



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

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**«Μεθοδολογία υποβολής δημιουργικών προτάσεων για την
απλούστευση των διοικητικών πρακτικών που δύναται
να συμβάλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των
Δημοσίων Επιχειρήσεων & Οργανισμών»**

**«Methodology for submitting creative proposals to simplify administrative
practices that contribute in the efficient operation of Public Enterprises &
Organizations»**

Ιωάννης Μ. Παπαδόπουλος (ΔΜ-2096)
Επιβλέπων καθηγητής: Ιωάννης Μπουρής

Αθήνα
Μάρτιος 2022

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον **Παπαδόπουλο Μ. Ιωάννη (ΑΜ: 2096)** συγγραφέα της, ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Δηλώνω υπεύθυνα ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από εμένα τον ίδιο και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν είναι πρωτότυπη εργασία, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, αποτελεί ουσιαστικό λόγο οριστικής απόρριψης μου από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Ιωάννης Μ. Παπαδόπουλος

Υπογραφή



Μέλη τριμελούς επιτροπής

1. Μπουρής Ιωάννης (επιβλέπων)

2. Κομισόπουλος Φαίδων

3. Μακρίδης Σάββας

Εν αρχή όλων η σύλληψη της ιδέας

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενο την μεθοδολογία υποβολής δημιουργικών προτάσεων στον Δημόσιο Τομέα από τους ίδιους τους Δημοσίους Υπάλληλους. Ενδιαφέρον σίγουρα θα προκαλούσε το γεγονός εάν σήμερα θα δινόταν η δυνατότητα στον απλό υπάλληλο να συμμετέχει ενεργά σε διαδικασίες, οι οποίες θα οδηγούσαν την έννοια της δημόσιας διοίκησης σε έναν αέναο μεταρρυθμιστικό παράγοντα.

Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος εξαρτάται από την εύρυθμη λειτουργία της κοινωνικής ομάδας που το απαρτίζει, με την προϋπόθεση να υπάρχουν αποτελεσματικές θεσμικές διαδικασίες. Ως γνωστόν οι διαδικασίες είναι ο κορμός της οργανωσιακής συμπεριφοράς μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Το κανονιστικό πλαίσιο που διέπει όμως την στοιχειοθεσία και την αποτύπωση των διαδικασιών είναι δομημένο επάνω στον στελεχιακό παράγοντα. Δύναται παρόλα αυτά όπως θα δούμε και παρακάτω να ενισχυθεί, ώστε να βελτιωθεί η ανάλυση που εφαρμόζεται στις κανονιστικές διαδικασίες, στην ποιότητα καθώς και στην αποτελεσματικότητά τους.

Σημαντικός παράγοντας για την συμβολή των μεταρρυθμίσεων δεν είναι άλλος από τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι ευκαιρίες που μπορούν να δοθούν στο ανθρώπινο δυναμικό να συμβάλει σε μεταρρυθμίσεις συνιστά ένα σπουδαίο παράγοντα για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανώσεων. Θα μπορούσε άλλωστε να απεικονιστεί ως ένα εργαλείο επιχειρούμενης διοικητικής μεταρρύθμισης με σκοπό την επίτευξη των στόχων.

Στον Ιδιωτικό Τομέα και ειδικότερα οι μεγάλες και επώνυμες επιχειρήσεις, δίνουν την δυνατότητα στο προσωπικό να γίνονται αρωγοί στο έργο τους, όχι μόνο με τα εργασιακά τους καθήκοντα αλλά και με την πνευματική τους συνεισφορά. Η προσπάθειά τους στο να συνεισφέρουν και να βελτιώσουν το επιχειρησιακό έργο δίνει το κίνητρο στην απόδοση επιβραβευμένων δράσεων από την μεριά των επιχειρήσεων, με εκατέρωθεν πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα ένας υπάλληλος μιας επιχείρησης αντιλαμβάνεται ότι με την παραγωγική μέθοδο κατασκευής ενός Χ εξαρτήματος που ακολουθεί η επιχείρηση, το κόστος παραγωγής ανέρχεται στα Ψ ευρώ. Εάν παρακαμφθεί για παράδειγμα η Ω διαδικασία η οποία δεν θα αλλάξει την ποιότητα του τελικού προϊόντος, τότε το κόστος θα μειωθεί σε Ψ-1. Το αποτέλεσμα λοιπόν θα είναι όφελος για την επιχείρηση.

Όφελος σαφώς θα είναι και για τον υπάλληλο που αντιλήφθηκε, κατέγραψε και απέστειλε την πρόταση βελτίωσης στο αρμόδιο τμήμα συλλογής των προτάσεων. Η επιτροπή κρίνοντας την πρόταση θα προβεί αρχικά σε πιλοτικές μεθόδους αλλαγής της παραγωγικής διαδικασίας και εάν εντέλει η διαδικασία επιφέρει κέρδος για την επιχείρηση, τότε θα υιοθετηθεί. Τέτοιες περιπτώσεις και παρόμοια παραδείγματα στον Ιδιωτικό Τομέα επιβραβεύουν το προσωπικό με τιμητικές διακρίσεις έως και χρηματικά έπαθλα. Παρακάτω στο κεφάλαιο 4 αναφέρεται αντίστοιχη μελέτη περίπτωσης από θυγατρική εταιρεία της Siemens.

Όπως αντιλαμβάνεται κανείς κάτι αντίστοιχο λείπει από τον Δημόσιο Τομέα και οι Δημόσιοι Υπάλληλοι εκτός από τα καθήκοντά τους δεν λαμβάνουν μέρος σε ανεύρεση δράσεων και μεθοδολογιών, από τις οποίες πιθανόν να εμφανιστούν σπουδαίες λύσεις σε δυσοίωνα προβλήματα τα οποία μπορεί να έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση του πολίτη, θέματα που αφορούν την απλούστευση της πολυνομίας, την επικαιροποίηση οργανογραμμάτων, σε παθογένειες του κράτους, την γραφειοκρατία, μεροληψίες κλπ. Οι επαναπροσδιοριστικές επιδιώξεις θα πρέπει να έχουν στόχο και σκοπό την παραγωγικότητα, την αποδοτική χρήση των πόρων και την αποτελεσματικότητα έτσι ώστε το κράτος να αποτελεί έναν μοχλό συνεχούς ανάπτυξης και εγγυητή της κοινωνικής δικαιοσύνης. Μπορεί η τεχνολογία και οι επιστήμες να εξελίσσονται καθημερινώς και να έχουν καταφέρει πράγματα που στο παρελθόν τα θεωρούσαμε αδύνατα, εντούτοις μία αξία παραμένει σταθερή, ο άνθρωπος. Ας επενδύσουμε σε αυτόν.

Παρακάτω λοιπόν θα παρουσιαστεί το πως θα μπορούσε να υλοποιηθεί κάτι αντίστοιχο και στον Δημόσιο Τομέα, ήτοι με ποιο τρόπο θα μπορούσε να έχει τη δυνατότητα ένας δημόσιος υπάλληλος να καταθέσει μία πρόταση βελτίωσης, με ποια λογική θα μπορούσε να γίνεται η συλλογή των προτάσεων αυτών και πως θα έφταναν σε μία επιτροπή η οποία θα είναι υπεύθυνη για το αποτέλεσμα, την εξέλιξη και την εισήγηση προς υλοποίηση των δημιουργικών προτάσεων.

Λέξεις Κλειδιά

Μεθοδολογία, Δημιουργικές προτάσεις, Καινοτομία, Μεταρρυθμίσεις, Διακυβέρνηση, Βελτίωση της Ποιότητας, Οικονομία της γνώσης, Διαδικασία, Έρευνα, Αποδοτικότητα, Αποτελεσματικότητα, Παραγωγικότητα, Παρακίνηση, Κουλτούρα, Δεξιότητες, Δημιουργικότητα, Χρηστικότητα, Πρωτοβουλία, Ωφέλεια, Επιχειρηματικές ευκαιρίες, Εξυπηρέτηση

Abstract

«Methodology for submitting creative proposals to simplify administrative practices that contribute in the efficient operation of Public Enterprises & Organizations»

The object of this dissertation is the methodology of submitting creative proposals to the Public Sector by the Civil Servants themselves. It would certainly be interesting if today the ordinary employee were given the opportunity to actively participate in processes, which would lead the concept of public administration to a perpetual reform factor.

The effectiveness of a system depends on the proper functioning of the social group that makes it up, provided that there are effective institutional processes. As is well known, processes are the backbone of the organizational behavior of a company or an organization. However, the regulatory framework that governs the typewriting and recording of procedures is structured on the executive factor. Nevertheless, as we will see below, it can be strengthened in order to improve the analysis applied to regulatory procedures, their quality as well as their effectiveness. An important factor for the contribution of the reforms is none other than the human factor. The opportunities that can be given to human resources to contribute to reforms are an important factor in increasing the efficiency and effectiveness of public organizations. After all, it could not be portrayed as a tool of attempted administrative reform in order to achieve the goals.

In the Private Sector, and especially the large and well-known companies, they enable the staff to become assistants in their work, not only with their work duties but also with their intellectual contribution. Their effort to contribute and improve the business work motivates the performance of rewarding actions on the part of companies, with mutual benefits. For example, an employee of a company realizes that with the production method of manufacturing an X component followed by the company, the production cost is Ψ euro. If, for example, the Ω process is bypassed which will not change the quality of the final product, then the cost will be reduced to $\Psi-1$. So the result will be a benefit for the business. It will clearly be a benefit for the employee who perceived, recorded and sent the improvement proposal to the competent collection department. The commission, judging by the proposal, will initially proceed with pilot methods of changing the production process and if in the end the process brings profit to the company, then it will be adopted. Such cases and similar examples in the Private Sector reward staff with honors and even cash prizes. At the fourth following part below is a case study from an affiliated company of Siemens.

As one realizes, something similar is missing from the Public Sector and the Civil Servants, apart from their duties, do not take part in finding actions and

methodologies from which important solutions to difficult problems that may be related to the service of the citizen may appear, issues associated with the simplification of pluralism, updating of organizational charts, pathogenesis of the state, bureaucracy, partiality, etc. Redefining aspirations should aim at productivity, resource efficiency and efficiency so that the state is a lever for continuous development and a guarantor of social justice. Technology and science may be evolving on a daily basis and have accomplished things that we previously thought were impossible, however a value remains constant, human. Let's invest in him.

Below will be presented how something similar could be implemented in the Public Sector, how a civil servant would be able to submit a proposal for improvement, how these proposals could be collected and how they would reach a committee which will be responsible for the result, the development and the suggestion for the implementation of the creative proposals.

Key Words

Methodology, Creative proposals, Innovation, Reforms, Governance, Quality improvement, Economy of knowledge, Procedure, Research, Efficiency, Effectiveness, Productivity, Abetment, Culture, Skills, Creativity, Usability, Initiative, Benefit, Business opportunities, Service

IOANNIS M. PAPADOPOULOS

Year 2022

Supervisor: IOANNIS BOURIS

Γλωσσάρι Όρων

Μεθοδολογία: Ο όρος αναφέρεται στην προσέγγιση με την οποία πραγματοποιείται μία έρευνα σε επιστημονικό επίπεδο

Δημιουργικές προτάσεις: Πρωτότυπες επωφελούμενες ιδέες αποτύπωσης μιας νέας διαδικασίας

Καινοτομία: Ενέργεια που χαρακτηρίζεται από νέες πρωτοποριακές αντιλήψεις

Μεταρρυθμίσεις: Η εφαρμογή διαφορετικών συστημάτων, μεθόδων ενός συνόλου, επιδιώκοντας αλλαγή προς το καλύτερο

Διακυβέρνηση: Η άσκηση της πολιτικής εξουσίας μέσω νόμων και διαδικασιών

Βελτίωση της Ποιότητας: Στόχος η συνεχιζόμενη αναζήτηση μεθόδων για ένα πιο πρακτικό και αποδοτικό συστημικό αποτέλεσμα

Οικονομία της γνώσης: Δημιουργία πλούτου και αξίας χρησιμοποιώντας πληροφορίες για τη μετατροπή αυτών σε γνώση

Διαδικασία: Μεθοδευμένη σειρά ενεργειών που οδηγούν σε ορισμένο αποτέλεσμα

Έρευνα: Ενέργεια ή σύνολο από (οργανωμένες) ενέργειες, που γίνονται με σκοπό να ανακαλυφθεί ή να ερμηνευθεί κάτι

Αποδοτικότητα: Η ιδιότητα του αποδοτικού ήτοι η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο κέρδος και στην αξία

Αποτελεσματικότητα: Ο λόγος ενός επιδιωκόμενου αποτελέσματος προς το κόστος που απαιτείται για να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα

Παραγωγικότητα: Η σχέση μεταξύ των μέσων, των όρων παραγωγής και του παραγόμενου αποτελέσματος

Παρακίνηση: Εσωτερική διαδικασία ώθησης συμπεριφορών προς τους αναγκαίους στόχους ικανοποίησης

Κουλτούρα: Σύνολο γνώσεων, τεχνικών εξελίξεων, παραδόσεων, κτλ. που χαρακτηρίζουν ή συγκροτούν ένα δεδομένο κοινωνικό σύνολο

Δεξιότητες: Αναγκαίες ικανότητες για τη διεκπεραίωση ενός έργου ή μιας υπόθεσης

Δημιουργικότητα: Φαινόμενο κατά το οποίο ένα άτομο πετυχαίνει κάτι νέο (ένα προϊόν, μια λύση, ένα καλλιτέχνημα, κ.λπ.), το οποίο έχει μια αξία.

Χρηστικότητα: Ιδιότητα η οποία χάρη στον τρόπο οργάνωσης, συγκρότησης ή της κατασκευής της είναι κατάλληλη για ευρεία χρήση

Πρωτοβουλία: Ενέργεια που οφείλεται στην προσωπική κρίση και βούληση αυτού που ενεργεί η οποία δεν είναι αποτέλεσμα επηρεασμού

Ωφέλεια: Σύνολο παρεχόμενων υπηρεσιών προς όφελος του κοινωνικού συνόλου

Επιχειρηματικές ευκαιρίες: Μεθοδευμένες ιδέες οι οποίες μπορούν κατόπιν έρευνας να παράγουν κέρδος σε μία σταθερή βάση

Εξυπηρέτηση: Κάλυψη ή ικανοποίηση ορισμένης έλλειψης, προσφορά υπηρεσίας

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, με οδηγεί στο γεγονός να εκφράσω τις ολόθερμες ευχαριστίες μου σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνησή της.

Ευχαριστώ εξ' αρχής θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κύριο Μπουρή Ιωάννη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, τις κατευθυνόμενες υποδείξεις του, την επιμονή του, την επιστημονική του καθοδήγηση, καθώς και το αμείωτο ενδιαφέρον του και τη συμπαράστασή του από την αρχή μέχρι το τέλος.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για την όλη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Βιβλιογραφικό CV

Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών

Τίτλος: Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ

Επιστημονικό Πεδίο: Διοίκηση Επιχειρήσεων

Βιογραφικά Στοιχεία: Ιωάννης Μ. Παπαδόπουλος, Ηγη: 29/4/1973 (49 ετών)

Επαγγελματική δραστηριότητα: Δημόσιος Υπάλληλος, Αν. Προϊστάμενος στο Τμήμα Διοικητικής και Οικονομικής Υποστήριξης της ΕΦΑ Ευβοίας του ΥΠΠΟΑ

Προσωπικά Στοιχεία: Έγγαμος

Εκπαίδευση: Πτυχιούχος ΕΑΠ (Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών) Ιουλ. 2019

Εκπλήρωσε τις απαιτήσεις για το Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών **Δημόσια Διοίκηση Δημόσιο Management** στο ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ στη ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ του ΤΜΗΜΑΤΟΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» τον Μάρτιο του 2022.

ΕΓΚΡΙΣΗ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΟΣ: καθ. Ιωάννης Δ. Μπουρής

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	5
Abstract	7
Γλωσσάρι Όρων.....	9
Ευχαριστίες	11
Βιβλιογραφικό CV	12
Πίνακας Περιεχομένων	13
Κατάλογος Απεικονίσεων – Σχημάτων.....	15
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	17
1.1 Θέση του Προβλήματος – Ερευνητική Πρόταση.....	18
1.1.1 Οι Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα.....	19
1.1.2 Θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο βασίστηκε η διατριβή.....	21
Κεφάλαιο 2: Θεωρητική Προσέγγιση της Μεθοδολογίας	22
2.1 Εισαγωγικά – Αρχές στρατηγικής και διαχείρισης αλλαγών	24
2.1.1 Διαχείριση διαδικαστικών αλλαγών	25
2.1.2 Αντιστάσεις σε επερχόμενες αλλαγές.....	27
2.1.3 Παρακίνηση – Συμμετοχική διοίκηση.....	29
2.1.4 Η μέθοδος των «5 Γιατί»	30
Κεφάλαιο 3: Σκοπός της Εργασίας – Στόχοι.....	32
3.1 Τεχνικές μεταρρύθμισης - υιοθέτηση νέων προτάσεων και αλλαγών από κράτη εντός και εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	37
3.2 Η Έρευνα του ΥΠΕΣ για την καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα.....	45
Κεφάλαιο 4: Εφαρμογή μεθοδολογιών στον Ιδιωτικό Τομέα.....	48
4.1 Η περίπτωση θυγατρικής εταιρείας της SIEMENS	51
4.2 Περιπτώσεις εφαρμογής εκτός Ελλάδος.....	55
Κεφάλαιο 5: Πιλοτική Εφαρμογή της Μεθοδολογίας στον Δημόσιο Τομέα.....	58
5.1 Ενδοϋπηρεσιακή ενημέρωση.....	60
5.2 Εστίαση στην εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων.....	60
5.3 Υποβολή των Δημιουργικών Προτάσεων	60
5.4 Συλλογή των Προτάσεων Βελτίωσης	61
5.5 Επιτροπές αξιολόγησης	61
5.6 Καθορισμός της Χρηστικότητας	62

5.7 Αποτελέσματα – Ανάρτηση των Αποτελεσμάτων	63
5.8 Σχέδια Υλοποίησης – Χρονοδιαγράμματα	64
Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία Έρευνας της Διπλωματικής Εργασίας.....	65
6.1 Στατιστικά Δεδομένα – Ανάλυση.....	66
6.2 Συμπεράσματα της Έρευνας.....	80
Κεφάλαιο 7: Προτάσεις - Σχόλια	81
7.1 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	81
Βιβλιογραφία.....	83
Παράρτημα.....	86
Παράρτημα στο κεφάλαιο 4.....	86
4.1.1 Παραδείγματα Προτάσεων Βελτίωσης.....	86
4.1.2 Ηθικές και Υλικές Ανταμοιβές.....	96
Παράρτημα στο κεφάλαιο 6.....	99
A. Ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	99
B. Σχόλια συμμετεχόντων στην έρευνα	104

Κατάλογος Απεικονίσεων – Σχημάτων

Εικόνα 1: Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης του ΙΝΕΠ.....	26
Εικόνα 2: Templates για την ανάλυση των 5 Γιατί.....	30
Εικόνα 3: Καινοτόμες Πρακτικές.....	35
Εικόνα 4: Εξυπηρετούμενες διαδικασίες των ΚΕΠ κατά τα έτη 2003-2008.....	42
Εικόνα 5: Τα στάδια του κύκλου του Deming.....	48
Εικόνα 6: Ο κύκλος του Deming με την επανάληψη των σταδίων βελτίωσης....	49
Εικόνα 7: ΕΒΙΟΠ – ΤΕΜΠΟ ΑΕ στο Βασιλικό Χαλκίδα.....	50
Εικόνα 8: Έντυπο Πρότασης Βελτίωσης ΕΒΙΟΠ ΤΕΜΠΟ.....	53
Εικόνα 9: 1η Πρόταση Βελτίωσης ΕΒΙΟΠ ΤΕΜΠΟ.....	85
Εικόνα 10: Σχέδιο 1ης Πρότασης Βελτίωσης (αρχικό στάδιο).....	86
Εικόνα 11: Σχέδια 1ης Πρότασης Βελτίωσης (τελικό στάδιο).....	86
Εικόνα 12: 2η Πρόταση Βελτίωσης ΕΒΙΟΠ ΤΕΜΠΟ.....	87
Εικόνα 13: Σχέδια 2ης Πρότασης Βελτίωσης.....	88
Εικόνα 14: Σχέδια 2ης Πρότασης Βελτίωσης.....	89
Εικόνα 15: Σχέδια 2ης Πρότασης Βελτίωσης.....	90
Εικόνα 16: Σχέδια 2ης Πρότασης Βελτίωσης (φωτοτυπία τελικού προϊόντος)...	91
Εικόνα 17: Μεταλλική πρέσα.....	92
Εικόνα 18: Μεταλλικό Καλούπι και απόκομμα μεταλλικής ταινίας.....	93
Εικόνα 19: Μεταλλικό καλούπι και τελικό προϊόν.....	93
Εικόνα 20: Πνευματικός τροφοδότης μεταλλικών ταινιών καλουπιού.....	94
Εικόνα 21: Ασφαλειοδιακόπτης εταιρείας SIEMENS.....	94
Εικόνα 22: Τιμητική Διάκριση 1ης Πρότασης Βελτίωσης.....	95
Εικόνα 23: Τιμητική Διάκριση 2ης Πρότασης Βελτίωσης.....	96

Εικόνα 24: Χρηματική επιβράβευση 3ης Πρότασης Βελτίωσης.....	97
Εικόνα 25: Χρηματοδότηση καινοτομιών ανά κλάδο	54
Εικόνα 26: Οι δέκα πιο καινοτόμες εταιρείες.....	55
Εικόνα 27: Η πλατφόρμα arografi.gov.gr	57
Εικόνα 28: Τα πεδία της πλατφόρμας arografi.gov.gr	58
Εικόνα 29: Το εν δυνάμει νέο πεδίο της Υποβολής Προτάσεων Βελτίωσης.....	58
Εικόνα 30: Αποτύπωση της χρηστικότητας με την «παραβολή της κούνιας».....	61
Εικόνα 31: Υποβολή και Αποτελέσματα.....	62
Εικόνα 32: Παράδειγμα διαγράμματος Gantt.....	63
Εικόνα 33: Ερωτηματολόγιο.....	65

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η εποχή που βιώνουμε είναι συνυφασμένη με ραγδαίες επιστημονικές εξελίξεις οι οποίες σε συνάρτηση με γόνιμες και δημιουργικές ανθρώπινες παρεμβάσεις, μετουσιώνουν στην κοινωνία ένα μεταμορφωτικό αποτέλεσμα, δηλαδή δημιουργούν μία κοινωνία γνώσης. Η κοινωνία της γνώσης προερχόμενη από την ανθρώπινη δραστηριότητα, είναι υπεύθυνη για τις κοινωνικές αλλαγές που βιώνουμε.

Η παρούσα διατριβή ασχολείται στην ουσία με την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης μεθοδολογίας που θα αφορά τη διαμόρφωση ενός πλαισίου με σκοπό την αποτύπωση δημιουργικών προτάσεων, βασισμένη στην πνευματική καλλιέργεια του ανθρώπινου δυναμικού. Δεδομένου ότι το μοντέλο που προτείνεται στην παρούσα διατριβή είναι προσανατολισμένο στον Ιδιωτικό Τομέα, εμπεριέχει την δυναμική να προσφέρει μία σειρά από πλεονεκτήματα και στον Δημόσιο Τομέα. Πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις και κυρίως αυτές που διαθέτουν Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας¹, προάγουν μεθοδολογίες καταγραφής προτάσεων βελτίωσης προκειμένου να βελτιώσουν υπάρχουσες διαδικασίες ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Παρόλα αυτά όπως θα δούμε και παρακάτω, αντίστοιχες δομές υπάρχουν σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου αλλά και ιδιωτικού δικαίου, όπως σε ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα, νοσοκομεία κλπ. Το ερώτημα που ενσκήπτει όμως εδώ είναι εύλογο: Υπάρχει ανταπόκριση; Υπάρχει αλληλεπίδραση; Υπάρχει χρηστικότητα; Υπάρχει έλεγχος; Υπάρχει ενημέρωση;

Η βάση που θα δοθεί παρακάτω θα έχει σχέση με το πως όλο αυτό θα μπορεί να είναι φιλικό προς τον χρήστη, πώς θα δοθούν κίνητρα στους δημοσίους υπαλλήλους να συμμετέχουν ενεργά σε αυτό το project, πώς θα ελέγχονται οι

¹ Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, το οποίο συχνά αναφέρεται και ως ΣΔΠ, είναι μια συλλογή πολιτικών, οδηγιών, τεκμηριωμένων διαδικασιών και αρχείων. Αυτή η συλλογή εγγράφων καθορίζει το σύνολο των εσωτερικών κανόνων που διέπουν τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία ή ο οργανισμός δημιουργεί και παραδίδει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στους πελάτες. Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησής σας και του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχετε. Πηγή : [Τι είναι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001; - ΝΗΡΗΪΣ Α.Ε. \(nirjis.gr\)](http://www.nirjis.gr)

δημιουργικές προτάσεις βελτίωσης, ποιες θα είναι οι ανταμοιβές των αξιέπαινων δημιουργικών προτάσεων, πως θα υλοποιούνται και πως όλο αυτό το σκεπτικό μπορεί να παγιωθεί στο μυαλό όλων των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα.

Από τον παραπάνω συνδυασμό των ερευνητικών ερωτημάτων απορρέει το βασικό περίγραμμα της μεθοδολογίας υποβολής δημιουργικών προτάσεων που θα ακολουθήσει. Η συμβολή αυτών είναι η «απαρχή» και ο «στόχος» για την απλούστευση διοικητικών πρακτικών που θα έχει ως συνέπεια μία πιο αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία των Δημοσίων Επιχειρήσεων & Οργανισμών.

1.1 Θέση του Προβλήματος – Ερευνητική Πρόταση

Αναπόσπαστο κομμάτι της σημερινής εποχής είναι η εξέλιξη στην γνώση σε συνάρτηση με τις ραγδαίες επιστημονικές εξελίξεις του 20ού και κατ' επέκταση του 21ου αιώνα. Η βιομηχανική επανάσταση προήγαγε την παγκοσμιοποίηση η οποία με την σειρά της έθεσε τις βάσεις για την «οικονομία της γνώσης». Σε άρθρο του Κέβιν Κέλεχερ στο Fortune γίνεται αναφορά στα ιδεατά αποτελέσματα του παραπάνω όρου και τα πλεονεκτήματα που εκρέει. Στο ίδιο άρθρο αναφέρεται δήλωση του Μαρκ Ζούκερμπεργκ ο οποίος διεύρυνε ακόμα περισσότερο τον ορισμό του προσφιούς όρου. Η οικονομία της γνώσης, είπε, *«βοηθά τους ανθρώπους να δημιουργήσουν ανάπτυξη σε θέσεις εργασίας και να υποστηρίξουν μια μεγαλύτερη οικονομική αλλαγή στον κόσμο που βασίζεται στην πληροφορία και τις ιδέες»* και συνεχίζει, *«Κλειδί για να χτιστεί η οικονομία της γνώσης είναι η δημιουργία εργαλείων για τον καθένα ώστε να μπορεί να κάνει χρήση των πληροφοριών για να εκτελεί καλύτερα τη δουλειά του...»²*

Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν μια σειρά από εμπόδια στο δρόμο της δημιουργίας μιας αέναης κοινωνίας υπαλλήλων και δη δημοσίων υπαλλήλων που θα βασίζεται στην αλληλεπίδραση της ιδέας και της γνώσης. Η ένταση που δύναται να προκληθεί από το αποτέλεσμα μιας νέας ιδέας, μιας πρότασης, με την κατάλληλη διαχείριση μπορεί να επιφέρει μια δυναμική η οποία κατ' επέκταση θα προκαλέσει την γνωσιακή θύελλα που χρειάζεται η χαρτογράφηση μιας νέας «δημοσιοϋπαλληλικής» κοινωνίας.

² <https://www.fortunegreece.com/article/ikonomia-tis-gnosis-tou-mark-zoukermpergk/>

Το πρόβλημα για την ώρα λοιπόν είναι ότι δεν υπάρχει μία ηλεκτρονική πλατφόρμα που να καταγράφονται ιδέες, σκέψεις, προτάσεις, λύσεις προβλημάτων, κρίσεις, αποτυπώσεις θεωριών κλπ. Η ικανότητα να μετατραπούν και να διαχειρίζονται εύκολα και αποτελεσματικά τα στοιχεία που θα εισέρχονται στην ηλεκτρονική πλατφόρμα από τους υπαλλήλους του δημοσίου θα επιφέρει μία ένταση στη γνώση, η οποία σύντομα θα εξαπλωθεί και θα «ενσαρκωθεί» στην υπαλληλική αντίληψη αποτύπωσης και διαχείρισης νέων ιδεών. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι δεν έχουν καλυφθεί επαρκώς οι σημαντικότερες προκλήσεις για τις στρατηγικές βασισμένες στην μετάδοση ιδεών ήτοι σε μεθοδολογίες υποβολής δημιουργικών προτάσεων, κάτι για το οποίο εκπονείται η παρούσα διατριβή.

1.1.1 Οι Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα

Το Ελληνικό σύστημα έχει ως ουσιαστική αφετηρία μία προσπάθεια για καινοτόμες μεταρρυθμίσεις που αναφέρεται στο νόμο υπ' αριθμ. 4310 ΦΕΚ Α 258/2014 για τη δημιουργία της Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης, Καινοτομίας (ΕΤΑΚ). Το 1^ο άρθρο του Α' κεφαλαίου του προαναφερθέν νόμου αναγράφει ως σκοπό το ακόλουθο: *«Η ανάπτυξη και η προαγωγή της επιστήμης και της έρευνας ως τομέων ζωτικού εθνικού ενδιαφέροντος αποτελεί θεμελιώδη και πρωταρχική υποχρέωση του Κράτους το οποίο και μεριμνά, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 16 παρ. 1 του Συντάγματος, με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον, για τη διάθεση των πόρων που απαιτούνται για το σκοπό αυτό»*. Στον ίδιο νόμο και δη στο άρθρο 2 και παράγραφο 14 αναφέρεται ότι η εκτέλεση κάθε είδους έρευνας, η προώθηση της τεχνολογικής ανάπτυξης υπηρεσιών ή διαδικασιών, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και η ευαισθητοποίηση του κοινού σε επιστημονικά θέματα, είναι σχεδιασμένες δραστηριότητες με συγκεκριμένα αντικείμενα και μεθοδολογίες³.

Σε διατριβή του παρελθόντος με θέμα τις τάσεις και τις όψεις του νέου δημόσιου μανάτζμεντ στη δημόσια διοίκηση και στο πως αυτές έχουν εφαρμοσθεί την τελευταία 20ετία, αναφέρονται τα ακόλουθα: *«Οι μεταρρυθμίσεις στο Δημόσιο τομέα στην Ελλάδα αντανακλούν σε ένα βαθμό τις θεωρίες και τις πρακτικές που*

³ <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/100926/nomos-4310-2014>

ακολούθησαν οι Αγγλοσαξονικές και οι Κεντροευρωπαϊκές χώρες, από τις αρχές της Δεκαετίας του 1980 γνωστές ως Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ). Η επίδραση αυτών, σπάνια ήταν ευδιάκριτη καθώς ο θεωρητικός προβληματισμός στη Χώρα μας, για το συγκεκριμένο θέμα ήταν ελλιπής και ανοργάνωτος και οι διακηρυγμένοι στόχοι ή οι πρακτικές εφαρμογές των εκάστοτε μεταρρυθμίσεων που εφαρμόστηκαν υπέκυπταν συχνά σε σκοπιμότητες της πολιτικής συγκυρίας, όπως αυτές μεταφράζονταν από τις εκάστοτε Κυβερνήσεις σε σχέση με τις δεσμεύσεις που αναλάμβανε η Χώρα, ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης(Ε.Ε) ή των Διεθνών Οργανισμών». Ακολουθώς αναφέρει ότι: «οι γενικότερες πολιτικές διακυβέρνησης που αναπτύχθηκαν από τη δεκαετία του 1980 αποσκοπούσαν στον εκσυγχρονισμό των μορφών της κλασικής (γραφειοκρατικής, ιεραρχικής) Δημόσιας Διοίκησης και στην επίτευξη ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού Δημόσιου Τομέα». Συνεχίζοντας αναφέρει ότι «η αρχική του έκφραση του νέου δημόσιου μάνατζμεντ ήταν προσανατολισμένη στην αποτελεσματικότητα και την ορθότερη διαχείριση των δημοσίων οικονομικών, εισάγοντας μορφές ανταγωνισμού στους οργανισμούς της ΔΔ, δίνοντας έμφαση στις αρχές της ηγεσίας και των οικονομικών αποτελεσμάτων, υποστηρίζοντας την πελατοκεντρική αντίληψη στις παρεχόμενες υπηρεσίες και αντίστοιχα θεωρώντας τους πολίτες ως μετόχους (shareholders)-ιδιοκτήτες των Δημόσιων Αρχών»⁴. Όπως γίνεται κατανοητό η προσέγγιση σε μεταρρυθμίσεις που αφορούν το Δημόσιο Μάνατζμεντ μπορούν να επιδεχθούν αλλαγές στις οποίες δύναται όπως θα φανεί και παρακάτω να πρωταγωνιστούν και να μετέχουν όλοι ανεξαιρέτως οι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι ενδιαφέρονται να κτίσουν ένα αποδοτικό λιθαράκι στην Δημόσια Διοίκηση.

