτροπία από την Διοίκηση να εναποθέτει τις εργασίες κάθε Υπηρεσίας στα στελέχη της χωρίς να ενδιαφέρεται για ορισμούς χρονοδιαγραμμάτων και ποιότητας εργασίας παρά μόνο η επίρριψη ευθυνών όταν δημιουργηθούν προβλήματα

3. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία που εργάζεστε;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

ΟΧΙ

Δεν υπάρχει κάποιο σχέδιο δράσης σχετικά με στόχους που να έχει καταρτιστεί ύστερα από συνεννόηση Διοίκησης και υπαλλήλων, ούτε έχει εκπονηθεί κάποιο σχέδιο δράσης που να έχει κοινοποιηθεί αρμοδίως

4. Ποιους παράγοντες θεωρείτε ως κύριους λόγους δυσκολίας εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας;
- α. Η αδιαφορία της Διοίκησης πάνω σε ένα Νόμο που υπάρχει μόνο στα "χαρτιά"*
 - β. Ο φόβος αξιολόγησης επί πραγματικών - καθορισμένων εργασιών*
 - γ. Οι αμοιβές του Δημοσίου που καθιστούν τέτοια εργαλεία Διοίκησης περαιτέρω βάρος στην εργασία*
 - δ. Ο φόβος των εργαζομένων ότι θα επωμισθούν περισσότερη εργασία*
 - ε. Ο φόβος ξεκάθαρης ανάληψης ευθυνών*

5. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας θα βελτιώνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

ΝΑΙ

α. Θα καθορίζονταν συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα διεκπεραίωσης των εργασιών ώστε ο πολίτης να γνωρίζει επακριβώς τους χρόνους διεκπεραίωσης αυτών

β. Η Διοίκηση θα είχε ένα πολύτιμο εργαλείο να αξιολογήσει τους υπαλλήλους της

γ. Θα υπήρχε ένα σαφές πρόγραμμα κατανομής εργασιών και υπευθυνότητα επί της εκάστοτε εργασίας

6. Σας παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για να εκπληρώσετε τους στόχους που σας έχουν θέσει; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

ΟΧΙ

Δεν έχουν τεθεί στόχοι. Οι εργασίες διεκπεραιώνονται με την προσωπική προσπάθεια και ενημέρωση των υπαλλήλων. Σπάνια η Διοίκηση θα ασχοληθεί με θέματα εργασίας παρά μόνο όταν τεθεί κάποιο ουσιαστικό ζήτημα. Επίσης πολύ σύνηθες είναι με το να μην υπάρχει ξεκάθαρη στοχοθεσία να υπάρχει θέμα το ποιος είναι υπεύθυνος και για πια εργασία.

7. Θεωρείτε ότι υπάρχει σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης εργασίας σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

ΟΧΙ

Γίνονται αποσπασματικές κινήσεις χωρίς να είναι ξεκάθαρο το πια ακριβώς είναι τα καθήκοντα της θέσης.

Πολλές φορές υπάρχει ασυνεννοησία μεταξύ των Διευθύνσεων με σκοπό την αποφυγή ευθυνών.

Υπάρχουν προσπάθειες αποσαφήνισης των στόχων μετά από πίεση των υφισταμένων προς τους Προϊστάμενους διότι υπάρχει ο φόβος επίρριψης ευθυνών

8. Πιστεύετε ότι εφαρμόζονται εποικοδομητικοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού ώστε να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στην λήψη αποφάσεων και στην θέσπιση διαδικασιών; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

ΟΧΙ

Σε κάθε θέμα που ανακύπτει γίνονται προσπάθειες για επικοινωνία με την εκάστοτε προϊστάμενη αρχή αλλά το κίνητρο δεν είναι η βελτίωση των στόχων αλλά η αποφυγή της επίρριψης της ευθύνης

9. Σε γενικές γραμμές, πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων;

Αδιάφορες.

