



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ  
Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ

# ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ  
ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ»

---

ΘΕΟΦΑΝΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΘΥΜΙΑ  
Α.Μ. 7480

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΤΣΟΤΣΟΛΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΑΙΓΑΛΕΩ 2017

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
Α΄ ΜΕΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ .....	7
1 ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	8
1.1 Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	10
1.2 Η ΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	12
1.2.1 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	13
1.2.2 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΚΛΑΣΣΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ .....	18
1.2.3 Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	22
1.3 Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ .....	23
1.4 Η ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	27
1.5 Η ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	29
1.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	31
1.7 ΘΕΩΡΙΑ Ζ (ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ).....	32
1.8 ΘΕΩΡΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .....	33
1.8.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	34
1.9 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	37
2 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ .....	40
2.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ: Ο 6 <sup>ος</sup> ΠΟΡΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	40
2.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ .....	41
2.3 Η ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ Π.Σ.Δ.(I.M.S.) & ΤΩΝ Σ.Υ.Α.(D.S.S.).....	44
2.4 Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	45
2.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ Ε.Ρ.Ρ. ....	45
3 ΔΙΑΔΕΔΟΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	47
3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Τ.Ο.Μ.).....	47
3.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (Μ.Β.Ο.).....	55
3.2.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ.....	58
3.2.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ & ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ .....	61
3.2.3 ΠΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ.....	62

3.3	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (B.P.M.) .....	63
3.3.1	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Ή ΑΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ .....	64
3.3.2	ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	67
3.3.3	Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	71
3.3.4	ΟΙ 4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ (ΟΠΤΙΚΕΣ) ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	74
3.3.5	ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ (ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ) .....	75
3.3.6	ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	77
3.3.7	ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΕΘΟΔΩΝ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΩΝ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ .....	79
3.3.8	ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	81
3.4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Α΄ ΜΕΡΟΥΣ .....	83
	Β΄ ΜΕΡΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	85
4	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	86
4.1	ΕΛΛΑΔΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	87
4.2	Ε.Π. «ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ» 2014-2020 & Τ.Π.Ε.....	91
4.3	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ, ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	104
4.3.1	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ .....	104
4.3.2	ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ & ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	108
4.3.3	ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ.....	113
4.4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Β΄ ΜΕΡΟΥΣ .....	118
	Γ΄ ΜΕΡΟΣ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	120
5	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ -ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΜΕ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΑΝΑΘΕΣΗ- .....	121
5.1	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ & ΣΚΟΠΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ .....	121
5.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ .....	124
5.3	ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΡΟΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	125
5.4	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ .....	128
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι .....	135
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	143

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Την εργασία αυτή την αφιερώνω στον άντρα μου Γιάννη, τα παιδιά μου Μελίνα και Στέφανο και στους γονείς μου Άρη και Δήμητρα, χωρίς την υπομονή των οποίων και την ηθική τους στήριξη δεν θα μπορούσε να είχε υλοποιηθεί.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην Κα Παλαιολόγου Ανθή, η οποία μέσω της καθημερινής της προσπάθειας για την αποτελεσματικότερη οργάνωση ενός αποδομημένου Τμήματος, τον καιρό που της είχε ανατεθεί, αποτέλεσε πρότυπο για την εφαρμογή των αρχών management, ενώ παράλληλα, οι οργανωτικές της προσεγγίσεις δημιούργησαν το ερέθισμα και την έμπνευση για την ενασχόλησή μου με το συγκεκριμένο θέμα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Κα Κοσμίδου Μαριγώ (Προϊσταμένη της Δ/σης Προμηθειών) και τον κ. Αντρέα Πέτρου (Υπάλληλο της Δ/σης Προμηθειών), αφού μέσω του υλικού που μου παραχώρησαν, των εύστοχων συμβουλών τους και της ενθάρρυνσης τους για ενσωμάτωση του τεχνικού πλαισίου της εργασίας στη Δ/ση Προμηθειών του Υπουργείου, συνεισέφεραν καθοριστικά στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Τέλος, τις πιο θερμές ευχαριστίες μου τις προσφέρω στον κ. Τσότσολα Νικόλαο ο οποίος στάθηκε δίπλα μου όχι μόνο ως επιβλέπων καθηγητής αλλά κυριολεκτικά ως συνοδοιπόρος στο ταξίδι για την εκπόνηση της πτυχιακής μου. Τον ευχαριστώ για την εμπιστοσύνη του, την καθοδήγηση, την εμπύχωση και ασφαλώς για τις πολύτιμες γνώσεις του, χωρίς τις οποίες δεν θα μπορούσε να είχε ολοκληρωθεί το Γ' μέρος της πτυχιακής, το οποίο αποτελεί και την καρδιά της εργασίας.

## ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**ΣΚΟΠΟΣ:** «Η παρούσα εργασία επιχειρεί να αναδείξει τη σημασία των Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων για τις λειτουργίες του δημόσιου τομέα και ειδικότερα στη Δ/ση των Προμηθειών, με στόχο την παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών μέσω της μοντελοποίησής τους, την παροχή αξιόπιστων πληροφοριών σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται στο σύστημα προμηθειών καθώς και τη διασφάλιση του εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της σύγχρονης αντίληψης για τη δημόσια διοίκηση».

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ.

**OBJECTIVE:** «This study aims to demonstrate the importance of the Integrated Information Systems as regard the functions of the public sector, and particularly the Procurement Department in order to provide value added services focusing on the efficiency and the effectiveness of the procedures through their modeling on the provision of reliable information to all interested parties involved in the procurement system, and on ensuring internal audit in line with the requirements of the modern perception of public administration.

**KEY WORDS:** E-GOVERNANCE, MANAGEMENT THEORY, MANAGEMENT BY OBJECTIVE, BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, MODELING PROCUREMENT PROCESS.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση ή διαφορετικά το management<sup>1</sup>, αποτελεί έναν όρο που εμφανίστηκε με την ανάπτυξη κοινωνικών ομάδων, στις οποίες δημιουργήθηκε η ανάγκη για ομαδική συνεργασία και συνύπαρξη για την επιδίωξη σκοπών που να ωφελούν τόσο την ομάδα, ως σύνολο, όσο και κάθε μέλος της ομάδας<sup>2</sup>. Η κατανόηση του όρου Management συνίσταται πρωτίστως στην κατανόηση της διαδικασίας μιας σειράς αδιαίρετων δραστηριοτήτων όπου μέσω του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της στελέχωσης (staffing), της διεύθυνσης του ανθρώπινου παράγοντα (directing) και του ελέγχου (controlling), οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί ενεργοποιούνται για την επίτευξη των στόχων.

Η επιχείρηση μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού αποφασίζει ποιοι είναι οι γενικότεροι επιχειρηματικοί στόχοι και στη συνέχεια τα διοικητικά στελέχη των κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων εξουσιοδοτούνται να προσδιορίσουν ποιες ενέργειες απαιτούνται ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Στη σύγχρονη εποχή, οι διοικούντες των επιχειρήσεων για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους, προκειμένου να υποστηρίξουν πράξεις και αποφάσεις κάνουν χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων. Με την υποβοήθηση της Τεχνολογίας Πληροφοριών & Επικοινωνίας τα συστήματα αυτά μετατρέπουν τα δεδομένα (data) σε πληροφορίες (information)<sup>3</sup> δηλ. σε «δεδομένα με νόημα».

Κατά αντιστοιχία, η διοίκηση του ελληνικού δημοσίου τομέα στο πλαίσιο εναρμόνισης με τη στρατηγική της Ένωσης για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη και την επίτευξη οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής συνοχής, προϋποθέτει έως το 2020 την ενδυνάμωση των επιχειρησιακών λειτουργιών της, με αιχμή τις Τεχνολογίες Πληροφοριών & Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Κατ' αυτόν τον τρόπο επιδιώκεται η διαμόρφωση ενός νέου περιβάλλοντος και μιας νέας κουλτούρας λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης με άξονες τη στοχοθεσία (Management By Objectives) ώστε οι υπηρεσίες να επικεντρώνονται στα

---

<sup>1</sup> Στην ελληνική γλώσσα το management έχει μεταφραστεί με αρκετούς τρόπους. Επικρατέστεροι όροι φαίνεται να είναι οι "οργάνωση και διοίκηση", "διοικητική", "διοίκηση". Κανείς όμως από αυτούς δεν εκφράζει με ακρίβεια την έννοια του όρου. Γι' αυτό πλέον χρησιμοποιείται η λέξη "management". (<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/>)

<sup>2</sup> « Επιχειρηματική Δεοντολογία και Πρακτική» Δρ. ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΝΤΑΝΟΣ σελ.27 (ΣΥΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ 2015)

<sup>3</sup> Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων I» ΓΙΑΝΝΗΣ Α. ΠΟΛΛΑΛΗΣ, ΔΙΟΝΥΣΗΣ ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΑΠΟΥΤΣΗΣ σελ.27 (ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ 2004)

αποτελέσματα, τον εκσυγχρονισμό των δομών με ψηφιοποίηση των εσωτερικών διοικητικών διαδικασιών και την εσωτερική επικοινωνία της διοίκησης με διακίνηση δεδομένων και όχι εγγράφων, αλλά και στην απλοποίηση και προτυποποίηση τόσο των εσωτερικών διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας των φορέων του δημόσιου τομέα όσο και των υπηρεσιών που παρέχονται σε πολίτες.

Στο πλαίσιο του σκοπού της εργασίας η θεματολογία εκτείνεται σε τρία διακριτά μέρη:

Το Α' μέρος αποτελείται από 3 κεφάλαια στα οποία αναφέρονται οι βασικές αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης, οι θεωρίες Διοίκησης των σπουδαιότερων θεμελιωτών του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η εννοιολογική προσέγγιση της λειτουργίας των Πληροφοριακών Συστημάτων και τέλος οι σύγχρονες μέθοδοι άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Διοίκηση Μέσω Στόχων και η Διοίκηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών, καθώς θα βοηθήσουν σημαντικά στην κατανόηση της έννοιας του όρου management και της έννοιας των διαδικασιών.

Το Β' μέρος αποτελείται από 1 κεφάλαιο στο οποίο θα γίνει αναφορά στους μεταρρυθμιστικούς στόχους της δημόσιας διοίκησης του μέλλοντος, μέσω της χρήσης εφαρμογών ΤΠΕ και εργαλείων ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, όπως αυτοί απορρέουν από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020"<sup>4</sup>.

Το Γ' μέρος αποτελείται από 1 κεφάλαιο το οποίο θα επικεντρωθεί σε μελέτη περίπτωσης διαδικασιών δημόσιας Υπηρεσίας. Υπό το πρίσμα του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου και με επιστημονική μεθοδολογία, θα επιχειρηθεί η παρουσίαση συγκεκριμένων προτάσεων σχετικά με το σχεδιασμό και ανάπτυξη μοντέλων διαδικασιών και υπό-διαδικασιών σύναψης, παρακολούθησης και ελέγχου των δημοσίων συμβάσεων χαμηλής αξίας για προμήθεια υλικών και παροχή υπηρεσιών με την υποστήριξη των διαδικασιών μέσω της εγκατάστασης Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Enterprise Resource Planning (E.R.P.)

---

<sup>4</sup> 2014GR05M2OP001 [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/el/atlas/programmes/2014-2020/greece/2014gr05m2op001](http://ec.europa.eu/regional_policy/el/atlas/programmes/2014-2020/greece/2014gr05m2op001)

**Α' ΜΕΡΟΣ**  
**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΗ**



## 1 ΠΕΡΙ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η επιστήμη της Οργάνωσης & Διοίκησης έχει ως αφετηρία την ανάδειξη αποτελεσματικών μορφών διαχείρισης των περιορισμένων ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων, με σκοπό την επίτευξη αντικειμενικών στόχων.

Η Διοικητική (management) είναι η επιστήμη της Διοίκησης. Είναι δηλαδή το σύνολο της οργανωμένης και συστηματοποιημένης γνώσης πάνω στην οποία στηρίζεται η διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η διοίκηση σαν εφαρμοσμένη διαδικασία, δεν μπορεί να επιτελέσει με επιτυχία τον προορισμό της, αν δεν στηρίζεται σε γνώσεις επιστημονικά τεκμηριωμένες.<sup>5</sup> Από την άλλη πλευρά η άσκηση της διοίκησης πρέπει να θεωρείται και σαν τέχνη (δεξιότητα, επιδεξιότητα)<sup>6</sup> διότι η απλή γνώση των διοικητικών αρχών και της διοικητικής θεωρίας δεν εξασφαλίζουν την επιτυχή άσκηση των διοικητικών καθηκόντων, επομένως τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ξέρουν και πώς να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις. Έτσι η επιστήμη και η τέχνη δεν αποκλείουν αλλά συμπληρώνουν η μια την άλλη. Από τις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα έως την εποχή μας έχουν αναπτυχθεί διάφορες σχολές (θεωρίες της διοίκησης) και διάφορες μέθοδοι διοίκησης.

Η σύγχρονη διοικητική εργασία συνδέεται και με τις έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. **Αποδοτική** θεωρείται η οργάνωση μιας επιχείρησης, όταν αξιοποιεί (εκμεταλλεύεται) κατά τον προσφορότερο (αποδοτικότερο) τρόπο τους υπάρχοντες σε στενότητα παραγωγικούς συντελεστές (δηλ. τις εισροές όπως το έδαφος, την εργασία, το κεφάλαιο) έτσι ώστε συνολικά να ελαχιστοποιείται το κόστος των επιχειρησιακών πόρων<sup>7</sup>. **Αποτελεσματική** θεωρείται η διοίκηση η οποία επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί δηλαδή η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί. Επομένως, η **αποδοτικότητα (efficiency)** συνδέεται με την επίτευξη των

<sup>5</sup> «ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» ΧΡΗΣΤΟΥ Γ. ΦΛΩΡΟΥ εκδ. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ σελ. 98

<sup>6</sup> Με το όρο «τέχνη», συνήθως εννοούμε τη διευθέτηση ή μετατροπή των πραγμάτων με τη βοήθεια της ανθρώπινης δεξιότητας έτσι ώστε να υλοποιείται ένας επιδιωκόμενος σκοπός. (σελ.102 ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ 2004 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ Δρ. ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ ΙΘΑΚΗΣΙΟΣ)

<sup>7</sup> Σε κανονικές συνθήκες, οι εκροές θα πρέπει να είναι μεγαλύτερης αξίας από τις εισροές.