Τα βήματα που έχουν γίνει στον Δημόσιο Τομέα είναι εξατομικευμένα και όπως θα δούμε παρακάτω αφορούν κυρίως Πανεπιστημιακά ιδρύματα και κάποιες ΔΕΚΟ. Θα μπορούσε κάλλιστα να προσθέσει κανείς ότι ο προαναφερθέν νόμος προορίζεται και έχει ισχύ εύλογα στον Ιδιωτικό Τομέα. Αυτό συμβαίνει διότι στον Δημόσιο επικρατεί λίγο πολύ η λογική της σύγχυσης με ότι έχει σχέση και επαφίεται στην αλλαγή των διαδικασιών. Ο Ιδιωτικός Τομέας «εύκολα» βρίσκει την μοναδική ατραπό, έτσι ώστε να ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό του ως προς την εφαρμογή νέων διαδικασιών. Το κέρδος σαφώς είναι η αφορμή για να το πετύχει, με οποιοδήποτε κόστος.

⁴ <https://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/1294>

Στον Δημόσιο Τομέα όμως τα πράγματα είναι διαφορετικά. Η παροχή υπηρεσιών που προσφέρουν οι Δημόσιοι Υπάλληλοι είναι ταυτισμένη με την λογική της επαγγελματικής συνείδησης, με στόχο την περάτωση μιας διαδικασίας. Ο χρόνος είναι το κέρδος, από τον οποίο ο υπάλληλος «πιθανόν» στο τέλος να ευνοηθεί μέσω της αξιολόγησης, σε σχέση με τους πιθανόν πιο ασύνετους συναδέλφους του. Φαινομενικά αποδεικνύεται ότι η οικονομική κατάσταση των τελευταίων ετών, τα πολιτικά συμφέροντα και πιθανόν η διαφθορά παρεμποδίζουν ορθές αξιακές στρατηγικές, από τις οποίες θα μπορούσαν να αντληθούν πράξεις και τακτικές που θα απόφεραν «κέρδος» και στον Δημόσιο Τομέα.

1.1.2 Θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο βασίστηκε η διατριβή

Είναι ευρύτατα διαδεδομένη η άποψη ότι το ερώτημα που στοχεύει στο «γιατί αποτυγχάνουν οι μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα;» μένει αναπάντητο και γιατί αυτές όταν γίνονται είναι αργές, ακανόνιστες, αυθόρμητες, χωρίς σκοπό και ξεκάθαρους στόχους. Ότι δεν αξιολογείται η οργανωσιακή δράση και δεν αποτιμώνται τα αποτελέσματα. Ότι δεν υπάρχει λογοδοσία και ανάληψη ευθύνης. Ότι το σύστημα δεν μαθαίνει από τα λάθη του και δεν βελτιώνεται. Είναι πολλά τα αναπάντητα ερωτήματα με μόνο δεδομένο τις σκόρπιες γνώσεις και τις εξατομικευμένες προτάσεις, με μόνο στόχο τις δεσμεύσεις απέναντι στους στόχους της ποιότητας και των τεχνικών διαδικασιών. Η απόδοση εν τάχει μιας καινοτόμας ιδέας από έναν ιδιωτικό υπάλληλο για παράδειγμα μιας θυγατρικής εταιρείας θα εισακουστεί διότι το κέρδος σε περίπτωση υλοποίησής της, θα είναι αμοιβαίο, σε αντίθεση με τον Δημόσιο Τομέα που οι προτάσεις υπάρχουν όπως και το ενδιαφέρον, αλλά βρίσκονται μόνο στο μυαλό του καθενός, δίχως ίχνος αλληλεπίδρασης και ενδιαφέροντος.

Η μεθοδολογία η οποία θα παρουσιαστεί και θα επεξηγηθεί παρακάτω, θα προσδώσει εν μέρει άλλη *βαρύτητα* στην εφαρμογή της γνωστής ιδεοθύελλας κοινώς στο «brainstorming»⁵ με απήχηση την «εξυπηρέτηση» του Δημοσίου Τομέα.

⁵ Το brainstorming είναι ίσως η πιο γνωστή τεχνική δημιουργικής σκέψης, που βοηθάει στη δημιουργία ριζοσπαστικών και πρωτότυπων ιδεών, ως μια λιγότερο φορμαλιστική προσέγγιση της επίλυσης προβλήματος με την ανάδειξη της αποκλίνουσας σκέψης. Αυτή η τεχνική βοηθάει στη δημιουργία δημιουργικών λύσεων σε ένα πρόβλημα και στην ανάδειξη ενός διαφορετικού τρόπου για να αντιμετωπίσουμε τα πράγματα.

Πηγή: http://users.sch.gr/rmfrentzou/creativity_greek_2/_brainstorming.html

Κεφάλαιο 2: Θεωρητική Προσέγγιση της Μεθοδολογίας

Στη διαμόρφωση των κατάλληλων πεδίων που αποσκοπούν στην θεωρητική προσέγγιση της μεθοδολογίας, δύο ήταν οι κύριες προσεγγίσεις που έγιναν η αφορμή για την συγγραφή αυτής της διπλωματικής εργασίας. Σύμφωνα και με την επισκόπηση της βιβλιογραφίας η πρώτη προσέγγιση αντλείται από την ακόλουθη έννοια:

α) *βελτίωση της ποιότητας* όπου σύμφωνα με τον Μπινιώρη(2009) και βάσει του Juran οι βασικές λειτουργίες της ποιότητας όπου είναι ο σχεδιασμός και ο έλεγχος ποιότητας, αποβλέπουν σε μία τρίτη λειτουργία η οποία είναι η βελτίωση της ποιότητας. Ο Juran οριοθέτησε το περιεχόμενο και την έκτασή της σε ποιότητα μικρής και μεγάλης έκτασης. Η βελτίωση των διαδικασιών οι οποίες επεκτείνονται σε όλο το φάσμα μιας λειτουργικής αλυσίδας, έγκειται στην ποιότητα μεγάλης έκτασης. Οι κατηγορίες της βελτίωσης της ποιότητας όπου σύμφωνα με τον Μπινιώρη(2009) είναι δύο, το μοντέλο Kaizen και η Καινοτομία, ήταν αυτές που στήριξαν την υποστήριξη της παρούσας συγγραφής⁶.

- Το μοντέλο Kaizen αφορά την αέναη, αδιάκοπη και μακροχρόνια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας με την συμμετοχή όλου του προσωπικού συνολικά στις διαδικασίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Είναι ένας ιαπωνικός όρος που σημαίνει "αλλαγή προς το καλύτερο" ή "συνεχής βελτίωση". Είναι μια ιαπωνική επιχειρηματική φιλοσοφία σχετικά με τις διαδικασίες που βελτιώνουν συνεχώς τις λειτουργίες και εμπλέκουν όλους τους εργαζόμενους. Η έννοια του Kaizen περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ιδεών όπως για παράδειγμα το εργασιακό περιβάλλον να γίνει πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό με τη δημιουργία μιας ομαδικής ατμόσφαιρας, τη βελτίωση των καθημερινών διαδικασιών, τη διασφάλιση της συμμετοχής των εργαζομένων και την ενίσχυση της εργασίας. Στοιχοθεσία του μοντέλου Kaizen είναι να γίνουν αλλαγές σε μια χρονική περίοδο με σκοπό να δημιουργηθούν βελτιώσεις μέσα σε μια εταιρεία ή οργανισμό, οι οποίες δύναται να έχουν τεράστιες επιπτώσεις στο μέλλον. Οι βελτιώσεις μπορούν να προέλθουν από οποιονδήποτε εργαζόμενο ανά πάσα στιγμή. Ο ιδεοσυλλογισμός είναι ότι ο

⁶ Σ. Μπινιώρης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα 2009, σελ 226-228

καθένας έχει μερίδιο στην επιτυχία και όλοι θα πρέπει να προσπαθούν και να βοηθούν να γίνει το επιχειρηματικό μοντέλο καλύτερο⁷.

- Η Καινοτομία, η οποία κατόπιν δραστικών διοικητικών παρεμβάσεων για πιθανές μεταβολές σε διαδικασίες θα επιφέρει βελτίωση των δεικτών της ποιότητας καθώς και βελτίωση και άλλων δεικτών οι οποίοι συντελούν στην αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί από μία διεθνή μερίδα μελετητών με επίκεντρο το Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης (MIT) ότι επαναφέρεται η σημασία της καινοτομίας ως «διακριτής» βελτίωσης μέσω συνολικών δραστικών επιχειρησιακών αλλαγών, με σκοπό τον οργανωσιακό σχεδιασμό προτύπων και διαδικασιών⁸. Είναι κοινά παραδεκτό ότι η καινοτομία βρίσκει εύκολα χώρο στην αγορά, φέρνει χρήσιμες αλλαγές και βελτιώνει την φήμη, αλλά γιατί να περιορίζονται οι χρήσεις της μόνο στον Ιδιωτικό Τομέα και να μην έχει προεκτάσεις και στον Δημόσιο;

Η δεύτερη προσέγγιση στην θεωρητική προσέγγιση της μεθοδολογίας εμπεριέχει κατευθύνσεις και ερεθίσματα από την ακόλουθη γνωστή έννοια:

β) Brain storming-Καταιγισμός ιδεών. Η τεχνική του ιδεοκαταιγισμού στον δημόσιο τομέα θα μπορούσε να διευκολύνει την είσοδο σε «αχαρτογράφητα εδάφη». Ο Βρετανός στατιστικολόγος Τζωρτζ Μποξ είχε πει ότι «*όλες οι θεωρίες είναι λανθασμένες αλλά μερικές είναι χρήσιμες*». Σε άρθρο του Χαλ Γκρέγκερσεν στο Harvard Business Review αποτυπώνεται πως ο ιδεοκαταιγισμός μπορεί να γίνει καλύτερος εστιάζοντας στις ερωτήσεις οι οποίες δύναται να προσδώσουν νέα μονοπάτια για απροσδόκητες λύσεις⁹. Ο στόχος μιας εν γένει brainstorming συνάντησης είναι να υπάρξει ένας ξέφρενος και καταιγιστικός ρυθμός νέων ιδεών. Για να υπάρχουν ιδέες θα πρέπει να υπάρχει φαντασία. Ο Άλμπερτ Αϊνστάιν είχε πει ότι «*Η φαντασία είναι πιο σημαντική από την γνώση*».

Ακολουθώντας ορισμένα tips τα οποία και αναφέρονται παρακάτω, είναι σχεδόν βέβαιο ότι η κατάληξη θα είναι το λιγότερο εντυπωσιακή.

⁷ <https://www.investopedia.com/terms/k/kaizen.asp>

⁸ Σ. Μπινιώρης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα 2009, σελ. 228

⁹ <https://hbr.org/2018/03/better-brainstorming>

- Ο συντονιστής της συζήτησής σας θα πρέπει να είναι κάποιος στέλεχος με ηγετικές ικανότητες, που να είναι καταρτισμένο, ενθουσιώδες, ευγενικό και να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις συμβουλές που ακολουθούν στη συνέχεια
- Προσδιορισμός των στόχων οι οποίοι δεν θα πρέπει να παρεκκλίνουν καθ' όλη τη διάρκεια της συζήτησης.
- Περιορισμός του χρόνου. Η αποφυγή της κούρασης των συμμετεχόντων έρχεται με τον προσδιορισμό εξ' αρχής του χρόνου σε συνάρτηση με τα ζητήματα προς συζήτηση και λύση. Ο ιδανικός χρόνος είναι από 15 έως 30 λεπτά.
- Σύθεση της ομάδας, η οποία θα πρέπει να στελεχώνεται από ετερόκλητες προσωπικότητες μεταξύ τους, προερχόμενες από διαφορετικά τμήματα για να υπάρχει ποικιλία απόψεων και οπτικών.
- Στόχος η ποσότητα. Δεν έχει σημασία αν οι ιδέες θα είναι έξυπνες ή ανόητες, καλές ή κακές. Η προτροπή κάθε μέλους είναι σημαντική έτσι ώστε να πουν δυνατά τις ιδέες τους, χωρίς να τις φιλτράρουν ιδιαίτερα.
- Απαγόρευση κακοπροαίρετης κριτικής, η οποία δύναται να βλάψει τη διαδικασία του brainstorming. Το αρνητικό κλίμα είναι βέβαιο ότι θα επικρατήσει και πολλοί συμμετέχοντες θα διστάσουν να αναπτύξουν τις ιδέες τους μπροστά στους υπόλοιπους.
- Τα μικρά διαλείμματα σιωπής βοηθούν την ομάδα καθώς αποφορτίζουν τους συμμετέχοντες και ταυτόχρονα βοηθούν στη συγκέντρωση.
- Καταγραφή όλων των ιδεών, διότι το τι μπορεί να ειπωθεί είναι χρήσιμο αργότερα μετά το πέρας της συνεδρίας.

Εν κατακλείδι δεν αρκεί η φαντασία ή και η δημιουργικότητα για να έχει επιτυχημένη έκβαση μία brainstorming συνεδρία, αλλά η σωστή ακολουθία των κανόνων που διέπουν τις επαγγελματικές συναντήσεις¹⁰.

2.1 Εισαγωγικά – Αρχές στρατηγικής και διαχείρισης αλλαγών

Ο σχεδιασμός ή ο ανασχεδιασμός μιας διαδικασίας αποτελεί για μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό χάραξη νέας στρατηγικής και βασίζεται αποκλειστικά σε ενέργειες και αποφάσεις των υψηλόβαθμων στελεχών. Ο προσδιορισμός της αποστολής, ο

¹⁰ <https://developgreece.com/brainstorming/>

καθορισμός αντικειμενικών σκοπών, η ανάπτυξη στρατηγικών και πολιτικών, είναι αναπόσπαστα μέρη της διαμόρφωσης μιας στρατηγικής. Βάσει Παπαδάκη(2016) η υλοποίηση-εφαρμογή μιας στρατηγικής επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Η σωστή σειρά των παραπάνω εργαλείων είναι αυτή που θα καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία της στρατηγικής. Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μία διαδικασία αρκετά περίπλοκη η οποία δεν είναι χρονικά σύντομη. Απαιτούνται επίπονες διαδικασίες που αφορούν λήψεις αποφάσεων και έλεγχος σε καθημερινή βάση. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος που δύναται να προκύψουν σημαντικές αλλαγές στην διοίκηση, την δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Βάσει του Παπαδάκη(2016) αυτή είναι και η πρόκληση. Πως με άλλα λόγια δηλαδή μπορεί να επέλθει η διαφορετικότητα¹¹.

2.1.1 Διαχείριση διαδικαστικών αλλαγών

Οι διαχειρίσεις των διαδικαστικών αλλαγών στους οργανισμούς είναι διαδικασίες κατά τις οποίες πραγματοποιούνται ελεγχόμενες αλλαγές σε καθορισμένα συστήματα σύμφωνα με ισχύοντα πλαίσια και μοντέλα. Περικλείονται κανόνες, πολιτικές και πρακτικές οι οποίες και απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών.

Διαδικαστικές αλλαγές μπορούν να εφαρμοστούν παντού, σε πολιτικές, συστήματα, σε οργανωτικά σχήματα, καθημερινές διεργασίες, δραστηριότητες κλπ. Τα τελευταία χρόνια, παρά την εφαρμογή καλά σχεδιασμένων διαδικαστικών προγραμμάτων αλλαγής, οι περισσότερες περιπτώσεις οργανωσιακών αλλαγών δεν είχαν θετική εξέλιξη, εφόσον τα άτομα τα οποία χαράσσουν την στρατηγική και τα αντίστοιχα σχέδια και προγράμματα για την εφαρμογή τους, αγνοούν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα, αυτόν του ανθρώπου.

Έτσι λοιπόν εμφανίζεται η ανάγκη από την πλευρά των εργαζομένων για την κατανόηση της διαδικαστικής αλλαγής και της συμμετοχής τους. Ο ανθρώπινος παράγοντας με την γνώση του μπορεί να συμβάλλει στη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων, στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων και γενικότερα στην ομαλή έκβαση και επιτυχία των αλλαγών σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό. Στο επίκεντρο λοιπόν της διαδικασίας αυτής, είναι ο άνθρωπος αλλά και οι αντιδράσεις

¹¹ Βασίλης Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016

του, οι οποίες και καθορίζουν την εξέλιξη ήτοι την επιτυχία ή αποτυχία της εν δυνάμει αλλαγής¹².

Η διαχείριση των διαδικαστικών αλλαγών είναι σημαντική διότι:

- Αυξάνει την επιτυχία ενός σχεδίου, μίας ιδέας, ενός πρότζεκτ κλπ
- Η επιτυχία ενός έργου σχετίζεται με τη σωστή στρατηγική, τις καλές τεχνικές διαχείρισης και τις δεξιότητες του ατόμου ή της ομάδας.
- Η διαχείριση των διαδικαστικών αλλαγών έχει στρατηγική σημασία ζωτικής φύσης.

Η ικανότητα ανασχεδίασης μιας διαδικασίας και γρήγορης προσαρμογής επιφέρει τεράστια πλεονεκτήματα στον οργανισμό. Ακολουθούν ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη από την επιτροπή αξιολόγησης για την ένταξη μιας νέας διαδικασίας στο τεχνικό μητρώο ενός οργανισμού:

- Η διαδικαστική αλλαγή θα πρέπει να είναι ρεαλιστική, εφικτή και σαφής.
- Μια αλλαγή για να έχει σταθερότητα δεν θα πρέπει να προέχει η προσπάθεια επιβολής.
- Η αλλαγή θα πρέπει να είναι κατανοητή έτσι ώστε να γίνεται αποδεκτή.

Οι αλλαγές μπορεί να προκαλέσουν πιθανές αναταραχές, γι' αυτό και τα σχέδια διαχείρισης αλλαγών θα πρέπει να παρουσιάζονται από υψηλόβαθμα στελέχη. Μία νέα διαδικασία επιφέρει πάντα άγχος και αντιδράσεις στους εργαζόμενους, οι οποίοι χρειάζονται αρωγή, χρόνο και στήριξη για να προσαρμοστούν σε αυτήν. Σε κεφάλαιο παρακάτω θα γίνει εκτενέστερη ανάπτυξη του θέματος.

Τα στάδια προσαρμογής των εργαζομένων ενός οργανισμού σε μια περίοδο μετάβασης από μία παλιά διαδικασία σε μία νεότερη, είναι τα ακόλουθα:

Α' στάδιο: Σοκ. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι απειλούνται και έχουν σύγχυση. Προσπαθούν να αποσυρθούν και δεν ρισκάρουν. Κυριαρχούν ο φόβος και η ένταση μειώνοντας την απόδοσή τους.

¹² [dem_98 Διαχείριση Αλλαγής σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς - Η Κομβική Παράμετρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.pdf \(uniwa.gr\)](#)

Β' στάδιο: Αμυντική απόσυρση. Αφού ξεπεράσουν το σοκ αντιδρούν οργισμένα αντιστεκόμενοι ανοιχτά με πιθανές συγκρούσεις, μπούκοτάροντας την αλλαγή.

Γ' στάδιο: Αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι διαμαρτύρονται αλλά η ενεργή αντίσταση εξασθενίζει, με τον συμβιβασμό να είναι κοντά.

Δ' στάδιο: Αποδοχή και προσαρμογή στις αλλαγές. Συγκρίνοντας οι άνθρωποι το πριν και το μετά από μία διαδικαστική αλλαγή, αποδέχονται τελικά τις νέες σχεδιασμένες ή ανασχεδιασμένες διαδικασίες¹³.

2.1.2 Αντιστάσεις σε επερχόμενες αλλαγές

Σε αποτίμηση-αξιολόγηση σεμιναρίων του ΙΝΕΠ (Ινστιτούτου επιμόρφωσης) από το ΕΚΔΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) των δημοσίων υπαλλήλων, παρατηρείται ότι σε ένα ερώτημα όπως φαίνεται και στην εικόνα 1 παρακάτω, γίνεται αναφορά και ερώτηση στα εν δυνάμει εμπόδια που υφίστανται οι υπάλληλοι, τα οποία δυσκολεύουν την εφαρμογή όσων αποκόμισαν στο επιμορφωτικό πρόγραμμα. Η πρώτη απάντηση από τις οκτώ αναφέρει τα εξής: *(Η επιφυλακτικότητα των συναδέλφων μου για αλλαγές □).*

B11. Ποια εμπόδια θεωρείτε ότι υφίστανται στην υπηρεσία σας που δυσκολεύουν την εφαρμογή όσων αποκόμισατε στο επιμορφωτικό πρόγραμμα; (8

α. Η επιφυλακτικότητα των συναδέλφων μου για αλλαγές

β. Η υπάρχουσα οργανωτική δομή της υπηρεσίας μου

γ. Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο

δ. Η ανεπάρκεια υποδομών, εξοπλισμού και εργαλείων

ε. Η μη αποτελεσματική κατανομή και αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων

στ. Η γραφειοκρατία

ζ. Η αντίδραση της ιεραρχίας

η. Η έλλειψη κουλτούρας αλλαγών

Άλλο, προσδιορίστε:

Εικόνα 1: Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης του ΙΝΕΠ

Ακούγεται συχνά και σε συνάρτηση με τα παραπάνω ότι μεγάλοι λόγοι αποτυχίας εισαγωγής αλλαγών και νέων διαδικασιών σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, έγκειται στο γεγονός ότι λείπει ο ανθρωποκεντρικός παράγοντας και γίνεται εστίαση μόνο στις διαδικασίες αλλαγής. Είναι λογικό λοιπόν να υπάρχουν επιφυλάξεις διότι όπως θα δούμε και παρακάτω, οι επερχόμενες αλλαγές επιφέρουν σχεδόν πάντα σθεναρές αντιστάσεις και πιθανές αντιδράσεις.

Σε έρευνα διατριβής αναφέρεται ότι η καθημερινή ρουτίνα ευθύνεται για πολλές από τις καθημερινές μας ενέργειες που αφορούν την εργασίας μας. Το να προσπαθήσει κάποιος να αλλάξει κάτι στην ρουτίνα αυτή απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και κατανάλωση ενέργειας, διότι η προσοχή θα πρέπει να είναι στραμμένη προς τα εκεί. Αυτό βγάζει δυσάρεστα συναισθήματα, κάνει τον κόσμο να αισθάνεται άβολα και να λειτουργεί αυθόρμητα, καταλήγοντας να κάνει ότι μπορεί ο καθένας για να αποφύγει την αλλαγή. Οι αλλαγές από μόνες τους προκαλούν στρες με αποτέλεσμα να χρειάζεται αναλυτικότερη και καθαρή σκέψη για να μειωθούν τα παραπάνω συμπτώματα. Παράγοντες που καθορίζουν τα άτομα που διαχειρίζονται επιτυχώς τις αλλαγές είναι η αυτοπεποίθηση, η πρόκληση, η αποδοχή, η ελαστικότητα και η δημιουργικότητα¹⁴.

Για να αποφευχθούν οι άβολες συνθήκες των αλλαγών θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο στον καθένα ότι θα έχει προσωπικό κέρδος και όφελος λόγω των εν δυνάμει αλλαγών από τα αποτελέσματα πιθανών δημιουργικών προτάσεων βελτίωσης. Αυτός είναι και ένας στοχευμένα σοβαρός λόγος παρακίνησης των υπαλλήλων για να συμμετέχουν σε πρότζεκτ που αφορούν την κατάθεση βελτιωτικών προτάσεων στον εργασιακό χώρο.



(Οι άνθρωποι δεν αντιστέκονται στην αλλαγή, αντιστέκονται στο να αλλάξουν P.M.Senge)

¹⁴ <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/21605/4/NikolakakiAngelikiMsc2018.pdf>

2.1.3 Παρακίνηση – Συμμετοχική διοίκηση

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που είναι αρκετά χρήσιμο για την παρακίνηση των υπαλλήλων ως προς την αρωγή τους σε καταθέσεις δημιουργικών προτάσεων είναι και η από κοινού λήψη αποφάσεων για υποβολή των επικρατέστερων δημιουργικών προτάσεων στο πλαίσιο της συμμετοχικής διοίκησης.

Ο διαμοιρασμός των ιδεών από τους υφισταμένους με τους ιεραρχικά άμεσα ανωτέρους τους, ενδυναμώνει και συσφίγγει αρχικά τις εργασιακές σχέσεις και κατ' επέκταση παρακινεί το προσωπικό για την καθημερινή αναζήτηση αστοχιών και τις εν δυνάμει λύσεις τους, κατόπιν καθημερινών και μη διαβουλεύσεων.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η αποτελεσματικότητα που αφορά την ενίσχυση της παρακίνησης, γίνεται εν μέσω της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης .



(Η εμπιστοσύνη κτίζεται εν μέσω πολλών αρετών)

Η συμμετοχική διοίκηση προωθήθηκε κυρίως ως πανάκεια για την αντιμετώπιση του χαμηλού ηθικού και της μειωμένης παραγωγικότητας. Στην πραγματικότητα όμως οι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν πίστη και εμπιστοσύνη στους τμηματάρχες, στους διευθυντές τους και εν γένει στους ανωτέρους τους.

Τα ανώτερα στελέχη οφείλουν από την μεριά τους να ενημερώνουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, ότι οι λήψεις αποφάσεων για τους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίες θα απορρέουν από οποιονδήποτε και για οτιδήποτε έχει σχέση με δημιουργικές προτάσεις, είναι άκρως σημαντικές¹⁵.

Επίσης οι σχέσεις τους με τους υφισταμένους θα πρέπει να είναι πολύ καλές και φιλικές, διότι αυτός είναι ο κινητήριος μοχλός και οι βάσεις για την εδραίωση της μεθοδολογίας υποβολής δημιουργικών προτάσεων.

¹⁵ Robbins St., Judge T. «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα 2018, σελ 259

2.1.4 Η μέθοδος των «5 Γιατί»

Τα «5 Γιατί» είναι μια απλή τεχνική επίλυσης προβλημάτων που βοηθά αυτούς που τη χρησιμοποιούν να φτάνουν γρήγορα στην ρίζα του προβλήματος. Είναι μία μέθοδος η οποία δύναται να απλοποιεί τις λύσεις από υπηρεσιακά προβλήματα που έχουν ενσκήψει. Έγινε γνωστή τη δεκαετία του 1970 από την εταιρία TOYOTA. Ο αρχιτέκτονας της γραμμής παραγωγής της Toyota Taiichi Ohno έχει αναφέρει για την μέθοδο αυτή, «η βάση της επιστημονικής προσέγγισης της εταιρίας... επαναλαμβάνοντας το γιατί πέντε φορές, η φύση του προβλήματος καθώς και η λύση του γίνονται ξεκάθαρες». Εφαρμόζεται σε κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται ρωτώντας «Γιατί;» και «Τι προκάλεσε αυτό το πρόβλημα;»

Συνήθως η απάντηση στο πρώτο «Γιατί» μπορεί να δημιουργεί και ένα άλλο «Γιατί» και αυτό το δεύτερο να δημιουργεί ένα τρίτο και ούτω καθεξής. Για αυτό και η μέθοδος ονομάζεται «Η Λύση των 5 Γιατί».

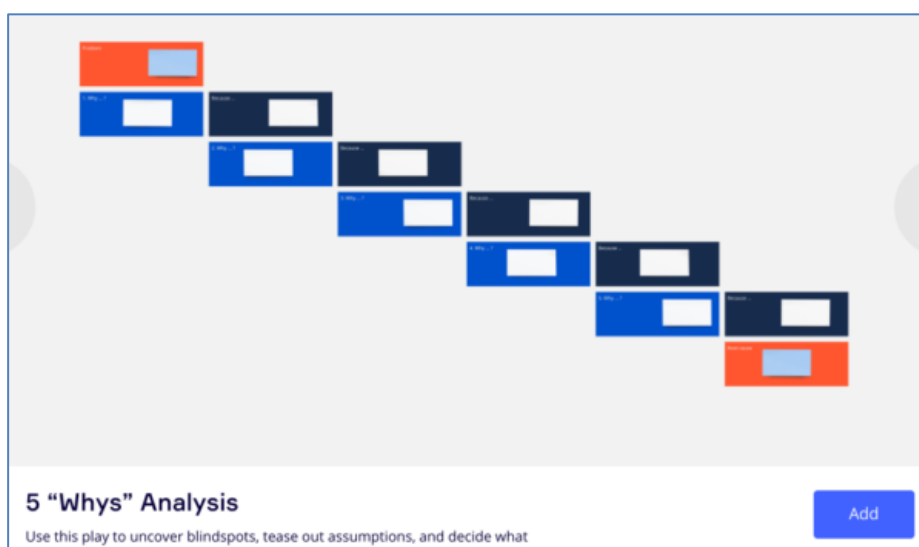
Μέσα στα προτερήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι μπορεί κανείς να φτάσει στην ρίζα του προβλήματος αρκετά γρήγορα με δεδομένο ότι η εφαρμογή της είναι πολύ εύκολη και κατανοητή.

Όταν προκύπτει κάποιο πρόβλημα ξεκινά κανείς από το αποτέλεσμα και πηγαίνει προς τα πίσω μέχρι να φτάσει στην πηγή του προβλήματος. Για παράδειγμα :

1. Ερώτηση: Γιατί ο πελάτης Α πήρε τηλέφωνο και παραπονέθηκε; Απάντηση: Γιατί η αποστολή της παραγγελίας του καθυστέρησε.
2. Ερώτηση: Γιατί δεν πήγε την συμφωνημένη ώρα η παραγγελία του; Απάντηση: Γιατί η φόρτωση των εμπορευμάτων πήρε περισσότερο χρόνο από ότι περιμέναμε.
3. Ερώτηση: Γιατί έγινε αυτό; Απάντηση: Γιατί δεν περιμέναμε να είναι τόσο μεγάλη παραγγελία.
4. Ερώτηση: Για ποιο λόγο ήμασταν απροετοίμαστοι για τέτοια παραγγελία; Απάντηση: Διότι δεν ενημερώθηκε η αποθήκη για την συγκεκριμένη παραγγελία και είχε άλλες στην αναμονή.
5. Ερώτηση: Γιατί δεν ενημερώσαμε την αποθήκη ότι την τάδε ημερομηνία θα έχουμε μια πολύ μεγάλη παραγγελία; Απάντηση: Γιατί δεν υπάρχει τέτοια γραμμή πληροφόρησης ανάμεσα στα δύο τμήματα.

Άρα είναι ξεκάθαρο ότι θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα πρωτόκολλο για τέτοιες περιπτώσεις και να τηρείται στο μέτρο του δυνατού.

Η τεχνική αυτή όμως χρειάζεται προσοχή για είναι μια πολύ απλοϊκή μέθοδος για να βρούμε την ρίζα του προβλήματος, αλλά όσο τα πράγματα γίνονται πιο περίπλοκα, τόσο πιο εύκολο είναι να αποτύχει να φτάσει στο σωστό συμπέρασμα. Εάν δεν δίδονται γρήγορα ξεκάθαρες απαντήσεις τότε χρειάζεται να εφαρμοστούν πιο περίπλοκες τεχνικές επίλυσης προβλημάτων¹⁶.



Εικόνα 2: Templates για την ανάλυση των 5 Γιατί

¹⁶ <https://bizman.gr/i-methodos-ton-5-giati/>

Κεφάλαιο 3: Σκοπός της Εργασίας – Στόχοι

Απώτερος σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η παρουσίαση των οφελών που θα έχει η δημοσιοϋπαλληλική κοινότητα από μία σειρά διαδικασιών, οι οποίες θα αφορούν την οικειοθελή εκπόνηση προτάσεων και υποβολή αυτών σε μία δυναμική πλατφόρμα. Η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης καθώς και η διάγνωση των αναγκών του Δημοσίου Τομέα, ήταν το κλειδί για την συγγραφή της παρούσας εργασίας. Η μεθοδολογία υποβολής δημιουργικών προτάσεων σε δημόσιους φορείς, οργανισμούς και επιχειρήσεις, δύναται να παράγει σωρεία προτάσεων, εκ των οποίων αρκετές από αυτές θα δύναται να είναι υλοποιήσιμες και να αποφέρουν κέρδος εκατέρωθεν. Αυτό που έχει σημασία είναι ότι η καταγραφή των προτάσεων θα κεντρίσει το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για ανίχνευση, μελέτη και καταγραφή των αδυναμιών του συστήματος. Σκοπός είναι η μεθοδολογία να ενστερνιστεί απ' όλους όπως ενστερνίζεται ένα παιδί το όφελος του παιχνιδιού του.

Οι παρεμβάσεις αυτές θα στηρίζουν αέναα και θα βελτιώνουν όλο και περισσότερο τις ερευνητικές δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων με αποτέλεσμα να προσδίδουν γνώση. Η έρευνα εν γένει μπορεί να αφορά κάποια εξέταση στοιχείων με σκοπό την αναζήτηση νέων δεδομένων, μπορεί να γίνει τρόπος επίλυσης επιστημονικών προβλημάτων, μπορεί να αφορά κάποια διερεύνηση μίας υπόθεσης με σκοπό την ανακάλυψη νέων στοιχείων κλπ. Γενικά η έρευνα είναι γνώση. Στην φωτογραφία δίπλα απεικονίζεται γλυπτό από τον Olin Levi Warner¹⁷ με θέμα «Η Έρευνα κρατώντας τη δάδα της γνώσης» (1896) και υπάρχει στην βιβλιοθήκη του Κογκρέσου Th. J. Building στην Washington¹⁸.