Αφενός η Διοίκηση όσο προχωρά η εργασία με αδιάφορο το εάν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε ταχύτερο χρόνο αλλά και με πιο ποιοτικά χαρακτηριστικά και αφετέρου οι Υπάλληλοι που καλύπτονται πίσω από την αναρμοδιότητα με την μη ξεκάθαρη πολλές φορές διαδικασία κατάρτισης και ορισμού υπευθύνων επί των εργασιών αφήνουν την κατάσταση να κυλάει

10. Θα αποφασίζατε να μάθετε περισσότερα για το σύστημα «Διοίκηση Μέσω Στόχων» ώστε να προτείνετε την εφαρμογή του στην υπηρεσία σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας)

ΟΧΙ

Μετά από σχεδόν 20 έτη στο Δημόσιο τομέα έχω αντιληφθεί ότι η κατάσταση παραμένει ως έχει διότι με αυτό τον τρόπο εξυπηρετούνται όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Είμαι δε πεπεισμένος ότι η εκάστοτε Διοίκηση δεν επιθυμεί κάτι τέτοιο διότι αυτό εξυπηρετεί άλλους σκοπούς.

8. Συμμετέχων 8

I. Δημογραφικά Στοιχεία

A. Φύλο: Άρρεν: Θήλυ: ×

B. Ηλικία:

α) κάτω των 25 ετών: ...

δ) 46-55 ετών: ...

β) 26-35 ετών: ...

ε) άνω των 56 ετών:

γ) 36-45 ετών: ×

Γ. Έτη εργασίας στο Δημόσιο Τομέα:

α) έως 5 έτη: ...

δ) 16-20 έτη: ...

β) 6-10 έτη: ...

ε) 21-25 έτη: ...

γ) 11-15 έτη: ×

στ) 26-30 έτη:

ζ) άνω των 30 ετών: ...

Δ. Θέση στην Υπηρεσιακή μονάδα: (A) Στέλεχος διοίκησης: (B) Υπάλληλος: ×

II. Ερωτήματα επί του αντικειμένου της έρευνας

1. Γνωρίζετε την μέθοδο «Διοίκησης Μέσω Στόχων» σύμφωνα με το Ν.3230/2004;
Ναι, βεβαίως .

2. A. (Για Στελέχη Διοίκησης) Ορίζετε στους υφισταμένους σας στόχους με το σύστημα ΔΜΣ, τους οποίους πρέπει να εκπληρώσουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

2. B. (Για υπαλλήλους) Σας δίνονται από τους προϊσταμένους σας στόχοι τους οποίους οφείλετε να εκπληρώσετε σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

Ναι, διότι το τμήμα που εργάζομαι στηρίζεται στη στοχοθεσία και την εκπλήρωσή της, πχ διοικητικοί στόχοι.

3. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία που εργάζεστε;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

Ναι, είναι μέρος της διαδικασίας και μάλιστα οι στόχοι έχουν διαβαθμίσεις λόγω ανομοιογενούς πληθυσμού προς εξυπηρέτηση.

4. Ποιους παράγοντες θεωρείτε ως κύριους λόγους δυσκολίας εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας;

Κύριοι λόγοι δυσκολίας εφαρμογής τους είναι η ανομοιογένεια σε ανάγκες του πληθυσμού, ελλιπής χρηματοδότηση σε υλικοτεχνική υποδομή.

5. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας θα βελτιώνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Επειδή εφαρμόζεται ήδη , δεν μπορώ να διακρίνω κάποια αλλαγή, σίγουρα θεωρώ ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

6. Σας παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για να εκπληρώσετε τους στόχους που σας έχουν θέσει; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Όχι πάντα.

7. Θεωρείτε ότι υπάρχει σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης εργασίας σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Σίγουρα, σε ότι αφορά τα καθήκοντα αν και οι θέσεις εργασίας είναι πολυδιάστατες.

8. Πιστεύετε ότι εφαρμόζονται επικοινωνιακοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού ώστε να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στην λήψη αποφάσεων και στην θέσπιση διαδικασιών; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Όχι πάντα, ανάλογα με τις ικανότητες και το όραμα του διευθυντή.