Οι 3 πιθανές καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση είναι

1. Εισροές>Εκροές:η επιχείρηση αντιμετωπίζει ζημία
2. Εισροές=Εκροές:η επιχείρηση βρίσκεται στο νεκρό σημείο
3. Εισροές<Εκροές:η επιχείρηση έχει κέρδος.

στόχων μέσω της ελάχιστης σπατάλης των πόρων, **η αποτελεσματικότητα (effectiveness)** συνδέεται με την επίτευξη των στόχων δηλ. με την αποπεράτωση ενός έργου<sup>8</sup>.

Οι τυπικοί δείκτες αποδοτικότητας επικεντρώνονται στις **μονάδες παραγόμενων προϊόντων ή προσφερομένων υπηρεσιών ανά εργαζόμενο ή ανά μονάδα χρόνου**. Με αυτή την ερμηνεία η έννοια της αποδοτικότητας δέχεται έντονες επικρίσεις οι οποίες βασίζονται στο σκεπτικό ότι η αποδοτικότητα έχει έναν εσωτερικό προσανατολισμό και βραχυπρόθεσμη στόχευση, εκφράζοντας τη λογική που επικράτησε στην περίοδο της **μαζικής παραγωγής**. Η έννοια είναι στενά συνδεδεμένη με τη χρήση προτύπων. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται επικεντρώνονται σε στοιχεία κόστους και χρόνου, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο τι προϊόντα παράγονται. Η **αποτελεσματικότητα** έρχεται να βελτιώσει τη θεώρηση της αποδοτικότητας και να δώσει έμφαση στην παραγωγή και στη διάθεση σωστών προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι σύγχρονες αντιλήψεις σχετικά με τη μέτρηση της απόδοσης ενός οργανισμού δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις διαδικασίες, στις μακροπρόθεσμες βελτιώσεις και στην παρακίνηση των εργαζομένων.

---

<sup>8</sup> «ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΟΧΗΣ» Κ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ, Α.Μ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ εκδ. Rossili

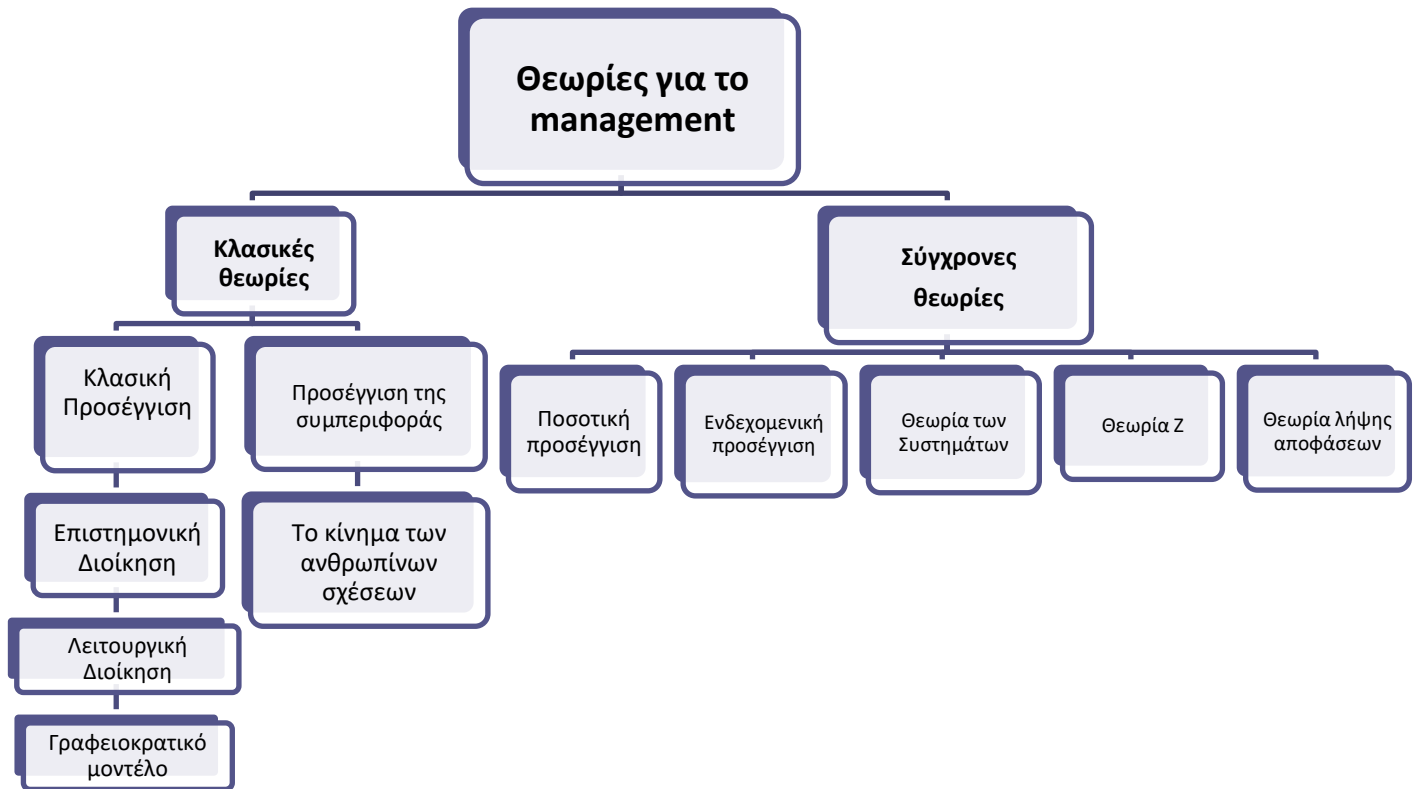
## 1.1 Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η διοικητική επιστήμη άρχισε να διαμορφώνεται ως επιστήμη κατά το τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Η σημασία όμως της διοικητικής σκέψης ως πρακτική χρονολογείται από την αρχαιότητα και αποτέλεσε θεμελιώδη συντελεστή των θαυμαστών πολιτισμών της ανθρωπότητας. Πολλές ιδέες και αρχές σχετικές με τη διοίκηση όπως ο καταμερισμός των έργων, η ανταμοιβή, η επαγγελματική εξειδίκευση, η υποκατάσταση εργαλείων στην ανθρώπινη εργασία υπάρχουν καταγεγραμμένες σε αναφορές των αρχαίων Ελλήνων, των Βαβυλωνίων, των Ρωμαίων. Στη σύγχρονη εποχή, η επιστημονική έρευνα για τη διοικητική επιστήμη ακολουθεί μια διαχρονική πορεία, βελτιώνει, εξελίσσει υφιστάμενες αρχές και θεωρίες αλλά και δημιουργεί νέες θεωρίες σύγχρονων οργανωτικών αντιλήψεων ώστε οι επιχειρήσεις αλλά και το Κράτος (public management) να επιβιώσουν στο ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους που έχουν θέσει. Σύμφωνα με τον καθηγητή Φλώρο, στην εποχή μας περισσότερο από κάθε άλλη εποχή η διοίκηση αποτελεί πρωταρχικής σημασίας κοινωνική λειτουργία, απαραίτητη για τη θεμελίωση του σύγχρονου κράτους αλλά και των αμέτρητου πλήθους και αμέτρητης ποικιλίας οργανώσεων ή ομάδων, οι οποίες συγκροτούνται και λειτουργούν στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας.

Από μια εννοιολογική διάσταση, θα έλεγε κανείς ότι η Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων (management) είναι η διαδικασία της συνεργασίας ανθρώπων και πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης όσο και των μελών της επιχείρησης γι' αυτό άλλωστε και μία σειρά επιστημών όπως είναι η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, τα οικονομικά, τα μαθηματικά, η φιλοσοφία είναι σημαντικά πεδία από τα οποία αντλεί γνώση το Management.

Στις ενότητες που ακολουθούν γίνεται αναλυτική περιγραφή στην εξέλιξη των θεωριών ή σχολών ή προσεγγίσεων, (οι όροι χρησιμοποιούνται με την ίδια σημασία) περί διοίκησης καθώς και των πιο δημοφιλών μεθόδων άσκησης διοίκησης.

Οι θεωρίες περί οργανώσεων είναι σύνολα εννοιών περί αποτελεσματικής και αναποτελεσματικής οργάνωσης.



**Διάγραμμα 1: Θεωρίες για το management**

## 1.2 Η ΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ως «κλασική σχολή» χαρακτηρίζεται το σύνολο των ιδεών και των πεποιθήσεων που διαμορφώθηκαν κατά τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, οι οποίες άνοιξαν το δρόμο για τη μαζική παραγωγή και τον αυτοματισμό ενώ έθεσαν ταυτόχρονα και τις βάσεις για τις σύγχρονες τάσεις της οργάνωσης και της διοίκησης. Τα διδάγματα των θεωρητικών εκείνης της εποχής έχουν συσσωρευτεί και εξελιχθεί κατά ένα συστηματικό τρόπο μέσα σε ένα σώμα γνώσεων έχοντας τεράστια απήχηση μέχρι και σήμερα στον χώρο των επιχειρήσεων και των βιομηχανικά ανεπτυγμένων χωρών.

Η κλασική σχολή της διοίκησης έχει εργασιοκεντρικό χαρακτήρα και το θέμα της διοίκησης αντιμετωπίζεται από μηχανιστική σκοπιά. Ο δε εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως γρανάζι αυτής της μηχανής όπου θα πρέπει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του κατά τρόπο τέτοιο ώστε να επιτυγχάνεται η μοναδική αποστολή της επιχείρησης δηλ. η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της κλασικής σχολής διοίκησης όπου οι εργάτες θα έπρεπε να πραγματοποιούν την εργασία που έκαναν κατά ένα τρόπο μηχανιστικό και επαναληπτικό, χωρίς να σκεφθούν για την εργασία που έκαναν<sup>9</sup> (διότι η σκέψη ήταν δικαίωμα και υποχρέωση μόνο του manager) , οδήγησε σε **αυστηρά ιεραρχικά οργανωτικά σχήματα, δομημένα σε τμήματα που ακολουθούσαν πιστά γραφειοκρατικές διαδικασίες.**

Ουσιαστικά, η κλασική σχολή της διοίκησης περιλαμβάνει δύο (2) προσεγγίσεις:

α) Την επιστημονική διοίκηση όπου δόθηκε έμφαση στο μεμονωμένο εργάτη και στη βελτίωση της απόδοσης της παραγωγής μέσα από την ανάλυση της εργασίας.

και

β) Την κλασική διοικητική θεωρία όπου το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στη διοίκηση ή διεύθυνση όλου του οργανισμού.

---

<sup>9</sup> «Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ» ΜΥΡΩΝ Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ εκδ. «ΑΘ.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ»2006 σελ.37

### 1.2.1 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Frederic Winston Taylor (1856-1915)
- Frank Gilbreth (1868-1924) & Lillian Gilbreth (1878-1972)
- Henry L. Gantt (1861-1919)
- Henry Ford (1863-1947)

Η επιστημονική διοίκηση (scientific management) επικεντρώθηκε στη μελέτη και παρακολούθηση της εκτέλεσης της εργασίας του εργάτη με σκοπό την αύξηση της ποσότητας παραγωγής.

Στους πρωτοπόρους της προσέγγισης αυτής συγκαταλέγεται ο Αμερικανός μηχανικός **Frederic Winston Taylor(1856-1915)** οι θεωρίες του οποίου έχουν μείνει γνωστές ως Τεϋλορισμός και ο οποίος το 1911, με τη δημοσίευση του βιβλίου «**Αρχές Επιστημονικού Μανατζμεντ**» (**Principles of Scientific Management**) έβαλε τις βάσεις για τη θεμελίωση της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης και καθιερώθηκε ως ο «πατέρας» της επιστημονικής διοίκησης.

Οι απόψεις του Taylor περί επιστημονικής διοίκησης και αύξησης της παραγωγικότητας σχηματίστηκαν κατά τρόπο βιωματικό από τη σταδιοδρομία του, στη βιομηχανία χάλυβα στη Midvale Steel Works στη Φιλαδέλφεια. Ξεκινώντας το 1878 ως απλός μαθητευόμενος εργάτης και εξελισσόμενος σταδιακά στο βαθμό του γενικού τεχνικού διευθυντή, είχε τη δυνατότητα να παρατηρήσει τα προβλήματα των εργαζομένων, τη ψυχολογία τους και τη στάση τους απέναντι στην εργοδοσία.

Από τη μελέτη της εργασίας του βιομηχανικού εργάτη διαπίστωσε ότι:

- Η συνεργασία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων ήταν σχεδόν ανύπαρκτη.
- Οι εργάτες ήταν ανεκπαιδευτοι και επέλεγαν μόνοι τους τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας.
- Η μειωμένη απόδοση και η σπατάλη χρόνου και υλικών επικρατούσαν σε ανησυχητικό βαθμό.
- Μεταξύ των εργαζομένων είχε αναπτυχθεί μια νοοτροπία μείωσης της προσπάθειας κατά την οποία οι εργαζόμενοι σκοπίαζαν εκτελούσαν τα καθήκοντά τους με

βραδύτητα προκειμένου να μην θεωρηθούν ως πλεονάζοντες και απολυθούν .(soldiering)

- Μεταξύ των εργατών και των υπαλλήλων επικρατούσαν συναισθήματα διαπάλης και μίσους.
- Μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών επικρατούσε διαμάχη για τη διανομή του πλεονάσματος που προερχόταν από την αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι παραπάνω καταστάσεις, οδήγησαν το Taylor στην αναζήτηση τρόπων αντιμετώπισης των προβλημάτων συνδεδεμένων με τη μειωμένη παραγωγικότητα και θεωρούσε ότι η μέγιστη απόδοση μπορούσε να επιτευχθεί μόνο με τον ανασχεδιασμό της εργασίας και την αλλαγή της στάσης των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό στην προσπάθεια του να εντοπίσει τον “έναν” τον “άριστο” τρόπο εκτέλεσης της εργασίας(one right way), δεδομένου ότι κάθε εργασία μπορεί να εκτελεσθεί κατά διάφορους τρόπους, ανέλυσε την κάθε εργασία στα επιμέρους συστατικά της και εφάρμοσε την τεχνική της χρονομέτρησης και της κινησιολογίας(time and motion studies) . Αυτήν τη δουλειά την ονόμασε **κατάτμηση εργασίας (job fractionation)** και τα συστατικά της μέρη τα ονόμασε **μονάδες εργασίας** (work units). Παράλληλα θέσπισε και πρότυπα χρόνου για την εκτέλεση κάθε εργασίας προκειμένου να καθίσταται δυνατός ο έλεγχος της απόδοσης. Επιπλέον, πίστευε ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να εκπαιδεύεται στην εργασία και ο τρόπος εκτέλεσης της να γίνεται πλήρως κατανοητός από αυτόν. Εκτός από την ανάλυση της εργασίας σε επιμέρους συστατικά, την σχεδίαση του “άριστου” τρόπου εκτέλεσης, την εκπαίδευση των εργαζομένων ο Taylor εισηγήθηκε και τη θέσπιση οικονομικών κινήτρων, το σύστημα αυτό έγινε γνωστό ως **πληρωμή με το κομμάτι** βάσει του οποίου οι εργάτες πληρώνονταν ανάλογα με τη ποσότητα που παρήγαγαν.