¹⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Olin_Levi_Warner

¹⁸

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%88%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1#/media/%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%BF:Research-Warner-Highsmith.jpeg>

Το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (πρώην Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) μέσω της Διεύθυνσης Απλούστευσης Διαδικασιών και Παροχής Υπηρεσιών Δημοσίου, εξέδωσε εγκύκλιο¹⁹ το 2016 με θέμα «Απλούστευση και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών» και έχει ως επιχειρησιακούς στόχους την αξιολόγηση, βελτίωση και επιτάχυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσω της εκπόνησης καινοτόμων δράσεων καθώς και τη διαμόρφωση πολιτικών για την απλούστευση και σύντμηση των διοικητικών διαδικασιών²⁰.

Η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών όπως αναφέρει η εγκύκλιος πέραν της τλαιπωρίας που συνεπάγεται για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αλλά και για τους ίδιους τους υπαλλήλους, «παρεμποδίζει τη δημιουργία και την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων, αποθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και αποτελεί εμπόδιο στην αύξηση της απασχόλησης και στην ανάπτυξη της οικονομίας γενικότερα. Η απλούστευση του πολυδαίδαλου κανονιστικού πλαισίου που καθορίζει τις διοικητικές διαδικασίες, είναι ένα από τα σταθερά επαναλαμβανόμενα αιτήματα των πολιτών και των επιχειρήσεων, η ικανοποίηση του οποίου αποτελεί επιτελικό και διαρκή στόχο της Υπηρεσίας μας».

Βασικές νομοθετικές διατάξεις που πλαισιώνουν τις δράσεις απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών είναι οι παρακάτω:

- Άρθρο 25 παρ. 13 του ν. 2539/1997 «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης» (ΦΕΚ 244/Α'/4.12.1997),
- Άρθρο 10 παρ. 1 του ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44/Α'/11.02.2004),
- Άρθρο 6 παρ. 1 και άρθρο 10 παρ. 2 του ν. 3844/2010 «Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην Οδηγία 2006/123 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 63/Α'/3.05.2010).

¹⁹ <https://www.ypes.gr/aploysteysi-kai-anaschediasmos-dioikitikon-diadikasion/>

²⁰ «Απλούστευση διαδικασιών» είναι η συνεχής και συστηματική αναθεώρηση των νομοθετικών και γενικότερα των κανονιστικών ρυθμίσεων και διοικητικών πρακτικών που καθορίζουν τις διοικητικές διαδικασίες, ώστε να είναι συμβατές με τις αρχές της καλής νομοθέτησης και της αποτελεσματικής λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών προς εξυπηρέτηση του πολίτη και της επιχείρησης.

Πηγή: <https://www.ypes.gr/aploysteysi-kai-anaschediasmos-dioikitikon-diadikasion/>

Με την παρούσα εγκύκλιο δίνονται οι βασικές κατευθύνσεις ως προς τη διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθούν οι φορείς/υπηρεσίες, για την απλούστευση και τον ανασχεδιασμό των οικείων διοικητικών διαδικασιών²¹.

Η εγκύκλιος συνέχεια αναφέρει ότι οι υπηρεσίες θα πρέπει να προβούν σε αναλυτική καταγραφή όλων των διαδικασιών που εντάσσονται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της και ειδικότερα των προϋποθέσεων, των δικαιολογητικών και των σταδίων διεκπεραίωσης έκαστης εξ αυτών, με προτεραιότητα στις διαδικασίες που αφορούν παροχές υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες που κρίνεται ότι είναι προβληματικές από το σύνολο των διαδικασιών, ελέγχονται εάν πληρούν τα κριτήρια της φιλικότητας, της οικονομικότητας, της αναγκαιότητας, της αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας, της εφαρμοσιμότητας και της διαφάνειας. Ακολουθώς, έκαστη υπηρεσία θα μπορεί να επιλέγει τις προτεινόμενες προς απλούστευση – βελτίωση διαδικασίες, λαμβάνοντας υπόψη της τα παρακάτω:

- i. εάν αφορούν μεγάλο αριθμό πολιτών,
- ii. εάν χρησιμοποιούνται συχνά από τους ενδιαφερομένους,
- iii. εάν αφορούν άμεσα θέματα επιχειρηματικής δραστηριότητας παρουσιάζοντας μεγάλη ζήτηση μεταξύ των ενδιαφερομένων,
- iv. εάν επηρεάζουν ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες,
- v. εάν παρουσιάζουν κατά τη διεκπεραίωσή τους έντονες δυσλειτουργίες, χρονικές καθυστερήσεις κ.λπ. με κοινωνικές, οικονομικές, υπηρεσιακές επιπτώσεις,
- vi. εάν είναι κομβικής σημασίας, ώστε ο επανασχεδιασμός τους να έχει ως αποτέλεσμα τον ανασχεδιασμό και άλλων διαδικασιών που εξαρτώνται από αυτές, επιτυγχάνοντας έτσι πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα.

Όλα τα παραπάνω εκρέουν από τα λεγόμενα της εγκυκλίου που εύστοχα συμπεραίνει κανείς ότι αναφέρονται σε πράξεις και κινήσεις των υπηρεσιακών μονάδων. Το ερώτημα είναι ότι παρόλο που η εγκύκλιος είναι κοινοποιημένη σε όλα τα υπουργεία, στα γραφεία των υπουργών και των γενικών γραμματέων, κατά πόσο είναι γνωστά και εφαρμόσιμα από τους ίδιους τους υπαλλήλους.

Σε συνάρτηση της εγκυκλίου λοιπόν και της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αντιλαμβάνεται κανείς ότι το πεδίο δράσης και τα επιθυμητά αποτελέσματα γίνονται γνωστά στον καθένα και όλοι θα μπορούν να συνεισφέρουν στην βελτίωση των υπηρεσιών τους.

²¹ https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/20160412_aploustefsi_anasx_diadikas.pdf



Εικόνα 3: Καινοτόμες Πρακτικές

Σύμφωνα με τους Neely & Hii(1999) και βάσει της κας Τσεγενίδη, η καινοτομία επηρεάζεται από τέσσερις παράγοντες σημαντικής αξίας²⁴.

1. Κουλτούρα : Η συμβολή της κουλτούρας από άποψη δεξιοτήτων η οποία ενσωματώνεται στα διοικητικά συστήματα είναι κρίσιμη για την ικανότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί.
2. Πόροι : Οι πόροι δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαδικασία της καινοτομίας σε μία επιχείρηση.
3. Ικανότητα : Η ενσωμάτωση ευκαιριών με διάφορους τρόπους, οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και η ανταλλαγή άρρητης γνώσης, είναι μερικές από τις ικανότητες που επηρεάζει θετικά την καινοτομία.
4. Δικτύωση : Οι νέες ιδέες σε συνάρτηση με τις παλαιές δύναται να οδηγήσουν σε νέα προϊόντα, σε νέες τεχνικές και μορφές οργάνωσης καθώς και στη διείσδυση νέων αγορών.

Βασικός στόχος λοιπόν είναι οι Δημόσιοι Υπάλληλοι να αποκτήσουν τις βασικές δεξιότητες υποβολής δημιουργικών προτάσεων σε συνάρτηση με την κουλτούρα της θέλησης αλλαγής, της καινοτομίας και της δημιουργικότητας.

²⁴ <http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/SHMEIWSEIS%20I.pdf> σελ 8

3.1 Τεχνικές μεταρρύθμισης - υιοθέτηση νέων προτάσεων και αλλαγών από κράτη εντός και εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το κύριο κομμάτι και η μεγαλύτερη βαρύτητα στην παρούσα εργασία δόθηκε σε μεθοδολογίες που αφορούν υποβολές προτάσεων για καινοτόμες εφαρμογές στον Δημόσιο Τομέα συγκρίνοντας (και βάσει του παρόντος κεφαλαίου) αντίστοιχες δράσεις άλλων χωρών κυρίως από τον Ευρωπαϊκό χώρο αλλά και πέρα από αυτόν. Δυστυχώς όμως η βιβλιογραφία αναφέρεται σε τεχνικές που υιοθετούν οι Ιδιωτικές επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να υπάρχει ένας σχετικός παραγκωνισμός σε τεχνικές που δύναται να υιοθετούν οι Δημόσιες Υπηρεσίες. Αυτό συμβαίνει για πολλούς λόγους, ένας εκ των οποίων είναι σαφώς η μονιμότητα. Άλλοι παράγοντες είναι η ατιμωρησία, τα μηδενικά κίνητρα για την πρόοδο κ.α. Η έρευνα της παρούσας εργασίας στοχεύει σε αυτά τα σημεία για να αποτελέσει τροχοπέδη και να δει κανείς τον Δημόσιο Τομέα με άλλο μάτι, με μία πιο προοδευτική ματιά, με τον κινητήριο μοχλό της προόδου να είναι ενεργοποιημένος κάθε στιγμή, κάθε ώρα, με την συμμετοχή όλων για ένα καλύτερο μέλλον.



Τα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν θα συσχετιστούν αρχικά με τις δράσεις εν γένει της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και κατ' επέκταση θα φανερωθεί εάν είναι εφικτό να ενταχθούν στην Ελληνική πραγματικότητα. Με άλλα λόγια για να γίνει πιο αρεστό στους επιχειρηματικούς κύκλους, θα γίνει μία προσπάθεια εισαγωγής της επιχειρηματικής κουλτούρας και συμπεριφοράς στις εν δυνάμει καινοτόμες δράσεις του Δημόσιου τομέα, βάσει των υποψήφιων προτάσεων βελτίωσης από τους ενθέρμους και πιο δραστήριους δημοσίου υπαλλήλους.

Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα είναι γνωστό ότι αποτελεί τον μεγαλύτερο εργοδότη (565.000 περίπου το 2018)²⁵ με αποτέλεσμα να είναι σημαντικό να ερευνώνται και να εφαρμόζονται μέθοδοι από καινοτόμες πράξεις, έτσι ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα, με προεκτάσεις ενός παραγωγικού μοντέλου που εφαρμόζεται σε μία μεγάλη επιχείρηση του Ιδιωτικού

²⁵ <https://www.tanea.gr/2018/12/20/greece/employment/posoi-einai-oi-dimosioi-ypalliloi-pou-apaxolountai-pinakes/>

Τομέα. Δεν θα πρέπει να αμεληθεί επίσης και το μειωμένο «κόστος διοίκησης» που θα επιφέρουν οι καινοτόμες αλλαγές σε συνάρτηση με την αύξηση της παραγωγικότητας.

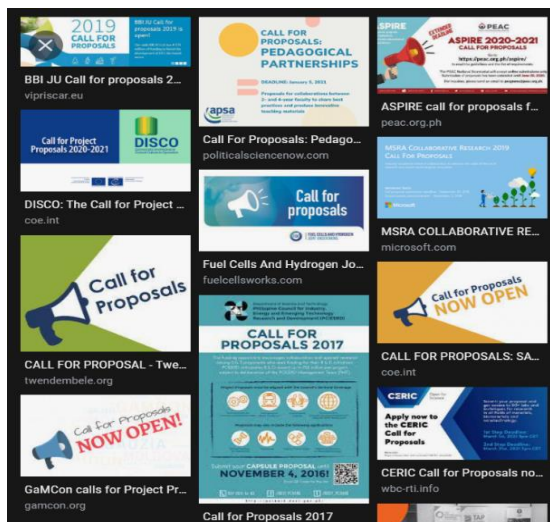
Η δημόσια διοίκηση θεμελιώθηκε κατά την ίδρυση του Ελληνικού κράτους και βασίστηκε σε γραφειοκρατικά οργανωσιακά πρότυπα βάσει της ιεραρχικής διάρθρωσης του 19ου αιώνα. Στη σημερινή εποχή οι χαρακτηρισμοί που αποδίδονται ευρέως στην δημόσια διοίκηση προσδίδουν μία παθολογική χροιά στην καθημερινότητα κυρίως των πολιτών. Η απουσία στρατηγικής δράσης, η αναξιοκρατία, οι σπατάλες, η κακή διαχείριση, η διαφθορά, η απουσία ορθολογικών ενεργειών και σαφώς η γραφειοκρατία, είναι μερικές παθογόνα ανέανες αιτίες, που καθημερινά αρκετοί πολίτες έρχονται αντιμέτωποι με τα υπερυψωμένα τείχη πολλών δημοσίων φορέων και υπηρεσιών.

Οι διαρθρωτικές αδυναμίες υποβάθμιζαν και υποβαθμίζουν την αποτελεσματικότητα του ελληνικού κράτους. Η κρίση αντιπροσωπεύει την εξάντληση του γνωστού πρώην οθωμανικού προτύπου, και ως εκ τούτου εκθέτει τη δομική ανικανότητά του να αντιμετωπίζει προκλήσεις που συνδέονται με το διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον στο οποίο η Ελλάδα έχει ενσωματωθεί από τη δεκαετία του '80 και κυρίως μετά το 2001 ύστερα από την ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ένα από τα ολέθρια αποτελέσματα της κληρονομιάς του μετά-οθωμανικού κράτους είναι η απουσία θεσμοθετημένων κανόνων, ικανών να δώσουν στους κοινωνικούς φορείς την αίσθηση ασφάλειας που σχετίζεται με ισότιμους όρους ανταγωνισμού και ένα σταθερό θεσμικό περιβάλλον, που να επιτρέπει μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό σε μάκρο και μικροοικονομικό περιβάλλον.

Η αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης δράσης, είτε είναι συλλογική είτε ατομική εξαρτάται από τα θεσμικά μοντέλα, μέσα στα οποία οφείλει να λειτουργήσει. Αυτή η κατάσταση διαμόρφωσε μια πολιτικά αδύναμη κοινωνία με χαμηλή ικανότητα πρωτοβουλίας και παραγωγικότητας, χαμηλή αίσθηση συλλογικού εαυτού, και με απουσία ενός οράματος, η οποία ανυψώνει «αντίσταση στην εξουσία» και χρησιμοποιεί την ενέργειά της για αντίσταση αντί να κατασκευάζει το μέλλον της²⁶.

²⁶ <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3766/452-2017%20%ce%a0%ce%99%ce%a4%ce%a3%ce%91%20%ce%99%ce%a9%ce%91%ce%9d%ce%9d%ce%91.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Παρόλα αυτά τα τελευταία δεκαπέντε έτη σε παγκόσμιο επίπεδο επικρατεί μία σημαντική αλλαγή, μία κινητικότητα, μία ανανέωση. Οι ριζικές δομικά αλλαγές όπως οι ιδιωτικοποιήσεις, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, οι περιορισμοί προσλήψεων κλπ, είναι μερικές από αυτές. Οι κυβερνήσεις δέχονται συχνά τα πυρά των πολιτών με στόχο την παροχή καλύτερων και πιο βελτιωμένων υπηρεσιών, ακολουθώντας τα παραδείγματα που υλοποιούνται στον Ιδιωτικό Τομέα. Σε αρκετές χώρες όπως η Αυστραλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία, η Νέα Ζηλανδία, οι ΗΠΑ και ο Καναδάς, ύστερα από πιέσεις για καλύτερες και πιο βελτιωμένες υπηρεσίες, έχουν οδηγηθεί σε σημαντικές μεταρρυθμίσεις και αναμορφώσεις στον Δημόσιο Τομέα, με βάση τη νέα φιλοσοφία που έχει ως κατεύθυνση τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Administration). Ανάλογες προσπάθειες μικρότερου βεληνεκούς και κλίμακας έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται και σε άλλες χώρες ανά τον κόσμο, μία εκ των οποίων είναι και η Ελλάδα.



Σημείο αναφοράς της προσπάθειας αναδιοργάνωσης είναι οι τακτικές του τρόπου λειτουργίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Η τέλεια οργανωσιακή κατάστασή τους με την χρησιμοποίηση των κατάλληλων πόρων για αυτές, είναι το σημείο κλειδί που στηρίζονται οι μεθοδεύσεις των κυβερνήσεων για μία καλύτερη Δημόσια Διοίκηση. Εν τέλει και με δεδομένο τα χρήματα που διαχειρίζονται κάθε χρόνο οι δημόσιοι φορείς, θα πρέπει οι υπηρεσίες που προσφέρουν στους πολίτες να είναι αντίστοιχα πολλές και γενναιόδωρες²⁷.

Σε διαβούλευση το 2013 που αφορούσε το Σχέδιο Δράσης το οποίο αποσκοπούσε στον εμπλουτισμό του υφιστάμενου πλαισίου ανοικτής διακυβέρνησης, με σκοπό την ενίσχυση της εφαρμογής των αρχών διαφάνειας, της συμμετοχικότητας, της συνεργατικότητας, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, αναφέρεται ότι παρά τις προσπάθειες οι οποίες κατά καιρούς έχουν επιχειρηθεί, οι παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες δεν έχουν βελτιωθεί αισθητά, γεγονός που οφείλεται σε σημαντικό βαθμό και από την υφιστάμενη δυσμενή δημοσιονομική κατάσταση.

²⁷ <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/20089/3/SoukoulisDimitrisMsc2017.pdf>

Οι πολίτες πολλές φορές αναγκάζονται να καταφεύγουν σε υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από φορείς του ιδιωτικού τομέα, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπως της υγείας και της εκπαίδευσης. Για τη βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών καθώς και για την ανάπτυξη νέων, η Κυβέρνηση έχει ως σκοπό τη στενή συνεργασία τόσο με τους κοινωνικούς εταίρους όσο και με τους πολίτες. Το αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας, υπό τη μορφή των προτάσεων, των παραπόνων, των ιδεών και των σχολίων, είναι απαραίτητο και αποτελεί πολύτιμη πληροφορία, αλλά και μηχανισμό ελέγχου, ο οποίος συμβάλλει στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης²⁸.

Κλείνοντας το κεφάλαιο των προτάσεων, των διαθρωτικών κινήσεων και των ευέλικτων πρακτικών που συγχέονται κυρίως με τις απλουστεύσεις των διαδικασιών, είναι αναγκαίο να περιγράψουν παρακάτω τρία παραδείγματα, τα οποία αποδίδουν στον αναγνώστη τη κατανόηση και το μέγεθος ορισμένων προσφερόμενων βελτιωμένων υπηρεσιών απέναντι στον πολίτη.

➤ *Πρώτο παράδειγμα*

Το Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών έχει εκδώσει εγχειρίδιο χρήσης με αποδέκτες τους πολίτες και αναφέρει τις διαδικασίες περιγράφοντας τα βήματα που (εάν χρειάζεται) θα πρέπει να κάνουν ως προς την έκδοση αδειών οδήγησης και κυκλοφορίας οχημάτων. Οι ψηφιακές υπηρεσίες για τις άδειες οδήγησης, που περιγράφονται στο παρόν εγχειρίδιο, αποτελούν μια διαδικτυακή εφαρμογή για τη χρήση της οποίας είναι απαραίτητα ορισμένα δικαιολογητικά τα οποία και αναφέρονται στην ψηφιακή πλατφόρμα. Επιλέγοντας για παράδειγμα «Άδειες Οδήγησης» εμφανίζονται οι διαθέσιμες διαδικασίες του συστήματος, σχετικές με την άδεια οδήγησης του πολίτη²⁹.

- Υποβολή αίτησης για αντικατάσταση άδειας οδήγησης
- Υποβολή αίτησης για έκδοση αντίγραφου άδειας οδήγησης λόγω φθοράς
- Υποβολή αίτησης για έκδοση αντίγραφου άδειας οδήγησης λόγω κλοπής ή απώλειας.
- Υποβολή αίτησης για ανανέωση άδειας οδήγησης

Πολλά τα πλεονεκτήματα του παρόντος παραδείγματος. Μερικά εξ αυτών είναι η συμβολή της επιτάχυνσης των διαδικασιών, η εξοικονόμηση χρονοωρών με τα εξ

²⁸ <http://www.opengov.gr/ogp/?p=8>

²⁹ <https://drivers-vehicles.services.gov.gr/content/manual.pdf>

αποστάσεως αιτήματα των πολιτών, η ενίσχυση της κοινωνικής ανάπτυξης, η έγκαιρη αποστολή των δικαιολογητικών, η ιχνηλασιμότητα, η βεβαίωση των αποστολών και η κατοχύρωση αυτών με την παραλαβή ηλεκτρονικών αποδεικτικών αποστολής.

➤ **Δεύτερο παράδειγμα**

Ένα δεύτερο παράδειγμα απλούστευσης διαδικασιών είναι και οι υπηρεσίες που προσφέρει ο Διεπιστημονικός Οργανισμός Αναγνώρισης Τίτλων Ακαδημαϊκών και Πληροφόρησης (Δ.Ο.Α.Τ.Α.Π.). Είναι ο επίσημος φορέας της Ελληνικής Δημοκρατίας για την ακαδημαϊκή αναγνώριση τίτλων που απονέμονται από εκπαιδευτικά ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης της αλλοδαπής και προσφέρει πληροφορίες και υπηρεσίες αναγνώρισης πτυχίων. Ο Δ.Ο.Α.Τ.Α.Π. είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, εποπτευόμενο από τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων, με έδρα την Αθήνα³⁰.

Στην ηλεκτρονική σελίδα του Οδηγού του Πολίτη αναφέρεται ότι από τη Δευτέρα 20 Μαΐου 2019 και εφεξής η διαδικασία αναγνώρισης αλλοδαπών τίτλων γίνεται πλέον μόνο ηλεκτρονικά στο e-doatap. Δημιουργώντας ο χρήστης ηλεκτρονικό προφίλ μπορεί να υποβάλει τα απαραίτητα αιτήματα για την αναγνώριση των τίτλων (προπτυχιακών, μεταπτυχιακών και διδακτορικών), καθώς και τα αναγκαία δικαιολογητικά στον ακόλουθο σύνδεσμο e-doatap.doatap.gr³¹.



Πλεονεκτήματα που προσφέρει η ηλεκτρονική σελίδα σε συνάρτηση με το εγχειρίδιο χρήσης του ΔΟΑΤΑΠ στον πολίτη είναι οι απλές και γρήγορες καταχωρήσεις των δικαιολογητικών μέσω της πλατφόρμας, η εξοικονόμηση χρόνου, η ιχνηλασιμότητα με σκοπό την διευκόλυνση εύρεσης των δικαιολογητικών, η αυτόματη πρωτοκόλληση των αιτήσεων και τέλος η αποφυγή της δια ζώσης παρουσίας.

➤ **Τρίτο παράδειγμα**

Οι Υπηρεσίες Μίας Στάσης (ΥΜΣ), ή αλλιώς One-Stop Shop οι οποίες προήλθαν από τις τάξεις του Ιδιωτικού Τομέα, παρέχουν τη δυνατότητα να

³⁰ <https://www.doatap.gr/organismos/>

³¹ <http://www.odigostoupoliti.eu/anagnorisi-allodapon-titlon-mono-ilektronika-sto-e-doatap/>

διεκπεραιώνουν συναφείς και συνδεδεμένες υπηρεσίες χωρίς να απαιτείται γεωγραφικά η μετακίνηση των πολιτών/πελατών.

Η γρήγορη εξυπηρέτηση χωρίς αναμονές, η εύκολη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες και η εξυπηρέτησή τους σε κοντινά σημεία από το σπίτι και στη δουλειά τους, είναι προαπαιτούμενα από τους πολίτες, στοιχειοθετώντας όρους ποιότητας για αυτούς. Οι ενιαίες ψηφιοποιημένες διαδικτυακές πύλες, η τυποποίηση των διαδικασιών και την καθιέρωση ενιαίας αρχής είναι απαραίτητες για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση μέσα από τις ΥΜΣ, οι οποίες παρεμπιπτόντως είναι ευρύτατα διαδεδομένες σε αρκετές χώρες της ΕΕ. Παρά τον μεγάλο αριθμό τους όμως παραμένουν ακόμη σε αρχικό στάδιο εξέλιξης, λόγω των απαραίτητων διαδικασιών που πρέπει να περατωθούν από τη Δημόσια Διοίκηση³².

Αξίζει να αναφερθεί ότι για τον σχεδιασμό της ηλεκτρονικής πλατφόρμας πρόσβασης στις ΥΜΣ θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η προσέγγιση και οι ανάγκες των πολιτών/πελατών ή ακόμα των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό η πρόσβαση πρέπει να είναι απλή, κατανοητή σε ένα καλά δομημένο και εύχρηστο περιβάλλον³³.

Τρανταχτό παράδειγμα της Υπηρεσίας Μιας Στάσης ήταν η δημιουργία των ΚΕΠ, τα οποία ήταν η κίνηση ματ της ελληνικής κυβέρνησης με σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας και την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών σε ότι αφορά τις συναλλαγές τους με το δημόσιο³⁴.

Ο ρόλος των ΚΕΠ είναι να αποτελούν τα σημεία επαφής των Δημοσίων υπηρεσιών με τους πολίτες και να παρέχουν υπηρεσίες μιας στάσης δηλαδή της λογικής One-Stop Shop. Παρακάτω στην Εικόνα 4 διαφαίνεται ο αριθμός των διαδικασιών και εξυπηρετούμενων πολιτών στα ΚΕΠ κατά τα έτη 2003-2008³⁵.

³² <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3247/336-2017%20%CE%A3%CE%9A%CE%95%CE%A0%CE%A1%CE%97%20%CE%A4%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%91%CE%9D%CE%97%20%CE%A3%CE%A5%CE%9B%CE%92%CE%99%CE%91.pdf?sequence=1&isAllowed=y> σελ 32

³³ <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.617.5236&rep=rep1&type=pdf>

³⁴

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%AD%CE%BD%CF%84%CF%81%CE%BF_%CE%95%CE%BE%CF%85%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82_%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CF%8E%CE%BD_\(%CE%95%CE%B%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%AD%CE%BD%CF%84%CF%81%CE%BF_%CE%95%CE%BE%CF%85%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82_%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CF%8E%CE%BD_(%CE%95%CE%B%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1))

³⁵ <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3247/336-2017%20%CE%A3%CE%9A%CE%95%CE%A0%CE%A1%CE%97%20%CE%A4%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%91%CE%9D%CE%97%20%CE%A3%CE%A5%CE%9B%CE%92%CE%99%CE%91.pdf?sequence=1&isAllowed=y> σελ 34

Περίοδος	Αριθμός Διαδικασιών	Εξυπηρετούμενοι Πολίτες	Μηνιαίος Μ.Ο.
2008 (ετήσια πρόβλεψη)	3.524.400	2.457.204	204.767
2007	3.476.518	2.263.173	188.598
2006	3.126.853	1.920.468	160.039
2005	2.305.433	1.503.981	125.332
2004	1.643.391	1.188.526	99.044
2003	423.759	356.782	44.609

Εικόνα 4: Εξυπηρετούμενες διαδικασίες των ΚΕΠ κατά τα έτη 2003-2008

Σε άρθρο του κ. Βελούκα τον Νοέμβριο του 2020 στην ηλεκτρονική σελίδα του Κέντρου Έρευνας Δημοκρατίας & Δικαίου³⁶ (ΚΕΔΗΔ – Center for Research on Democracy and Law) το οποίο εξυπηρετεί εκπαιδευτικές και ερευνητικές ανάγκες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και αφορούν θέματα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, διακυβέρνησης κ.α, γίνεται αναφορά στο “New Steering Model”³⁷ ως μεταρρυθμιστική νόρμα εντός της Γερμανικής Δημόσιας Διοίκησης³⁸. Ασχολούμενος κανείς με τη γερμανική δημόσια διοίκηση, διαπιστώνει τον περιορισμένο αριθμό εγχειρημάτων συνολικής μεταρρύθμισης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των αλλαγών αυτών υπήρξε η επιλεκτική εισαγωγή του οργανωτικού μοντέλου “New Steering Model” (NSM) εντός του τρίτου επιπέδου διακυβέρνησης (“Regierungsebene”) του γερμανικού πολιτικού συστήματος, κυρίως κατά τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Το NSM είχε ξεκινήσει να δομείται ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 από Γερμανούς και Ολλανδούς ακαδημαϊκούς, τεχνοκράτες και εμπειρογνώμονες στην πόλη Tilburg της Ολλανδίας, βασισμένοι στο πρότυπο του “New Public Management” (NPM). Ωστόσο, το NSM διέφερε κυρίως ως προς την κεντρική του φυσιογνωμία: ένα μοντέλο λιγότερο οικονομικό και περισσότερο διοικητικό, το οποίο έδινε έμφαση στην εφαρμογή δομικών στρατηγικών στα πλαίσια της εσωτερικής

³⁶ <https://kedid.org/>

³⁷ Το NSM (New Steering Model) και η μερική προσαρμογή-εφαρμογή του στη γερμανική περίπτωση απέδειξαν το πώς μία διαχρονικά παγιωμένη οργανωτική-διοικητική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στην εφαρμογή συγκεκριμένων διοικητικών μοντέλων-εργαλείων, αλλά και το γιατί, μέχρι σήμερα, η γερμανική δημόσια διοίκηση έχει αρκестεί σε δύο -και πάλι- μερικής φύσης απόπειρες διοικητικής μεταρρύθμισης.

³⁸ <https://kedid.org/new-steering-model-germany/>

διοικητικής αναδιάρθρωσης στοχεύοντας στην εθνική δημόσια διοίκηση και αποσκοπώντας στην αναβάθμιση της διοικητικής αποτελεσματικότητάς.

Παρόλα αυτά στο πλαίσιο εφαρμογής του NSM υπήρξαν συγκρούσεις μεταξύ του “management” ως εργαλείου διοικητικής (ανα)διοργάνωσης και του βεμπεριανού όρου “Rule of Law” ως στοιχείου γερμανικής διοικητικής κουλτούρας με αποτέλεσμα να υπάρχει μερική προσαρμογή - εφαρμογή του μοντέλου. Η γερμανική περίπτωση απέδειξε το πώς μία διαχρονικά παγιωμένη οργανωτική - διοικητική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στην εφαρμογή συγκεκριμένων διοικητικών μοντέλων και εργαλείων, αλλά και το γιατί μέχρι σήμερα η γερμανική δημόσια διοίκηση έχει αρκεστεί σε δύο (μερικής εφαρμογής) απόπειρες διοικητικής μεταρρύθμισης³⁹.

Σε άλλα κράτη όπως για παράδειγμα στην Ινδία υπήρξαν σπουδαίες μεταρρυθμίσεις μία εκ των οποίων με οραματιστή τον Nandan Nikekani παρουσίασε ένα σύστημα ταυτοποίησης των πολιτών με τη χρήση του δαχτυλικού τους αποτυπώματος (Aadhaar), με απώτερο σκοπό τη διασταύρωση και τη σωστή κατεύθυνση πληρωμών κοινωνικής πρόνοιας.

Αυτό επιτεύχθηκε μέσω ενός συστήματος γρήγορης ταυτοποίησης με χαμηλό κόστος, που επέτρεπε τον περιορισμό των πλαστών ή διπλών ταυτοποιήσεων. Το σύστημα χρησιμοποιείται πλέον κατά κόρον μέσω αναγνωστών δαχτυλικών αποτυπωμάτων, από καταστήματα κινητής τηλεφωνίας, ασφαλιστικά γραφεία, τράπεζες και λοιπούς πωλητές ρυθμιζόμενων υπηρεσιών⁴⁰.

Καλές πρακτικές υιοθέτησης προτάσεων προς βελτίωση έχουν και άλλες χώρες όπως η Εσθονία που βρίθει αυτών, ειδικά στην ψηφιακή στρατηγική και στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Όλες οι δραστηριότητες που αφορούν το δημόσιο στη χώρα διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικά και απαιτείται η φυσική παρουσία του πολίτη σε τρεις μόνο περιπτώσεις: στον γάμο, το διαζύγιο και τις αγοραπωλησίες ακινήτων. Αυτό οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση των πολιτών, σε καλύτερη λειτουργία του δημοσίου τομέα ο οποίος μπορεί να εστιάζει σε ουσιαστικά ζητήματα, καθώς και σε σημαντική εξοικονόμηση πόρων (π.χ. 2% του ΑΕΠ από την καθολική χρήση της ψηφιακής υπογραφής και των ηλεκτρονικών διαδικασιών)⁴¹.

³⁹ <https://kedid.org/new-steering-model-germany/>

⁴⁰ https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/03/e-government_Upd_050318.pdf σελ 50

⁴¹ https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/03/e-government_Upd_050318.pdf σελ 48

Το Ηνωμένο Βασίλειο επίσης αποτελεί ένα δημοφιλές παράδειγμα καλής πρακτικής σε ό,τι αφορά για παράδειγμα τη χρήση ανοιχτής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Το σχέδιο του Ηνωμένου Βασιλείου λοιπόν επικεντρώνεται σε πέντε θεματικές: την πρόσβαση σε πληροφορίες, την καταπολέμηση της διαφθοράς, τη συμμετοχή των πολιτών, τα ανοιχτά δεδομένα και τη δημόσια λογοδοσία.