9. Σε γενικές γραμμές, πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων;

Τυπικές διότι λείπει το όραμα, η έμπνευση και η εμπιστοσύνη

10. Θα αποφασίζατε να μάθετε περισσότερα για το σύστημα «Διοίκηση Μέσω Στόχων» ώστε να προτείνετε την εφαρμογή του στην υπηρεσία σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας)

Βεβαίως, διότι όσο καλύτερα γνωρίζεις κάποιες διαδικασίες τόσο καλύτερα τις εφαρμόζεις και έχεις θετικότερα αποτελέσματα.

9. Συμμετέχων 9

I. Δημογραφικά Στοιχεία

A. Φύλο: Άρρεν: Θήλυ: **X**

B. Ηλικία:

α) κάτω των 25 ετών: ...

δ) 46-55 ετών: ...

β) 26-35 ετών: ...

ε) άνω των 56 ετών: **X**

γ) 36-45 ετών: ...

Γ. Έτη εργασίας στο Δημόσιο Τομέα:

α) έως 5 έτη: ...

ε) 21-25 έτη: ...

β) 6-10 έτη: ...

στ) 26-30 έτη: **X**

γ) 11-15 έτη: ...

ζ) άνω των 30 ετών: ...

δ) 16-20 έτη: ...

Δ. Θέση στην Υπηρεσιακή μονάδα: (Α) Στέλεχος διοίκησης: **X** (Β) Υπάλληλος:

II. Ερωτήματα επί του αντικειμένου της έρευνας

1. Γνωρίζετε την μέθοδο «Διοίκησης Μέσω Στόχων» σύμφωνα με το Ν.3230/2004;

Πρόκειται για μία διαδικασία μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης σε σχέση με την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του διοικούμενου/πολίτη. Βάσει αυτής, κατ' αρχήν, προσδιορίζονται σαφείς ετήσιοι στόχοι επιδόσεων κάθε φορέα, στα ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια. Στη συνέχεια οι στόχοι αυτοί διαχέονται, διαδοχικά, στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, όπου εξειδικεύονται σε επιμέρους δράσεις και ενέργειες ανά οργανική μονάδα και συγκεκριμενοποιούνται σε επιδιωκόμενα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα. Στην εξειδίκευση των επιμέρους δράσεων και ενεργειών, στον καθορισμό των χρονοδιαγραμμάτων και των μεθόδων μέτρησης των αποτελεσμάτων θα πρέπει να εμπλακούν και να συμφωνήσουν όλοι οι εργαζόμενοι στις επιμέρους οργανικές μονάδες.

2. A. (Για Στελέχη Διοίκησης) Ορίζετε στους υφισταμένους σας στόχους με το σύστημα ΔΜΣ, τους οποίους πρέπει να εκπληρώσουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

Όχι. Δεν εφαρμόζεται η μέθοδος MbO στην Υπηρεσία μας.

Οι στόχοι που τίθενται είναι αυτοί που ορίζουν οι νόμοι που εφαρμόζουμε.

(Π.χ. χρόνοι απάντησης στα ερωτήματα των διοικούμενων)

2. B. (Για υπαλλήλους) Σας δίνονται από τους προϊστάμενους σας στόχοι τους οποίους οφείλετε να εκπληρώσετε σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

3. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία που εργάζεστε;

(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)

Όχι. Δεν εφαρμόζεται η μέθοδος MbO, επί της ουσίας, στην Υπηρεσία μας. Η στοχοθεσία που δίνεται προς το αρμόδιο Υπουργείο είναι πλασματική και δεν επικοινωνείται στους υπαλλήλους.