Σύμφωνα με τις απόψεις του Taylor η αναπτυχθείσα θεωρία της επιστημονικής διοίκησης στηρίζεται σε 6 θεμελιώδεις αρχές<sup>10</sup>:

1. Εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων για το προσδιορισμό του άριστου τρόπου εκτέλεσης κάθε εργασίας και απόρριψη της εμπειρικής αντιμετώπισης από τους εργαζομένους που δούλευαν με βάση την αντίληψη και τη διαίσθηση τους .

---

<sup>10</sup> ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» ΧΡΗΣΤΟΥ Γ. ΦΛΩΡΟΥ εκδ. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ σελ. 105

2. Επιστημονική επιλογή του προσωπικού. Κατά την επιλογή θα πρέπει να διαπιστωθεί αν το υποψήφιο άτομο διαθέτει τα χαρακτηριστικά τα οποία εγγυώνται την ανάπτυξη και αποδοτική απασχόλησή του στη θέση για την οποία προορίζεται και ακόμη θα πρέπει να εντοπίζονται και να αξιολογούνται τα τυχόν υπάρχοντα αρνητικά χαρακτηριστικά και στη συνέχεια αυτοί που θα επιλεγθούν θα πρέπει να εκπαιδεύονται λεπτομερώς<sup>11</sup>.
3. Παροχή κινήτρων. Η επιστημονική επιλογή του προσωπικού και η τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση δεν είναι αρκετή για την εξασφάλιση υψηλής απόδοσης. Απαιτείται και η εφαρμογή ενός προγράμματος παροχής οικονομικών κινήτρων.
4. Συνεργασία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδιώκουν υπεύθυνα την επίτευξη των τιθέμενων στόχων σε κλίμα αλληλοκατανόησης.<sup>12</sup>
5. Μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των προσόντων και των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων, προς όφελος και της επιχείρησης και αυτών των ιδίων.
6. Λειτουργική εποπτεία. Η εποπτεία έπρεπε να ασκείται για κάθε εργαζόμενο από περισσότερους του ενός προϊσταμένους, καθένας από τους οποίους δίνει οδηγίες σύμφωνα με την ειδικότητα του.

Από τη μια πλευρά οι απόψεις του Taylor δέχθηκαν έντονη κριτική ως μονοδιάστατες και κατηγορήθηκαν για αυταρχικές μεθόδους διοίκησης που αντιμετωπίζουν τον άνθρωπο μόνο σαν ένα σύστημα Παραγωγής- Αμοιβής. Από την άλλη πλευρά η επιστημονική διοίκηση οδήγησε στην οργάνωση των επιχειρήσεων σε τμήματα (λειτουργίες) τα οποία στελεχώνονται από εξειδικευμένους εργαζομένους ενώ εισήχθη και η έννοια της αμοιβής με την παραγωγικότητα. Οι θεωρίες του Taylor συνέβαλλαν τα μέγιστα στην αύξηση της παραγωγής και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων της Β. Ευρώπης, των Η.Π.Α. και της Ιαπωνίας.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.aode.gr/articles/30-frederick-taylor>

<sup>12</sup> <http://www.aode.gr/articles/30-frederick-taylor>

<sup>13</sup> «Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων» σελ.151



Στη διάδοση των απόψεων του Taylor και στην παραπέρα προώθηση και συστηματοποίηση των μεθόδων που αυτός εφάρμοσε, συνετέλεσαν και διάφοροι οπαδοί και συνεργάτες του όπως οι **Frank & Lilian Gilbreth** , ο **Henry Gantt** και ο **Henry Ford**.

Οι **Frank & Lilian Gilbreth** μετέτρεψαν τη μελέτη των κινήσεων (motion studies) σε πραγματική επιστήμη και κατέδειξαν τη σημαντικότητα της κινησιομετρίας στην αύξηση της παραγωγής. Τα συμπεράσματά τους προήλθαν από τη κινηματογράφηση των κινήσεων των εργατών. Το ζεύγος Gilbreth κατέταξε τις κινήσεις που γίνονται σε μια εργασία σε 18 κατηγορίες και χρησιμοποίησε αυτήν την κατάταξη στην ανάλυση των ενεργειών των εργατών. Για να περιγράψουν αυτές τις 18 ενέργειες καθιέρωσαν τον όρο **therblig** (αναγραμματισμό του ονόματός τους). Από τις πρωτοποριακές τους μελέτες συμπέραναν ότι κατά την εκτέλεση των εργασιών υπήρχε ένα μεγάλο μέρος από κινήσεις που ήταν περιττές. Με την αφαίρεση των περιττών κινήσεων μια διαδικασία που ονομάστηκε **απλοποίηση εργασίας (job simplification)** και την εκμάθηση στους εργάτες μόνο των αναγκαίων κινήσεων, τα αποτελέσματα ήταν θεαματικά διότι παρουσιάστηκε αύξηση της απόδοσης και κατ' επέκταση της παραγωγικότητας συνοδευόμενη με μείωση της κόπωσης.

Ο **Henry Gantt** (1861-1919) υπήρξε συνεργάτης του Taylor αν και διαφοροποιήθηκε σημαντικά από τον τελευταίο ως προς τα συστήματα αμοιβής καθώς ο πρώτος έδωσε προσοχή και στην υποκίνηση του εργάτη (όχι μόνο το ποσό αμοιβής με το κομμάτι αλλά επίσης κι ένα πρόσθετο επίδομα για παραγωγή μεγαλύτερη από το αναμενόμενο ημερήσιο όριο) ενώ ο άλλος επικεντρώθηκε στην εργασία του εργάτη (αμοιβή με το κομμάτι) . Και τα δύο αυτά συστήματα αμοιβών –αμοιβή με το κομμάτι και επίδομα παραγωγής- χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα. Σημαντική θεωρείται επίσης η συμβολή του Gantt στο management και πιο συγκεκριμένα στις περιοχές του προγραμματισμού και του ελέγχου της εργασίας μέσω της δημιουργίας του ευρύτατα χρησιμοποιούμενου έως τις ημέρες μας διαγράμματος Gantt, το οποίο αποτελεί τεχνική απεικόνισης και ελέγχου προγραμμάτων. Ο Gantt πίστευε ότι η έλλειψη της αποδοτικότητας στην παραγωγή συνδέεται με την αδυναμία του μάντζμεντ να διαμορφώνει ρεαλιστικά πρότυπα. Κατά τον Gantt οι εργάτες θα μπορούσαν να είναι πιο παραγωγικοί αν υπάρχει κάποιο πραγματικό κίνητρο για την

υπέρβαση του κανονικού επιπέδου παραγωγής που να έχει καθοριστεί επιστημονικά. Για να παρακινεί τους εργάτες να ξεπερνούν το ημερήσιο όριο παραγωγής, καθιέρωσε την παροχή ενός **επιδόματος παραγωγής (production bonus)**.

Εργασία	Εβδομάδες									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Παραγγελία εξαρτημάτων	■									
Έλεγχος εξαρτημάτων		■								
Συναρμολόγηση περιβλήματος			■	■	■					
Συναρμολόγηση της φιάλης				■	■	■				
Τοποθέτηση της φιάλης στο περίβλημα					■	■	■			
Έλεγχος της μονάδας						■	■	■	■	
Επικόλληση ετικετών							■	■	■	
Συσκευασία								■	■	
Αποστολή										■

Διάγραμμα 2: Διάγραμμα Gantt

Ο **Henry Ford** (1863-1947) , ιδρυτής της ομώνυμης βιομηχανίας κατασκευών μηχανών, αξιοποίησε σε πρακτικό επίπεδο τις επιστημονικές θεωρίες του Taylor (Παναγιώτου 2013). Όταν ξεκίνησε την εταιρεία Ford Motor Company το 1903, επιχείρησε να κατασκευάσει ένα αυτοκίνητο προσιτό στον πολύ κόσμο προσφέροντάς το σε προσιτή τιμή. Για να το επιτύχει αυτό επέκτεινε τη θεωρία σχετικά με την εξειδίκευση των εργαζομένων, οργάνωσε στην επιχείρησή του τμήμα προσωπικού, το οποίο ονόμασε «κοινωνιολογικό τμήμα», συσχέτισε την αμοιβή με την παραγωγικότητα ,καθόρισε συγκεκριμένες ακολουθίες δραστηριοτήτων για την ολοκλήρωση των απαραίτητων εργασιών. Αν και αντιπαθούσε τους εργαζόμενους και τα συνδικάτα, οι αμοιβές που πλήρωνε ήταν πολύ υψηλές για την εποχή του (5 δολάρια την ημέρα) καθώς αναγνώριζε ότι η αμοιβή αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της απόδοσης αλλά και ότι βελτιώνοντας το εισόδημα των εργαζομένων, αποκτά πελατεία (Μάντζαρης 2011). Ο Ford αντιλαμβανόταν τη συναρμολόγηση ως μια διαδικασία με πολλές σειριακές δραστηριότητες, κάθε εργαζόμενος συμμετείχε επαναλαμβανόμενα σε μια μόνο συγκεκριμένη εργασία μέσω του συστήματος παραγωγής σε κυλιόμενη ταινία (συνεχούς ροής παραγωγής). Ο Henry Ford εφαρμόζοντας στην πράξη και βελτιώνοντας τις βασικές αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης της

εποχής του, προσέφερε ένα μόνο μοντέλο, το επονομαζόμενο Μοντέλο T, το οποίο παρέχόταν μόνο σε μαύρο χρώμα γεγονός που έμελε να καταστήσει την επιχείρηση του μια από τις μεγαλύτερες στον κόσμο στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας.



Εικόνα 1.:Γραμμή παραγωγής Henry Ford (Πηγή: *Photo journal: Rise and fall of mass production*)

### 1.2.2 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΚΛΑΣΣΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

- *Henri Fayol (1841-1925)*
- *Max Weber (1864-1920)*

Η άλλη προσέγγιση της κλασικής σχολής της διοίκησης αναφέρεται στη κλασική διοικητική θεωρία (classical management) και ασχολήθηκε με τα καθήκοντα και την αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών και την οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης ως συνόλου. Πρωτοπόροι αυτής της προσέγγισης ήταν ο Γάλλος μηχανικός *Henri Fayol (1841-1925)* και ο Γερμανός καθηγητής *Max Weber (1864-1920)*.

Ο Henri Fayol μέσα από τις **δεκατέσσερις (14) γενικές αρχές** του management που ανέπτυξε για την καθοδήγηση ενός στελέχους στην επίλυση πραγματικών προβλημάτων της δουλειάς, και την ταξινόμηση των δραστηριοτήτων του μάνατζμεντ σε **πέντε (5) βασικές λειτουργίες** συνέβαλε στον λειτουργικό ορισμό του μάνατζμεντ, στην ενίσχυση του ανερχόμενου κύρους του μάνατζερ διακρίνοντας το απλό επίπεδο επίβλεψης από το επίπεδο του στελέχους, στη διαμόρφωση της διοίκησης σαν επάγγελμα και την ένταξή της

στα προγράμματα εκπαίδευσης, καθώς πίστευε ότι τα νέα στελέχη θα μπορούσαν να μάθουν να διευθύνουν. Αντίθετα, με την μέχρι τότε άποψη ότι οι άνθρωποι με διοικητικές ικανότητες γεννιούνται και δεν δημιουργούνται.

Οι περί διοικήσεως απόψεις του **Fayol** εκτίθενται στο βιβλίο που δημοσιεύθηκε στη Γαλλία το 1916 με τίτλο «**Γενική & Βιομηχανική Διοίκηση Administration**» ( Industrielle et Generale) και αν και συγκαταλέγεται στους πρωτεργάτες της κλασικής διοικητικής θεωρίας θεωρείται διεθνώς ο “πατέρας” της σύγχρονης θεωρίας της διοίκησης διότι αποτέλεσε τον πρόδρομο της σύγχρονης διοικητικής θεωρίας. Οι απόψεις του σήμερα θεωρούνται σαν κάτι δεδομένο αλλά στην εποχή του Fayol οι ιδέες του θεωρήθηκαν επαναστατικές. Κατά τον Fayol ένα άτομο θεωρείται manager όχι επειδή κατέχει τον τίτλο της θέσης, αλλά επειδή οι αρμοδιότητές του αναφέρονται στα παρακάτω:

1. **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ (PLANNING)**: Αφορά την εκτίμηση μελλοντικών γεγονότων και τις προβλέψεις για αντιμετώπιση επιχειρησιακών προβλημάτων.
2. **ΟΡΓΑΝΩΣΗ (ORGANIZING)**: Αφορά τη διάρθρωση της επιχείρησης. Επίσης μέσω αυτής προσδιορίζονται οι ρόλοι των διαφόρων επιπέδων εξουσίας και ανατίθενται αρμοδιότητες στα στελέχη. Αυτή η λειτουργία ονομάζεται εκχώρηση αρμοδιοτήτων. (delegation)
3. **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (COMMANDING)** : Αποτελεί τον τρόπο καθοδήγησης των εργαζομένων. Για την αποτελεσματική διεύθυνση ο Fayol ανέφερε σαν παραδείγματα μεθόδων διεύθυνσης προσωπικού διάφορες δραστηριότητες, όπως την αποτελεσματική επικοινωνία, τη διευθυντική συμπεριφορά και τη χρήση τρόπων επιβράβευσης και τιμωρίας.
4. **ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ (COORDINATING)** : Αποτελεί μηχανισμό συσχέτισης και εναρμόνισης ατομικών πρωτοβουλιών σε γενικές δράσεις με στόχο την επίτευξη ενός κοινού αντικειμενικού σκοπού.
5. **ΕΛΕΓΧΟΣ (CONTROLLING)**: Πρόκειται για μέθοδο με την οποία αξιολογείται η απόδοση μέσα σ' έναν οργανισμό σε σχέση με τους προγραμματισθέντες στόχους.