Παράλληλα, δημοσιεύτηκε το Πρότυπο Ψηφιακών Υπηρεσιών, το οποίο περιλαμβάνει 18 κριτήρια που πρέπει να πληρούνται από κάθε υπηρεσία προκειμένου αυτή να θεωρείται καλή και άξια χρήσης από τους πολίτες, και αποτελεί τον υποχρεωτικό οδηγό για κάθε υπουργείο και φορέα που σχετίζεται με τη δημιουργία και λειτουργία ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Σημαντικά κριτήρια είναι αυτά που αφορούν την κατανόηση των αναγκών των χρηστών, τη συνεχή έρευνα χρηστών, τις συχνές επαναλήψεις και βελτιώσεις κ.α.⁴².

Κοντά στις παραπάνω περιπτώσεις ας σημειωθούν και οι ακόλουθες σε ευρωπαϊκό επίπεδο καλές πρακτικές :

1) Η εφαρμογή έξυπνων κινητών τηλεφώνων (smartphones) για υπηρεσίες απασχόλησης στην Πορτογαλία,

2) Η ηλεκτρονική επικοινωνία του κράτους με πολίτες στη Δανία με εκτιμώμενη ετήσια εξοικονόμηση 100 εκατομμυρίων ευρώ, και

3) Οι πολιτοκεντρικές υπηρεσίες στον τομέα της επιθεώρησης κοινωνικής εργασίας στη Σουηδία, με την επαναχρησιμοποίηση δεδομένων για τον περιορισμό σπατάλης πόρων, την αξιοποίηση δεδομένων και analytics για τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και όποια άλλη υπηρεσία που τυγχάνει μεγάλης ζήτησης και κρίνεται κατάλληλη για την παροχή της με ηλεκτρονικό τρόπο⁴³.

3.2 Η Έρευνα του ΥΠΕΣ για την καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα

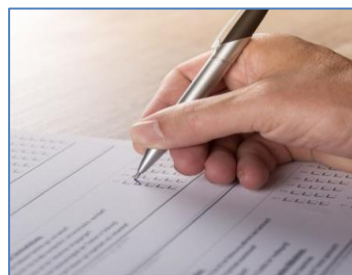
Το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών επιχείρησε να διαμορφώσει ερευνητικά εργαλεία υποστήριξης των Δημοσίων Οργανώσεων για την ενίσχυση της ικανότητας καινοτομίας. Η διενέργεια της έρευνας πραγματοποιήθηκε σε στελέχη του Δημοσίου Τομέα μέσω ενός

⁴² https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/03/e-government_Upd_050318.pdf σελ 52

⁴³ https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/03/e-government_Upd_050318.pdf σελ 54

ερωτηματολογίου και παρείχε δεδομένα για τις δημόσιες οργανώσεις αναφορικά με την αντίληψη σχετικά με την καινοτομία, τους πόρους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη καινοτομιών.

Σκοπός της έρευνας ήταν η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης καθώς και η διάγνωση των αναγκών του Δημοσίου Τομέα για την ενίσχυση της καινοτομίας. Συγκεκριμένα, η έρευνα στόχευσε:



- Στη μέτρηση της αντίληψης και την αποτύπωση του νοήματος, του σκοπού και της χρησιμότητας που αποδίδουν στην καινοτομία τα στελέχη,
- Στη διάγνωση της ικανότητας καινοτομίας των Δημοσίων Οργανώσεων,
- Στην ανίχνευση των παραγόντων εκείνων που ενισχύουν ή εμποδίζουν την καινοτομία στις Δημόσιες Οργανώσεις,
- Στην αναζήτηση των διαδικασιών, των πόρων και των πρακτικών που ακολουθούν οι Οργανισμοί για να καινοτομούν,
- Στην καταγραφή των αναγκών των Δημοσίων Οργανώσεων για την ανάπτυξη ικανοτήτων καινοτομίας από το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών.

Η διαδικασία συλλογής δεδομένων και το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκαν προσεκτικά προκειμένου να παραχθούν αναλύσεις στη συμπεριφορά και την έμπνευση των υπαλλήλων που εμπλέκονται στην ανάπτυξη καινοτομιών. Επίσης σκοπός ήταν η κατοχύρωση σχετικά μεγάλης ανταπόκρισης στελεχών και ανάμεσα από διαφορετικές ομάδες δημοσίων φορέων⁴⁴.

Παρακάτω αναφέρονται μερικές ερωτήσεις σχετικά με το ερωτηματολόγιο που σχεδίασε το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών:

1. Πως αντιλαμβάνεται η Οργάνωσή σας την έννοια της καινοτομίας;
2. Θεωρείτε ότι το προσωπικό της Οργάνωσής σας γνωρίζει τι είναι καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα;

⁴⁴ <https://innovation.gov.gr/intropsisurvey/>

3. Θεωρείτε ότι έχει δημιουργηθεί κουλτούρα που υποστηρίζει την καινοτομία στην Οργάνωσή σας;
4. Έχει πραγματοποιήσει η Οργάνωσή σας κάποια δράση καινοτομίας τα τελευταία 2 χρόνια;
5. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι κυριότερες προκλήσεις αναφορικά με την καινοτομία στην Οργάνωσή σας;
6. Οι καινοτόμες ιδέες στην Οργάνωσή σας καταλήγουν σε πρωτοβουλίες και δράσεις καινοτομίας;
7. Διαθέτει η Οργάνωσή σας ειδικούς στόχους και δράσεις για την καινοτομία στο πλαίσιο της Στρατηγικής της;
8. Η Οργάνωσή σας διαθέτει επαρκείς πόρους για την πραγματοποίηση δράσεων καινοτομίας;
9. Ποιο είναι περίπου το ποσό που έχει διαθέσει η Οργάνωσή σας για τη χρηματοδότηση της καινοτομίας τα τελευταία 2 έτη;
10. Από πού προέρχονται συνήθως οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες καινοτομίας στην Οργάνωσή σας;
11. Τι πρακτικές έχει υιοθετήσει η Οργάνωσή σας για την καινοτομία;
12. Από ποιες πηγές αντλεί η Οργάνωσή σας την απαραίτητη γνώση και πληροφόρηση που χρησιμοποιεί για την έναρξη δράσεων καινοτομίας;
13. Πώς αξιολογείτε τελικά την ικανότητα καινοτομίας της Οργάνωσής σας;
14. Θεωρείτε ότι η καινοτομία είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της Δημόσιας Οργάνωσής σας;⁴⁵

Τα χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου που ελήφθησαν υπόψη για την ορθότητα της έρευνας ήταν η πληρότητα στην κάλυψη όλων των πτυχών του ερευνώμενου ζητήματος, η σαφήνεια και η συνοχή μεταξύ των επιμέρους ερωτημάτων και η κατάλληλη δομή του ερωτηματολογίου, δηλαδή η σειρά με την οποία τέθηκαν οι ομάδες ερωτήσεων. Συμπερασματικά λοιπόν και καταλήγοντας είναι ανάγκη να αναφερθούμε στην θέληση του ανθρώπινου παράγοντα για την αναδιαμόρφωση και βελτίωση των μεταρρυθμίσεων εν γένει, βάσει του οποίου κτίζεται σταδιακά μέσω στρατηγικών αναδιαρθρώσεων η Δημόσια Διοίκηση.

⁴⁵ [Μεθοδολογία-τελικό-κατάρτισης-ερωτηματολογίου-για-την-καινοτομία-στη-Δημόσια-Διοίκηση-v2.docx \(live.com\)](#)

Κεφάλαιο 4: Εφαρμογή μεθοδολογιών στον Ιδιωτικό Τομέα

Οι προτάσεις βελτίωσης είναι αναπόσπαστες διαδικασίες των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας πολλών μεγάλων αλλά και μικρών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις οι οποίες διαχειρίζονται ορθολογικά την ποιότητα μέσω τεχνικών διασφάλισης και διαχείρισης, παρουσιάζουν αύξηση της αποτελεσματικότητας και δύναται να μπορούν να βελτιώνουν τις παραγωγικές διαδικασίες τους. Εννοώντας παραγωγικές διαδικασίες είναι σαφές ότι γίνεται αναφορά στις διεργασίες που αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες από το αρχικό τους στάδιο μέχρι και το τελευταίο. Επακόλουθο της ανωτέρω βελτίωσης αποτελεί και η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας μέσω της παρατηρούμενης μείωσης του κόστους παραγωγής. Αυτό που έχει σημασία είναι ότι η παρεχόμενη επιχειρησιακή ποιότητα φαίνεται να συμβάλλει καθοριστικά στην ικανοποίηση των πελατών. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η ανταγωνιστικότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι συνάρτηση της ποιότητας και της τιμής διάθεσης στην αγορά. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η σχέση ποιότητας - τιμής βοηθάει στην απορρόφηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας από την αγορά αυξάνοντας το πελατολόγιό της, με άμεση επίπτωση στα οικονομικά της αποτελέσματα, αλλά επίσης στη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της⁴⁶.

Οι επιχειρήσεις εν γένει διευκολύνονται από τη διαχείριση ποιότητας λοιπόν για να μειώσουν το κόστος τους. Αυτό συμβαίνει καθώς τα αποτελέσματα μιας παραγωγικής διαδικασίας εμπορίας ενός προϊόντος, ή παροχή μιας υπηρεσίας, (οι οποίες χαρακτηρίζονται από κακή ποιότητα), δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα:

- Το υψηλό κόστος διόρθωσης ή εκ νέου επεξεργασίας των εκροών,
- Τον πρόσθετο χρόνο απασχόλησης του προσωπικού για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων υλοποίησης του σωστού αποτελέσματος ή και για τη βελτίωσή του,
- Το κακό εργασιακό περιβάλλον για όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, καθώς και τα αποτελέσματα της εργασίας

Κλειδί για την ανάπτυξη μεθοδολογιών βελτίωσης όσον αφορά την διαχείριση ποιότητας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η σωστή επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων είναι θεμέλιο για την διαχείριση της ποιότητας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει

⁴⁶ https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/02/diaxeirisi_poiotitas.pdf σελ 30

να διαθέτουν γνώση, επαγγελματισμό, δυνατότητα για άμεση ένταξη στην επιχείρηση και επίσης σε συνάρτηση με τα παραπάνω, να δύναται να υπάρχουν μετρήσιμοι δείκτες της θέσης που έχουν τοποθετηθεί και του έργου που έχουν αναλάβει.

Η βελτίωση της ποιότητας συνδέεται με επιχειρησιακές διαδικασίες έχοντας ως σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Στον Δημόσιο Τομέα αντίστοιχα αποδέκτες αυτών είναι οι πελάτες/πολίτες⁴⁷.

Μια από τις πιο διάσημες διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας είναι ο Κύκλος του Deming, γνωστός και ως PDCA. Η διαδικασία με τη σχετική ανάλυση σε στάδια και ενέργειες κάθε σταδίου, όπως πρότεινε ο Deming⁴⁸, αφορά τα όσα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΣΤΑΔΙΑ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΚΑΘΕ ΣΤΑΔΙΟΥ
Σχεδιασμός (Plan)	Προσδιορισμός προβλημάτων Ανάλυση προβλημάτων Διορθωτικά μέτρα - Προτάσεις βελτίωσης
Δράση (Do)	Υλοποίηση προτάσεων βελτίωσης με στόχο την επίλυση προβλημάτων
Έλεγχος (Check)	Έλεγχος και επιβεβαίωση αποτελεσμάτων, επίτευξης διορθωτικών ενεργειών και επίλυσης προβλημάτων
Βελτίωση (Act)	Επίτευξη οφέλους από τις προτάσεις βελτίωσης Ενσωμάτωση προτάσεων σε τυποποιημένες εσωτερικές διαδικασίες

Εικόνα 5: Τα στάδια του κύκλου του Deming

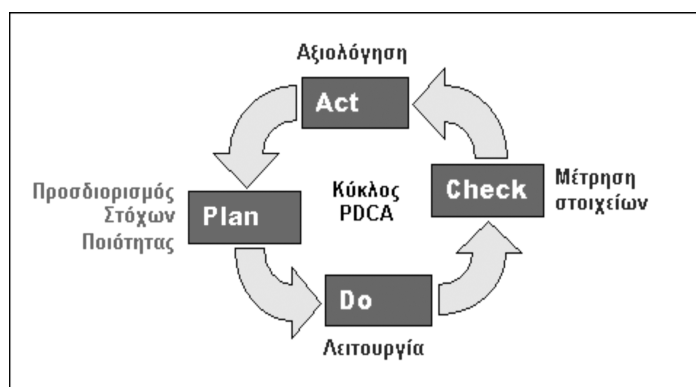
⁴⁷ Η σύγχρονη διακυβέρνηση υιοθετεί μια όλο και περισσότερο επιχειρηματική προσέγγιση που διαμορφώνει τη σχέση πολιτών και δημόσιας διοίκησης. Η επιχειρηματική αυτή λειτουργία απαιτεί είτε πολίτες «πελάτες» παθητικούς αποδέκτες ειλημμένων αποφάσεων, είτε μετόχους που καθορίζουν την πορεία και τους στόχους της δημόσιας διοίκησης.

Πηγή:

file:///E:/Documents/Downloads/%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%9F%CE%A5_%CE%A6%CE%91%CE%9B%CE%99%CE%91%CE%93%CE%9A%CE%91%CE%A3_%CE%A0%CF%81%CE%BF%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%B2%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%AF%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CF%84%CF%89%CE%BD%20%CF%83%CF%85%CE%BC%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%83%CE%B9%CF%8E%CE%BD%20%CE%94%CE%95_%CE%91%CE%A1%CE%98%CE%A1%CE%9F.pdf

⁴⁸ Ο William Edwards Deming, (14 Οκτωβρίου 1900 - 20 Δεκεμβρίου 1993) ήταν Αμερικανός μηχανικός, στατιστολόγος, καθηγητής, συγγραφέας, λέκτορας και σύμβουλος διοίκησης. Μορφωμένος αρχικά ως ηλεκτρολόγος μηχανικός και αργότερα με ειδίκευση στη μαθηματική φυσική, βοήθησε στην ανάπτυξη των τεχνικών δειγματοληψίας που εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται από το Υπουργείο Απογραφής των ΗΠΑ και το Γραφείο Στατιστικής Εργασίας.

Από τα στάδια και τις ενέργειες που αναφέρονται στον κύκλο Deming και αφορούν την βελτίωση της ποιότητας, προκύπτουν στην ουσία οι διεργασίες για την ανάπτυξη των μεθοδολογιών υποβολής προτάσεων βελτίωσης. Ο προσδιορισμός και η ανάλυση των προβλημάτων καθώς και τα διορθωτικά μέτρα, αφορούν αρχικά τον *σχεδιασμό* μιας δημιουργικής πρότασης. Η υλοποίηση προτάσεων βελτίωσης με στόχο την επίλυση προβλημάτων αφορούν το στάδιο της *δράσης*. Ο έλεγχος και τα αποτελέσματα επίτευξης διορθωτικών ενεργειών και επίλυσης προβλημάτων αναφέρονται στον *έλεγχο* και τέλος η επίτευξη των ωφελειών από τις δημιουργικές προτάσεις στην *βελτίωση*⁴⁹.



Εικόνα 6: Ο κύκλος του Deming με την επανάληψη των σταδίων βελτίωσης ποιότητας

Συνοψίζοντας τα όσα ειπώθηκαν στην παρούσα παράγραφο, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα αποτελεί ένα εργαλείο επίτευξης οφέλους για τις επιχειρήσεις σε εξωτερικό και εσωτερικό επίπεδο.

- Σε εξωτερικό επίπεδο βοηθάει την επιχείρηση:
 1. στη διατήρηση των πελατών της, και
 2. στην απόκτηση νέων πελατών, άρα και στην επέκταση της αγοράς της.
- Σε εσωτερικό επίπεδο:
 1. βελτιώνει τις τεχνικές διαδικασίες,
 2. συμβάλλει στη δημιουργία καλύτερου προϊόντος και την εξοικονόμηση πόρων και χρόνου,
 3. διευκολύνει τον επιχειρηματία να διαχειρίζεται σωστά την επιχείρηση,
 4. Και συνεισφέρει διαχρονικά σε νέες βελτιώσεις, με στόχο την προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση και τον πελάτη⁵⁰

⁴⁹ https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/02/diaxeirisi_poiotitas.pdf σελ 104

⁵⁰ https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/02/diaxeirisi_poiotitas.pdf σελ 36

4.1 Η περίπτωση θυγατρικής εταιρείας της SIEMENS

Στο παρόν κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας θα γίνει ενασχόληση με το παράδειγμα μιας θυγατρικής εταιρείας της SIEMENS η οποία έχει θεσπίσει τεχνικές για την υποβολή δημιουργικών προτάσεων, κοινώς προτάσεων βελτίωσης. Η επωνυμία αυτής ΕΒΙΟΠ-ΤΕΜΠΟ Α.Ε⁵¹. και είναι Βιομηχανία Ηλεκτρικών Ειδών, ειδικευόμενη στην παραγωγή ηλεκτρολογικού - ηλεκτρονικού υλικού και συναφών εξειδικευμένων προϊόντων.

Η Εταιρεία ΕΒΙΟΠ-ΤΕΜΠΟ Α.Ε που εδρεύει στο Βασιλικό Ευβοίας, με έτος ίδρυσης το 1965, απαριθμεί σήμερα περίπου 400 εργαζομένους. Η εν λόγω εταιρεία κατέχει την παγκόσμια αποκλειστικότητα σχετικά με την παραγωγή μοναδικού ηλεκτρολογικού υλικού. Το 2011 οι επενδύσεις έφθασαν στο ποσό των 3,5 εκ ευρώ, ενώ ο τζίρος της εταιρείας ανήλθε στα 35 εκ ευρώ. Το 48% των μετοχών της εταιρείας κατέχει η SIEMENS, το 31% η Γερμανική Εταιρεία Phoenix Contact, ενώ μόλις το 21% κατέχει η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος⁵².



Εικόνα 7: ΕΒΙΟΠ – ΤΕΜΠΟ ΑΕ στο Βασιλικό Χαλκίδας

Η εταιρεία στοχεύοντας σε ποιοτικές μεθόδους και επιζητώντας μία καλή θέση στον ανταγωνισμό, έχει εφαρμόσει ένα σύστημα υποβολής προτάσεων βελτίωσης με εμπλεκόμενους τους ίδιους τους εργαζομένους της. Αυτό δεν αποτελεί καινοτομία για την εταιρεία διότι πολλές επιχειρήσεις και κυρίως αυτές που διαθέτουν ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, προάγουν μεθοδολογίες καταγραφής προτάσεων βελτίωσης, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητά τους.

⁵¹ <http://www.evioptempo.gr/el>

⁵² <https://eviaportal.gr/anaptyksiakh-sthriksi-tis-etairias-ebioptempo-sto-basiliko-eyboias/>

Η εταιρεία έχει καταφέρει και δίχως να αποτελεί λεκτική υπερβολή, να περάσει στο (DNA) των υπαλλήλων της το όφελος που θα αντληθεί από την καταγραφή μίας πρότασης βελτίωσης. Εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι ότι το όφελος θα είναι αμοιβαίο. Κέρδος θα έχει η εταιρεία αλλά κέρδος θα έχει και ο εργαζόμενος.

Οι προτάσεις βελτίωσης μπορεί να αφορούν απλές αλλαγές σε μία παραγωγική διαδικασία μέχρι και σύνθετες, οι οποίες δύναται να στοχεύουν ακόμα και στο εξωτερικό περιβάλλον της. Σκοπός είναι να υπάρχει όφελος. Το όφελος είναι κέρδος και το κέρδος έσοδα.

Δεν πρόκειται ωστόσο ν' ανακαλύψουμε τα πραγματικά οφέλη των διαδικασιών ανάπτυξης δημιουργικών προτάσεων, αν δεν λάβουμε υπόψη τις ενέργειες των εργαζομένων για την αέναη αναζήτησή άλυτων προβλημάτων, που δυσκολεύουν το έργο τους ή το έργο άλλου τμήματος, όπως για παράδειγμα λύση σε:

- Μη παραγωγικές διαδικασίες,
- Παρωχημένες χρονοβόρες τεχνικές διεργασίες δύσκολα υλοποιήσιμες,
- Κακές τεχνικές πώλησης και προώθησης προϊόντων,
- Εσωτερικές διακινήσεις εγγράφων με απαρχαιωμένο τρόπο,
- Ελλιπής εκπαίδευση,
- Προβλήματα σε λογισμικά κ.α

Εν αρχή όλων η σύλληψη της ιδέας. Η αποτύπωσή της στοιχειοθετείται σε ειδικό κωδικοποιημένο έντυπο (εικόνα 3). Αρχικά καταγράφεται η υπάρχουσα κατάσταση του προβλήματος ή του θέματος για βελτίωση. Εδώ ο υπάλληλος θα πρέπει με σαφήνεια να περιγράψει την υφιστάμενη κατάσταση, έτσι ώστε να αποδώσει με περιγραφικό και αναλυτικό τρόπο το πρόβλημα, με αποτέλεσμα οι υπεύθυνοι της επιτροπής να αναγνωρίσουν το σημείο εστίασης του εργαζόμενου.

Αξίζει εδώ να αναφερθούμε στην επιτροπή η οποία απαρτίζεται από στελέχη της εταιρείας και δύναται να είναι τριμελής ή ακόμα και πενταμελής, ανάλογα την πολυπλοκότητα της επιχείρησης.

Κατόπιν και σε συνέχεια της παρουσίασης της υφιστάμενης κατάστασης, ο υπάλληλος καταγράφει στο επόμενο πεδίο την πρόταση βελτίωσης. Αποφασιστικής σημασίας κρίνεται η συμβολή του υπαλλήλου ως προς το γεγονός της αναλυτικής και πλήρως επεξηγηματικής παρουσίασης της πρότασης. Συντάσσοντας λοιπόν σε εκθετική μορφή όλο το έντυπο και συμπληρώνοντας στο τέλος τα υπόλοιπα πεδία, το

τοποθετεί σε ειδικό φάκελο και το τοποθετεί σε ειδικό κυτίο με παραλήπτη την επιτροπή αξιολόγησης. Επιπροσθέτως αξίζει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι ο υπάλληλος δύναται να επισυνάψει οτιδήποτε μπορεί να φανεί χρήσιμο για να στηρίξει την ιδέα του, από σχέδια, άλλες προτάσεις, έρευνες κλπ.



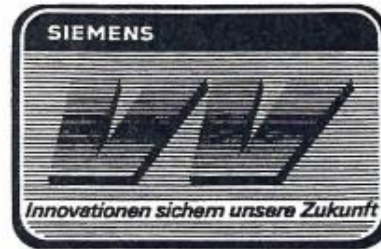
(Στοιχειοθετώντας τα ανωτέρω είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι στην παρούσα εταιρεία υπήρξα υπάλληλός της για μία δεκαετία περίπου, ήτοι το διάστημα από το 1992 έως το 2002 όπου και παραιτήθηκα διότι με «απορρόφησε» ο Δημόσιος Τομέας. Την περίοδο αυτή λοιπόν είχα προβεί σε έρευνα και καταγραφή τεσσάρων καινοτόμων ιδεών, απ' όπου στην πρώτη μου απένειμαν χρηματική επιβράβευση και στις υπόλοιπες τρεις τιμητική διάκριση.

Στο παράρτημα και συγκεκριμένα στο κεφάλαιο 4.1.1 παρουσιάζονται οι προτάσεις μου ως παραδείγματα για να γίνει πιο κατανοητή η λογική της αποτύπωσης μιας πρότασης βελτίωσης. Τα έντυπα τότε ήταν σε έγχαρτη μορφή και απ' ότι πληροφορήθηκα πρόσφατα δεν έχει αλλάξει κάτι επ' αυτού.

Εάν ήμουν ακόμα υπάλληλος της εταιρείας θα πρότεινα τουλάχιστον η υποβολή τους να γίνεται με ηλεκτρονικό τρόπο. Το όφελος μιας τέτοιας πρότασης για παράδειγμα θα ήταν η κατάργηση των εντύπων άρα και η μείωση του πακέτων χαρτιού βραχυπρόθεσμα, η μείωση του χρόνου υποβολής των προτάσεων, η άμεση παραλαβή από την επιτροπή, η κατοχύρωση ότι έγινε η ηλεκτρονική υποβολή και προώθηση κλπ.

Εάν για μία τέτοια πρόταση μετρηθούν οι χρόνοι θα βγουν οι διαφορές του πριν με το τώρα, με αποτέλεσμα να φανεί και το όφελος, που όπως είπαμε το όφελος είναι κέρδος. Για παράδειγμα εάν το όφελος για την εταιρεία μακροπρόθεσμα, πχ σε βάθος χρόνου 5ετίας, θα ήταν 100 ευρώ, τότε το κέρδος αυτό θα επιμεριζόταν με τον υπάλληλο.)

ΕΒΙΟΠ-ΤΕΜΠΟ Α.Ε.
Ελληνική Βιομηχ. Ηλεκτρικών Ειδών



ΠΡΟΤΑΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

ΕΠΩΝΥΜΟ :

ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛ. :

ΟΝΟΜΑ :

ΑΡΙΘ. ΕΡΓΑΖΟΜ. :

ΤΜΗΜΑ :

ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ:

ΠΡΟΤΑΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

Βασιλικό 199

Συμπληρώνεται μόνο από τον ΕΛΕΓΧΟ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ :

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ :

ΘΕΜΑ ΠΡΟΤΑΣΗΣ :

7/7/98

Αποστολάς.doc

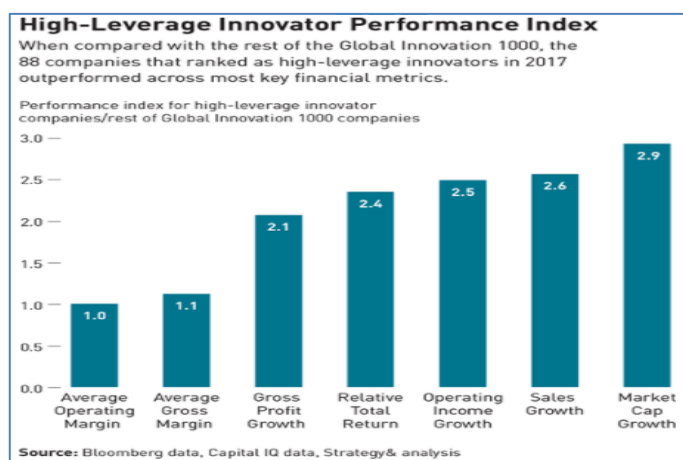
Εικόνα 8: Έντυπο Πρότασης Βελτίωσης ΕΒΙΟΠ ΤΕΜΠΟ

4.2 Περιπτώσεις εφαρμογής εκτός Ελλάδος

Πολλές κυρίως μεγάλες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο επιχειρούν μέσω καινοτόμων διαδικασιών, με αποτέλεσμα να αυξάνουν εντυπωσιακά τα κέρδη τους.

Μια ομάδα έργου από την Stanley Black & Decker, (κατασκευαστική εταιρεία αξίας 12,7 δισεκατομμυρίων δολαρίων), παρατήρησε κάτι προβληματικό όταν έβλεπε πελάτες που χρησιμοποιούσαν τα προϊόντα της εταιρείας σε εργοτάξια. Εργαλεία όπως λοξά πριόνια και επιτραπέζια πριόνια χρειαζόνταν υψηλότερη τάση από τα συστήματα 20 βολτ που χρησιμοποιούνται συνήθως για εργαλεία χειρός όπως τρυπάνια και κυκλικά πριόνια. Αποτέλεσμα αυτού ήταν οι εργολάβοι να χρησιμοποιούν ενοχλητικά καλώδια προέκτασης ή γεννήτριες βενζίνης που έκαναν θόρυβο και προκαλούσαν ρύπανση. Αφού έκανε αυτές τις παρατηρήσεις, η Stanley Black & Decker ανέπτυξε τη γραμμή DeWalt των ασύρματων ηλεκτρικών εργαλείων "FlexVolt" και των μπαταριών. Ενστερνίστηκαν γρήγορα από τους επαγγελματίες εργολάβους, δημιουργώντας 300 εκατομμύρια δολάρια σε αυξητικές πωλήσεις από την εισαγωγή της γραμμής το 2016.

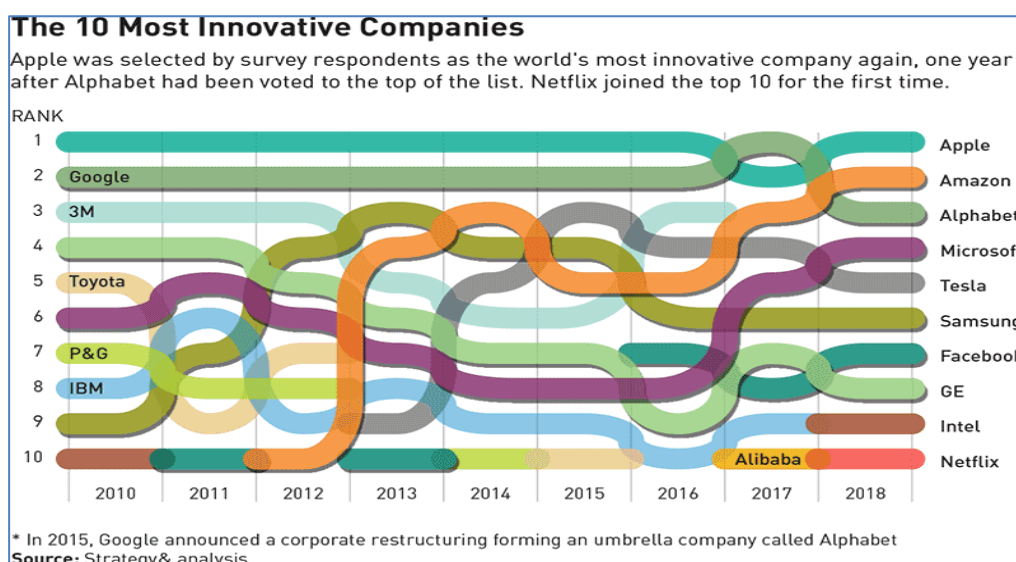
Ο αριθμός των καινοτόμων βιομηχανιών αυξήθηκε μεταξύ 2007 και 2017 στις τηλεπικοινωνίες, τα καταναλωτικά αγαθά, την υγειονομική περίθαλψη, τη βιομηχανία, τα αυτοκίνητα και την αεροδιαστημική και την άμυνα, ενώ οι αριθμοί μειώθηκαν σε προϊόντα χημικών ουσιών, στην ενέργεια, την πληροφορική και στα ηλεκτρονικά προϊόντα. Ο κλάδος με τη μεγαλύτερη παρουσία στον κατάλογο ήταν η πληροφορική και τα ηλεκτρονικά προϊόντα⁵³.



Εικόνα 25: Χρηματοδότηση καινοτομιών ανά κλάδο

⁵³ <https://www.strategy-business.com/feature/What-the-Top-Innovators-Get-Right>

Στην Apple η καινοτομία ήταν πάντα ένα κορυφαίο θέμα ημερήσιας διάταξης της εκτελεστικής ομάδας ξεκινώντας την καθημερινότητά τους με τον οραματικό ιδρυτή (τον αείμνηστο Steve Jobs). Η Apple έχει αυξήσει την καινοτομία και συγκεκριμένα το σχεδιασμό μέσα στον οργανισμό. Ο Jonny Ive για παράδειγμα ο οποίος διευθύνει το στούντιο σχεδιασμού της Apple από το 1996, διορίστηκε επικεφαλής σχεδιασμού το 2015. Αναφέρεται απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και οι ευθύνες του περιλαμβάνουν την εμφάνιση και την αισθητική του υλικού της Apple, του περιβάλλοντος εργασίας χρήστη, της συσκευασίας και σημαντικών αρχιτεκτονικών έργων όπως το Apple Park, των καταστημάτων λιανικής της Apple, καθώς και τις νέες ιδέες και τις μελλοντικές πρωτοβουλίες⁵⁴.



Εικόνα 26: Οι δέκα πιο καινοτόμες εταιρείες

Το ακόλουθο παράδειγμα της SEAT S.A. η οποία θέτει τις ομάδες εργασίας της στη βάση της εκπαίδευσης με στόχο την ανάπτυξη πρακτικών λύσεων, δείχνει τον δρόμο για ένα λαμπρό μέλλον της αυτοκινητοβιομηχανίας. Για το σκοπό αυτό η εταιρεία εγκαινίασε την πλατφόρμα SEAT INNOVA, το οποίο είναι ένα συμμετοχικό δίκτυο που μπορεί να φέρει σε επικοινωνία εργαζόμενους από διαφορετικά τμήματα της εταιρείας για να συνεισφέρουν σχεδιάζοντας πρωτοπόρα έργα.

Η πλατφόρμα αυτή ενθαρρύνει τη δημιουργία λύσεων από κοινού σε πολλούς τομείς, προωθώντας το πνεύμα της καινοτομίας στους υπαλλήλους της.

⁵⁴ <https://www.strategy-business.com/feature/What-the-Top-Innovators-Get-Right>

Η πλατφόρμα παρέχει υλικό και τους βοηθά να βρουν τις κατάλληλες **επιχειρηματικές ευκαιρίες και καινοτόμες ιδέες** για τα οποία μπορούν να διακριθούν και να αποσπάσουν βραβεία⁵⁵.