Οι μόνοι στόχοι που τίθενται επί της ουσίας είναι αυτοί που ορίζουν οι νόμοι που εφαρμόζουμε. (Π.χ. χρόνοι απάντησης στα ερωτήματα των διοικούμενων)

4. Ποιους παράγοντες θεωρείτε ως κύριους λόγους δυσκολίας εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας;

- ***Έλλειψη σχετική βούλησης από την ανώτατη διοίκηση αλλά και την πολιτική ηγεσία.***
- ***Ανώτατα στελέχη δεν αποδέχονται τη συνεργασία και τις απόψεις των υφιστάμενων για την από κοινού θέση υλοποιήσιμων στόχων δράσεων.***
- ***Μη επιθυμητή η δυνατότητα ελέγχου της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας του φορέα από την ανώτατη διοίκηση***

5. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας θα βελτίωνε την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες; *(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)*

Θεωρώ ότι η ΔμΣ δημιουργεί κίνητρα για το ανθρώπινο δυναμικό, ενδυναμώνοντας τη δέσμευσή τους στην επίτευξη των στόχων.

Επίσης, συμβάλει στη σωστή ροή των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, στην οριοθέτηση των εργασιών κάθε οργανικής μονάδας και στη μείωση των επικαλύψεων και διευκολύνει στην επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επιπέδων και οργανικών μονάδων.

Επιπρόσθετα, η ύπαρξη μιας κοινά αποδεκτής εκτίμησης της πορείας των εργασιών, ενδυναμώνει την αντικειμενικότητα και διαφάνεια κατά τη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης τόσο των υπαλλήλων όσο και των

οργανικών μονάδων και του φορέα. Κατά τον τρόπο αυτό ενδυναμώνεται η αξιοκρατία σε κάθε αξιολογική κρίση του προσωπικού.

Για τους παραπάνω λόγους η σωστή εφαρμογή των διαδικασιών ΔμΣ αναμένεται να βελτιώσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες

6. Σας παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για να εκπληρώσετε τους στόχους που σας έχουν θέσει; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Όχι, για τους λόγους που αναφέρονται στην ερώτηση 4

7. Θεωρείτε ότι υπάρχει σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης εργασίας σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Όχι, διότι η υπηρεσία δεν διαθέτει Οργανισμό λειτουργίας, αλλά λειτουργεί με βάση τα αναφερόμενα στο συστατικό νόμο της και στις λοιπές διατάξεις που ορίζουν σχετικές αρμοδιότητες για τις επιμέρους οργανικές μονάδες της.

Για τον λόγο αυτό, πολλές αρμοδιότητες ανατίθενται στα επιμέρους τμήματα με προφορική ανάθεση της Διοίκησης!!!

8. Πιστεύετε ότι εφαρμόζονται επικοινωνιακοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού ώστε να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στην λήψη αποφάσεων και στην θέσπιση διαδικασιών; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Όχι, για τους λόγους που αναφέρονται στην ερώτηση 4

9. Σε γενικές γραμμές, πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων;

Εφαρμόζονται οι κάθετες σχέσεις εξουσίας και απόδοσης ευθυνών. Δεν υφίσταται καμία καμία συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η αξιοποίηση των προτάσεών τους είναι πολύ περιορισμένη, αναλόγως των περιστάσεων.

10. Θα αποφασίζατε να μάθετε περισσότερα για το σύστημα «Διοίκηση Μέσω Στόχων» ώστε να προτείνετε την εφαρμογή του στην υπηρεσία σας;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας)

Η εφαρμογή του επιβάλλεται από νόμο, πλην όμως δεν έχει υλοποιηθεί μέχρι σήμερα λόγω μη υποστήριξης της μεθόδου από την ηγεσία.

Ως εκ τούτου η βούληση των εργαζομένων αν και θετική, δεν είναι ικανή να πείσει τη διοίκηση, διότι θα έθετε φραγμούς στις υφιστάμενες δυνατότητές της.

10. Συμμετέχων 10

I. Δημογραφικά Στοιχεία

A. Φύλο: Άρρεν: Θήλυ: **X**

B. Ηλικία:

α) κάτω των 25 ετών: ...

δ) 46-55 ετών: ...

β) 26-35 ετών: ...

ε) άνω των 56 ετών: **X**

γ) 36-45 ετών: ...