*Οι αρχές μάννατζμεντ του Fayol*

1. **Ανάλυση της εργασίας (division of labour):** Ένα έργο αναλύεται στις βασικές του εργασίες και κατανέμεται σε μεμονωμένους εργαζομένους ή ομάδες εργασίας, που μπορεί να έχουν εξειδίκευση στη συγκεκριμένη εργασία. Αυτή οδηγεί στην εξειδίκευση εργασίας (work specialization)
2. **Εξουσιοδότηση (authority):** Είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στον οργανισμό και απαίτησης υπακοής των εργαζομένων σ' αυτήν. Είναι στενά συνδεδεμένη με την ευθύνη. Εξουσιοδότηση και ευθύνη πάνε μαζί ενώ η μία χωρίς την άλλη δεν έχει καμία πιθανότητα επιτυχίας.
3. **Πειθαρχία (discipline):** Είναι η επιβολή τιμωρίας για την αποτυχία μιας ενέργειας σύμφωνα με τις επιθυμίες του προσώπου που κατέχει επίσημη εξουσιοδότηση μέσα σε έναν οργανισμό.
4. **Ενότητα Διοίκησης (unity of command):** Κάθε εργαζόμενος πρέπει να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο. Αυτό ελαχιστοποιεί την πιθανότητα συγκρούσεων, μειώνει τη σύγχυση για ενότητα εντολών και προάγει την επικοινωνία.
5. **Ενότητα Κατεύθυνσης (unity of direction):** Ο στόχος μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι ενιαίος και θα πρέπει να τον προωθεί σε όλες του τις δραστηριότητες.
6. **Ατομική υπακοή (subordination of the individual):** Οι στόχοι και τα ενδιαφέροντα του οργανισμού είναι σημαντικότερά και έχουν προτεραιότητα απέναντι στους προσωπικούς στόχους και τα ενδιαφέροντα του ατόμου. Επομένως οι ατομικοί στόχοι θα πρέπει να ανσωματώνονται στους γενικούς, αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού.
7. **Ανταμοιβή (remuneration):** Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνεται σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Στον υπολογισμό των ποσών και των τύπων αποζημίωσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες: το κόστος ζωής, το γενικό οικονομικό κλίμα και οι συγκεκριμένες συνθήκες στην επιχείρηση, τα προσόντα του εργαζομένου, η προσφορά και η ζήτηση γι' αυτά και το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.
8. **Συγκεντρωτισμός (centralization):** Τα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων και δίνουν λογαριασμό για αυτές τις αποφάσεις. Η σημασία των υφισταμένων σαν δύναμη μέσα στον οργανισμό απομειώνεται, στους

υφισταμένους θα πρέπει να εκχωρείται μόνο τόση ευθύνη όση είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που τους ανατέθηκε. Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η αποκέντρωση.

9. **Διοικητική κλίμακα (scalar principle):** Οι manager μιας εταιρείας είναι οργανωμένοι μέσα σε μια διοικητική κλίμακα που είναι ιεραρχική. Η εξουσιοδότηση και η ευθύνη εκχωρούνται προς τα κάτω στη διοικητική κλίμακα και η εκχώρηση γίνεται λιγότερη στα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας. Τα κατώτερα στελέχη έχουν ευθύνη να λογοδοτούν και ενημερώνουν τα ανώτερα στην κλίμακα με πληροφορίες σχετικές με την ολοκλήρωση των εργασιών.
10. **Τάξη(order):** Οι πόροι μιας επιχείρησης-πρώτες ύλες και άνθρωποι- πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση τον κατάλληλο χρόνο. Αυτή η τάξη στους πόρους ενός οργανισμού εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση.
11. **Ισότητα (equity):** Πρέπει να κυριαρχεί στην επιχείρηση το αίσθημα της δικαιοσύνης, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια. Η αίσθηση της δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με επιχειρησιακούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους και προς όλες τις κατευθύνσεις.
12. **Σταθερότητα προσωπικού (stability of personnel):** Το ικανό και επιτυχημένο προσωπικό είναι ζωτικός πόρος ενός οργανισμού και οι οργανωτικές πρακτικές θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση με τον οργανισμό.
13. **Πρωτοβουλία (initiative):** Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων, η οποία ορίζεται ως η πρόσθετη αυτό-υποκινούμενη προσπάθεια που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος για αριστοποίηση των στόχων για το καλό του οργανισμού.
14. **Αισθήματα ενότητας (esprit de corps) :** Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά ενδιαφέροντα που οδηγούν σε καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού. Αυτό μειώνει τις συγκρούσεις και βελτιώνει το συναινετικό και συνεργατικό κλίμα.

Οι αρχές του Fayol δεν είναι απόλυτες, ο τρόπος εφαρμογής τους εξαρτάται από τις υφιστάμενες ενδογενείς και εξωγενείς συνθήκες. Πολλές από αυτές γίνονται αποδεκτές

ακόμη και σήμερα. Το σοβαρότερο όμως, μειονέκτημα του Φεγιολισμού (αρχές του Fayol) είναι ότι η διοικητική διαδικασία αγνοεί την ανθρώπινη πλευρά των εργαζομένων και των αναγκών τους. Κενά τα οποία συμπληρώθηκαν μεταγενέστερα, με την εμφάνιση της σχολής της συμπεριφοράς (the behavioral approach-σημαντικοί εκπρόσωποι Elton Mayo 1880-1949, Mary Parker Follet ) και την ανάπτυξη της βιομηχανικής ψυχολογίας θεμελιωτής της οποίας υπήρξε ο Γερμανός Hugo Munsterberg (industrial psychology).

### 1.2.3 Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ένας άλλος σημαντικός θεωρητικός της επιστήμης της Οργάνωσης & Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι ο Γερμανός πανεπιστημιακός **Max Weber** ο οποίος έμεινε γνωστός ως ο πατέρας της γραφειοκρατίας. Ο Weber προσέγγισε το θέμα της Οργάνωσης & Διοίκησης των Επιχειρήσεων από τη θεωρητική σκοπιά και δεν σκέφθηκε να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της οργάνωσης στην πράξη αλλά να προσπάθησε να το αναλύσει. Με την έννοια αυτή υπέθεσε ότι το θεμελιώδες πρόβλημα της οργάνωσης είναι η αναγνώριση και η χρήση της εξουσίας, η οποία θα εφαρμόζεται μέσω γραφείων, τα οποία θα αναλαμβάνουν μέρος μιας ολοκληρωμένης εργασίας και θα συντονίζονται μεταξύ τους μέσω μιας ανώτερης αρχής. Απόρροια των απόψεων του είναι η δημιουργία του γραφειοκρατικού προτύπου οργάνωσης,. Τα χαρακτηριστικά της θεωρίας της Γραφειοκρατίας είναι:

- Οι θέσεις και τα γραφεία, από όπου πηγάζει η εξουσία, οργανώνονται σε μια ιεραρχική δομή και έχουν τη μορφή πυραμίδας.
- Οι επίσημες αποφάσεις διέπονται από ένα τυπικό σύστημα κανόνων και κανονισμών. Οι κανονισμοί εξασφαλίζουν την ομοιομορφία των ενεργειών και περιορίζουν τις διασπαστικές αποδιοργανωτικές προσωπικές φιλίες ή εχθρότητες των ατόμων του οργανισμού.
- Τα στελέχη έχουν έναν απρόσωπο προσανατολισμό στις επαφές τους με άλλα στελέχη. Αυτό το στοιχείο επιτρέπει την αποφυγή εκτροπών των στελεχών από τα βασικά τους καθήκοντα.
- Τα στελέχη επιλέγονται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και προσόντων. Η προαγωγή γίνεται κατ' αρχαιότητα ή ανάλογα των αποτελεσμάτων ή και με τους δύο τρόπους.

Κατά τον Max Weber η γραφειοκρατία είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την άσκηση εξουσίας και έτσι μια αποτελεσματική μορφή οργάνωσης. Σύμφωνα με το γραφειοκρατικό πρότυπο συναισθηματισμοί, φαντασία αλλά και σφαιρική αντίληψη για την εργασία δεν απαιτούνται. Όλες οι διαδικασίες και οι εργασίες είναι διατυπωμένες εγγράφως και αρχειοθετούνται. Ως πλεονεκτήματα θεωρούνται η ακρίβεια, η συνέπεια, η σταθερότητα, ο απόλυτος προγραμματισμός και η αξιοπιστία. Στον αντίποδα η κριτική που ασκήθηκε για τη γραφειοκρατική θεωρία έγκειται στο ότι η εργασία μπορεί να καταστεί μονότονη ενώ οι εργαζόμενοι τείνουν να χάνουν το ενδιαφέρον τους εξαιτίας του απρόσωπου χαρακτήρα της επικοινωνίας μεταξύ διευθυντικών στελεχών, προϊσταμένων και υφισταμένων. Επίσης μπορούν να εμφανιστούν συγκρούσεις μεταξύ αρχαιοτέρων και νεότερων σε προϋπηρεσία εργαζομένων αλλά και σε ηλικία, δεδομένου ότι οι νεώτεροι θα έχουν μεγαλύτερη απόδοση. Επίσης ένα γραφειοκρατικό δίλημμα της γραφειοκρατικής διοίκησης είναι ότι οι ίδιοι οι κανονισμοί που υπηρεσιακά έχουν θεσπιστεί για τη βελτίωση της απόδοσης, δημιουργούν συχνά καταστάσεις που την παρακωλύουν και οδηγούν στην γραφειοκρατική δυσκαμψία. Τέλος αυτό που αγνόησε ο Weber στην ανάλυση του για τις όψεις της γραφειοκρατίας είναι οι ανεπίσημες σχέσεις και τα ανεπίσημα πρότυπα που αναπτύσσονται στις επίσημες οργανώσεις και οι θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν στη λειτουργία των οργανισμών. Αυτό πάντως που είναι βέβαιο, είναι ότι το βεμπεριανό μοντέλο οργάνωσης επηρέασε την παραδοσιακή οργανωτική θεωρία πολύ βαθιά και τη λειτουργία τόσο της Δημόσιας Διοίκησης των δημοκρατικά οργανωμένων κρατών όσο και των μεγάλων σύγχρονων καπιταλιστικών επιχειρήσεων που αποτελούν απaráμιλλα μοντέλα αυστηρής γραφειοκρατικής οργάνωσης. (Ζαβλανός)

### **1.3 Η ΣΧΟΛΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

- Mary Parker Follet (1868-1933)
- Elton Mayo (1880-1949)
- Chester Barnard (1886-1961)
- Douglas McGregor (1906-1964)

Προτού αρχίσουν να αναπτύσσονται οι θεωρίες του management που αναφέρονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά είχε αρχίσει να αναπτύσσεται η βιομηχανική ψυχολογία, η εφαρμογή δηλ. των αρχών της ψυχολογίας στη διοικητική διαδικασία, η οποία και ώθησε τους μελετητές στην αναζήτηση των παραγόντων εκείνων που είναι ικανοί να επηρεάζουν την υποκίνηση του προσωπικού και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Έτσι, οι ερευνητές έδωσαν έμφαση στην ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στους οργανισμούς και αναζήτησαν



τα μέσα εκείνα που θα εξασφάλιζαν την ευημερία του εργάτη και τις ουσιαστικές ανθρώπινες σχέσεις. Πίστευαν δε ότι με τη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων, το ηθικό των εργαζομένων θα βελτιωνόταν και κατ' επέκταση θα αυξανόταν η παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Η συμβολή της **Mary Parker Follet** ήταν σημαντική στην τοποθέτηση των θεμελίων της θεωρίας της συμπεριφοράς. Αναγνώρισε το άτομο ως το πυρήνα ανάπτυξης και αναγνώρισε την ικανοποίηση των επιθυμιών και αναγκών του ως μέσο επίλυσης των προβλημάτων. Επίσης ασχολήθηκε και με την προσέγγιση για συνεργασία στην επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων. Οι βασικές αρχές της θεωρίας της Follet περιλαμβάνονται στο σύγγραμμα της *Dynamic Administration* και είναι:

1. Οι συγκρούσεις είναι αποτέλεσμα διαφορετικών αντιλήψεων και συμφερόντων των εργαζομένων και της Διοίκησης, μπορούν να διαχωριστούν σε εκείνες που αντιμετωπίζονται εποικοδομητικά και σε εκείνες που αντιμετωπίζονται μη εποικοδομητικά. Η εξουσία δεν αποτελεί το κατάλληλο μέσο για την επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων εξουσίας στην επιχείρηση. Γενικά όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη απόκτησης εξουσίας, εκείνο όμως που έχει μεγάλη σημασία είναι ο τρόπος άσκησής της.
2. Η εντολή αποτελεί όρο που θυμίζει Fayol και δίδεται εύκολα από τους Προϊσταμένους. Σημασία δεν έχει αυτή καθαυτή η εντολή αλλά ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνεται και κατά πόσο είναι εφικτή.
3. Η ψυχολογία της σύνεσης και της συμμετοχής αποτελεί συστατικό φαινόμενο της ανθρώπινης ύπαρξης. Ο επιχειρηματικός ηγέτης δεν επηρεάζει μόνο τους συνεργάτες του αλλά και επηρεάζεται από αυτούς. Δεν θα πρέπει να επιτρέπεται η διαμόρφωση τελικών αποφάσεων και μορφών δράσης χωρίς να έχουν τεθεί υπόψη των ενδιαφερομένων μερών. Τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να γνωρίζουν επακριβώς τους επιδιωκόμενους σκοπούς.
4. Κατά τη Follet το management πρέπει να είναι επάγγελμα και να μην ανατίθεται σε ανειδίκευτους, απλούς κατόχους κεφαλαίου.