Η Seat ανακοίνωσε επίσης πως εφαρμόστηκαν 850 προτάσεων οι οποίες εκπονήθηκαν από τους υπαλλήλων της, επιφέροντας εξοικονόμηση 7,2 εκατομμυρίων ευρώ κατά τη διάρκεια του 2020.

Με το πρόγραμμα “Seat Ideas”, η ισπανική αυτοκινητοβιομηχανία έχει δημιουργήσει την ψηφιακή πλατφόρμα μέσω της οποίας οι υπάλληλοί της, προτείνουν ιδέες για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας ή των διαδικασιών της καθημερινότητάς τους, οι οποίες αναλύονται από ειδικούς, αναφορικά με τη δυνατότητα εφαρμογής τους. Οι προτάσεις αυτές, αφορούν από τη βελτιστοποίηση προϊόντων, των εγκαταστάσεων και των διαδικασιών, έως την αειφορία και την προστασία του περιβάλλοντος.

Το 2020, κατατέθηκαν περισσότερες από 3.000 προτάσεις και σχεδόν 850 εξ αυτών εφαρμόζονται, εξοικονομώντας όπως ειπώθηκε πριν το διόλου ευκαταφρόνητο ποσό των 7,2 εκατομμυρίων ευρώ, ενώ τα 0,9 εκατομμύρια ευρώ, επέστρεψαν υπό μορφή επιβράβευσης στους δημιουργούς.

Οι ιδέες με τις μεγαλύτερες δυνατότητες εξοικονόμησης το 2020, αφορούσαν στους τομείς της Παραγωγής και ειδικά στο Sheet Metal Work, καθώς και στους τομείς Ενέργειας, Εγκαταστάσεων και των Logistics.

Όπως τονίζει η Seat, οι εργαζόμενοι της διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε πολλούς τομείς, όπως η προώθηση της καινοτομίας, η βελτιστοποίηση διαδικασιών και τρόπου εργασίας, καθώς και η ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών, που μπορούν στο μέλλον να ενταχθούν στο χαρτοφυλάκιο της εταιρείας.

Με αυτό το σκεπτικό, πριν από δύο χρόνια δημιουργήθηκε η «Ημέρα Καινοτομίας», εκδήλωση που στοχεύει στην αναγνώριση και ενίσχυση των καινοτόμου πνεύματος των εργαζομένων, αποτελώντας ουσιαστικά επέκταση του προγράμματος “Seat Ideas”⁵⁶.

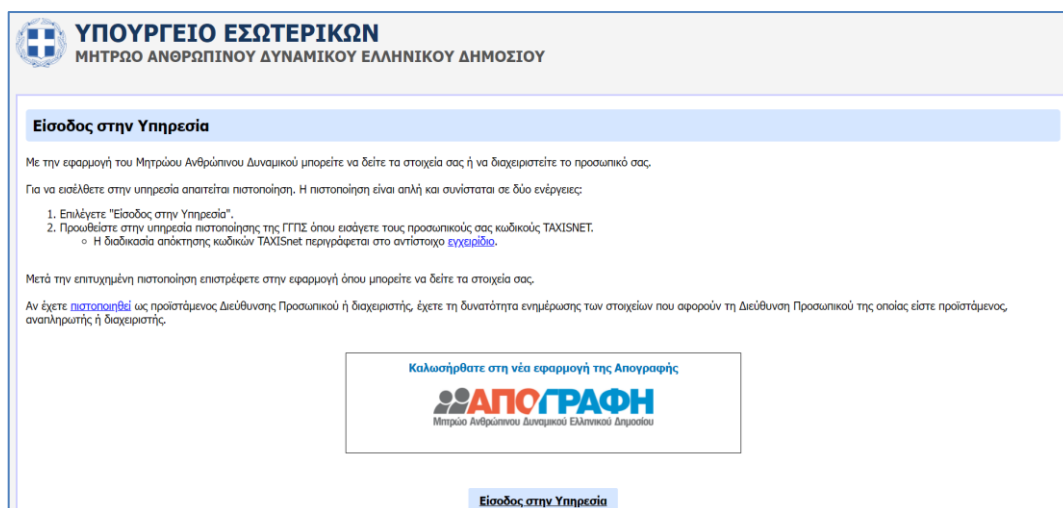
⁵⁵ <https://startupper.gr/news/71978/i-seat-kanei-tous-ergazomenous-tis-startuppers-me-nea-platforma-kainotomias/>

⁵⁶ <https://www.4troxoi.gr/epikairoτητα/seat-exoikonomise-7-2-ekatommyria-eyro-chari-se-idees-ton-ypallilon-tis/>

Κεφάλαιο 5: Πιλοτική Εφαρμογή της Μεθοδολογίας στον Δημόσιο Τομέα

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε εστίαση στους τρόπους εξεύρεσης λύσεων και αποτύπωσης καινοτόμων ιδεών που αφορούν τις Ιδιωτικές Επιχειρήσεις. Οι έρευνες και οι αξιολογήσεις γίνονται αρχικά κατ' εφαρμογή ενός πιλοτικού συστήματος, έτσι ώστε εάν διαπιστωθεί η χρησιμότητά τους, να υπάρχει η δυνατότητα της εφαρμογής τους. Γενικά η πιλοτική μέθοδος είναι το «όχημα» για την αλλαγή - βελτίωση ή την μη διεκπεραίωση μιας ιδέας, έτσι ώστε να μπορεί εν τέλει να γίνει εφαρμόσιμη ή όχι. Στηρίζεται στην αρχική έρευνα, στην συλλογή δεδομένων, στη μελέτη και στην αποτύπωση των συνημμένα απεσταλμένων ενδείξεων που φέρει μία πρόταση βελτίωσης.

Στον Δημόσιο Τομέα δύναται αρχικά η μεθοδολογία υποβολής δημιουργικών προτάσεων να κατατίθενται με διάφορους τρόπους. Ο επικρατέστερος εκ των ιδεών ήταν η υποβολή τους μέσω της πλατφόρμας arografi.gov.gr⁵⁷ του Υπουργείου Εσωτερικών.



Εικόνα 27: Η πλατφόρμα arografi.gov.gr

Μέσω της εφαρμογής αυτής οι Δημόσιοι Υπάλληλοι μπορούν να ανατρέχουν στα υπηρεσιακά τους στοιχεία, να βλέπουν τα στοιχεία διεύθυνσης προσωπικού της υπηρεσίας τους, να ανατρέχουν στα δικά τους στοιχεία και να ενημερώνονται για την κινητικότητα έχοντας την δυνατότητα να κάνουν και αιτήσεις.

⁵⁷ <https://hr.apografi.gov.gr/login>

Επίσης να πληροφορούνται για τις αξιολογήσεις τους, να αντλούν ενημερωτικά στοιχεία από τους υπόλοιπους φορείς του Δημοσίου Τομέα κ.α

Η πλατφόρμα arografi.gov.gr λοιπόν είναι ένα εργαλείο επάνω στο οποίο θα μπορούσε να «κτιστεί» ακόμα ένα πεδίο μέσω του Τμήματος Εφαρμογών Πληροφορικής & Τεχνικής Υποστήριξης του Υπουργείου Εσωτερικών. Το πεδίο αυτό χρειάζεται να έχει ως αντικείμενο την υποβολή των δημιουργικών προτάσεων από τους χρήστες, ήτοι τους Δημοσίους Υπαλλήλους.



Εικόνα 28: Τα πεδία της πλατφόρμας arografi.gov.gr

Στην εικόνα 24 που ακολουθεί παρακάτω, δείχνει το νέο πεδίο στο οποίο θα μπορεί ο Δημόσιος Υπάλληλος να υποβάλει ηλεκτρονικά την πρόταση για βελτίωση.



Εικόνα 29: Το εν δυνάμει νέο πεδίο της Υποβολής Προτάσεων Βελτίωσης

5.1 Ενδοϋπηρεσιακή ενημέρωση

Σημαντικό κεφάλαιο είναι η ενημέρωση των υπαλλήλων, αρχικά ως προς τα οφέλη αυτών, τα οφέλη των υπηρεσιών τους όπως και κατ' επέκταση την δυναμική απήχηση που θα έχουν οι δυναμικές πρωτοβουλίες καλύτερων αποτελεσματικότερων υπηρεσιών, για παράδειγμα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών, την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών κ.α.

5.2 Εστίαση στην εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων

Με πρωτοβουλία του Υπουργείου Εσωτερικών θα ήταν αναγκαίο να εκπονηθεί μία χρήσιμη οδηγία η οποία θα είχε αποδέκτες όλους τους δημόσιους φορείς και υπηρεσίες και θα έδινε την δυνατότητα ενημέρωσης στους Δημοσίους Υπαλλήλους ως προς την εκπαίδευσή τους, τη χρησιμότητα και την ωφέλεια του πρότζεκτ εν γένει. Τα υψηλόβαθμα στελέχη θα πρέπει να περάσουν στην κουλτούρα των υφισταμένων τους τις ωφέλειες που έχουν οι προτάσεις βελτίωσης.

Οι αρμόδιοι προϊστάμενοι για θέματα ανθρώπινου δυναμικού εκάστης Υπηρεσίας θα πρέπει να μεριμνήσουν για την ενημέρωση και διαχείριση της νέας υπηρεσίας, προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική η εφαρμογή των ανωτέρω. Μία νέα κουλτούρα δημιουργεί νέες συνθήκες εργασίας, νέα πλάνα και δείχνει τον δρόμο για νέους προοδευτικούς ορίζοντες.

5.3 Υποβολή των Δημιουργικών Προτάσεων

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι όταν η πλατφόρμα arografi.gov.gr θα είναι έτοιμη να δεχθεί δημιουργικές προτάσεις βελτίωσης, αναντίρρητα θα έχει ως αποτέλεσμα την ανάνηψη του συστήματος διαχείρισης της Δημόσιας Διοίκησης. Το εγχείρημα θα απορρέει μία πνοή ενός δυναμικού περιβάλλοντος με κατεύθυνση την ενδυνάμωση της κοινωνίας των Δημοσίων Υπαλλήλων και την ριζική διοικητική μεταρρύθμιση .

Η υποβολή θα μπορεί να δεχθεί οποιασδήποτε μορφής αρχεία, είτε από σχεδιαστικά προγράμματα ως εικόνες, είτε από επεξεργαστές κειμένου είτε ακόμα και από αρχεία υπολογιστικών φύλλων.

Είναι λογικό διότι η έρευνα των Δημοσίων Υπαλλήλων θα πρέπει να συνοδεύεται από τεκμηριωμένες απόψεις οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη των απόψεων ή και των θεωριών τους.

5.4 Συλλογή των Προτάσεων Βελτίωσης

Οι δημιουργικές προτάσεις βελτίωσης όταν αναρτιούνται θα λαμβάνουν αριθμό πρωτοκόλλου και ημερομηνία. Θα υπάρχει η δυνατότητα ιχνηλασιμότητας βάσει του σταδίου επεξεργασίας τους, ανάλογα το χρονικό σημείο επεξεργασίας της εκάστοτε πρότασης. Οι υπηρεσίες και ειδικά τα αρμόδια γραφεία που χειρίζονται την πλατφόρμα arografi.gov.gr θα μπορούν να ενημερώνονται ηλεκτρονικά για τις καταθέσεις προτάσεων βελτίωσης από τους υπαλλήλους τους, έτσι ώστε να ξεκινούν τις διαδικασίες αποστολής αυτών στις ανάλογες επιτροπές αξιολόγησης.

5.5 Επιτροπές αξιολόγησης

Οι επιτροπές αξιολόγησης θα πρέπει να απαρτίζονται από όλα τα ανώτερα στελέχη του φορέα ή της υπηρεσίας. Η ομάδα αυτή θα είναι υπεύθυνη για την έρευνα των προτάσεων εάν αφορούν οτιδήποτε ενδοϋπηρεσιακό. Στην περίπτωση που μία πρόταση βελτίωσης αφορά κάτι εξωυπηρεσιακό τότε η ομάδα της επιτροπής θα την προωθεί στο αρμόδιο κεντρικό γραφείο επιτροπών του κάθε Υπουργείου για λόγους αρμοδιότητας.

Η κεντρική επιτροπή θα απαρτίζεται επίσης από στελέχη της κεντρικής υπηρεσίας του εκάστοτε Υπουργείου με πολύ καλές γνώσεις στην Δημόσια Διοίκηση. Οι έρευνες των προτάσεων για τα οφέλη αυτών θα προγραμματίζονται σε ολομέλειες που θα ορίζει το συμβούλιο της επιτροπής.

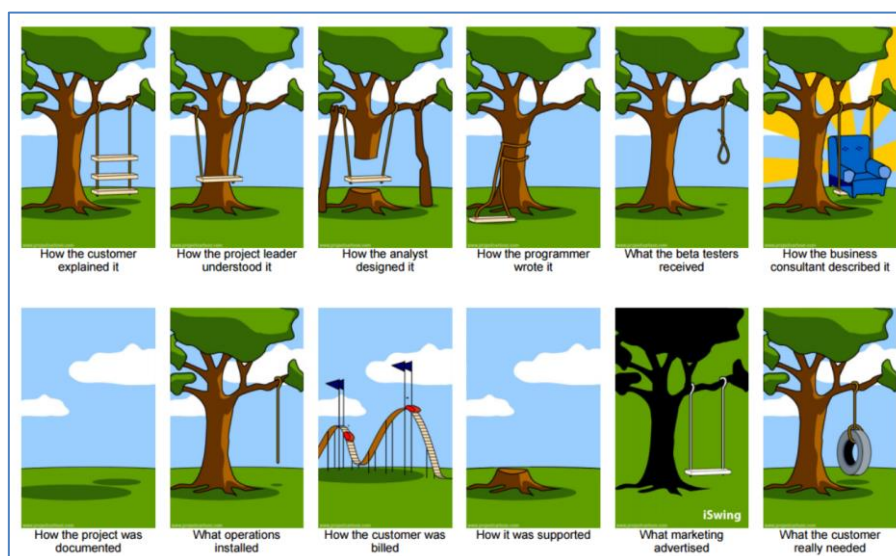
Ο Γενικός Γραμματέας του κάθε Υπουργείου ή των ΟΤΑ θα ορίζει τον Πρόεδρο της επιτροπής με εισηγήσεις από τον Διευθυντή της εκάστοτε υπηρεσιακής μονάδας. Η θητεία του θα είναι για ένα έτος. Ο ρόλος της επιτροπής αξιολόγησης θα είναι τόσο σημαντικός όσο σημαντικός είναι και ο ρόλος όλων των υπόλοιπων επιτροπών, για παράδειγμα των επιτροπών διαγωνισμών προμηθειών και υπηρεσιών, των επιτροπών αξιολόγησης υποψηφίων σε διαγωνισμούς απασχόλησης προσωπικού, επιτροπές ενστάσεων κλπ.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να υπάρχει κατοχυρωμένη διαλειτουργικότητα μεταξύ των φορέων και των υπηρεσιών. Κλειδί άλλωστε για την αποτελεσματική λειτουργία μιας Σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης είναι να υπάρχουν γέφυρες επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών και των φορέων, έτσι ώστε να δύναται να αξιοποιούνται δίχως περιορισμούς οιοσδήποτε δραστηριότητες.

Συμπερασματικά πρωταρχική θέση στο εγχείρημα της αποτελεσματικής εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με δεδομένο την υποστήριξη της υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων και της ανάπτυξης πολιτικών στήριξης ειδικά σε νευραλγικούς τομείς, κατέχει η οργανωσιακή διαλειτουργικότητα ως απαραίτητο και αναπόσπαστο στοιχείο για τη διασφάλιση της συνεκτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας, επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφορίας⁵⁸.

5.6 Καθορισμός της Χρησιμότητας

Αν και η δυναμική της χρησιμότητας των δημιουργικών προτάσεων μπορεί να είναι υποκειμενική, ο καθορισμός της συμβάλει πλήρως στην κατανόηση όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Όπως προκύπτει και από την ακόλουθη εικόνα η οποία έχει σχέση με το τι θέλει ένας πελάτης από μία εταιρεία, απεικονίζει τον τρόπο που το εξηγεί ο ίδιος και πως το αντιλαμβάνονται οι εμπλεκόμενοι φορείς.



Εικόνα 30: Δυναμική αποτύπωση της χρησιμότητας με την «παραβολή της κούνιας»

⁵⁸ <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/3483>

Έτσι και στην καταγραφή των δημιουργικών προτάσεων θα πρέπει οι επιτροπές να παραλαμβάνουν τεκμηριωμένα σχέδια με κατανοητούς συλλογισμούς και απόψεις. Τα θέλω και τα χρειάζομαι της εικόνας 25 αντικατοπτρίζουν συστηματικά το χαοτικό μερικές φορές σύστημα διακυβέρνησης, κάτι όμως που συναντάται σαφώς και στον Ιδιωτικό Τομέα. Ο Άλμπερτ Αϊνστάιν είχε πει κάποτε ότι «Αν δεν μπορείς να το εξηγήσεις απλά, δεν το καταλαβαίνεις αρκετά καλά»⁵⁹. Με την λογική ότι οι προτάσεις έχουν αντίκτυπο στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, ακόμα και εάν ορισμένες προτάσεις θα μπορούν να επαφίονται με άλλα θέματα, ο σκοπός είναι ένας, μία καλύτερη Δημόσια Διοίκηση και μία καλύτερη διακυβέρνηση.

5.7 Αποτελέσματα – Ανάρτηση των Αποτελεσμάτων

Η κατάληξη των ενεργειών και τα αποτελέσματα που θα προκύπτουν από τις καταθέσεις των προτάσεων βελτίωσης θα αναρτώνται στο arografi.gov.gr μέσα στο πεδίο των προτάσεων βελτίωσης όπως διαφαίνεται στην ακόλουθη εικόνα.



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΜΗΤΡΩΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

ΑΦΜ: | Βοήθεια | Αρχική | Έξοδος

Υποβολή Πρότασης Βελτίωσης | Αποτελέσματα

Στοιχεία Διεύθυνσης Προσωπικού	
Φορέας:	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΑΦΜ Φορέα:	090283815
Διεύθυνση Προσωπικού:	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
Διευθυντής:	ΜΑΚΑ ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ

Η εφαρμογή του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάστηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών
Η εφαρμογή υλοποιήθηκε από τη Q1 Solutions Hellas | Όσοι Χιλιάδες | Πολιτική Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ | ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Εικόνα 31: Υποβολή και Αποτελέσματα

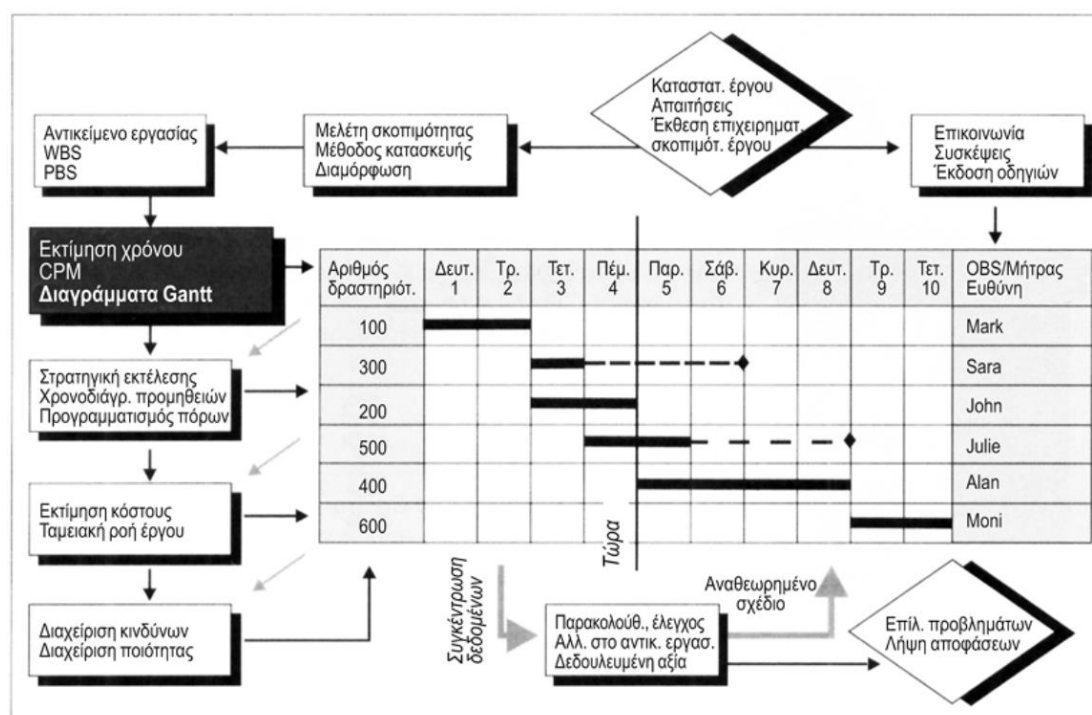
Στο πεδίο των αποτελεσμάτων λοιπόν θα γίνεται η ανάρτηση των δημιουργικών προτάσεων, είτε θα έχουν θετική εξέλιξη είτε αρνητική. Η πλατφόρμα όμως προσφέρει εξατομικευμένη ενημέρωση αλλά παρόλα αυτά δύναται να αναρτώνται τα αποτελέσματα και δημόσια μέσα στην υπηρεσία. Έτσι κατοχυρώνεται η πρόταση ενός υπαλλήλου για μία ιδέα πχ που θέλει να καταγράψει. Έπειτα με την δημόσια ανάρτηση υπάρχει σαφώς διαφάνεια και αμεροληψία.

⁵⁹ <https://www.gnomikologikon.gr/authquotes.php?auth=127>

5.8 Σχέδια Υλοποίησης – Χρονοδιαγράμματα

Οι επιτροπές των αποτελεσμάτων θα μπορούν να συμβουλευόνται συναδέλφους τους από την ίδια υπηρεσία ή διαφορετική με σκοπό αρχικά την πλήρη επίγνωση της παρούσας κατάστασης και κατ' επέκταση των ωφελειών που δύναται να έχουν οι προτάσεις βελτίωσης. Θα μπορούν στα πλαίσια του δυνατού να εκπονούν σχέδια υλοποίησης και χρονοδιαγράμματα στην περίπτωση που υπάρχουν θετικές εξελίξεις.

Σε ένα διάγραμμα Gantt⁶⁰ για παράδειγμα μπορεί να καταγραφεί το ευθύγραμμο γράφημα το οποίο θα απεικονίζει το έργο ήτοι την πρόταση βελτίωσης ως σύνολο δραστηριοτήτων. Στο διάγραμμα Gantt φαίνεται η πρόοδος η οποία είναι ευθέως ανάλογη ενός μεγέθους, για παράδειγμα του χρόνου.⁶¹



Εικόνα 32: Παράδειγμα διαγράμματος Gantt

⁶⁰ Το **διάγραμμα Γκαντ** είναι ένα οριζόντιο **ιστόγραμμα** που αναπτύχθηκε ως εργαλείο ελέγχου παραγωγής το 1917 από τον **Χένρι Γκαντ**. Το διάγραμμα Γκαντ παρέχει μια γραφική απεικόνιση ενός έργου που βοηθά το σχεδιασμό, τον συντονισμό και την εξειδίκευση των εργασιών σε ένα έργο. Ένα διάγραμμα Gantt κατασκευάζεται με έναν οριζόντιο άξονα που αντιπροσωπεύει τη συνολική χρονική έκταση του έργου, που χωρίζεται σε διαστήματα (π.χ., ημέρες, εβδομάδες, ή μήνες) και ένα κάθετο άξονα που αντιπροσωπεύει τις εργασίες που απαρτίζουν το έργο. Για παράδειγμα αν το πρόγραμμα εξοπλίζει τον υπολογιστή με νέο **λογισμικό**, οι σημαντικότερες εργασίες είναι: η έρευνα αγοράς, η επιλογή του λογισμικού, και η εγκατάσταση του.

Πηγή: **Διάγραμμα Γκαντ - Βικιπαίδεια (wikipedia.org)**

⁶¹ Παντουβάκης Π. «Διοίκηση Έργων», ΕΑΠ, Πάτρα 2002

Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία Έρευνας της Διπλωματικής Εργασίας

Ο σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή και η ανάλυση των αποτελεσμάτων με την βοήθεια ενός ερωτηματολογίου, σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να δελεάσει τους ερωτηθέντες κεντρίζοντας το ενδιαφέρον τους, με σκοπό να τους κάνει να θελήσουν να εισακουστεί κατά κύριο λόγο η γνώμη τους.

Μία καινοτόμα ιδέα η οποία θα παρέχει ιδιαιτερότητες και νέες εφαρμογές όπως η μεθοδολογία υποβολής δημιουργικών προτάσεων στον Δημόσιο Τομέα, ενθουσιάζει στο άκουσμα. Τα μηνύματα που ελήφθησαν και παρατέθηκαν στο Παράρτημα, ήταν δίχως υπερβολή ενθαρρυντικά.

Σύμφωνα με τους Saunders κ.ά. (2012), η έρευνα με ερωτηματολόγιο είναι μια στρατηγική η οποία συνήθως συσχετίζεται με μια προσέγγιση συμπερασματικής έρευνας. Είναι μια δημοφιλής και κοινή στρατηγική στον τομέα της επιχειρηματικής και διαχειριστικής έρευνας και χρησιμοποιείται συχνότερα για να απαντήσει σε ερωτήσεις του τύπου: «τι», «ποιος», «πού», «πόσο». Με τη χρήση ερωτηματολογίων συλλέγονται δεδομένα από έναν πληθυσμό στο πλαίσιο μιας ερευνητικής στρατηγικής, προκειμένου να συλλεχθούν περιγραφικά και επεξηγηματικά δεδομένα για απόψεις, συμπεριφορές, χαρακτηριστικά, κλπ (Ζαφειρόπουλος, 2005).



Η στρατηγική της έρευνας μέσω του ερωτηματολογίου επιτρέπει τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων, τα οποία μπορούν να αναλυθούν ποσοτικά, χρησιμοποιώντας περιγραφικές και συμπερασματικές στατιστικές αναλύσεις. Επιπλέον, τα δεδομένα που συλλέγονται κατ' αυτόν τον τρόπο μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποδείξουν τους πιθανούς λόγους για συγκεκριμένες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και να παράγουν μοντέλα αυτών των σχέσεων.

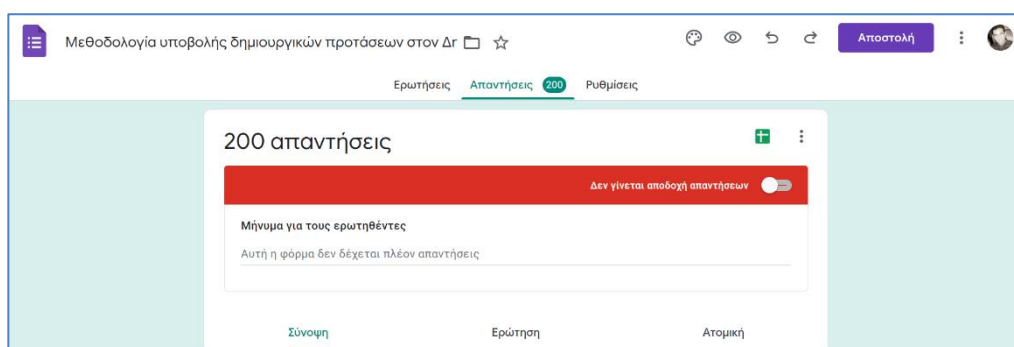
Η χρήση μιας τέτοιας ποσοτικής έρευνας δίνει περισσότερο έλεγχο στην ερευνητική διαδικασία και, εφόσον χρησιμοποιείται δειγματοληψία, προκύπτουν ευρήματα, που είναι αντιπροσωπευτικά του συνολικού πληθυσμού, με χαμηλότερο κόστος από τη συλλογή των δεδομένων για ολόκληρο τον πληθυσμό.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η διασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος και η διασφάλιση ενός αποδεκτού ποσοστού απόκρισης⁶².

Αρχικά οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τις δημογραφικές τους πληροφορίες, όπως γένος, την ηλικιακή ομάδα, την εκπαίδευση και την επαγγελματική ιδιότητα. Κατόπιν το ερωτηματολόγιο διαρθρώθηκε σε σχέση με την ερευνητική υπόθεση και τη σχετική βιβλιογραφία.

6.1 Στατιστικά Δεδομένα – Ανάλυση

Παρακάτω αποτυπώνονται οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις από το ερωτηματολόγιο που ήταν απαραίτητο για την συγγραφή αυτής της διπλωματικής εργασίας⁶³. Οι διακόσιοι συμμετέχοντες επικεντρώθηκαν στην ουσία των ερωτήσεων και ενστερνίστηκαν την ουσιαστική απόρροια των αποτελεσμάτων, ύστερα και από τα μηνύματα ενδιαφέροντος που κατόπιν αποστάλθηκαν.



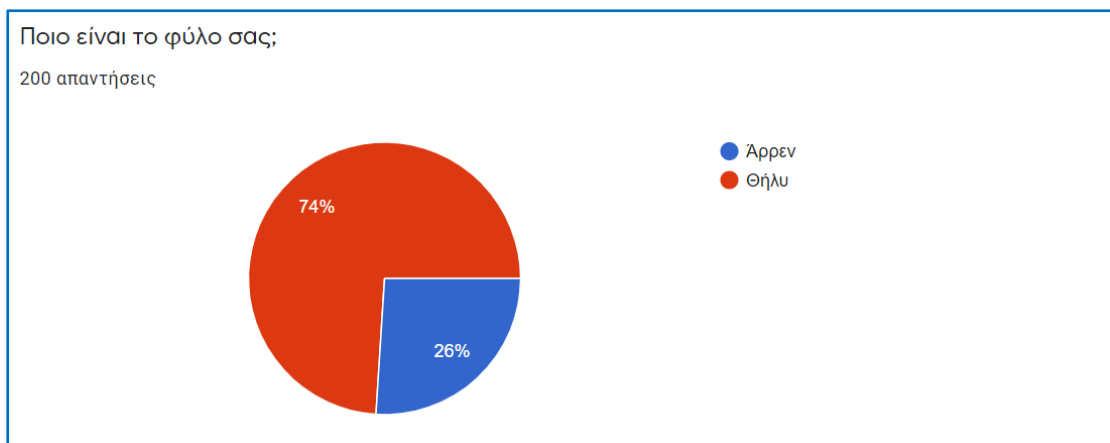
Εικόνα 33: Ερωτηματολόγιο

Τα ευρήματα που συλλέχθηκαν ήταν αρκετά για να αποφανθεί κανείς ότι η μεθοδολογία υποβολής δημιουργικών προτάσεων προς απλούστευση των διοικητικών πρακτικών, δύναται εν τέλει να συμβάλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματική λειτουργία των Δημοσίων Επιχειρήσεων & Οργανισμών.

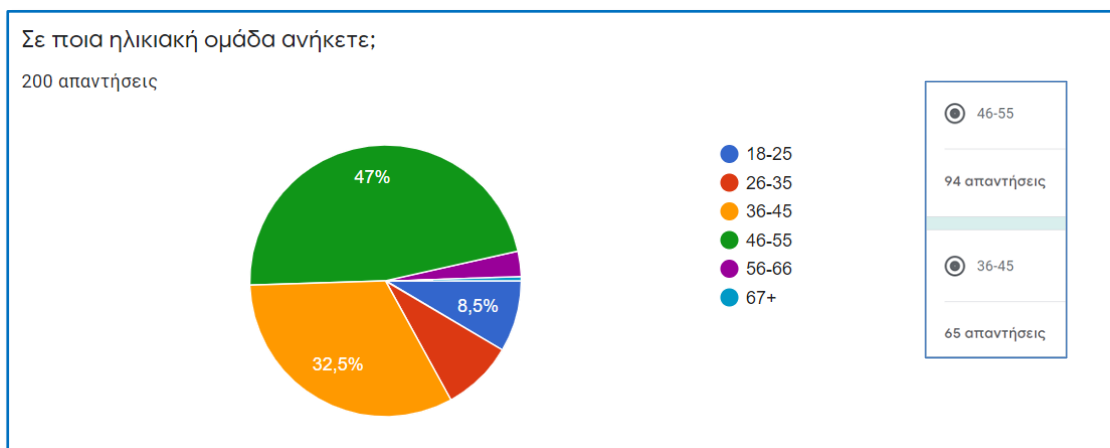
Παρακάτω ακολουθούν ποσοτικά μέσω γραφημάτων τα ευρήματα των απαντήσεων και περιγράφονται αναλυτικά τα συμπεράσματα σε κάθε ερώτηση εξατομικευμένα.