Γ. Έτη εργασίας στο Δημόσιο Τομέα:

α) έως 5 έτη: ...

ε) 21-25 έτη: ...

β) 6-10 έτη: ...

στ) 26-30 έτη:

γ) 11-15 έτη: ...

ζ) άνω των 30 ετών: **X**

δ) 16-20 έτη: ...

Δ. Θέση στην Υπηρεσιακή μονάδα: (A) Στέλεχος διοίκησης: **X** (B) Υπάλληλος:

II. Ερωτήματα επί του αντικειμένου της έρευνας

1. Γνωρίζετε την μέθοδο «Διοίκησης Μέσω Στόχων» σύμφωνα με το Ν.3230/2004; **ΝΑΙ**

2. A. (Για Στελέχη Διοίκησης) Ορίζετε στους υφισταμένους σας στόχους με το σύστημα ΔΜΣ, τους οποίους πρέπει να εκπληρώσουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα; **OXI**
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)
Επειδή δεν έχουν τεθεί ετήσιοι στόχοι σε επίπεδο Δ/σης
2. B. (Για υπαλλήλους) Σας δίνονται από τους προϊσταμένους σας στόχοι τους οποίους οφείλετε να εκπληρώσετε σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε για όλη την υπηρεσία
3. Πιστεύετε ότι εφαρμόζεται η μέθοδος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία που εργάζεστε;
(Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας. Εάν θέτετε στόχους διευκρινίστε τους τομείς της στοχοθεσίας, π.χ.)
Όχι. Δεν εφαρμόζεται η μέθοδος στην Υπηρεσία μας.
4. Ποιους παράγοντες θεωρείτε ως κύριους λόγους δυσκολίας εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας;
Υπάρχει ετήσιο πλάνο δράσεων της υπηρεσίας αλλά δεν εξειδικεύεται σε δράσεις ανά οργανική μονάδα. Συνεπώς δεν υπάρχει στοχοθεσία ανά οργανική μονάδα
5. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην υπηρεσία σας θα βελτιώνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)
ΝΑΙ. Γιατί θα είχαν ετήσια στοχοθεσία και θα κατέστρωναν το προσωπικό πλάνο ενεργειών επίτευξης των στόχων.

6. Σας παρέχονται τα κατάλληλα μέσα για να εκπληρώσετε τους στόχους που σας έχουν θέσει; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

ΟΧΙ. Οι στόχοι συνήθως είναι μη ρεαλιστικοί και επιβάλλονται χωρίς να παρέχονται και τα μέσα για την επίτευξή τους

7. Θεωρείτε ότι υπάρχει σαφήνεια στα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης εργασίας σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

Ναι, απορρέουν από τις αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας.

8. Πιστεύετε ότι εφαρμόζονται επικοινωνιακοί τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού ώστε να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη σας στην λήψη αποφάσεων και στην θέσπιση διαδικασιών; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας.)

ΟΧΙ. Τις περισσότερες φορές οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον επικεφαλής της υπηρεσίας χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των υφισταμένων

9. Σε γενικές γραμμές, πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις Διοίκησης/Διεύθυνσης και εργαζομένων;

Καλές. Όσο το επίπεδο διοίκησης πλησιάζει προς τον εργαζόμενο οι σχέσεις είναι πιο άμεσες και η κατανόηση και η συνεργασία καλύτερη. Όσο τα επίπεδα ιεραρχίας ανεβαίνουν τόσο οι σχέσεις χειροτερεύουν.

10. Θα αποφασίζατε να μάθετε περισσότερα για το σύστημα «Διοίκηση Μέσω Στόχων» ώστε να προτείνετε την εφαρμογή του στην υπηρεσία σας; (Απαντήσετε με «Ναι» ή «Όχι» και αιτιολογήστε την απάντησή σας)

ΝΑΙ. Θα πρότεινα την εφαρμογή του στην υπηρεσία, γιατί πέραν των άλλων θα βοηθούσε στην αντικειμενική αξιολόγηση όλου του προσωπικού.