Βασική αρχή της φιλοσοφίας της Follet είναι η κοινωνική – ανθρώπινη διάσταση της διοίκησης η οποία θα πρέπει να αντιλαμβάνεται την εργασία, τον άνθρωπο, τις επιθυμίες

του, τους φόβους του, τις ανησυχίες και τις φιλοδοξίες του ως ενιαίο σύνολο. Η συμβολή της Follet σε πολλά θέματα του management είναι προφητική και κάνει λόγο για τη δυναμική της αλληλεπίδρασης των μελών της ομάδας και για τη συμμετοχή των ατόμων στη διατύπωση της πολιτικής. Ένα τέτοιο οργανωσιακό κλίμα θα δημιουργήσει αφοσίωση των υπαλλήλων και δέσμευση για την από κοινού υλοποίηση των στόχων .

Ο **Elton Mayo** και οι συνεργάτες του με τις έρευνες που διενήργησαν από το 1927 έως το 1932 στο εργοστάσιο Hawthorne Western Electric στο Σικάγο εξέτασαν τις κοινωνικό-ψυχολογικές πλευρές της λειτουργίας των ατόμων σε μια επιχείρηση. Τα αποτελέσματα των ερευνών τους υπήρξαν η απαρχή για τη δημιουργία του ονομαζόμενου κινήματος των **ανθρωπίνων σχέσεων** (human relations movement), το οποίο υπήρξε για αρκετά χρόνια μια δημοφιλής προσέγγιση στο θέμα της διοίκησης.

Το πείραμα Hawthorne ήταν το πρώτο που πρόβαλε ερωτήματα στις υποθέσεις της κλασικής θεωρίας και οι μελετητές υποστήριξαν ότι δεν αρκεί μια «παραγωγική μηχανή» τύπου Taylor για να βελτιωθεί η παραγωγή αλλά υπάρχουν και άλλοι παράγοντες διαφορετικοί από τις φυσικές συνθήκες που έχουν τη δύναμη να βελτιώνουν την παραγωγικότητα της εργασίας. Μετά από αρκετές πρόσθετες έρευνες έδωσαν στους παράγοντες αυτούς τον όρο «**παράγοντες ανθρωπίνων σχέσεων**» . Αυτοί οι παράγοντες είναι η ποιότητα των σχέσεων των εργαζομένων με τους συναδέλφους του και τον προϊστάμενο. Η κατανόηση των παραγόντων αυτών είναι απαραίτητη από την πλευρά των manager σαν μια πηγή αύξησης της παραγωγικότητας και της διοικητικής επιτυχίας.

Ο **Chester Barnard** στο έργο του «The functions of the executive» που δημοσιεύτηκε το 1938, διατύπωσε τη θεωρία της αποδοχής της εξουσίας, σύμφωνα με την οποία η πηγή της εξουσίας του manager δεν προέρχεται από τη θέση που κατέχει αλλά από την αποδοχή του από τους εργαζομένους. Γι' αυτό και χρησιμοποίησε τη “ **ζώνη της αδιαφορίας**”, για να περιγράψει την περιοχή μέσα στην οποία γίνονται δεκτές οι εντολές χωρίς συνειδητή αμφισβήτηση της εξουσίας. Το πλάτος της ζώνης αδιαφορίας προσδιορίζεται από τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου. Το πεδίο διευρύνεται, όταν ο προϊστάμενος συνδυάζει την εξουσία που του παρέχει η θέση του με τις ικανότητες και τις γνώσεις που διαθέτει. Εν ολίγοις εντολές που πέφτουν μέσα στη ζώνη αδιαφορίας δεν

αμφισβητούνται και εκτελούνται, ενώ εντολές που πέφτουν έξω από αυτή πρέπει να εξεταστούν για να αποφασιστεί από τους υφισταμένους εάν θα τις υπακούσουν ή όχι.

Ο **McGregor** θεωρείται από τους κυριότερους συγγραφείς που προώθησαν την ιδέα των ανθρωπίνων σχέσεων. Στο βιβλίο του «The human side of enterprise» συγκέντρωσε τις παρατηρήσεις του σχετικά με τις διαφορές μεταξύ της κλασικής προσέγγισης και της προσέγγισης της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με το McGregor οι διαφορές δεν οφείλονταν μόνο στη διαφορετική έμφαση που έδινε η κάθε μια στη δουλειά ή στον εργαζόμενο, αλλά και σε μια προφανή διαφορά για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η αναπτυχθείσα θεωρία έχει μείνει γνωστή ως «Θεωρίες Χ ΚΑΙ Υ». Η θεωρία Χ αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφική άποψη του Taylor και των συνεργατών του ενώ η θεωρία Ψ την άποψη του Mayo για τον εργαζόμενο.

<b>ΘΕΩΡΙΑ Χ</b>	<b>ΘΕΩΡΙΑ Ψ</b>
Στους ανθρώπους δεν αρέσει να δουλεύουν και θα το απέφευγαν αν μπορούσαν.	Οι εργαζόμενοι δεν αποφεύγουν τη δουλειά από τη φύση τους, και ανταποκρίνονται στις καλές συνθήκες και πολιτικές εργασίας.
Επειδή στους ανθρώπους δεν αρέσει να δουλεύουν, πρέπει να εξαναγκαστούν με καλό ή με απειλητικό τρόπο, να καθοδηγηθούν και να ελεγχθούν	Οι άνθρωποι εφαρμόζουν αυτούποκίνηση και καθοδηγούνται οι ίδιοι προς την επιτυχία των στόχων του οργανισμού, για τους οποίους αισθάνονται αυτοδέσμευση.
Ο μέσος άνθρωπος αναζητά ασφάλεια, έχει μικρές φιλοδοξίες και αποφεύγει τις ευθύνες. Οι εργαζόμενοι πρέπει να καθοδηγούνται και στην πραγματικότητα προτιμούν να τους λένε τι να κάνουν.	Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει να αναλαμβάνει ευθύνες.
Ελάχιστοι άνθρωποι είναι πραγματικά δημιουργικοί	Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να γίνουν δημιουργικοί, να ενεργούν έξυπνα και να έχουν φαντασία.
Οι περιορισμένες πνευματικές ικανότητες των κοινών εργαζομένων αξιοποιούνται κατάλληλα με το σύγχρονο σχεδιασμό εργασίας.	Οι ατομικές ικανότητες του μέσου εργαζομένου δεν αξιοποιούνται εντελώς στο σύγχρονο βιομηχανικό περιβάλλον.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι η σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς προσπαθεί να τοποθετήσει τα θετικά στοιχεία του επιστημονικού μάνατζμεντ και της γραφειοκρατίας στην ορθή προοπτική τους παίρνοντας ως βάση τις ανθρώπινες σχέσεις. Παρά το γεγονός ότι οι θεμελιωτές της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων προσέφεραν πολλά στη εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης, η κριτική που ασκήθηκε από τους επιστήμονες της σύγχρονης συμπεριφοράς είναι ότι πολλές από τις απόψεις τους έχουν μερική ισχύ.

Οι πρώτοι θεωρητικοί, στην προσπάθειά τους να εντοπίσουν παράγοντες που βελτιώνουν την παραγωγικότητα έδωσαν έμφαση στο ηθικό των εργαζομένων και πίστευαν ότι οι ευτυχισμένοι εργάτες είναι και παραγωγικοί. Αυτό βεβαίως αποτελεί μια απλοποιημένη περιγραφή της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας αλλά εξηγείται από το γεγονός ότι οι πρώτες έρευνες σχετικά με τη δυναμική της ανθρώπινης συμπεριφοράς διεξήχθησαν σε μικρές ομάδες και όχι στο πραγματικό περιβάλλον εργασίας. Συνεπώς δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στις ανεπίσημες δομές του οργανισμού, ενώ θεωρήθηκε μικρότερης σπουδαιότητας η επίσημη δομή του οργανισμού.

Η σύγχρονη θεωρία της συμπεριφοράς ερευνά το θέμα της απόδοσης των εργαζομένων μέσα από μια ολιστική προσέγγιση όπως είναι η ικανοποίηση από την εργασία, η ένταση (stress), η υποκίνηση, ο ρόλος της ηγεσίας, η δυναμική των ομάδων, η επικοινωνία, αντλώντας γνώσεις από τη ψυχολογία, τη κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ιατρική και την οικονομική επιστήμη.

#### **1.4 Η ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Η ποσοτική προσέγγιση για το management είναι μια τεχνική σύμφωνα με την οποία η αποτελεσματικότητα του οργανισμού μπορεί να βελτιωθεί με τη χρήση της επιστημονικής μεθόδου. Η προσέγγιση ενός προβλήματος χαρακτηρίζεται επιστημονική (αναλυτική), εφόσον το πρόβλημα μπορεί να περιγραφεί με κάποιο μαθηματικό «μοντέλο». Με την έννοια «μοντέλο» ή «υπόδειγμα» ή «πρότυπο» εννοούμε ένα σύνολο μαθηματικών σχέσεων (εξισώσεων, ανισοτήτων κ.λ.π.) το οποίο αναπαριστά και εκθέτει τα χαρακτηριστικά των συστημάτων (π.χ. μιας επιχείρησης) που μελετάμε.

Οι τεχνικές της ποσοτικής ανάλυσης συναποτελούν τον κλάδο της Επιχειρησιακής Έρευνας. Ο όρος επιχειρησιακή έρευνα προέκυψε από έρευνες που διεξήχθησαν κατά το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, για την ανάπτυξη μαθηματικών μοντέλων για στρατιωτικές επιχειρήσεις και γενικότερα για τον εντοπισμό των πλέον αποτελεσματικών τρόπων χρησιμοποίησης των περιορισμένων στρατιωτικών πόρων. Οι έρευνες αυτές έθεσαν τις

βάσεις μιας νέας φιλοσοφίας για την επίλυση πολύπλοκων διοικητικών προβλημάτων. Μετά το τέλος του πολέμου, πολλοί επιστήμονες που είχαν συμμετάσχει στις στρατιωτικές έρευνες, εργάστηκαν σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, όπου διαπίστωσαν ότι τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν ήταν ουσιαστικά τα ίδια, αλλά σε διαφορετικό πεδίο εφαρμογής με εκείνα που είχαν αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια του πολέμου. Έτσι εφαρμόστηκαν οι πρώτες τεχνικές επιχειρησιακής έρευνας σε προβλήματα της Διοίκησης Επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων του εμπορίου, της βιομηχανίας, της δημόσιας διοίκησης.

Παρόλο που η χρησιμοποίηση των τεχνικών της επιχειρησιακής έρευνας παρέχει σημαντικές πληροφορίες, εν τούτοις οι managers για να πάρουν την τελική απόφαση δεν στηρίζονται μόνο στα αποτελέσματα που προέρχονται από τη χρήση των μαθηματικών μοντέλων, αλλά στη γενικότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό συμβαίνει διότι ένα μοντέλο μπορεί να έχει επιλυθεί σωστά αλλά αυτό να μην αναπαριστά σωστά το πρόβλημα της επιχείρησης. Γι' αυτό και η Επιχειρησιακή Έρευνα ως εργαλείο λήψης αποφάσεων θεωρείται ως «επιστήμη» αλλά και ως «τέχνη» συγχρόνως. Η επιστημονική πλευρά καλύπτει τις τεχνικές επίλυσης, ενώ από την πλευρά της «τέχνης» καλύπτει τη διαδικασία της μεταφοράς της πραγματικής κατάστασης για τη διατύπωση του προβλήματος. Η τελευταία συνίσταται σε ποιοτικούς παράγοντες όπως η δημιουργικότητα, η αναλυτική σκέψη και η εμπειρία των υπευθύνων για τη λήψη της απόφασης.

Η επίλυση ενός προβλήματος με τις τεχνικές της Επιχειρησιακής Έρευνας είναι μια διαδικασία με τα ακόλουθα μεθοδολογικά βήματα:

1. **Διατύπωση του προβλήματος:** Συνίσταται στην κατανόηση του προβλήματος και στη διατύπωση των στόχων επίλυσης του προβλήματος.
2. **Κατασκευή του μαθηματικού μοντέλου:** Περιγράφει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του προβλήματος σε ένα μαθηματικό μοντέλο. Τα μοντέλα του μαθηματικού προγραμματισμού διακρίνονται σε μοντέλα γραμμικού προγραμματισμού, προγραμματισμού δικτύων, δυναμικού προγραμματισμού, μη γραμμικού προγραμματισμού. Εάν το μοντέλο είναι μιας ορισμένης γνωστής

μορφής π.χ. γραμμικού προγραμματισμού τότε λύνεται με τους κατάλληλους αλγόριθμους<sup>14</sup>.

3. **Επίλυση του μοντέλου:** Σε αυτό το στάδιο επιλύεται το μαθηματικό μοντέλο με τους αντίστοιχους αλγόριθμους και βρίσκεται η βέλτιστη (ή άριστη) λύση.
4. **Εγκυρότητα του μοντέλου:** Σε αυτό το στάδιο γίνεται ο έλεγχος εάν το μοντέλο αποτελεί αξιόπιστη πρόβλεψη της λειτουργίας του πραγματικού συστήματος.
5. **Υλοποίηση της λύσης:** Η εφαρμογή των αποτελεσμάτων της μελέτης στο πραγματικό σύστημα και η μελέτη της «ευαισθησίας» της εφαρμογής της λύσης του προβλήματος όταν μεταβάλλονται ορισμένες από τις προϋποθέσεις του προβλήματος.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η ποσοτική ανάλυση συνίσταται στην εφαρμογή τεχνικών οι οποίες βασίζονται στην επιστημονική προσέγγιση για την επίλυση διοικητικών προβλημάτων (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, προβλήματα μεταφοράς προϊόντων, τιμολογιακή πολιτική κ.α.) με τη χρήση των κατάλληλων αλγορίθμων. Οι περισσότεροι αλγόριθμοι μπορούν να προγραμματιστούν στον ηλεκτρονικό υπολογιστή και περιλαμβάνονται σε εξειδικευμένα πακέτα λογισμικού επιχειρησιακής έρευνας.