⁶² [ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΙΑΝΝΑΚΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ.pdf](#)

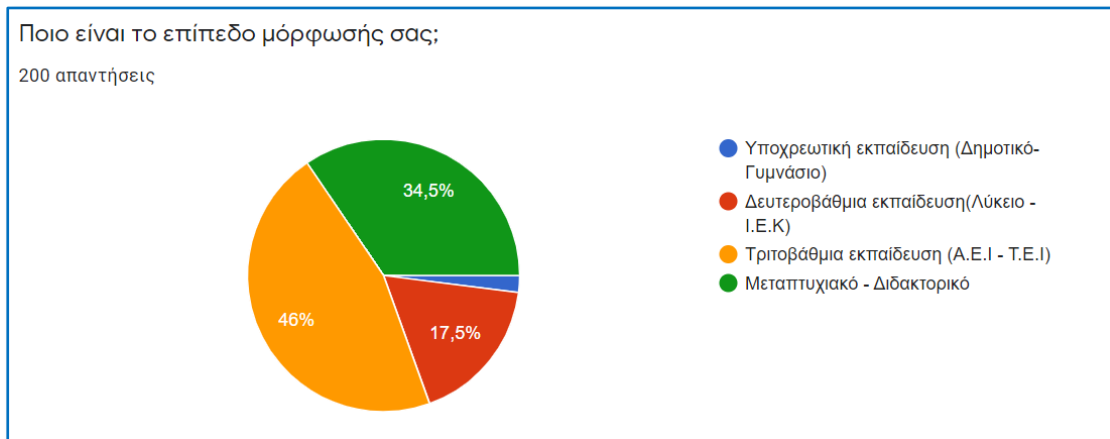
⁶³ https://docs.google.com/forms/d/1252CvzxVxJb1EifE_YSTANLINAcOgPcGAR29E8ukTa0/edit



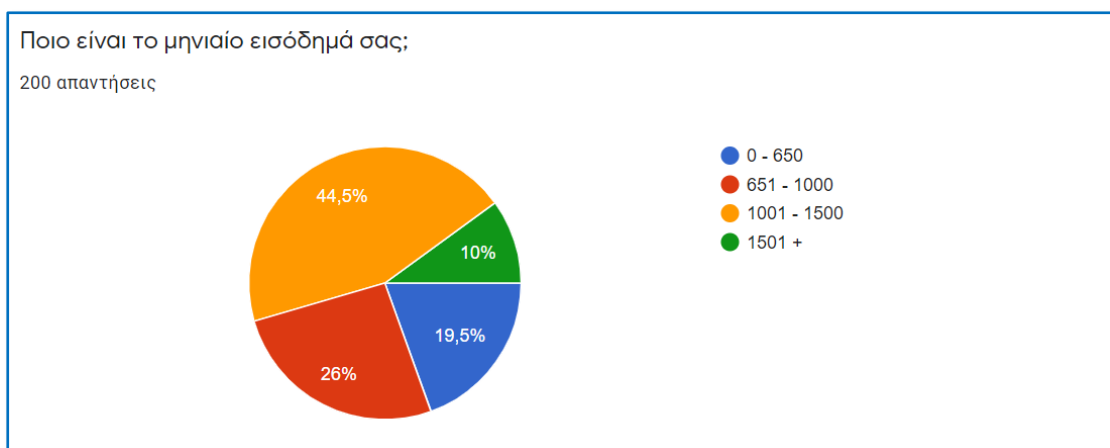
Τα ποσοστά απαντήσεων που δόθηκαν τα οποία αφορούν το φύλλο των συμμετεχόντων είναι 74% γυναίκες ήτοι τα $\frac{3}{4}$ του πληθυσμού και 26% άνδρες ήτοι το $\frac{1}{4}$. Είναι εμφανές ότι οι γυναίκες δίνουν περισσότερη σημασία σε αυτό που εν γένει «αντικρύζουν» σε σχέση με τους άνδρες.



Η ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων με το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην δεκαετία από τα 46 μέχρι τα 55 έτη και αγγίζει το 47%. Αμέσως μετά με 32,5% ανέρχεται η ηλικιακή ομάδα της προηγούμενης δεκαετίας. Με σύνολο 159 απαντήσεις και στις δύο ηλικιακές ομάδες ήτοι το 79,5% καταλαβαίνει κανείς ότι οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν από γόνιμα δημιουργικές ηλικίες, οι οποίες ενδιαφέρονται και επιθυμούν να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές, επάνω στις οποίες θα πρέπει να κτιστεί ένα μεταρρυθμιστικά καλύτερο μέλλον.



Οι ερωτηθέντες με ποσοστό 80,5% συνολικά κατέχουν τίτλους άνωθεν της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Κατά κοινή ομολογία ένα μεγάλο ποσοστό μεγεθών που αφορούν τις κατηγορίες της εκπαίδευσης, φανερώνουν και το επίπεδο της εγκυρότητας των απαντήσεων. Όχι πως δεν προσμετράται η εγκυρότητα των υπόλοιπων βαθμίδων, αλλά η δομή και ο στόχος των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επειδή ξεφεύγει της «υποχρεωτικότητας», έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη ποσοτικά πιο στοχευμένων και συνειδητών απόψεων.



Ένα δημογραφικό στοιχείο είναι και το μηνιαίο εισόδημα των ερωτηθέντων. Με ποσοστό 44,5% η μηνιαία εισοδηματική τιμή κυμαίνεται από 1001€ έως 1500€ ενώ η δεύτερη τιμή 26% κυμαίνεται από 651€ έως 1000€.

Η υπερβολικά μεγάλη οικονομική άνεση σε αντίθεση με την ακραία οικονομική στενότητα, δύναται να αποδώσουν αναντίρρητα «δύσμορφα» αποτελέσματα στις απαντήσεις ενός ερωτηματολογίου.

Στην παρούσα ερώτηση αντικρύζει κανείς ότι το μεγαλύτερο ενδιαφέρον με ποσοστό συνολικά 71,5% έχει αποδοθεί από την μεσαία τάξη, η οποία είναι και αυτή που κατά κύριο λόγο αγωνίζεται και θέλει ένα διαφορετικό μέλλον, με μεταρρυθμιστικές εν γένει διαδικασίες. Εξάλλου οι ίδιες οι κυβερνήσεις στηρίζονται σε πολύ μεγάλο ποσοστό στις μεσαίες τάξεις.



Το δημογραφικό στοιχείο που αφορά τα χαρακτηριστικά της περιοχής, αποδίδει μόνο την ποσοτική εικόνα των ερωτηθέντων. Θα ήταν παράλογο να κριθεί η αντιληπτική ορθότητα των απαντήσεων από τα χαρακτηριστικά της περιοχής κατοίκησης.

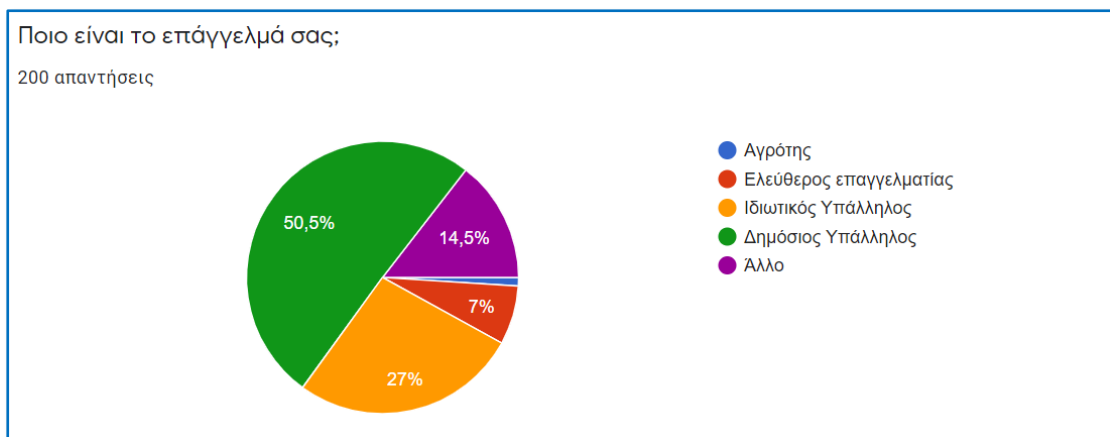
Έτσι λοιπόν εδώ βλέπει απρόσκοπτα κανείς το μεγαλύτερο ποσοστό με 73,5% που κατοικεί σε αστικές περιοχές να συνάδει παρεμπιπτόντως με αποτέλεσμα παλαιότερης έρευνας του επίκουρου καθηγητή της Πολυτεχνικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Σεραφείμ Πολύζου, το οποίο και περιλαμβάνεται στο τελευταίο του βιβλίο (Περιφερειακή Ανάπτυξη, εκδ. Κριτική)⁶⁴ και έδειχνε 73%⁶⁵.

Κατά συνέπεια λοιπόν και για να υπάρχει εγκυρότητα στα αποτελέσματα, αντιλαμβάνεται κανείς ότι ο πληθυσμός των ερωτηθέντων δεν εστιάστηκε σε μεμονωμένες περιοχές, αλλά υπήρχε μία εν γένει συνολική εγγύτητα.

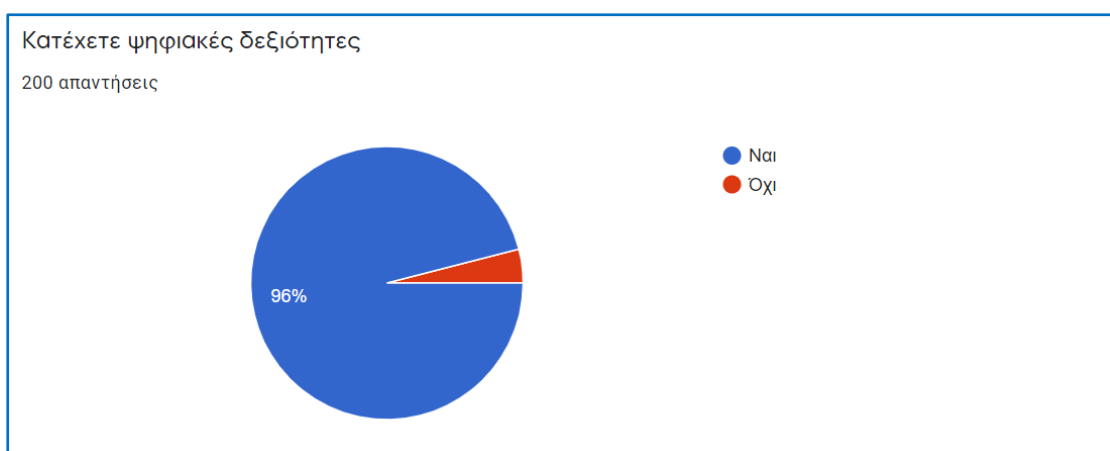
⁶⁴ <https://kritiki.gr/product/periferiaki-anaptixi/>

⁶⁵

<https://tvxs.gr/news/%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%B%CE%BF%CE%BD/h-%CE%B5%CE%BE%CE%AD%CE%BB%CE%B9%CE%BE%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1>



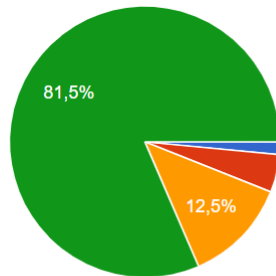
Η ασκούμενη βιοποριστική ενασχόληση κρύβεται πίσω από το ερώτημα περί του επαγγέλματος των ερωτηθέντων. Το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχεται από τους δημοσίους υπαλλήλους με 50,5% το οποίο αναντίρρητα δείχνει και το μέγεθος του ενδιαφέροντος που έχουν οι ίδιοι, για την εν δυνάμει δυνατότητα που θα τους έδινε η καταγραφή και η υποβολή δημιουργικών προτάσεων, προς όφελος των ιδίων και κατ' επέκταση των δημοσίων υπηρεσιών.



Ένα σαφές ερώτημα που τέθηκε πέρα από τις ανάγκες των δημογραφικών ερωτημάτων είναι εάν κατέχουν ψηφιακές δεξιότητες οι ερωτηθέντες. Είναι σημαντικό διότι οι σύγχρονες ψηφιακές δεξιότητες αξιώνουν μια προσέγγιση κυρίως των εργαζομένων (όσον αφορά το αντικείμενο της παρούσας διατριβής), προσανατολισμένη στη συνεχή εξέλιξη και μεταβολή των συνθηκών και των επαγγελματικών απαιτήσεων. Το 96% ήτοι οι 192 στους 200 ερωτηθέντες οι οποίοι δηλώνουν ότι κατέχουν ψηφιακές δυνατότητες, θα έλεγε κανείς ότι είναι ένα αξιόλογο ποσοστό.

Αξιολογήστε το επίπεδο ψηφιακών γνώσεων σας.

200 απαντήσεις

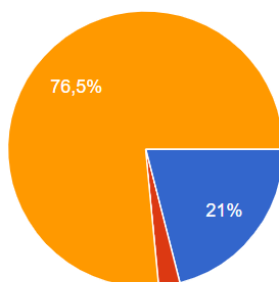


- Μέτριο (αποστολή και λήψη e-mails)
- Καλό (περιήγηση σε ιστοσελίδες, συμμετοχή σε κοινωνικά δίκτυα)
- Πολύ καλό (πραγματοποίηση βιντεοκλήσεων, πληροφόρηση για επικαιρότητα)
- Άριστο (Τραπεζικές συναλλαγές, αναζήτηση εύρεσης εργασίας, χρήση ψηφιακών υπηρεσιών)

Στην εποχή μας όπου κυριαρχεί πλέον παντού το «ηλεκτρονικό περιβάλλον» το οποίο και συνεχώς διαμορφώνεται, δεν μπορεί να νοηθεί κανείς να απέχει από την επένδυση σε ψηφιακές δεξιότητες. Η περίοδος αυτή επιτάσσει στον καθένα μας να εξοικειωθεί με τις νέες τεχνολογίες. Με 81,5% του συνολικού μεγέθους να δηλώνει ότι κατέχει άριστες ψηφιακές γνώσεις και ένα 12,5% πολύ καλές, αντιλαμβάνεται αθροιστικά κανείς ότι το επίπεδο των δεξιοτήτων στα ψηφιακά μέσα, έχει ενσαρκωθεί πλήρως στο δείγμα των ερωτηθέντων. Αυτό είναι σημαντικό διότι η μεθοδολογία υποβολής δημιουργικών προτάσεων στηρίζεται καθ' αυτού στον ενστερνισμό των ερωτηθέντων απέναντι στα πλεονεκτήματα που δίνουν οι ψηφιακές δεξιότητες.

Έχετε πρόσβαση στο διαδίκτυο;

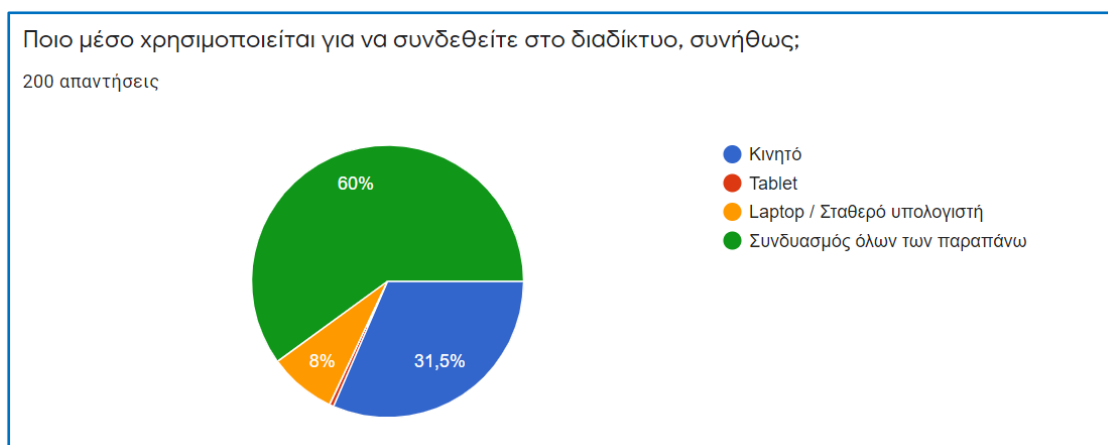
200 απαντήσεις



- Ναι, μέσω Σταθερών ευρυζωνικών συνδέσεων (π.χ. Wi-Fi, κ.α.)
- Ναι, μέσω Κινητών ευρυζωνικών συνδέσεων (π.χ. δικτύου κινητής τηλεφωνίας)
- Ναι, και από Σταθερές και από Κινητές ευρυζωνικές συνδέσεις
- Όχι

Στην παρούσα ερώτηση το σημαντικό δεν κρύβεται στις απαντήσεις βάσει των ποσοστών των ερωτηθέντων, αλλά στο πεδίο για το οποίο δεν έγινε αναφορά καθόλου. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι όλοι έχουν επαφή και χρησιμοποιούν το διαδίκτυο. Με τα παραπάνω δεδομένα δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι πλέον το διαδίκτυο είναι η προέκταση της καθημερινότητάς μας. Η ρήση "Το ποτάμι δεν

γυρίζει πίσω" του Γάλλου ιατρού-κοινωνικού ψυχολόγου Γουστάβου Λε Μπον, από το βιβλίο του "Ψυχολογία των μαζών", έρχεται και «παντρεύει» στην ουσία τις ανθρώπινες ανάγκες με την indoor & outdoor καθημερινότητα. Για παράδειγμα στην περίπτωση που το μεγαλύτερο ποσοστό δεν είχε επαφή με το διαδίκτυο, το αποτέλεσμα της έρευνας δεν θα είχε καμία αξία.



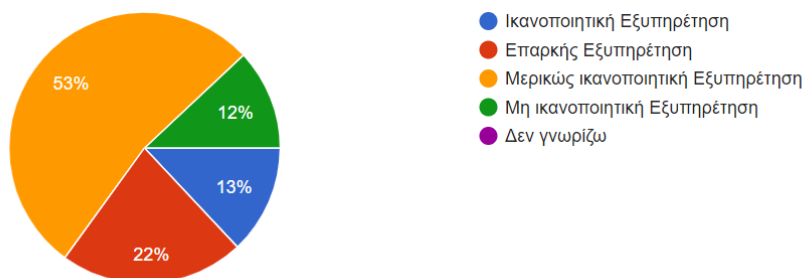
Ο πλουραλισμός των μέσων για την σύνδεση στο διαδίκτυο και οι ψηφιακές πλατφόρμες που είναι έτσι σχεδιασμένες να υποστηρίζονται παντού, δίνει τις απαραίτητες ελευθερίες στους ανθρώπους να εργάζονται, να διαβάζουν και να παίζουν δίχως εμπόδια και δεσμεύσεις.

Για παράδειγμα στο παραπάνω γράφημα το 31,5% ήτοι το 1/3 περίπου των συλλεχθέντων δεδομένων που συνήθως συνδέεται και χρησιμοποιεί το κινητό, εγείρει τις υποψίες ότι αρκετοί έχουν αλλάξει ή τείνουν να αλλάξουν το «μοντέλο εργασίας» σε «μοντέλο ευκολίας».

Με δεδομένο ότι το 60% προτιμά και μπορεί να εργάζεται σε όλα τα ψηφιακά μέσα και μοντέλα, αντιλαμβάνεται κανείς ότι αντίστοιχα και οι καταχωρήσεις των δημιουργικών προτάσεων σε μία ψηφιακή πλατφόρμα από τους δημοσίους υπαλλήλους, δεν θα προκαλέσει ούτε θα φέρει δυσκολίες όσον αφορά την υποβολή τους από τις compact ψηφιακές μηχανές ήτοι τα κινητά τηλέφωνα, (τα οποία και έχουν κατακτήσει τα τελευταία χρόνια τη ζωή μας), μέχρι και τις μεγαλύτερες ψηφιακές υπολογιστικές μηχανές.

Πιστεύετε ότι είναι επαρκής η εξυπηρέτηση των Δημοσίων Υπαλλήλων απέναντι στις ανάγκες των πολιτών;

200 απαντήσεις



Το άρθρο 103 §1 του Συντάγματος αναφέρει ότι «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν το λαό· οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα»⁶⁶.

Ο οδηγός καλής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων⁶⁷ όσον αφορά τις σχέσεις τους με τους πολίτες αναφέρει ότι θα πρέπει να διέπονται από ορισμένες αρχές, όπως η αρχή της νομιμότητας, η αρχή της καλής πίστης, η αρχή της επιείκειας, η αρχή της ισότητας κ.α.

Το βέβαιο είναι ότι με βάσει τα δεδομένα του ερωτηματολογίου υπάρχουν ενστάσεις επ' αυτών. Μόνο το 13% δηλώνουν ότι είναι ικανοποιητική η εξυπηρέτηση των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στους πολίτες.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων ήτοι το 53% ανήκει στην κατηγορία της μερικώς ικανοποιητικής εξυπηρέτησης με το βάρος να πέφτει στην ευθύνη της «εργοδοσίας» δηλαδή την ευθύνη της Δημόσιας Διοίκησης και των κανόνων που διέπουν την άσκησή της και όχι των υπαλλήλων. Η θέσπιση κανόνων ως προς την γενικότερη αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης δεν είναι από μόνη της ικανή να επιφέρει ευρυθμία και ποιοτική λειτουργία. Η αλήθεια είναι ότι επικρατεί γενικότερα η άποψη η οποία στηρίζεται στο ακόλουθο γεγονός, δηλαδή της μη ύπαρξης αρμονικής ανάπτυξης μιας χώρας δίχως μιας ικανής δημόσιας διοίκησης με σκοπό την εξυπηρέτηση των πολιτών της, την προάσπιση του κοινού καλού και του δημοσίου συμφέροντος⁶⁸.

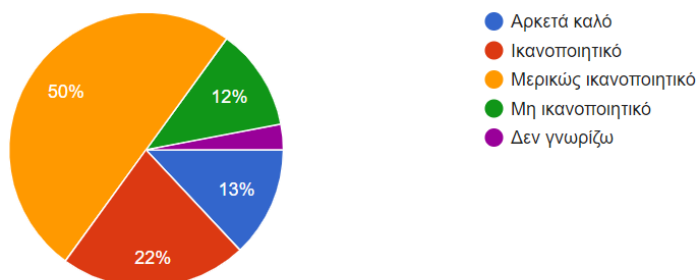
⁶⁶ <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-107/>

⁶⁷ <https://www.synigoros.gr/resources/odigos.pdf>

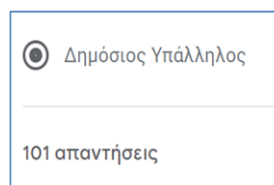
⁶⁸ <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/2344>

Οι μεταρρυθμίσεις εν γένει δύνανται να προσφέρουν αποτελεσματικά. Πώς κρίνετε το σύστημα μεταρρυθμίσεων που αφορά τη Δημόσια Διοίκηση;

200 απαντήσεις



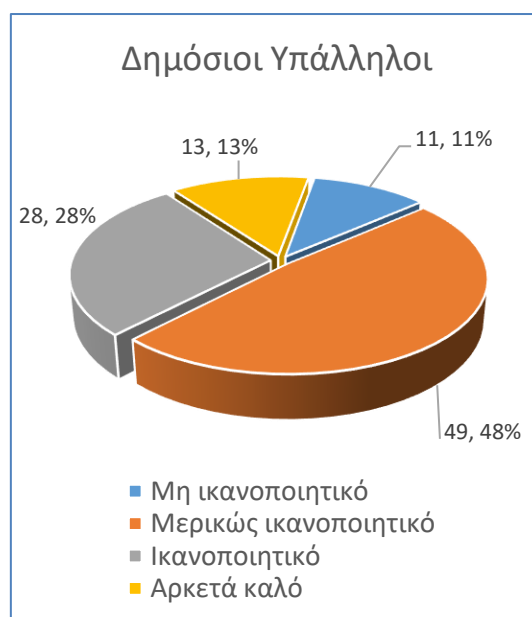
Το 50% των απαντήσεων στη παρούσα ερώτηση που αφορά την κρίση των ερωτηθέντων στο σύστημα των μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης, δηλώνουν πράγματι ότι το βρίσκουν μερικώς ικανοποιητικό. Με άλλα λόγια επιδέχεται βελτιώσεις. Παρόλα αυτά θα μπορούσε να πει κανείς ότι στη διαμόρφωση αυτού του παράγοντα σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει το ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων που αγγίζουν το ίδιο ποσοστό. Κάθε άλλο όμως διότι μπορεί εν μέρει να υπάρχουν κοινά ποσοστά αλλά οι απαντήσεις έχουν ως ακολούθως.



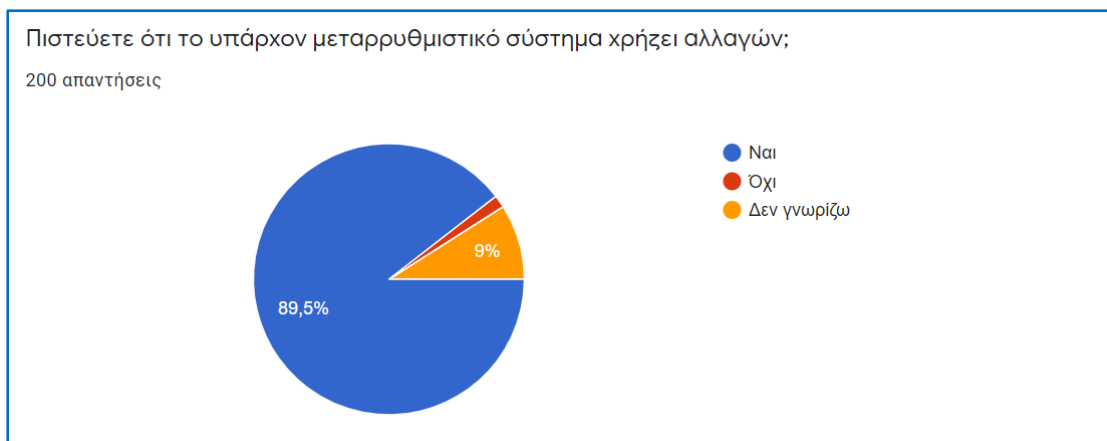
Οι απαντήσεις δημοσίων υπαλλήλων που απάντησαν «Αρκετά καλό» ήταν 13, 28 ήταν «ικανοποιητικό», 49 «μερικώς ικανοποιητικό» και 11 «μη ικανοποιητικό».

Αβίαστα λοιπόν μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι το 49,5% ήτοι οι 49 απαντήσεις των δημοσίων υπαλλήλων καλύπτεται επαρκώς από το εθνικό μεταρρυθμιστικό σύστημα της δημόσιας διοίκησης και το 11,1% δεν καλύπτεται καθόλου.

Με άλλα λόγια το 60% περίπου του πληθυσμού των δημοσίων υπαλλήλων και το 72% στο σύνολό των ερωτηθέντων εντοπίζουν στοιχεία τα οποία κάνουν το μεταρρυθμιστικό σύστημα στη δημόσια

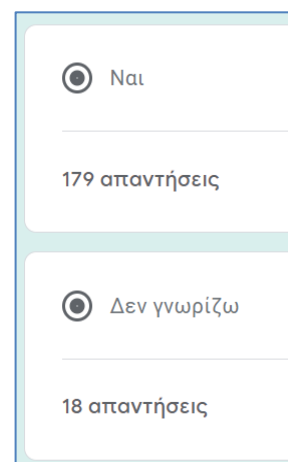


διοίκηση μη αποδοτικό, με αποτέλεσμα να επιδέχεται εν δυνάμει αλλαγές.



Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως και βάσει των στατιστικών στοιχείων ένα μεγάλο ποσοστό βρίσκει μη αποδοτικό το σύστημα μεταρρυθμίσεων στην δημόσια διοίκηση. Το ζήτημα που ενσκήπτει σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης είναι εάν παρόλα αυτά χρήζει αλλαγών.

Περίπου το 90% ήτοι 179 άτομα απαντούν θετικά στην ερώτηση η οποία φανερώνει δίχως αμφιβολία ότι υπάρχουν συστημικές αδυναμίες. Είναι κοινά παραδεκτό ότι αυτές οι αδυναμίες περιορίζονται κυρίως σε ζητήματα «παραγωγής αδιαφάνειας». Η πολυπλοκότητα του νομικού πλαισίου, η αδυναμία των μηχανισμών και η ανεπάρκεια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μπορεί να γίνουν μεταρρυθμίσεις σε βάθος, συνδυάζοντας τα μέτρα έκτακτης ανάγκης με μακροχρόνιες μεταρρυθμίσεις⁶⁹.



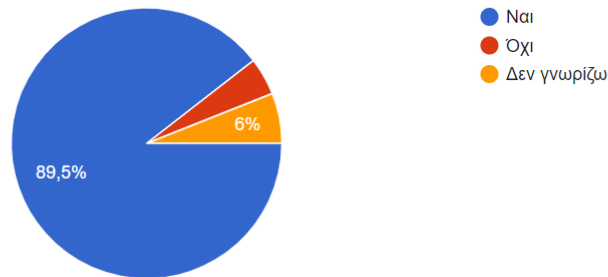
Όλα αυτά όμως εξαρτώνται από την ευρυθμία της δημόσιας διοίκησης και από την πρόθεση του προσωπικού να συνεισφέρει στις αλλαγές. Αρωγός των αλλαγών θα μπορεί να είναι ο «δημόσιος υπάλληλος» ο οποίος θα μπορεί να συμμετέχει μέσω της υποβολής των δημιουργικών προτάσεων.



⁶⁹ [OECD Public Governance Reviews - Greece: Review of the Central Administration - OECD](#)

Σε διαδικασίες επιχειρήσεων του Ιδιωτικού Τομέα είναι ενσωματωμένη η δυνατότητα υποβολής δημιουργικών προτάσεων από τους υπαλλήλους με οφέλη εκατέρωθεν. Πιστεύετε ότι κάτι τέτοιο θα μπορούσε να ισχύει και στον Δημόσιο Τομέα;

200 απαντήσεις



Όπως ειπώθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις υποστηρίζουν τεχνικές εκ των οποίων εκρέουν διαδικασίες, στις οποίες δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους τους να παρουσιάζουν ευεργετικές ιδέες, με οφέλη και για τις δύο πλευρές. Είναι γνωστό άλλωστε αυτό από δημοσιεύματα των ίδιων των εταιρειών, από την στρατηγική που ακολουθούν και από τα κέρδη που αποκομίζουν.

Η παρότρυνση των υπαλλήλων για να κάνουν προτάσεις βελτίωσης δύναται να οδηγήσει στην εκπόνηση ισχυρών στρατηγικών⁷⁰.

Γιατί να μην υπάρχει η ίδια λογική του «οφέλους» και στον δημόσιο τομέα; Ρητορική ερώτηση; Το 90% περίπου του πληθυσμού απαντούν Ναι στην παρούσα ερώτηση, η οποία θέλει να ενσαρκώσει τα οφέλη από την υποβολή δημιουργικών προτάσεων του ιδιωτικού τομέα και στον δημόσιο.

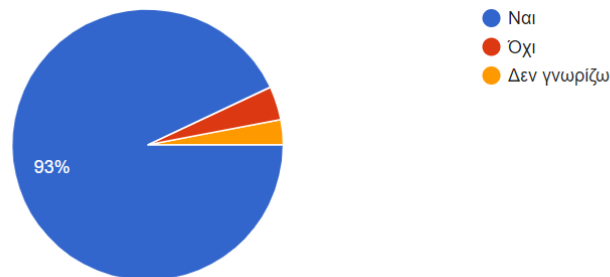
Απαραίτητο όμως είναι να επισημανθεί εδώ ότι σε κεφάλαιο που έχει σχέση με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων του Οδηγού Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς που εκδόθηκε το 2012 από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, γίνεται η εξής αναφορά: «Ο υπάλληλος οφείλει να υποβάλλει γραπτώς προτάσεις βελτίωσης και αποδοτικότερης διαχείρισης της εργασίας του»⁷¹. Θα άξιζε όμως να αναρωτηθεί κανείς σε ποιους λόγους οφείλεται η μη τήρηση της οδηγίας αυτής. Η απάντηση κρύβεται σαφώς στην λέξη «οφείλει». Στον ιδιωτικό τομέα οι υπάλληλοι που καταθέτουν προτάσεις βελτίωσης δεν το κάνουν επειδή το «οφείλουν», το κάνουν επειδή υπάρχει κοινό όφελος, κάτι που δεν φαίνεται πουθενά στο κεφάλαιο αποτελεσματικότητα-αποδοτικότητα του Οδηγού Διοικητικής Συμπεριφοράς.

⁷⁰ <https://www.collegelink.gr/el/10-tropoi-na-afksisete-tin-apodotikotita-ton-ergazomenon/>

⁷¹ <https://www.synigoros.gr/resources/odigos.pdf> σελ 24-26

Πιστεύετε ότι οι Δημόσιοι Υπάλληλοι θα μπορούσαν να συνεισφέρουν αποτελεσματικά μέσω υποβολής δημιουργικών προτάσεων για ένα πιο αποδοτικό σύστημα Δημόσιας Διοίκησης;

200 απαντήσεις



Η θέληση είναι ταυτισμένη με την επιτυχία αλλά ενίοτε και με την αποτυχία. Η επιτυχία στην υποβολή προτάσεων θα παρέχει πλεονεκτήματα στην υπηρεσία και οφέλη όπως είπαμε εκατέρωθεν. Αποτυχία στην υποβολή προτάσεων όμως δεν υπάρχει. Το μόνο που δύναται να υπάρχει είναι η μη υλοποίησή τους.