## 1.5 Η ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Οι θεωρίες περί ενδεχομενικής προσέγγισης άρχισαν να αναπτύσσονται από τη δεκαετία του 1960 και οι ακαδημαϊκοί προσπάθησαν να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της Οργάνωσης & Διοίκησης σαν μια κατάσταση «ζούγκλας». Ο Fred Luthmans (1973) στο άρθρο του «Η θεωρία της ενδεχομενικής Διοίκησης: Ένα μονοπάτι από την έξοδο από τη ζούγκλα», προσπάθησε να χαράξει διάφορα μονοπάτια για να ξεφύγει από τη ζούγκλα αυτή. Ένας τρόπος ήταν η εξέταση των προβλημάτων υπό μορφή ενδεχομένων.

Η ενδεχομενική θεωρία ή αλλιώς η προσέγγιση εξάρτησης ή αλλιώς κατά περίπτωση θεωρία έχει προσανατολίσει τη σύγχρονη διοικητική σκέψη προς την κατεύθυνση ότι δεν

---

<sup>14</sup> Με τον όρο αλγόριθμο ονομάζουμε ένα σύνολο μαθηματικών κριτηρίων το οποίο βασίζεται σε μια επαναληπτική συστηματική διαδικασία επίλυσης. Δηλ. το πρόβλημα λύνεται σε επαναλήψεις, με κάθε μια επανάληψη να επαναλαμβάνει τη διαδικασία μέχρι η λύση να πλησιάσει τη βέλτιστη. Υπάρχουν διαφορετικοί αλγόριθμοι για τις διαφορετικές μορφές μαθηματικού προγραμματισμού. Π.χ. για την επίλυση γραμμικού προγραμματισμού έχουν αναπτυχθεί αλγόριθμοι όπως η μέθοδος simplex, η μέθοδος της vogel, η συγγκική μέθοδος κ.α.

υπάρχει ένας γενικά σωστός τρόπος επίλυσης των προβλημάτων διοίκησης, αλλά θεωρεί ότι τα προβλήματα έχουν και διαφορετικούς τρόπους επίλυσης. Με άλλα λόγια εάν μια διοικητική ενέργεια αντιμετωπίστηκε επιτυχώς σε μια περίπτωση στο παρελθόν, δεν θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο ότι θα έχει την ίδια επιτυχία και τώρα. Συνεπώς **βάσει της προσέγγισης εξάρτησης η σωστή λύση εξαρτάται κάθε φορά από τις συγκεκριμένες συνθήκες της κατάστασης**. Διακρίνεται από μια μεθοδολογία στην επίλυση προβλημάτων, η οποία αρχίζει με μια ανάλυση της κατάστασης και τελειώνει με τη διατύπωση, την αξιολόγηση και την πρόταση μιας λύσης που φαίνεται ότι μπορεί να λύσει το πρόβλημα.

Από τη πιο πάνω περιγραφή της διαδικασίας για την εξεύρεση της καλύτερης λύσης διαπιστώνουμε ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση χρειάζεται ευέλικτα στελέχη, που δεν θα είναι προσκολλημένα σε μια σχολή management. Σύμφωνα λοιπόν με την ενδεχομενική θεωρία, καθήκον των στελεχών είναι να αναζητούν και να προσδιορίζουν για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση τα κατάλληλα διοικητικά μέτρα, που πρέπει να εφαρμοστούν κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και στο συγκεκριμένο χρόνο λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβλητές με τα αποτελέσματά τους, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι σκοποί.

Αν και είναι γεγονός ότι οι περισσότεροι οργανισμοί, που δεν έχουν σκοπό την πραγματοποίηση καθηκόντων ρουτίνας σε σχετικά σταθερό και προβλεπόμενο περιβάλλον, η ενδεχομενική προσέγγιση επειδή απαιτεί την παρατήρηση του οργανισμού και των προβλημάτων του από πολλές απόψεις, μπορεί να ανταποκρίνεται ρεαλιστικά στη σύνθετη δομή του ραγδαία μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά όμως η κριτική που ασκείται στην ενδεχομενική προσέγγιση είναι ότι δεν υποστηρίζεται από μια θεωρητική βάση με συνέπεια αλλά είναι απλώς μια μεθοδολογία που χρησιμοποιεί άλλες προσεγγίσεις. Σύμφωνα με άλλες κριτικές η κατά περίπτωση επίλυση των προβλημάτων με τη διατύπωση εναλλακτικών λύσεων αυξάνει την ανασφάλεια και το stress των εργαζομένων, καταστάσεις που εξ' ορισμού προκαλούν αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση.

## 1.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η συστημική θεώρηση (systems schools) αναπτύχθηκε μέσα στη δεκαετία του 1960 και άνοιξε το δρόμο για την εφαρμογή της στη διοίκηση και οργάνωση. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί είναι δυναμικά και πολύπλοκα συστήματα, που πρέπει να αλληλεπιδρούν αρμονικά με ένα ευρύτερο σύστημα (εξωτερικό περιβάλλον) από το οποίο επηρεάζονται αλλά και επηρεάζουν.

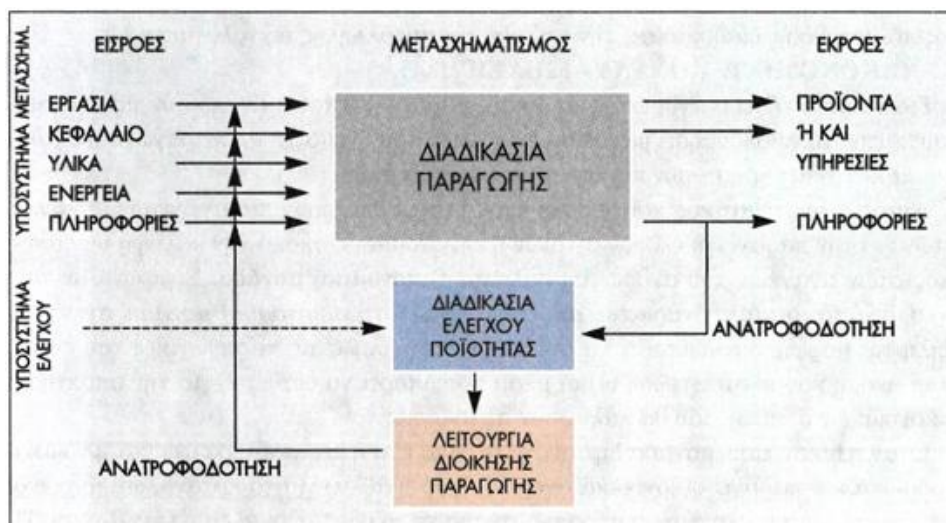
Με τον όρο Σύστημα εννοούμε «**ένα σύνολο στοιχείων, διαρθρωμένων με κάποια συγκεκριμένη οργανωτική δομή που επιτελεί μια σειρά δραστηριοτήτων και επιδιώκει την επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού.**»<sup>15</sup> Από αυτό τον ορισμό αντιλαμβανόμαστε το λόγο που μια οικονομική μονάδα (επιχείρηση ή οργανισμός) μπορεί να θεωρηθεί ως σύστημα κοινωνικοοικονομικού και τεχνολογικού χαρακτήρα. Πιο συγκεκριμένα κάθε οικονομική μονάδα δέχεται στοιχεία από το περιβάλλον (εισροές) τα οποία υποβάλλονται από το σύστημα σε επεξεργασία και μετατροπή μέσω των τεχνολογικών και διοικητικών διαδικασιών και εν συνεχεία αποδίδονται στο περιβάλλον με τις λεγόμενες (εκροές), το περιβάλλον ανταποκρινόμενο προς τις εκροές που δέχεται από το σύστημα το επανατροφοδοτεί με νέα στοιχεία.

Η συστημική προσέγγιση για το management εσωκλείει, εκτός από την έννοια του ευρύτερου περιβάλλοντος (εξωτερικού), και τις έννοιες του «υποσυστήματος», της «συνεργίας» και της «εντροπίας». Σύμφωνα λοιπόν με τη συστημική θεωρία περί οργάνωσης και διοίκησης, ο οικονομικός οργανισμός θεωρείται ως σύστημα αποτελούμενο από υποσυστήματα τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Οι μεταβολές που σημειώνονται σε ένα από αυτά, είτε ευνοϊκές είτε δυσμενείς, επηρεάζουν ανάλογα και τα υπόλοιπα υποσυστήματα<sup>16</sup>. Η συνεργία χρησιμοποιείται για να αποδώσει τη σημαντικότητα της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού. Συνεργία είναι η αντίληψη ότι το “όλο” είναι μεγαλύτερο του αθροίσματος των μερών του (ένας μόνος του δεν μπορεί να μετακινήσει ένα αντικείμενο, η μετακίνηση μπορεί να αποδειχθεί ευκολότερη εάν προσπαθήσουν όλοι μαζί). Αντιθέτως, εντροπία είναι η τάση που έχει το σύστημα για εξασθένιση αν δεν καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια για την επαρκή επανατροφοδότησή του (feed back), με τις κατάλληλες εισροές από το περιβάλλον.

<sup>15</sup> ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ι σελ.21

<sup>16</sup> Π.χ. Η αναβάθμιση της ποιότητας επηρεάζει: α) το τμήμα πωλήσεων το οποίο μπορεί να πουλήσει ευκολότερα προϊόντα ποιότητας σε υψηλή τιμή, β) το χρηματοοικονομικό τμήμα το οποίο μπορεί να επωφεληθεί από την είσπραξη αυξημένων εσόδων από πωλήσεις για την περαιτέρω επένδυσή τους σε άλλα προγράμματα.





Εικόνα 2.: Επιχειρησιακό σύστημα (Πηγή: <http://ebooks.edu.gr>)

## 1.7 ΘΕΩΡΙΑ Ζ (ΙΑΠΩΝΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ)

Η θεωρία “Ζ” αποτελεί έναν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης στην Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων και πρωτοεμφανίστηκε στην Ιαπωνία μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Η ολοκληρωτική καταστροφή της μετά τον πόλεμο και η υψηλή ανάπτυξη της ιαπωνικής βιομηχανίας και το μεγάλο μερίδιο που κατέχει στην παγκόσμια αγορά κίνησαν το ενδιαφέρον των μελετητών για τον τρόπο με τον οποίο οι Ιάπωνες διοικούν τις επιχειρήσεις τους.

Ο William G. Ouchi (1943-...) ονόμασε την ιαπωνική προσέγγιση στο μάνατζμεντ θεωρία Ζ, προεκτείνοντας λογικά τους χαρακτηρισμούς της Θεωρίας Χ και Θεωρίας Ψ του Mc Gregor. Η θεωρία Ζ έχει τις φιλοσοφικές ρίζες στα ιαπωνικά ήθη και έθιμα και φαίνεται να είναι περισσότερο ένας τρόπος ζωής προσανατολισμένος στη συλλογική προσπάθεια και λιγότερο μια θεωρητική προσέγγιση.

Η κεντρική ιδέα της Θεωρίας Ζ συνίσταται στον συναινετικό τρόπο λήψης αποφάσεων. Δηλ. σύμφωνα με την ιαπωνική αντίληψη οι αποφάσεις που λαμβάνει μια ομάδα είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές που λαμβάνει ένα μεμονωμένο διοικητικό στέλεχος. Αυτό οφείλεται στις εξής παραδοχές:

1. Μια ομάδα έχει περισσότερες πληροφορίες και συγκεντρώνει μεγαλύτερη πείρα από ότι έχει ένα μεμονωμένο άτομο.
2. Τα μέλη της ομάδας είναι πρόθυμα να εκτελέσουν την απόφαση που πήραν όλα μαζί.

Το ιαπωνικό σύστημα διοίκησης έχει λιγότερους κανόνες και κανονισμούς, λιγότερα κάθετα επίπεδα και οι εργασίες σχεδιάζονται σε ομαδική βάση. Μεγάλο μέρος για τον ενθουσιασμό για τη Θεωρία Ζ έχει προέλθει πιθανότατα από την πεποίθηση ότι αυτή κάνει τους οργανισμούς πιο

δημοκρατικούς και ότι θα εξισώσει τη δύναμη μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων προβάλλοντας το ιδανικό της ισόβιας απασχόλησης και της εξασφάλισης μιας εργατικής δύναμης αφοσιωμένης στον οργανισμό για την επίτευξη των στόχων του.

Η κυριότερη εφαρμογή της Θεωρίας Z στην Αμερική ήταν η καθιέρωση των κύκλων ποιότητας (quality circles). Πρόκειται για μικρές ομάδες εργαζομένων και προϊσταμένων που συνέρχονται σε τακτή βάση κατά τις ώρες εργασίας και υποβάλλουν προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους. Οι προτάσεις αυτές εξετάζονται από την ομάδα με διαδικασίες ομαδικής λήψης αποφάσεων και κατόπιν προωθούνται στην ιεραρχία σαν επίσημη πρόταση. Στη συνέχεια η πρόταση επιστρέφεται στην ομάδα για να ενισχυθεί η αφοσίωσή της στο έργο. Η διαδικασία αυτή χαρακτηρίζεται σαν προς τα κάτω δύναμη (power down) και βασίζεται στον ισχυρισμό ότι ακόμα και τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού συμμετέχουν στην προσπάθεια για σωστό μάνατζμεντ. Αμερικανικές εταιρείες που έχουν εφαρμόσει τη θεωρία Z είναι η IBM, η Procter & Gamble, η Hewlett Packard. Αντίθετα η Ford Motor Company αποτελεί χαρακτηριστική τυπική αμερικανική επιχείρηση όπου μεταξύ του εργαζόμενου στο εργοστάσιο και του Προέδρου της εταιρείας μεσολαβούν έντεκα (11) στρώματα διοίκησης ενώ αντίστοιχα η ιαπωνική Toyota Motor Company έχει έξι (6) στρώματα διοίκησης μεταξύ της κατώτατης και ανώτατης διοίκησης.