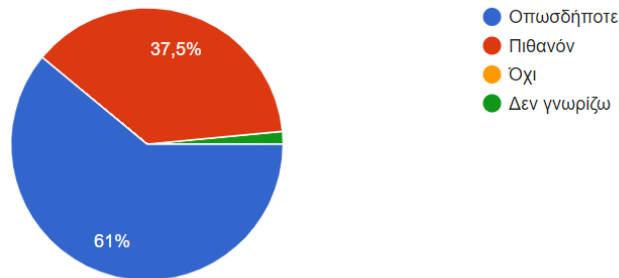
Οι λόγοι μη υλοποίησης θα αναφέρονται και θα αναγράφονται από την επιτροπή αξιολόγησης, η οποία και θα τις ελέγχει. Όπως και να έχει συνεισφέροντας ένας δημόσιος υπάλληλος με μία δημιουργική πρόταση η οποία μπορεί να παρέχει όφελος χρόνου για παράδειγμα επάνω στην εξυπηρέτηση πολιτών, δείχνει το αμέριστο ενδιαφέρον αρχικά του υπαλλήλου για την εργασία του και κατ' επέκταση κτίζει ένα σκαλοπάτι για μία καλύτερη δημιουργική πρόταση μελλοντικά, ίσως και μέσω μίας συντονισμένης ομαδικής συνεδρίας για καλύτερη λύση στο πρόβλημα. Όπως έγραψε και σε άρθρο του στην ηλεκτρονική σελίδα της Καθημερινής ο κ. Δημήτρης Σωτηρόπουλος (καθηγητής Πολιτικής Επιστήμης στο Πανεπιστήμιο Αθηνών και κύριος ερευνητής του ΕΛΙΑΜΕΠ), «...Αφετέρου, εκείνη η κατηγορία των δημοσίων υπαλλήλων που εργάστηκε περισσότερο, αντί για λιγότερο, κατά το τρέχον έτος, ίσως σταδιακά φθίνει, λόγω κόπωσης και των ανάμεικτων συναισθημάτων που δημιουργεί η ζωή στην αφάνεια, χωρίς αναγνώριση της προσφοράς τους. Θα έπρεπε να υπάρχει ένα μισθολογικό ή άλλο εργαλείο, πέραν των υπερωριών, με το οποίο θα ανταμειβόταν η εργασία όσων υπαλλήλων ξεπερνούν ακόμα και τις υψηλότερες προσδοκίες των προϊσταμένων τους και των πολιτών»⁷².

Αυτό που έχει σημασία είναι ότι το 93% του πληθυσμού πιστεύουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι θα μπορούσαν να συνεισφέρουν αποτελεσματικά καταθέτοντας δημιουργικές προτάσεις για ένα πιο αποδοτικό σύστημα δημόσιας διοίκησης.

⁷² <https://www.kathimerini.gr/opinion/561139735/i-afanis-dimosia-dioikisi/>

Πιστεύετε ότι μέσα από δημιουργικές προτάσεις βελτίωσης μπορεί ένα σύστημα να γίνει πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό;

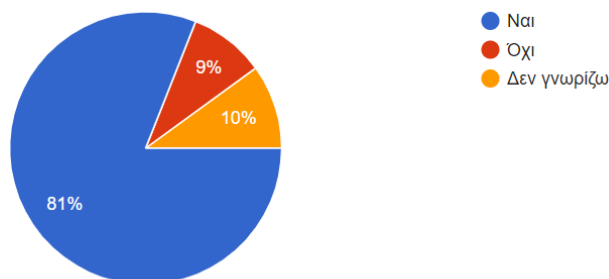
200 απαντήσεις



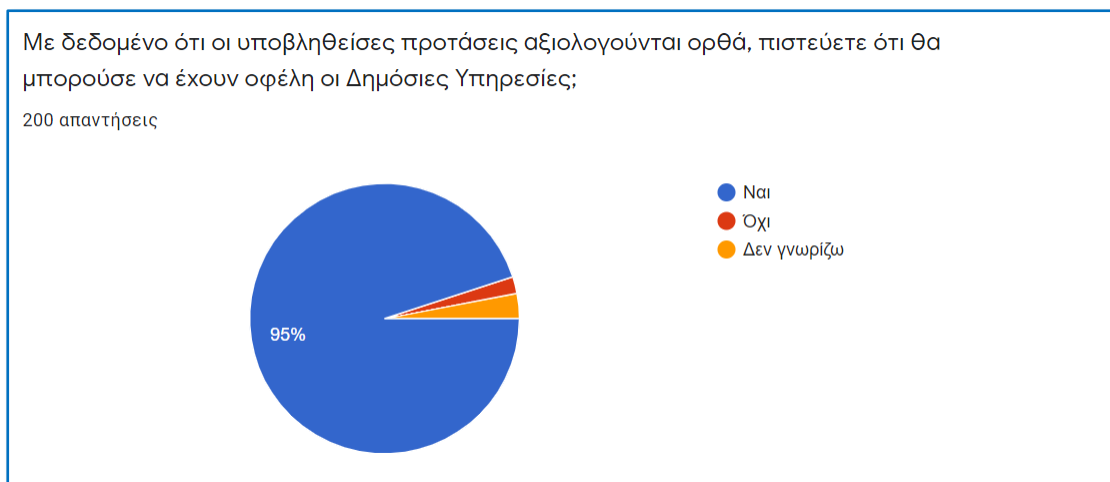
Ένα σύστημα για να γίνει πιο αποδοτικό και πιο αποτελεσματικό θα πρέπει όπως ειπώθηκε και πριν να υπάρχει αρχικά θέληση. Η θέληση είναι μία επιθυμία η οποία οδηγεί σε δράση. Ελάχιστοι θα μπορούσαν να αρνηθούν ότι οι δράσεις δεν φέρνουν αποτελέσματα. Δράση είναι και η διαδικασία υποβολής μιας πρότασης βελτίωσης. Όταν αυτή δε συναρτάται και με υπαλληλικό όφελος τότε γίνεται κινητήριος μοχλός για την έναρξη της επόμενης δράσης. Με ποσοστό 98,5% επί του συνόλου απαντούν θετικά στο γεγονός ότι ένα σύστημα γίνεται πιο αποδοτικό-αποτελεσματικό μέσα από την ύπαρξη δημιουργικών προτάσεων.

Πιστεύετε ότι θα κεντρίσει το ενδιαφέρον η δυνατότητα υποβολής δημιουργικών προτάσεων από τους δημοσίους υπαλλήλους;

200 απαντήσεις



Το 81% της ερώτησης απαντούν θετικά στο ερώτημα αυτό. Από τη στιγμή που στην κουλτούρα των υπαλλήλων δεν υπάρχει η υποχρέωση και κατ' επέκταση η υποβολή μιας πρότασης για κάτι καλύτερο επαφίεται στη θέλησή τους, τότε δίχως λεκτική υπερβολή η δυνατότητα υποβολής προτάσεων βελτίωσης θα γίνει καθημερινότητα για πολλούς.



Αυτό που έχει σημασία και με βάσει τα παραπάνω δεδομένα, δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι το 95% των ατόμων που απάντησαν θετικά εστιάζουν αρχικά στα οφέλη και κατ' επέκταση στην διαδικασία. Αυτό αναμοχλεύει τις αέναες επιδιώξεις που έχει ο καθένας μας για την υπηρετήση του κοινού καλού από μία ιδανική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Κατά συνέπεια θα πρέπει ο λόγος να μεταφερθεί και στον τελευταίο ιεραρχικά υπάλληλο.

Σε παράγραφο του «Θεματικού Ενημερωτικού Δελτίου Ευρωπαϊκού Εξαμήνου» που αφορά την Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης γίνεται η εξής αναφορά: *«Πολλές πρωτοβουλίες μεταρρύθμισης σε ολόκληρη την Ευρώπη επικεντρώνονται στην αναδιοργάνωση των επίσημων δομών και διαδικασιών. Συχνά, εκπορεύονται από τα ανώτατα κλιμάκια προς τα κάτω, αντικατοπτρίζοντας μια πολιτική ή δημοσιονομική λογική και ορισμένες φορές, παραμελούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την επανεξέταση της λειτουργίας του κράτους ή την αλλαγή της φιλοσοφίας διοίκησης. Τα διευθυντικά στελέχη στον δημόσιο τομέα έρχονται συχνά αντιμέτωπα με χαμηλά επίπεδα αυτονομίας»* και καταλήγει *«Σε πολλές χώρες, η παρατεταμένη και έντονη φορμαλιστική αναδιάρθρωση οδήγησε σε γενικευμένη μεταρρυθμιστική κόπωση»⁷³.*



⁷³ [european-semester thematic-factsheet quality-public-administration el.docx \(europa.eu\)](https://european-semester.thematic-factsheet.quality-public-administration.el.docx)

6.2 Συμπεράσματα της Έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας που παρουσιάζονται στο παρόν κεφάλαιο διαδραματίζουν ένα θετικό κλίμα όσον αφορά τα πλεονεκτήματα που δύναται να προσδώσει η υποβολή δημιουργικών προτάσεων στον Δημόσιο Τομέα. Στη διαμόρφωση του θετικού κλίματος σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει η δυνατότητα συμμετοχής των δημοσίων υπαλλήλων σε ζητήματα που μέχρι πρότινος δεν είχαν την δυνατότητα να προβάλουν.

Το ερωτηματολόγιο της μεθοδολογίας προσέλκυσε έντονο ενδιαφέρον σχεδόν από όλους τους ερωτηθέντες. Παρόλο που το επίπεδο εξοικείωσης των συμμετεχόντων στην πλατφόρμα όσον αφορά τις έννοιες που εισήχθησαν στο ερωτηματολόγιο ήταν σχετικά χαμηλό, στην πράξη αποδείχτηκε ότι η λογική της μεθοδολογίας υιοθέτησης δημιουργικών προτάσεων ως προς την εφαρμογή της ήταν αρκετά κατανοητή και εύληπτη.

Τα μάτια των ερωτηθέντων σε συνάρτηση με τις απαντήσεις τους, απέδωσαν μια ξεχωριστή φιλοσοφία υπηρεσιών μέσω της μεθοδολογίας, η οποία είναι πιθανό να απλοποιεί την καθημερινή εργασιακή ρουτίνα. Με αφετηρία την θέση αυτή γίνεται κατανοητό ότι οι προτάσεις βελτίωσης όταν και εάν υλοποιούνται, δύναται να εφαρμόζονται με επιτυχία στη βελτίωση της αποδοτικότητας - αποτελεσματικότητας και άλλων Δημόσιων Υπηρεσιών.

Οι σκέψεις των ερωτηθέντων συσχετίστηκαν με τα οφέλη που έχουν πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις υιοθετώντας τέτοιες πρακτικές σε αντίθεση με την αδράνεια πολλών υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα. Οι μεθοδευμένες ενέργειες για μεταρρυθμιστικές αλλαγές με επίκεντρο τον άνθρωπο, είναι μονόδρομος στην σκέψη αρκετά μεγάλου ποσοστού των ερωτηθέντων.

Συνοψίζοντας λοιπόν βάσει και των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου διαφαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό συμμετεχόντων τείνουν προς το γεγονός της συνεισφοράς της μεθοδολογίας, με τον ρυθμό μεταβολής της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας να έχει αυξητικές και προοδευτικές τάσεις.

Κεφάλαιο 7: Προτάσεις - Σχόλια

Η Μεθοδολογία υποβολής δημιουργικών προτάσεων στον Δημόσιο Τομέα αναπτύχθηκε με στόχο να παρουσιάσει τα οφέλη που θα έχει η δημοσιοϋπαλληλική κοινότητα από μία σειρά διαδικασιών, οι οποίες αφορούν την οικειοθελή εκπόνηση ερευνητικών προτάσεων και κατ' επέκταση την υποβολή αυτών σε μία δυναμική πλατφόρμα όπως είναι το arografi.gov.gr. Η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης καθώς και η διάγνωση των αναγκών του Δημοσίου Τομέα, δύναται να είναι η απαρχή της καταγραφής των νέων ιδεών.

Η παρούσα έρευνα προτείνει μέτρα για διαρθρωτικές βελτιώσεις μέσω των δημιουργικών προτάσεων. Είναι σημαντικό λοιπόν να εφαρμοστεί αρχικά πιλοτικά σε μία δημόσια υπηρεσία, να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος στους υπαλλήλους να εμπεδώσουν την λογική της μεθοδολογίας ενστερνίζοντας τις ωφέλειές της, να υιοθετηθούν ορισμένες σημαντικές προτάσεις βελτίωσης και τέλος να αποδοθούν τα εύσημα στους ιθύνοντες των προτάσεων με προεκτάσεις την αμοιβαιότητα των ωφελειών. Στην περίπτωση που υπάρχουν δυσκολίες στην εφαρμογή των παραπάνω, θα ήταν αναγκαίο να γίνει ανάθεση ή συνεργασία με εξειδικευμένα γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, οι οποίοι έχουν πείρα στην εφαρμογή αντίστοιχων μεθοδολογιών στον ιδιωτικό Τομέα.

7.1 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω η σημαντικότερη μελλοντική πρόκληση είναι η πλήρης εφαρμογή της μεθοδολογίας υποβολής δημιουργικών προτάσεων σε όλο το φάσμα του Δημοσίου Τομέα, η οποία θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις που αναφέρθηκαν στην εισαγωγή της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Κανείς ατομικά δεν κατέχει τη γνώση ή την εξουσία να αλλάξει ή να βελτιώσει ριζικά και μεταρρυθμιστικά τον Δημόσιο Τομέα. Από κοινού και όλοι μαζί αναλαμβάνουμε τις ευθύνες, αλλά σαφώς και τις ευθύνες της «δράσης».

Σε αυτή την διπλωματική εργασία είναι λογικό ότι δεν εξαντλήθηκαν οι δυνατότητες μελέτης και ανάλυσης των στοιχείων. Ως μεθοδολογία, ήτοι ως ένας κλάδος της λογικής που αναφέρεται στις μεθόδους της επιστημονικής έρευνας, δύναται να διερευνηθούν ακόμα τα εξής:

1. Αναζήτηση συσχέτισης των αποτελεσμάτων της έρευνας ανάμεσα στους διακόσιους ερωτηθέντες και σε αντίστοιχο πληθυσμιακά ποσοστό ενεργών δημοσίων υπαλλήλων.
2. Μελέτη των αιτιών όταν και εάν υπάρξουν μη αποδεχόμενες τακτικές της μεθοδολογίας από διάφορες υπηρεσίες.
3. Τα στοιχεία των αποτελεσμάτων και τα ποσοστά που ανέδειξε το ερωτηματολόγιο θα μπορούσαν να συσχετιστούν με τα αποτελέσματα ενός μεγαλύτερου πληθυσμιακού όγκου, όπως για παράδειγμα τους υπαλλήλους ενός υπουργείου.
4. Ενασχόληση με επιπλέον ειδικά παρεμφερή θέματα που άπτονται των διαδικασιών της μεθοδολογίας.
5. Ανάπτυξη περαιτέρω ιδεών και βελτίωση των ερευνητικών μεθόδων από έγκυρους επιστήμονες, οι οποίοι θα έχουν ασχοληθεί με συναφή αντικείμενα.

Συνοψίζοντας μπορούμε ομολογουμένως να επισημάνουμε το εξής: όπως όλοι οι νέοι επιχειρηματίες θεωρούν ότι η μεγαλύτερη πρόκληση είναι η εύρεση μίας καινοτόμας επιχειρηματικής ιδέας⁷⁴, έτσι λοιπόν και εδώ οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η σύλληψη και η αποτύπωση μιας ιδέας, προκαλεί τα απαραίτητα ερεθίσματα για περαιτέρω έρευνα και γνώση.

Εν αρχή όλων λοιπόν η σύλληψη της ιδέας

⁷⁴ <https://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=6163>

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

- Σπυρίδων Μπινιώρης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα 2009
- Βασίλης Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016
- Robbins St., Judge T. «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα 2018
- Παντουβάκης Π. «Διοίκηση Έργων», ΕΑΠ, Πάτρα 2002
- <https://www.synigoros.gr/resources/odigos.pdf>
- [european-semester thematic-factsheet quality-public-administration el.docx \(europa.eu\)](https://european-semester thematic-factsheet quality-public-administration el.docx (europa.eu))
- https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/03/e-government_Upd_050318.pdf
- https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/02/diaxeirisi_poiotitas.pdf

Ξένη βιβλιογραφία

- https://parlinfo.aph.gov.au/parlInfo/download/publications/tables/papers/53421/upload_pdf/HPP042016000580.pdf;fileType=application%2Fpdf#search=%22publications/tables/papers/53421%22
- Saunders, Lewis, & Thornhill (2012) Research Methods for Business Students, Pearson Education, UK
- [OECD Public Governance Reviews - Greece: Review of the Central Administration - OECD](#)

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://www.niriis.gr/governance/iso-9001-ti-einai/>
- <https://www.fortunegreece.com/article/ikonomia-tis-gnosis-tou-mark-zoukermpergk/>
- <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/100926/nomos-4310-2014>
- http://users.sch.gr/rmfrentzou/creativity_greek_2/_brainstorming.html
- <https://hbr.org/2018/03/better-brainstorming>
- <https://www.investopedia.com/terms/k/kaizen.asp>
- <https://developgreece.com/brainstorming/>
- <https://tvxs.gr/news/%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD/h-%CE%B5%CE%BE%CE%AD%CE%BB%CE%B9%CE%BE%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1>
- <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-107/>

- <https://www.collegelink.gr/el/10-tropoi-na-afksisete-tin-apodotikotita-ton-ergazomenon/>
- <https://www.kathimerini.gr/opinion/561139735/i-afanis-dimosia-dioikisi/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Olin_Levi_Warner
- <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%88%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1#/media/%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%BF:Research-Warner-Highsmith.jpeg>
- <https://www.ypes.gr/aploysteysi-kai-anaschediasmos-dioikitikon-diadikasion/>
- [Γιώργος Σουμπέτερ - Βικιπαίδεια \(wikipedia.org\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CF%81%CF%87%CE%B5%CE%AF%CE%BF:Research-Warner-Highsmith.jpeg)
- <https://www.tanea.gr/2018/12/20/greece/employment/posoi-einai-oi-dimosioi-ypalliloi-pou-apasxolountai-pinakes/>
- <http://www.opengov.gr/ogp/?p=8>
- <https://kedid.org/>
- <http://www.odigostoupoliti.eu/anagnorisi-allodapon-titlon-mono-ilektronika-sto-e-dotap/>
- <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.617.5236&rep=rep1&type=pdf>
- <https://drivers-vehicles.services.gov.gr/content/manual.pdf>
- <http://www.eviotempo.gr/el>
- <https://eviaportal.gr/anaptyksiakh-sthriksi-tis-etairias-ebiotempo-sto-basiliko-eyboias/>
- <http://www.viome.gr/index.jsp?CMCCode=100302&extLang>
- <https://www.wikiwand.com/de/Stanzwerkzeugbau>
- <http://www.presse-etude.com/en/outillage-precision.html>
- <http://m.gr.coilfeedingline.com/stainless-steel-coil-feeder/pneumatic-feeder-machine/metal-strip-air-feeds.html>
- https://www.skentzos.gr/index.php?route=product/product&name=2_5&product_id=36
- <https://www.strategy-business.com/feature/What-the-Top-Innovators-Get-Right>
- <https://www.4troxoi.gr/epikairoτητα/seat-exoikonomise-7-2-ekatommyria-eyro-chari-se-idees-ton-ypallilon-tis/>
- <https://www.gnomikologikon.gr/authquotes.php?auth=127>
- <https://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=6163>

Διατριβές

- <https://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/1294>
- <https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/18490/%ce%a0%ce%91%ce%9d%ce%91%ce%93%ce%99%ce%a9%ce%a4%ce%97%ce%a3%20%ce%93%ce%99%ce%91%ce%9d%ce%9d%ce%91%ce%9a%ce%97%ce%a3%20%ce%94%ce%99%ce%94%ce%91%ce%9a%ce%a4%ce%9f%ce%a1%ce%99%ce%9a%ce%97%20%ce%94%ce%99%ce%91%ce%a4%ce%a1%ce%99%ce%92%ce%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kaizen strategy and the drive for competitiveness: challenges and opportunities
- [ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΙΑΝΝΑΚΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ.pdf](#)
- <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/2344>

- [dem_98 Διαχείριση Αλλαγής σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς - Η Κομβική Παράμετρος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.pdf \(uniwa.gr\)](#)
- <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/21605/4/NikolakakiAngelikiMsc2018.pdf>
- <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/20089/3/SoukoulisDimitrisMsc2017.pdf>
- <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3766/452-2017%20%ce%a0%ce%99%ce%a4%ce%a3%ce%91%20%ce%99%ce%a9%ce%91%ce%9d%ce%9d%ce%91.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/20089/3/SoukoulisDimitrisMsc2017.pdf>
- <https://kedid.org/new-steering-model-germany/>
- [Έρευνα Καινοτομίας Δημοσίων Οργανώσεων – Υπουργείο Εσωτερικών – Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών \(innovation.gov.gr\)](#)
- <http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/SHMEIWSEIS%20I.pdf>
- <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/handle/123456789/3483>

Ερωτηματολόγιο



- [Μεθοδολογία υποβολής δημιουργικών προτάσεων στον Δημόσιο Τομέα - Φόρμες Google](#)

Παράρτημα

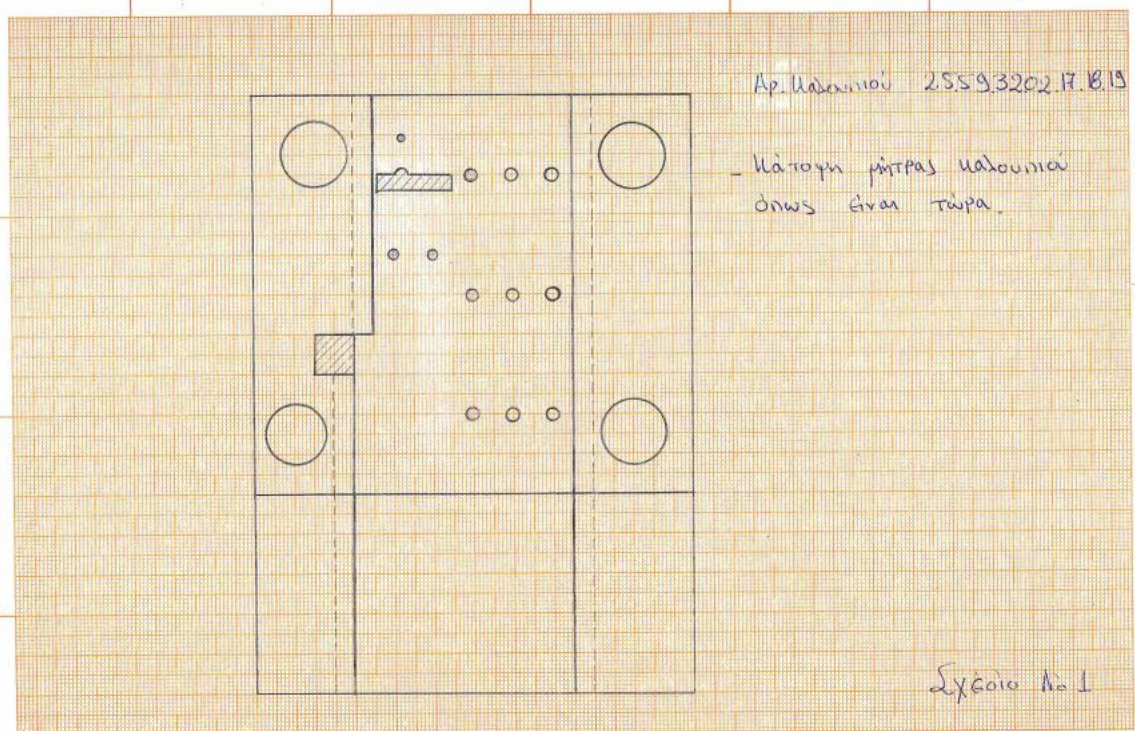
Παράρτημα στο κεφάλαιο 4

4.1.1 Παραδείγματα Προτάσεων Βελτίωσης

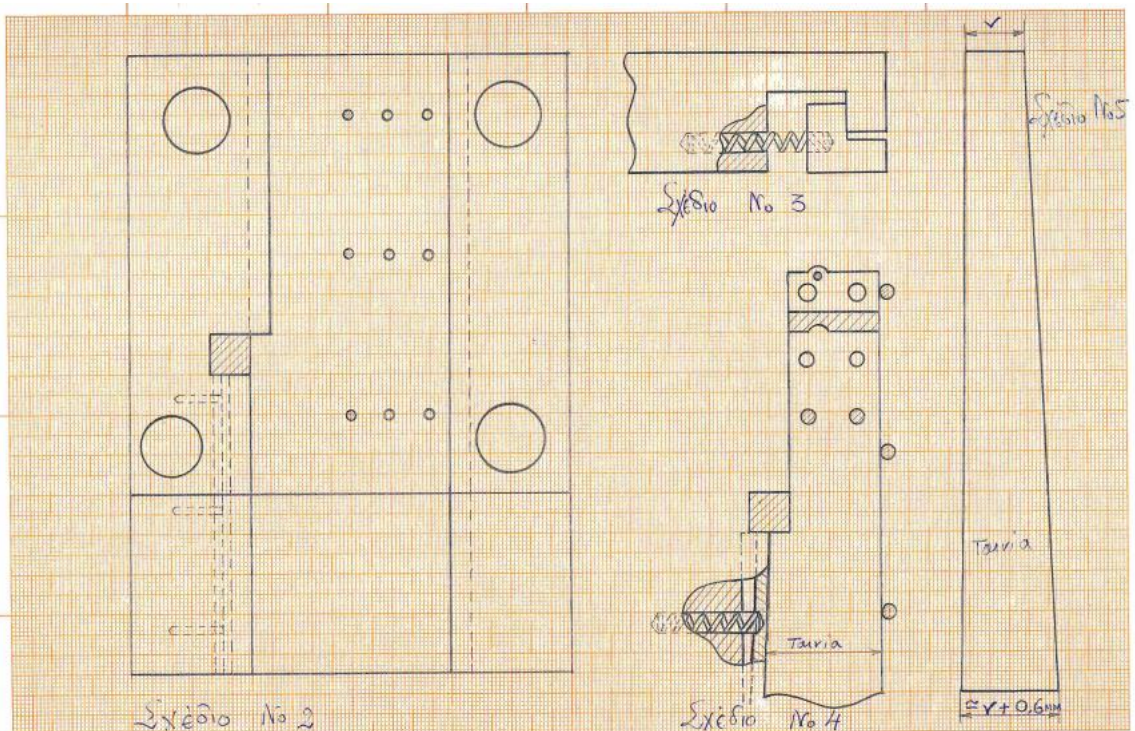
Παρακάτω στην εικόνα 9 παρατίθεται μία πρόταση βελτίωσης καταγεγραμμένη το 1996 και είχε ως σκοπό την εξοικονόμηση της πρώτης ύλης από αστοχία υλικού για την κατασκευή μεταλλικών εξαρτημάτων. Στις επόμενες εικόνες (10,11) ακολουθούν τα επισυναπτόμενα σχέδια για την τεκμηρίωση της πρότασης βελτίωσης.

ΕΒΙΟΠ-ΤΕΜΠΟ Α.Ε. Ελληνική Βιομηχ. Ηλεκτρικών Ειδών	
ΠΡΟΤΑΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	
ΕΠΩΝΥΜΟ : ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ.....	ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛ. : ΕΦΑΡΜΟΣΤΗ.....
ΟΝΟΜΑ : ΙΩΑΝΝΗΣ.....	ΑΡΙΘ. ΕΡΓΑΖΟΜ. : 51313.....
ΤΜΗΜΑ : ΜΗΧΑΝΟΥΡΓΕΙΟ.....	
ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ: Το υαλόνι Νο 25593202.17.18.19 παρουσιάζει πρόβλημα των ταινιών. Από ορθογώνιες λαμαρίνες οι πρέσβαστροί κόβουν ταινίες, και βάζουν στο υαλόνι, δίχως να προβλέψουν για την μιά ιβώς και περισσότερη ταινία που πάει χαμένη, χάνει το εφέλα του υαλόνιού είναι 0,5mm-0,7mm	
ΠΡΟΤΑΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ: Η πρόταση βελτίωσης που μάνω, αφορά φυσικά αυτό το πρόβλημα. Με βάση τα σχέδια που έιν φτιαχί, κρίνω απαραίτητο, όπως δείχνω στα Σχ. Νο 3 σε πλατιά όψη και Νο 4 σε μερική κατάσταση, να γίνει ένας μηχανισμός ο οποίος να εγκατασκευαστεί στη ταινία. Ο μηχανισμός αυτός, θα έχει ως τρόπο λειτουργίας τον ελιξισμό της ταινίας στο υαλόνι, και ο πλατιομορφής να απ φέρνει στην τελική κατάσταση. Συγκεκριμένα ότι πριν από μπειννε το υαλόνι της ταινίας, κόλλεται στο υαλόνι πάνω (οδηγεί ταινίας) και στην άλλη άκρη. Έτσι τα 3/4 της ταινίας πήρηναν γαμένα, το 1/4 ήταν σωστό και το άλλο 1/4 λάθος πάντα στην εξωτερική διάσπαση. Τώρα κερδίζουμε όλη την ταινία, και έχουμε 100% τέλεια κομμάτια	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ: 	Βασίλειο 16-05-1996
Συμπληρώνεται μόνο από τον ΕΛΕΓΧΟ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ :	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ :	
ΘΕΜΑ ΠΡΟΤΑΣΗΣ :	

Εικόνα 9: 1^η Πρόταση Βελτίωσης ΕΒΙΟΠ ΤΕΜΠΟ


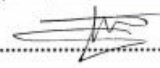


Εικόνα 10: Σχέδιο 1^{ης} Πρότασης Βελτίωσης (αρχικό στάδιο)

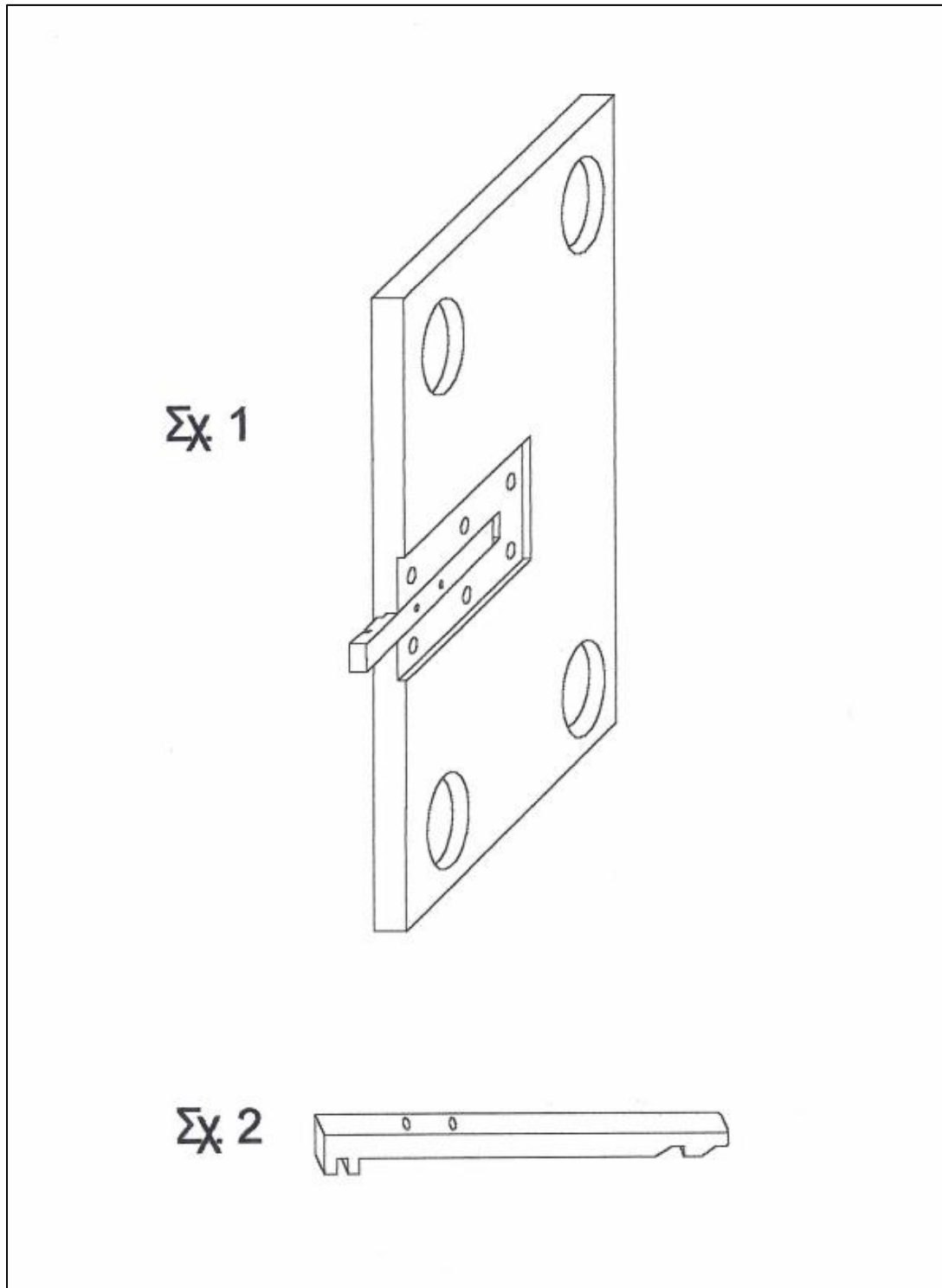


Εικόνα 11: Σχέδια 1^{ης} Πρότασης Βελτίωσης (τελικό στάδιο)

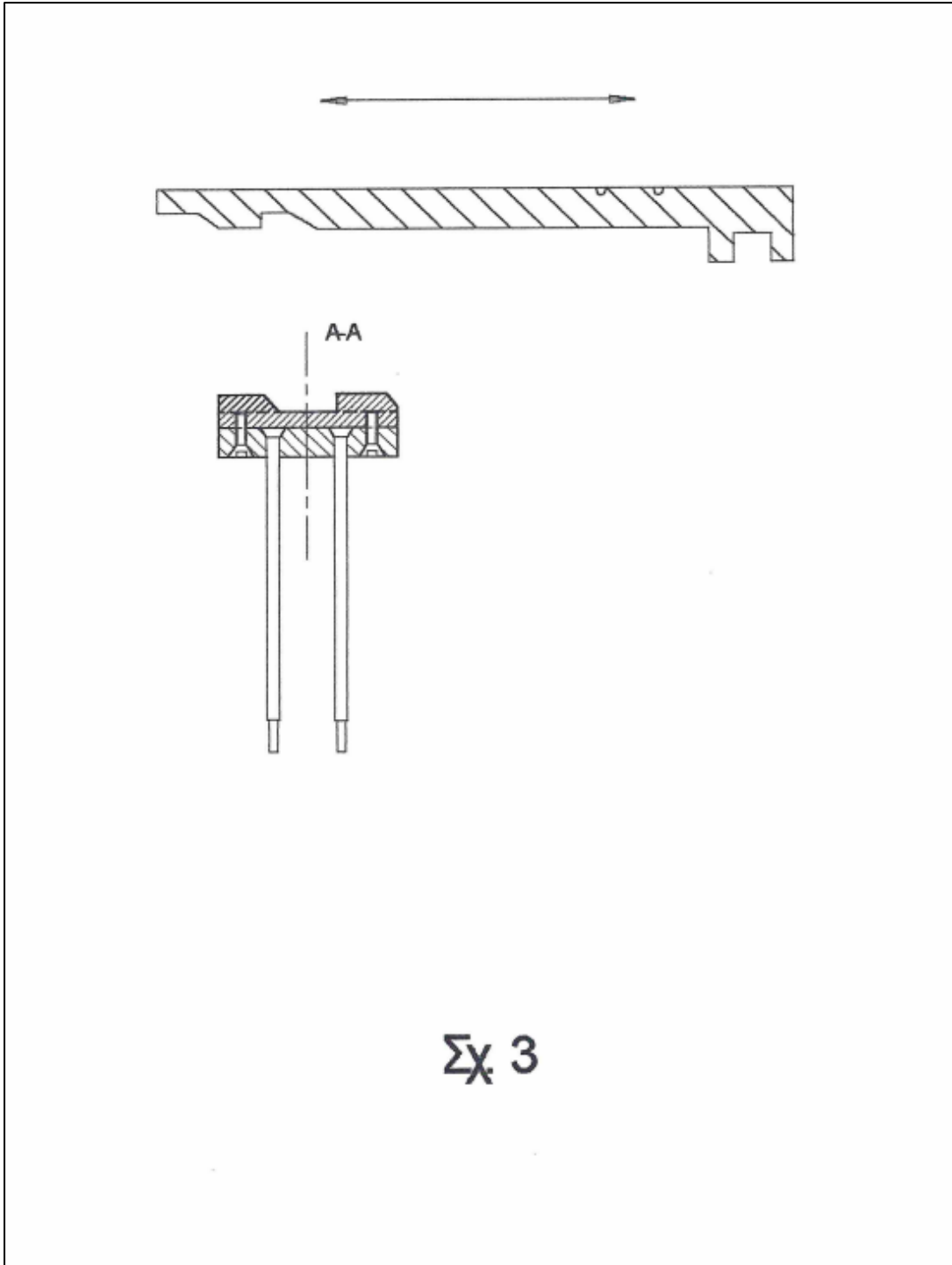
Η ακόλουθη πρόταση βελτίωσης που φαίνεται στην εικόνα 12 είχε ως αντικείμενο την μεταποίηση ενός μεταλλικού προτύπου με σκοπό την άμεση εναλλαγή παραγωγής τελικού προϊόντος με μία κίνηση. Η αλλαγή του στοίχιζε σε χρόνο αλλά και σε χρήμα. Η παρούσα πρόταση όμως δεν προχώρησε αν και έγινε απονομή τιμητικής διάκρισης, διότι όπως έκρινε η επιτροπή η παραγωγή του προϊόντος ήταν μικρή.

ΕΒΙΟΠ-ΤΕΜΠΟ Α.Ε. Ελληνική Βιομηχ. Ηλεκτρικών Ειδών	
ΠΡΟΤΑΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	
ΕΠΩΝΥΜΟ : ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ	ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛ. : ΦΩΤΟΜΟΝΤΕΡ
ΟΝΟΜΑ : ΙΩΑΝΝΗΣ	ΑΡΙΘ. ΕΡΓΑΖΟΜ. : 51313
ΤΜΗΜΑ : 240	
ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ: Το καλούπι με κωδικό 251422.02.07...09 βγαίνει (με αλλαγή που γίνεται στο Μηχανουργείο) 2 διαφορετικά προϊόντα. Με την πρόταση που γράφω παραπάνω δεν θα χρειάζεται πλέον να έρχεται στο Μηχανουργείο για αλλαγή.	
ΠΡΟΤΑΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ: Με μία κίνηση στο καλούπι, θα έχουμε την αλλαγή αμέσως με τώρα που χρειάζεται 90'-120' στο Μηχανουργείο και τον την καθεστέρηση από την ώρα που βγαίνει η παραγωγή του καλούπιού μέχρι να διαμετρηθεί. Λοιπόν θα πρέπει να τοποθετηθεί ένας ώστρις, όπου μας βολώνει ή βάζει πλάκα του ούστρου ή του φορέα, σχ.1. Χώρος υπάρχει. Αυτός ο ώστρις θα είναι κόνια διαμορφωμένος σχ.2 και θα ανεβουατεβαθεί το διαμορφωμένο επίπεδο πλάκα με τα κοπτικά πυράκια όπως δείχνουμε σχ.3. Έτσι τα πυράκια, όταν δεν κινούνται, θα γίνεται η διαμόρφωση στα επίπεδα θύρατα της ταινίας, και αλλαγή κινήσεως. Επειδή δεν υπάρχουν σχέδια προτύπου, θα πρέπει να βοηθηθούμε από το ίδιο το καλούπι. Τέλος στα σχέδια, πάνω εξήγησε, χορηγία όμως, πως θα είναι η κατάσταση.	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ: 	Βασιλικό 3/11/1998
<small>Συμπληρώνεται μόνο από τον ΕΛΕΓΧΟ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ</small>	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ :	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ :	
ΘΕΜΑ ΠΡΟΤΑΣΗΣ :	

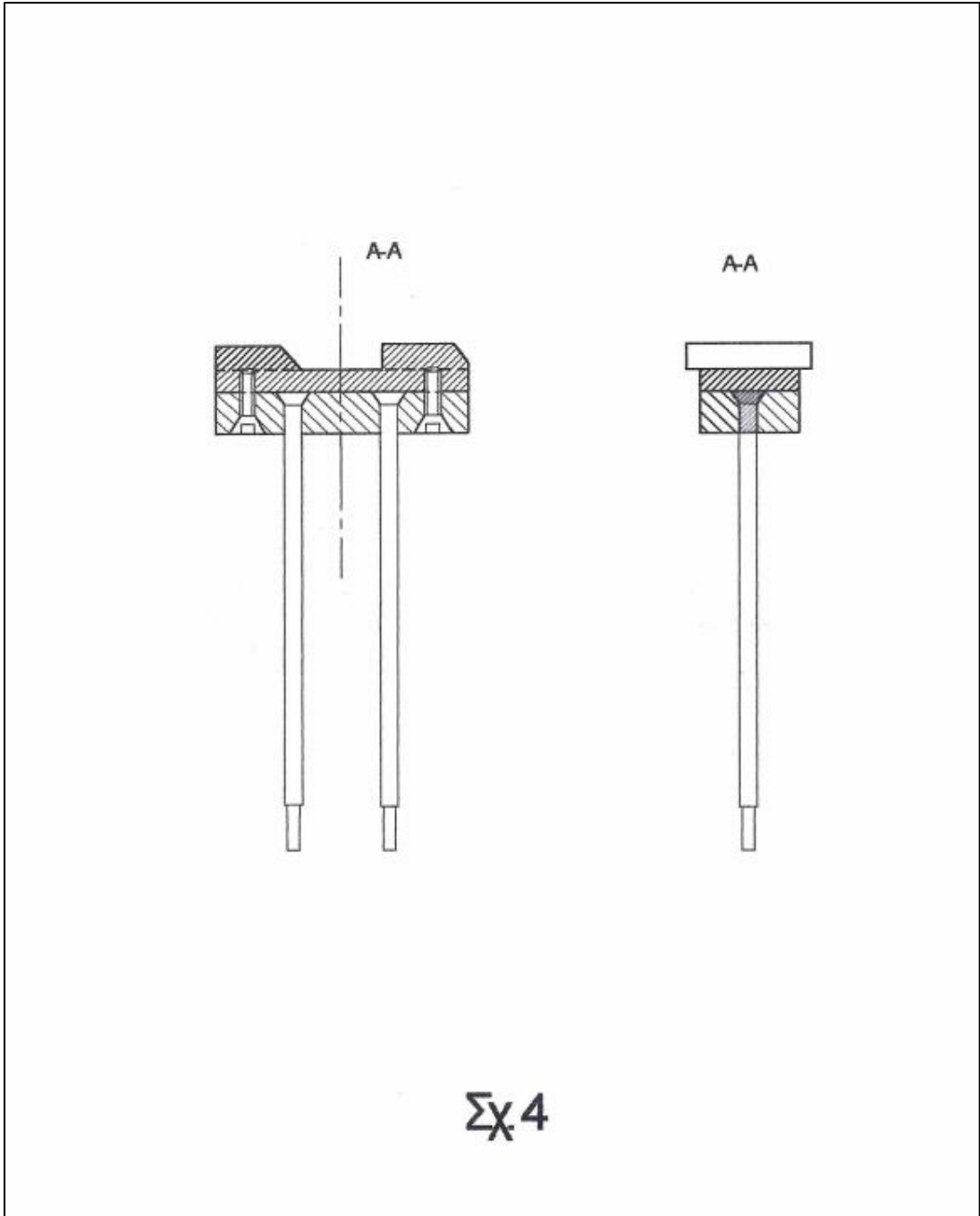
Εικόνα 12: 2^η Πρόταση Βελτίωσης ΕΒΙΟΠ ΤΕΜΠΟ



Εικόνα 13: Σχέδια 2^{ης} Πρότασης Βελτίωσης



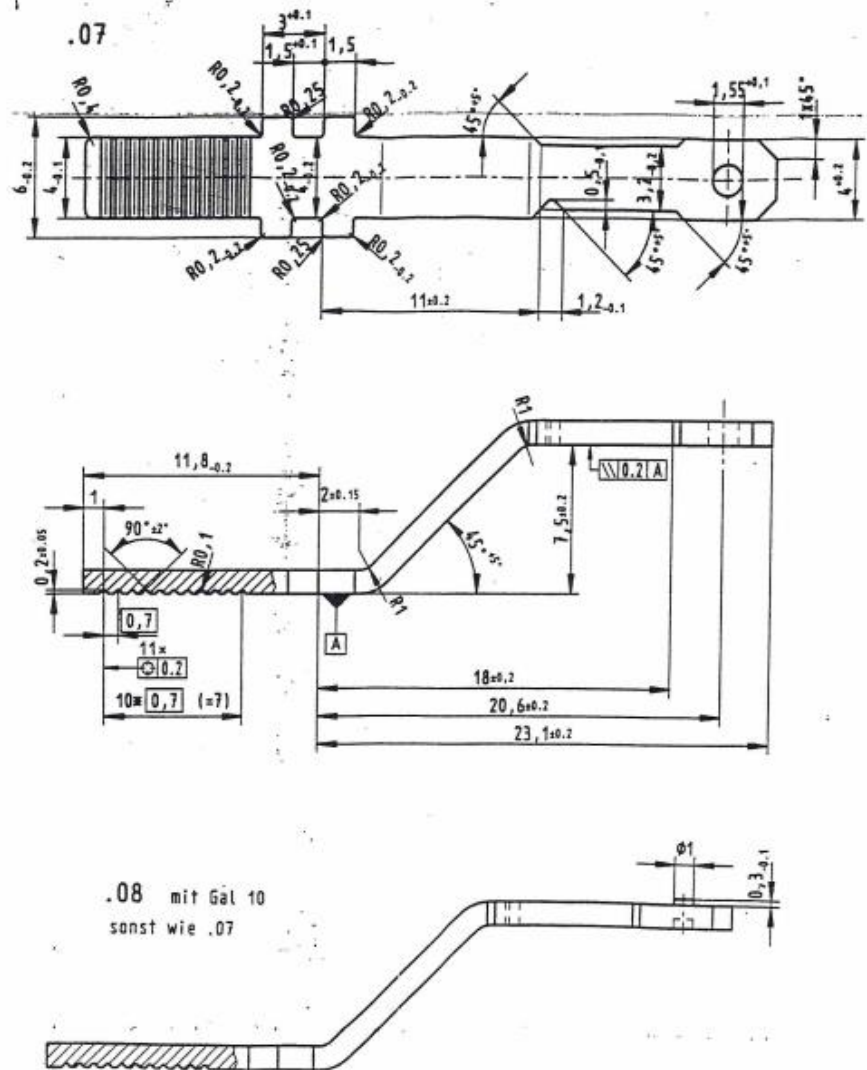
Εικόνα 14: Σχέδια 2^{ης} Πρότασης Βελτίωσης



Σχ 4

Εικόνα 15: Σχέδια 2^{ης} Πρότασης Βελτίωσης

ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ



Εικόνα 16: Σχέδια 2^{ης} Πρότασης Βελτίωσης (φωτοτυπία τελικού προϊόντος)

Κλείνοντας θα ήταν χρήσιμο να παρουσιαστεί και μία 3^η κατά σειρά πρόταση βελτίωσης στην οποία απονεμήθηκε χρηματική επιβράβευση. Ως αντικείμενο είχε επίσης την βελτίωση ενός μεταλλικού προτύπου σε συνάρτηση με την αλλαγή της παραγωγικής του διαδικασίας. Το καλούπι (module) επάνω στο οποίο έγινε η πρόταση βελτίωσης μέχρι πρότινος ήταν μονοφασικό⁷⁵.

Το μεγάλο κόστος παραγωγής του καλουπιού και η λειτουργική του διαδικασία, είχαν για πολλά χρόνια παγιωθεί διότι η τέως παραγωγική διεργασία χρειαζόταν ειδική μέριμνα για την παραγωγή του καλουπιού. Το πρόβλημα που ένσκηπτε ήταν ότι δεν μπορούσε το καλούπι να γίνει τριφασικό, διότι η μεταλλική ταινία που εισερχόταν σε αυτό, ήταν αρκετά φαρδιά και λεπτή, με αποτέλεσμα ο αυτόματος πνευματικός τροφοδότης (εικόνα 20) να την τσαλακώνει, αχρηστεύοντάς τη.



Εικόνα 17: Μεταλλική πρέσα⁷⁶

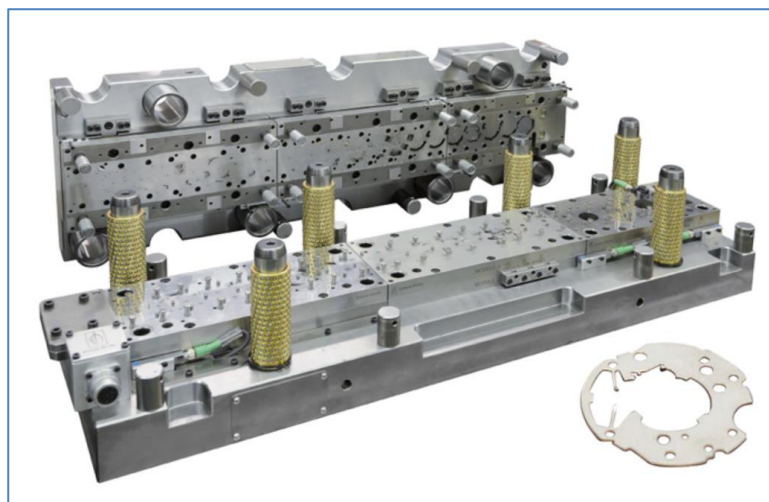
⁷⁵ Μονοφασικό καλούπι ή μονοφασική πρέσα δεν εννοούμε την ενέργεια που δέχεται από το ρεύμα, αλλά την εργοστασιακά λεκτική απόδοση της εργασίας που παρέχεται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Με άλλα λόγια μία μονοφασική πρέσα επιβλέπεται από έναν εργάτη, ο οποίος διοχετεύει το πρωτογενές υλικό (πρώτη ύλη) στην πρέσα. Στις πρέσες στις οποίες η διοχέτευση της πρώτης ύλης γίνεται αυτόματα δεν υπάρχει λόγος να επιβλέπονται από έναν εργάτη. Σε αυτή την περίπτωση ο εργάτης ελέγχει τρεις πρέσες. Αυτές λέγονται τριφασικές πρέσες. Στις τριφασικές πρέσες η διοχέτευση των πρώτων υλών γίνεται με ειδικούς αυτόματους τροφοδότες, με αποτέλεσμα ο εργάτης μόνο να τις επιβλέπει. Λογικό είναι λοιπόν ένα καλούπι μονοφασικό να έχει μεγαλύτερο κόστος παραγωγής από ένα τριφασικό.

⁷⁶ <http://www.viome.gr/index.jsp?CMCCode=100302&extLang>

Η πρόταση βελτίωσης λοιπόν είχε διττό σκοπό. Αρχικά το καλούπι να έπανε να δουλεύει σε μονοφασική πρέσα και να μπορούσε να προσαρμοστεί σε τριφασική. Ο δεύτερος σκοπός ήταν να προσαρμοστεί ένας νέος τροφοδότης ο οποίος θα διείσδυε την ταινία στο καλούπι. Οι πνευματικοί τροφοδότες δεν μπορούσαν να προσαρμοστούν για τους λόγους που δόθηκαν παραπάνω. Έτσι λοιπόν σχεδιάστηκε από τον συγγραφέα της παρούσας διπλωματικής εργασίας ένας μηχανισμός ο οποίος θα είχε ως αντικείμενο εργασίας να τραβάει μηχανικά την ταινία από το πίσω μέρος του καλουπιού. Το αποτέλεσμα ήταν δίχως υπερβολή διακριτικά εντυπωσιακό.



Εικόνα 18: Μεταλλικό Καλούπι και απόκομμα μεταλλικής ταινίας⁷⁷

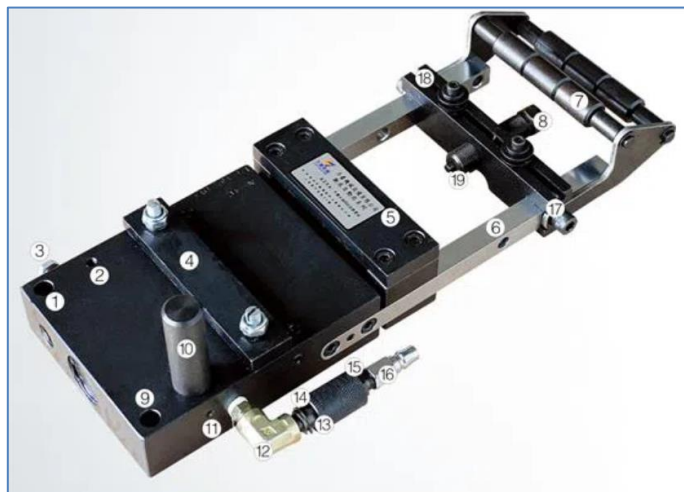


Εικόνα 19: Μεταλλικό καλούπι και τελικό προϊόν⁷⁸

⁷⁷ <https://www.wikiwand.com/de/Stanzwerkzeugbau>

⁷⁸ <http://www.presse-etude.com/en/outillage-precision.html>

Η επιτροπή που έλεγξε την πρόταση εντόπισε τις παραγωγικές αδυναμίες, δίνοντας την κατεύθυνση ως προς την συμμόρφωση βάσει της πρότασης βελτίωσης. Η εφαρμογή της δεν άργησε να επιφέρει τα αναμενόμενα οφέλη. Το προϊόν που έβγαζε το καλούπι ήταν ένα μεταλλικό εξάρτημα ενός ασφαλειοδιακόπτη (εικόνα 21) υψηλής παραγωγής. Δυστυχώς όμως φωτοαντίγραφα και σχέδια δεν υπάρχουν στο αρχείο, έχοντας ως ανάμνηση μόνο την επιβράβευση της παρούσας πρότασης βελτίωσης (εικόνα 24).



Εικόνα 20: Πνευματικός τροφοδότης μεταλλικών ταινιών καλουπιού⁷⁹



Εικόνα 21: Ασφαλειοδιακόπτης εταιρείας SIEMENS⁸⁰

⁷⁹ <http://m.gr.coilfeedingline.com/stainless-steel-coil-feeder/pneumatic-feeder-machine/metal-strip-air-feeds.html>

⁸⁰ https://www.skentzos.gr/index.php?route=product/product&name=2_5&product_id=36

4.1.2 Ηθικές και Υλικές Ανταμοιβές

Επακόλουθο των ανωτέρω και των προτάσεων για βελτίωση εν γένει, είναι οι ανταμοιβές είτε υλικές είτε ηθικές. Παρακάτω παρατίθενται παραδείγματα αυτών.

ΕΒΙΟΠ-ΤΕΜΠΟ ΑΕ Ελλην. Βιομηχ. Ηλεκτρικών Ειδών		
ΠΡΟΤΑΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ No : 209	Βασιλικό: 31/10/1997	
ΤΙΜΗΤΙΚΗ ΔΙΑΚΡΙΣΗ		
Αξιότιμε Κύριε : Παπαδόπουλε Ιωάννη		
Σας Ευχαριστούμε θερμά για την συμμετοχή σας στην προσπάθεια όλων μας για Βελτιώσεις στην Εταιρεία μας.		
Είμαστε πάντα πρόθυμοι και στο μέλλον να δουλέψουμε πάνω στις πιθανές καλές Ιδέες σας .		
Περιμένουμε πάντα την επόμενη Πρότασή σας και θα χαρούμε ίσως τότε να προτείνουμε την Χρηματική σας Επιβραύβευση .		
Για την Πρότασή σας υπ' αριθ. 209 με Θέμα :		
Εκμετάλευση ορειχάλκινης ταινίας		
σας γνωρίζουμε ότι : η πρόταση αυτή δεν εφαρμόζεται, διότι το σφάλμα που περιγράφεται σ' αυτή, οφειλόταν σε ανωμαλία του ψαλιδιού, η οποία απεκατεστάθη, οπότε δεν υπάρχει απώλεια υλικού.		
Η ιδέα σας όμως είναι χρήσιμη στην εταιρεία μας δια περαιτέρω βελτιώσεις.		
Δι αυτό σας απονέμουμε εγκάρδια αυτή την ΤΙΜΗΤΙΚΗ ΔΙΑΚΡΙΣΗ .		
Σας ευχαριστούμε πολύ		
 ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ	 ΤΜ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	 ΜΕΛΟΣ ΕΠΙΤΡΟΠ.
Τιμητική.doc		

Εικόνα 22: Τιμητική Διάκριση 1^{ης} Πρότασης Βελτίωσης

ΕΒΙΟΠ-ΤΕΜΠΟ ΑΕ

Ελλην. Βιομηχ. Ηλεκτρικών Ειδών



ΠΡΟΤΑΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Νο : 273

Βασιλικό: 22/3/1999

ΤΙΜΗΤΙΚΗ ΔΙΑΚΡΙΣΗ

Αξιότιμε Κύριε : **Παπαδόπουλε Ιωάννη**

Σας **Ευχαριστούμε θερμά** για την συμμετοχή σας στην προσπάθεια όλων μας για **Βελτιώσεις** στην Εταιρεία μας.

Είμαστε **πάντα** πρόθυμοι και στο μέλλον να δουλέψουμε πάνω στις πιθανές καλές **Ιδέες σας**.

Περιμένουμε **πάντα** την επόμενη **Πρότασή σας** και θα χαρούμε ίσως **τότε** να προτείνουμε την **Χρηματική** σας **Επιβραύευση**.

Για την Πρότασή σας υπ' αριθ. **273** με Θέμα :

Εύκολη αλλαγή μεταλλικού προτύπου σε άλλα προϊόντα.

σας γνωρίζουμε ότι : η πρόταση αυτή δεν εφαρμόζεται, επειδή οι ποσότητες των παραγομένων εξαρτημάτων από το πρότυπο αυτό είναι πολύ μικρές και η εξοικονόμηση μηδαμινή.

Δι αυτό σας απονέμουμε εγκάρδια αυτή την **ΤΙΜΗΤΙΚΗ ΔΙΑΚΡΙΣΗ**.

Σας ευχαριστούμε πολύ


ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ


ΤΜ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ


ΜΕΛΟΣ ΕΠΙΤΡΟΠ.


ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Τιμητική2.doc

Εικόνα 23: Τιμητική Διάκριση 2^{ης} Πρότασης Βελτίωσης

ΕΒΙΟΠ-ΤΕΜΠΟ ΑΕ
Ελλην. Βιομηχ. Ηλεκτρικών Ειδών



ΠΡΟΤΑΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

No : 221

Βασιλικό 17/09/98

ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ

Αξιότιμε Κύριε : Παπαδόπουλε Ιωάν.

Είμαστε στην ευχάριστη θέση να σας γνωρίσουμε, ότι η Πρότασή σας από : 12/11/96

με αριθμό 221 και Θέμα: Βελτίωση μεταλλικού προτύπου 251412.01.02

επιβραβεύεται με το χρηματικό ποσό των : **43.200 ΔΡΧ.**

(σαράντα τριών χιλιάδων διακοσίων δραχμών).

Σας συγχαίρουμε γι αυτό εγκάρδια.

Το ποσό αυτό θα το πάρετε με την εξόφληση των νόμιμων αποδοχών σας.

Με φιλικούς χαιρετισμούς


ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ


ΤΜ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ


ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Εικόνα 24: Χρηματική επιβράβευση 3^{ης} Πρότασης Βελτίωσης

Παράρτημα στο κεφάλαιο 6

Α. Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Παρακάτω παρατίθεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Μεθοδολογία υποβολής δημιουργικών προτάσεων στον Δημόσιο Τομέα

Μεθοδολογία υποβολής δημιουργικών προτάσεων για την απλούστευση των διοικητικών πρακτικών που δύναται να συμβάλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των Δημοσίων Επιχειρήσεων & Οργανισμών

Ποιο είναι το φύλο σας; ::: *

Άρρεν

Θήλυ

Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε; *

18-25

26-35

36-45

46-55

56-66

67+

Ποιο είναι το επίπεδο μόρφωσής σας; *

Υποχρεωτική εκπαίδευση (Δημοτικό-Γυμνάσιο)

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση(Λύκειο - Ι.Ε.Κ)

Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Α.Ε.Ι - Τ.Ε.Ι)

Μεταπτυχιακό - Διδακτορικό

Ποιο είναι το μηνιαίο εισόδημά σας; *

- 0 - 650
- 651 - 1000
- 1001 - 1500
- 1501 +

Ποια τα χαρακτηριστικά της περιοχής που κατοικείτε; *

- Αστική περιοχή (> 10.000 κατ.)
- Ημιαστική περιοχή (2.000-10.000 κατ.)
- Αγροτική περιοχή (< 2.000 κατ.)

Ποιο είναι το επάγγελμά σας; *

- Αγρότης
- Ελεύθερος επαγγελματίας
- Ιδιωτικός Υπάλληλος
- Δημόσιος Υπάλληλος
- Άλλο

Κατέχετε ψηφιακές δεξιότητες *

- Ναι
- Όχι

Αξιολογήστε το επίπεδο ψηφιακών γνώσεων σας. *

- Μέτριο (αποστολή και λήψη e-mails)
- Καλό (περιήγηση σε ιστοσελίδες, συμμετοχή σε κοινωνικά δίκτυα)
- Πολύ καλό (πραγματοποίηση βιντεοκλήσεων, πληροφόρηση για επικαιρότητα)
- Άριστο (Τραπεζικές συναλλαγές, αναζήτηση εύρεσης εργασίας, χρήση ψηφιακών υπηρεσιών)

Έχετε πρόσβαση στο διαδίκτυο: *

- Ναι, μέσω Σταθερών ευρυζωνικών συνδέσεων (π.χ. Wi-Fi, κ.α.)
- Ναι, μέσω Κινητών ευρυζωνικών συνδέσεων (π.χ. δικτύου κινητής τηλεφωνίας)
- Ναι, και από Σταθερές και από Κινητές ευρυζωνικές συνδέσεις
- Όχι

Ποιο μέσο χρησιμοποιείται για να συνδεθείτε στο διαδίκτυο, συνήθως; *

- Κινητό
- Tablet
- Laptop / Σταθερό υπολογιστή
- Συνδυασμός όλων των παραπάνω

Πιστεύετε ότι είναι επαρκής η εξυπηρέτηση των Δημοσίων Υπαλλήλων απέναντι στις ανάγκες των πολιτών; *

- Ικανοποιητική Εξυπηρέτηση
- Επαρκής Εξυπηρέτηση
- Μερικώς ικανοποιητική Εξυπηρέτηση
- Μη ικανοποιητική Εξυπηρέτηση
- Δεν γνωρίζω

Οι μεταρρυθμίσεις εν γένει δύναται να προσφέρουν αποτελεσματικά. Πώς κρίνετε το σύστημα μεταρρυθμίσεων που αφορά τη Δημόσια Διοίκηση; *

- Αρκετά καλό
- Ικανοποιητικό
- Μερικώς ικανοποιητικό
- Μη ικανοποιητικό
- Δεν γνωρίζω

Πιστεύετε ότι το υπάρχον μεταρρυθμιστικό σύστημα χρήζει αλλαγών; *

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

Σε διαδικασίες επιχειρήσεων του Ιδιωτικού Τομέα είναι ενσωματωμένη η δυνατότητα υποβολής δημιουργικών προτάσεων από τους υπαλλήλους με οφέλη εκατέρωθεν. Πιστεύετε ότι κάτι τέτοιο θα μπορούσε να ισχύει και στον Δημόσιο Τομέα; *

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

Πιστεύετε ότι οι Δημόσιοι Υπάλληλοι θα μπορούσαν να συνεισφέρουν αποτελεσματικά μέσω υποβολής δημιουργικών προτάσεων για ένα πιο αποδοτικό σύστημα Δημόσιας Διοίκησης; *

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

Πιστεύετε ότι μέσα από δημιουργικές προτάσεις βελτίωσης μπορεί ένα σύστημα να γίνει πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό; *

- Οπωσδήποτε
- Πιθανόν
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

Πιστεύετε ότι θα κεντρίσει το ενδιαφέρον η δυνατότητα υποβολής δημιουργικών προτάσεων από τους δημοσίους υπαλλήλους; *

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

...

Με δεδομένο ότι οι υποβληθείσες προτάσεις αξιολογούνται ορθά, πιστεύετε ότι θα μπορούσε να έχουν οφέλη οι Δημόσιες Υπηρεσίες; *

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

Β. Σχόλια συμμετεχόντων στην έρευνα

Στο Παράρτημα Β του κεφαλαίου 6 εμφανίζονται ορισμένα από τα σχόλια των ερωτηθέντων σε μορφή print screen από την εφαρμογή Facebook.



Alexandra Kostarelli

Έτοιμο. Πολύ ενδιαφέρον!!  1

[Μου αρέσει!](#) · [Απάντηση](#) · 1 εβδ.



Olga Mathiou

Ετοιμο . Καλη επιτυχια . Κατι τετοιο θα δουλευε προς οφελος ολων αν δεν μπαιναν στη μεση συνδικαλιστες κ κομματα κ λειτουργουσε το δημοσιο οπως ο ιδιωτικος τομεας .

[Μου αρέσει!](#) · [Απάντηση](#) · 1 εβδ.



Maria Prifti

Καλή επιτυχία Γιάννη! Πολύ ενδιαφέρον το θέμα!

[Μου αρέσει!](#) · [Απάντηση](#) · 1 εβδ.




Χρήστος Παπαδόπουλος

δυνατό ερωτηματολόγιο! Το συμπλήρωσα!

[Μου αρέσει!](#) · [Απάντηση](#) · 1 εβδ.



Ευγενία Αραμπατζή

Ενδιαφέρον, καλή επιτυχία!  1



Φανή Σταυρουλάκη

Καλή επιτυχία και από εμένα.... Το υπέβαλα!!!!Ευκολακι και αλήθεια είναι πολύ ενδιαφέρον το θέμα.

[Μου αρέσει!](#) · [Απάντηση](#) · 1 εβδ.



Χριστίνα Δάκου

Γιάννη καλή χρονιά με υγεία! Μόλις σου έστειλα τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο. **Μπράβο** φαίνεται πολύ ενδιαφέρον το θέμα που διάλεξες! Καλή επιτυχία!

[Μου αρέσει!](#) · [Απάντηση](#) · 1 εβδ.