Η κριτική που ασκείται από τον Stephen Robbins για τη θεωρία Z είναι ότι η τάση των οργανισμών που υιοθετούν την συγκεκριμένη προσέγγιση τείνουν να είναι λιγότερο δημοκρατικοί. Με δεδομένο ότι η οργάνωση είναι επίπεδη η δύναμη και ο έλεγχος της ανώτατης διοίκησης αυξάνεται. Αυτή η δύναμη της διοίκησης απορρέει κατ' ουσία από την εισήγηση για τη συγκρότηση των ομάδων. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζει ότι κανένα άτομο ή ομάδα δεν θα αποκτήσει σημαντικό βαθμό επιρροής στον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά η δύναμη των εργαζομένων μειώνεται αφού δεν αποκτούν εξειδικευμένη γνώση, έχουν γενικές γνώσεις και μπορούν να υποκαταστήσουν ο ένας τον άλλο γεγονός που αφενός αυξάνει τον διοικητικό έλεγχο ενώ ταυτόχρονα τους κάνει λιγότερο πολύτιμους. Τέλος οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση την ικανότητά τους να συγχρονίζονται με τους άλλους οπότε και είναι λιγότερο επιρρεπείς στις συγκρούσεις και περισσότερο δεκτικοί στο να συμβιβάζονται. Αυτή η ψυχολογική δέσμευση των εργαζομένων τους κάνει να υπομένουν καταστάσεις για τις οποίες διαφορετικά θα είχαν παράπονα.

## **1.8 ΘΕΩΡΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Οι οπαδοί της σχολής αυτής επικεντρώνουν την προσοχή τους στη λήψη αποφάσεων από ένα ή από μια ομάδα ατόμων και στην ανάλυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Κατά τους

υποστηρικτές της προσέγγισης αυτής (Simon, March, Forester κ.ά) , αφού η διοίκηση χαρακτηρίζεται από λήψεις αποφάσεων, αυτή η διαδικασία αποτελεί τον πυρήνα της διοικητικής θεωρίας<sup>17</sup>. Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη και εξέλιξη περαιτέρω επιστημονικών κλάδων όπως η επιχειρησιακή έρευνα, οι εφαρμοσμένες οικονομικές επιστήμες, η επιστήμη της συμπεριφοράς, η επιστήμη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και συστημάτων τηλεπικοινωνίας κ.ά. οδήγησαν στην επιστημονική αντιμετώπιση των προβλημάτων οργάνωσης και διοίκησης των διαφόρων οργανισμών.

### 1.8.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αναπόσπαστο μέρος του προγραμματισμού και αποτελεί την «καρδιά» στα πλαίσια χάραξης προγραμμάτων δράσης των επιχειρήσεων που ενώνουν το παρόν με το μέλλον. Η σημασία του **προγραμματισμού** ως διοικητική λειτουργία και ως παράγοντας επιτυχίας έχει επισημανθεί από την εποχή του Fayol και στην ουσία του ασχολείται με τη μελλοντική αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν σήμερα σύμφωνα με τους υπολογισμούς και τις προσδοκίες. **Λήψη αποφάσεων** σημαίνει επιλογή μιας λύσης μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στη διάθεσή μας.

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι η προχειρότητα στη λήψη αποφάσεων των οργανισμών είναι ανεπίτρεπτη. Η ορθότητα ή μη μιας απόφασης δεν επηρεάζει μόνο την επιτυχή έκβαση της λειτουργίας του προγραμματισμού (δηλ. των προγραμμάτων δράσης) αλλά και τη λήψη αλληλοδιάδοχων αποφάσεων που ασκούν επιρροή επί των υπολοίπων διοικητικών λειτουργιών όπως της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Κατά τη λήψη λοιπόν των αποφάσεων και λόγω της ύπαρξης πολλών αβεβαιοτήτων, οι αποφασίζοντες αντιμετωπίζουν συχνά ένα πρόβλημα που λέγεται «decidophobia» (Kaufmann 1973), το οποίο αφορά το φόβο τη λήψη λανθασμένων αποφάσεων καθώς επίσης και το φόβο της κρίσης της απόφασης από τους άλλους. Ο στόχος της διοικητικής επιστήμης είναι να απαλείψει το φόβο από τη λήψη αποφάσεων χρησιμοποιώντας μοντέλα ορθολογικής λήψης αποφάσεων. Ορθολογική είναι η συστηματική ανάλυση ενός προβλήματος, η οποία βασίζεται στις διαθέσιμες πληροφορίες και γνώσεις, ακολουθεί σαφείς και ξεκάθαρους κανόνες για την επιλογή μιας λύσης.

Η επικρατέστερη μεθοδολογία για την επίλυση των προβλημάτων ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

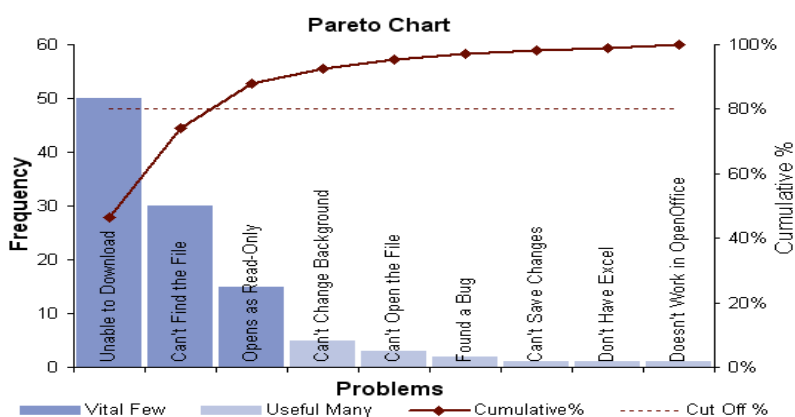
1. **ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ:** Τα προβλήματα συχνά συγχέονται με τα συμπτώματα. Το στέλεχος που θα διαπιστώσει συμπτώματα (π.χ. χαμηλή ποιότητα, μη ικανοποίηση αναγκών των πελατών, χαμηλό ηθικό των υπαλλήλων κ.λ.π.) πρέπει να αναζητήσει να βρει

---

<sup>17</sup> ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ ΠΑΠΕΙ Δρ.ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ ΙΘΑΚΗΣΙΟΣ (σελ.118)

το πραγματικό πρόβλημα, δηλ. την πραγματική αιτία που το δημιουργεί. Η διερεύνηση πρέπει να γίνει στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και να συγκεντρώσει τα παράπονα από τα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία. Το διάγραμμα ροής είναι ένα μέσο που χρησιμοποιείται για τη διαπίστωση του προβλήματος.

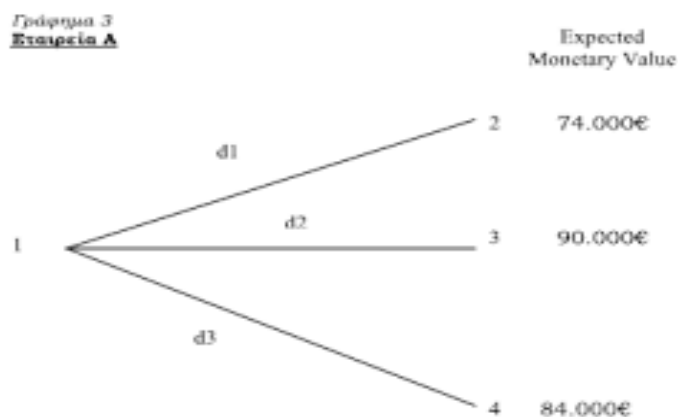
2. **ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ & ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ:** Η συγκέντρωση και η ανάλυση των πληροφοριών θα μας βοηθήσει να ορίσουμε επακριβώς το πρόβλημα. Ο σκοπός είναι να προσδιορίσουμε τις βασικές αιτίες που το δημιουργούν. Για να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες χρησιμοποιούμε συνεντεύξεις, παρατηρήσεις από το χώρο εργασίας. Στη συνέχεια κατασκευάζουμε το διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος για να παρουσιάσουμε τη σχέση μεταξύ κάποιου αποτελέσματος και όλων των αιτιών που το επηρεάζουν. Στη φάση αυτή πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη διάκριση μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος. **Αιτίες είναι οι δυνάμεις που δημιουργούν τα συμπτώματα ενώ τα αποτελέσματα είναι οι συνέπειες που προκύπτουν από τις αιτίες.** Στη συνέχεια κατασκευάζουμε το διάγραμμα Pareto<sup>18</sup>, για να βρούμε τη κύρια αιτία η οποία δημιουργεί το μεγαλύτερο ποσοστό προβλημάτων.



Εικόνα: Διάγραμμα Pareto (Πηγή: <http://www.vertex42.com/ExcelTemplates/pareto-chart.html>)

<sup>18</sup> Βιλφρέντο Παρέτο (Vilfredo Federico Damaso Pareto, Paris, 15 Ιουλίου 1848 – Celigny Geneva, 19 Αυγούστου 1923) Ιταλός μηχανικός, μαθηματικός, οικονομολόγος, κοινωνιολόγος και πολιτικός επιστήμονας. Ο «μαθηματικός νόμος του Παρέτο», κατά τον οποίο σε κάθε κατάσταση οι ζωτικοί παράγοντες είναι λίγοι (περίπου 20%), ενώ οι επουσιώδεις πολλοί (περίπου 80%), αυτός δε ο κατά προσέγγιση κανόνας 20/80 ισχύει παντού, από την ανθρώπινη οικονομία (λ.χ. το περίπου 80% των κερδών μιας επιχείρησης προέρχεται από το περίπου 20% των πελατών της) και την οργάνωση (το περίπου 20% των μελών μιας συλλογικότητας παράγουν το περίπου 80% του αποτελέσματος), μέχρι τον φυσικό κόσμο. Με βάση αυτόν τον κανόνα, εάν καταβληθεί το περίπου 20% μιας προσπάθειας προκύπτει το περίπου 80% του αποτελέσματος. Από την άλλη, για να προκύψει το υπόλοιπο (εάν κριθεί ουσιώδες) 20% του αποτελέσματος απαιτείται να καταβληθεί το 80% της προσπάθειας που απομένει.

3. **ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ:** Το στάδιο αυτό αντιπροσωπεύει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Εδώ προσδιορίζουμε τις εναλλακτικές λύσεις και αξιολογούμε τα αποτελέσματα. Παράλληλα, αναπτύσσουμε κριτήρια και μοντέλα τα οποία χρησιμοποιούμε για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Ασφαλώς, επιδιώκουμε να έχουμε περισσότερες από μια εναλλακτικές λύσεις και αυτό σημαίνει ότι επιζητούμε ιδέες και γνώμες από όλα τα μέλη που συμμετέχουν στη διαδικασία. Ένας τρόπος παραγωγής ιδεών είναι η μέθοδος καταιγισμού ιδεών.
4. **ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΛΥΣΗΣ:** Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μας επιτρέπει να επιλέξουμε την καλύτερη εναλλακτική λύση. Στην επιλογή πρέπει να επιλέξουμε την καλύτερη εναλλακτική λύση. Σε αυτή τη φάση πρέπει να βρούμε τρόπους να συμβιβάσουμε συγκρουόμενους στόχους, να λάβουμε υπόψη την αβεβαιότητα που υπάρχει στο περιβάλλον και παράλληλα να συντονίσουμε αποτελεσματικά τη διαδικασία της ομαδικής λήψης των αποφάσεων. Η επιλογή της καταλληλότερης λύσης συχνά απαιτεί την εκτίμηση των δυνατών αποτελεσμάτων καθώς επίσης και των αντίστοιχων σ' αυτά πιθανοτήτων. Ένας τρόπος για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα είναι η μέθοδος της χρησιμοποίησης του δένδρου αποφάσεων.

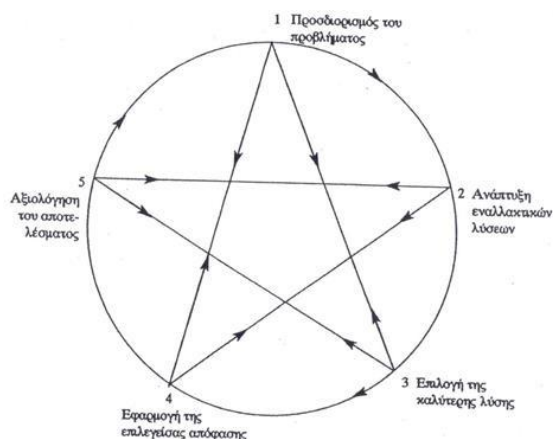


Εικόνα: Δένδρα αποφάσεων <http://electrical-dep.teipir.gr>

5. **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ-ΛΥΣΗΣ:** Στο στάδιο αυτό τίθεται σε εφαρμογή η λύση. Το πλάνο υλοποίησης περιέχει ερωτήσεις του τύπου **ποιος θα κάνει τι και πότε**. Ο διευθυντής οργανώνει τα καθήκοντα που απαιτούνται για να υλοποιηθεί η απόφαση στην πραγματική κατάσταση. Για να υπάρχει επιτυχία πρέπει να εξηγήσουμε την απόφαση σε όλα τα άτομα

που πρόκειται να συμμετάσχουν στην υλοποίηση. Στη συνέχεια συγκρίνουμε τα τωρινά αποτελέσματα με τα αναμενόμενα.

6. **ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ:** Στο στάδιο αυτό παρακολουθούμε την πορεία υλοποίησης και λαμβάνουμε όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για να επιτύχουμε τα αποτελέσματα που θέλουμε στην περίπτωση που τα αποτελέσματα αποκλίνουν από τα αναμενόμενα.



Σχήμα: Διαδικασία λήψης αποφάσεων (Πηγή: Α.Σαϊτή, Χ. Σαϊτής 2012:126)

## 1.9 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι αποφάσεις για την επίλυση των προβλημάτων που καλείται να λάβει ένας manager δεν είναι όλες το ίδιο, παρουσιάζουν πολυπλοκότητα και ποικίλουν ανάλογα με το βαθμό δόμησης, το επίπεδο management, τις δραστηριότητες της διοίκησης, το βαθμό βεβαιότητας, την υποκειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων, σε πολλές διαστάσεις, το βαθμό εξάρτησης. Πιο αναλυτικά:

1. **Βαθμός δόμησης:** Δομημένες αποφάσεις είναι αυτές για τις οποίες η διαδικασία που ακολουθείται για τη λήψη τους είναι πάντα η ίδια, το αντικείμενο είναι σαφώς καθορισμένο και τα δεδομένα εισόδου αλλά και τα αποτελέσματα της επεξεργασίας είναι συγκεκριμένα. Αδόμητες αποφάσεις είναι εκείνες για τις οποίες η διαδικασία που ακολουθείται για τη λήψη τους είναι κάθε φορά διαφορετική, το αντικείμενο της απόφασης, τα δεδομένα εισόδου καθώς και τα αποτελέσματα της επεξεργασίας δεν είναι καθορισμένα. Ημιδομημένες αποφάσεις είναι αυτές για τις οποίες άλλες εργασίες είναι σαφώς καθορισμένες και άλλες δεν είναι.

2. **Επίπεδο μανάτζμεντ:** Σύμφωνα με τον Anthony (1965), η πληροφόρηση που απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων εξαρτάται από το βαθμό ιεραρχίας και γι' αυτό το λόγο οι αποφάσεις μπορούν να διαιρεθούν σε στρατηγικού σχεδιασμού, είναι μακροχρόνιες σχετίζονται με την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον και λαμβάνονται από υψηλόβαθμα στελέχη. Σε διοικητικού ελέγχου που έχουν να κάνουν με την αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των πόρων ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Σε λειτουργικού ελέγχου που αφορούν στη λήψη καθημερινών αποφάσεων για την επίλυση των λειτουργικών προβλημάτων και λαμβάνονται από χαμηλόβαθμα στελέχη.
3. **Βαθμός βεβαιότητας:** Μια απόφαση θεωρείται ότι είναι κάτω από συνθήκες βεβαιότητας όταν αυτός που τη λαμβάνει γνωρίζει με βεβαιότητα όλους τους υπάρχοντες εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας καθώς και το αποτέλεσμα στο οποίο θα οδηγήσει καθένας από αυτούς. Μια απόφαση θεωρείται ότι βρίσκεται κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας όταν για κάθε μια εναλλακτική επιλογή είναι πιθανά περισσότερα του ενός αποτελέσματα και οι πιθανότητές τους δεν είναι γνωστές. Ο βαθμός αβεβαιότητας μπορεί να ποικίλει από τη μερική έως την πλήρη άγνοια. Οι αποφάσεις αυτού του τύπου στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην υποκειμενικότητα, στις ελλείψεις πληροφορίες και στις προσωπικές προτιμήσεις του αποφασίζοντα. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται κάτω από συνθήκες κινδύνου σχετίζονται με την παρουσία περισσότερης από μιας έκβασης για μια μόνο εναλλακτική που παρουσιάζεται.
4. **Δραστηριότητες της διοίκησης:** Τα προβλήματα απόφασης μπορούν επίσης να ταξινομηθούν ανάλογα με το είδος των δραστηριοτήτων του οργανισμού π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση αποθεμάτων, προγραμματισμός εργασιών, ανάλυση προϋπολογισμού κ.ο.κ.
5. **Υποκειμενικότητα:** Η υποκειμενική λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει την επιλογή μιας ενέργειας η οποία βασίζεται στις προσωπικές προτιμήσεις, στα συναισθήματα, στις προκαταλήψεις και σε άλλους υποκειμενικούς παράγοντες. Στην αντικειμενική λήψη αποφάσεων γίνεται προσπάθεια για μια χωρίς συναισθήματα λήψη αποφάσεων και τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται για να διασφαλισθεί ότι η απόφαση θα καλύπτει τους στόχους της επιχείρησης.
6. **Σε πολλές διαστάσεις:** Από τη θεωρία αποφάσεων του Raiffa (1997) τα προβλήματα απόφασης σχετίζονται με τον αριθμό των αποφασιζόντων, τη χρονική φάση του προβλήματος, το εάν είναι απλού ή πολλαπλών στόχων.
7. **Εξάρτηση:** Μια εξαρτημένη απόφαση είναι αυτή που εξαρτάται από τις αποφάσεις που λήφθηκαν κατά το παρελθόν και προκαθορίζουν μερικές από τις μελλοντικές αποφάσεις

και επιλογές. Επίσης μια εξαρτημένη απόφαση δεν μπορεί να ληφθεί ανεξάρτητα με άλλες αποφάσεις που λαμβάνονται σε άλλα τμήματα της επιχείρησης. Μια ανεξάρτητη απόφαση μπορεί να ληφθεί χωρίς να υπάρχει περιορισμός από τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί σε άλλα τμήματα.



## **2 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ**

Η επιρροή της Πληροφορικής στον κλάδο της Διοικητικής Επιστήμης ξεκίνησε από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 και ολοένα μεγαλώνει. Η Διοικητική είναι ένας τομέας «αφοσιωμένος» στο να χρησιμοποιεί το περιεχόμενο της διοικητικής πληροφόρησης προς όφελος της επιχείρησης. Το ζητούμενο σήμερα από τη μηχανογράφηση είναι η δυνατότητα των εφαρμογών να παράγουν κρίσιμες πληροφορίες για τη Διοίκηση.

Επομένως η Διοικητική Επιστήμη “βρίσκεται πίσω” από έναν αυξανόμενο αριθμό μηχανογραφικών εφαρμογών όπως τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (M.I.S.), τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (D.S.S.), τα Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (E.R.P.), τα Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα (E.I.S.) κ.ά. Οι λόγοι είναι πολλοί και εστιάζονται στην ανάγκη γρήγορης λήψης αποφάσεων σ’ ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στην ανάγκη ανάλυσης των πολλαπλών και περίπλοκων δεδομένων, στην ικανότητα για καλύτερη κατανόηση ενός προβλήματος μέσα από μοντέλα. Εν ολίγοις, σήμερα θα λέγαμε ότι η τέχνη για τη λήψη των αποφάσεων έχει επεκταθεί από τη διαισθητική ικανότητα στην επιστημονική λήψη αποφάσεων. (Ματσίνης)

### **2.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ: Ο 6<sup>ος</sup> ΠΟΡΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Από τους διαλόγους του Πλάτωνα, όπου ετέθη για πρώτη φορά το ερώτημα «τί είναι γνώση;» έως σήμερα, οι ερωτήσεις για τη φύση της γνώσης έχουν προβληματίσει τους φιλοσόφους για χιλιάδες χρόνια. Η ψηφιακή εποχή υπόσχεται νέους, ριζοσπαστικούς ορισμούς και χρήσεις στις έννοιες των δεδομένων, της πληροφορίας, της γνώσης όπου ο συνδυασμός τους οδηγεί στη σοφία. Έτσι, δημιουργείται η πυραμίδα της γνώσης η οποία παρουσιάστηκε από τον Sharma (2008) τόσο στον χώρο της γνώσης όσο και στην επιστήμη της πληροφορικής.

Έχει γίνει γενικά αποδεκτό από την επιστημονική κοινότητα ότι τα συλλεγόμενα δεδομένα στην αρχική τους ακατέργαστη μορφή δεν είναι συνήθως χρήσιμα και ως εκ τούτου δεν αποτελούν πληροφορία (Davis, 1974; Turban, 1990; King et al. 1991). Οι προχωρημένες δυνατότητες επεξεργασίας των πληροφοριών όπως η μορφοποίηση, το φιλτράρισμα, η συμπύκνωση που διαθέτουν τα Πληροφοριακά Συστήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν την διαδικασία μετατροπής τους και να αυξήσουν την αξία της πληροφορίας αυξάνοντας ταυτόχρονα και τη χρησιμότητά της.

Παραδοσιακά , ένας οργανισμός λέγεται ότι έχει πέντε (5) πόρους: ανθρώπους, μηχανήματα, χρήματα, υλικά και διοίκηση. Σήμερα, στους πέντε πόρους έχει προστεθεί και η πληροφόρηση και αποτελεί τον 6<sup>ο</sup> πόρο ενός τυπικού οργανισμού. Αυτός ο έκτος πόρος όχι μόνο χρησιμεύει στην υποβοήθηση για το συντονισμό των δραστηριοτήτων των παραδοσιακών πέντε πόρων αλλά υποστηρίζει επίσης και το σχεδιασμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων από το ανώτατο διοικητικό επίπεδο έως το κατώτερο λειτουργικό επίπεδο.

Η ποιοτική, έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση αποτελεί περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού. Το γεγονός αυτό παρέχει τη λογική βάση για την επένδυση χρηματικών ποσών σε Πληροφοριακά Συστήματα εμπορικών εφαρμογών. Έστω κι αν η πληροφόρηση δεν έχει υλική μορφή, όπως οι άλλοι πέντε πόροι, εντούτοις μπορεί να τους συνδυάσει όλους μαζί κατά τρόπο οικονομικό και αποδοτικό. Το καθαρό αποτέλεσμα είναι η αποτελεσματικότητα των εργασιών του οργανισμού.(Robert J. Thierauf;1994)

## 2.2 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Ως πληροφοριακά συστήματα ορίζουμε τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν την τεχνολογία των Η/Υ (hardware & software) για την υλοποίηση των εργασιών και των στόχων των χρηστών τους.<sup>19</sup> Τα πληροφοριακά συστήματα (Π.Σ.) ανάλογα με την πληροφόρηση και την υποστήριξη που παρέχουν στους χρήστες (δηλ. ποίος το χρησιμοποιεί και για ποιο λόγο το χρησιμοποιεί), εντάσσονται σε κάποια κατηγορία. Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται οι διάφορες κατηγορίες συστημάτων όπως αυτές καταγράφονται στη βιβλιογραφία.

Στελέχη που υποστηρίζουν	Τεχνολογίες ΠΣ και Επίπεδα Διοίκησης	Κατηγορία Πληροφοριακών Συστημάτων	Έμφαση
Γενικοί Διευθυντές	Στρατηγικά Συστήματα	Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα (E.I.S.)	Στη συνολική και συνοπτική πληροφόρηση
Εξειδικευμένα Στελέχη	Υποστήριξη Επιτελικών Στελεχών Επιχείρησης	Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων-Έμπειρα Συστήματα (D.S.S.-E.S.)	Στις γνώσεις και στις αποφάσεις
Προϊστάμενοι Διευθύνσεων	Συστήματα Διοίκησης	Πληροφοριακά	Στην παραγωγή

<sup>19</sup> Σελ.58 Ματσίνης

		Συστήματα Διοίκησης ( M.I.S.)	πληροφοριών
Προϊστάμενοι Τμημάτων	Λειτουργικά Συστήματα	Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών (T.P.S.)	Στη διαχείριση συναλλαγών
Υπαλληλικό Προσωπικό	Συστήματα Αυτοματισμού γραφείου & επικοινωνίας	Συστήματα Αυτοματισμού Γραφείου (OAS)	Στις επικοινωνίες
Υποστηρίζονται από: Εξωτερική και Εσωτερική Πληροφόρηση (Βάσεις Δεδομένων)			

**Τα Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών (Transaction Processing Systems):** Είναι χρονολογικά από τα πρώτα πληροφοριακά συστήματα που βρίσκουμε στις μεγάλες επιχειρήσεις (1950), προσφέρονται με τη μορφή τυποποιημένου λογισμικού και έχουν ως κύριο αντικείμενο τη συλλογή δεδομένων, εισαγωγή ταξινόμηση και επεξεργασία δεδομένων που δημιουργούνται από τις δραστηριότητες του οργανισμού. Τα συστήματα αυτά υπαγορεύουν διοικητικές πράξεις, λίγο – πολύ υποχρεωτικές στο χρήστη (ΠΟΛΛΑΛΗΣ,ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, ΠΑΠΟΥΤΣΗΣ;2004) αφού λειτουργούν με σταθερούς, προκαθορισμένους κανόνες και διαδικασίες. Οι πληροφορίες που παρέχουν αφορούν την εκτέλεση εργασιών και τον καθημερινό έλεγχο διαδικασιών και αποτελούν τη βασική πηγή δεδομένων για τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης.

**Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Management Information Systems):** Αποτελούν προεκτάσεις των TPS και χαρακτηρίζονται από τη δυνατότητα επεξεργασίας δεδομένων με σκοπό την έκδοση συγκεντρωτικών καταστάσεων (reports, γραφικές παραστάσεις κ.λ.π.) για τα διάφορα επίπεδα διοίκησης. Τα πλεονεκτήματα από τη χρήση των M.I.S. είναι η εύκολη πρόσβαση σε λεπτομερείς πληροφορίες που παρουσιάζονται σε απλή και κατανοητή μορφή (πίνακες, διαγράμματα, κείμενο) με βάση τις παραμέτρους που θέτει ο ενδιαφερόμενος με τη χρήση φίλτρων για την εμφάνιση μόνο της χρήσιμης κάθε φοράς πληροφορίας. Η εξοικονόμηση του χρόνου των χρηστών και την αξιοποίηση του σε πιο παραγωγικές δραστηριότητες, άρα μείωση του κόστους λειτουργίας. Η παρακολούθηση της εξέλιξης της διαδικασίας σε πραγματικό χρόνο και διαμοιρασμός δεδομένων. Η ταχύτατη ανίχνευση των προβλημάτων και έγκαιρη επέμβαση για την αντιμετώπιση τους. Η επιτελική αξιόπιστη πληροφόρηση προς τον αποφασίζοντα με τη μορφή αναφορών.

**Τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems):** Χαρακτηρίζονται από την δυνατότητα χρησιμοποίησης μαθηματικών μοντέλων (συνήθως επιχειρησιακής έρευνας) για την

ανάλυση δεδομένων με στόχο την εκτίμηση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την υιοθέτηση διαφορετικών εναλλακτικών σεναρίων επιχειρησιακών δράσεων (π.χ. επενδυτικές αποφάσεις, προβλέψεις πωλήσεων και αγορών νέων προϊόντων κ.λ.π.)

**Έμπειρα Συστήματα (Expert Systems):** Είναι μια από τις εφαρμογές του κλάδου της τεχνητής νοημοσύνης (A.I.)<sup>20</sup> και προσομοιώνει την εργασία που θα εκτελούσε το έμπειρο στέλεχος , καθοδηγώντας άτομα που δεν διαθέτουν την ανάλογη εμπειρία. Είναι Πληροφοριακά Συστήματα σχεδιασμένα για την παροχή συμβουλών σε περιπτώσεις που η λήψη κάποιας απόφασης δεν είναι δυνατόν να βασιστεί σε ποσοτικές πληροφορίες που θα μπορούσαν να παραχθούν από την ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων.

**Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα (Executive Information Systems):** Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και ο ρόλος τους συνίσταται περισσότερο στην αναζήτηση προβλημάτων και όχι στην επίλυση.

**Συστήματα Αυτοματισμού Γραφείου (Office Communications Systems):** Είναι συστήματα βασισμένα σε δίκτυα Η/Υ, τηλεπικοινωνιών και τοπικών δικτύων, με σκοπό τη διευκόλυνση της ανταλλαγής πληροφοριών κυρίως στο εσωτερικό του οργανισμού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντός του. (π.χ. e-mail)

Γενικά η κύρια σκοπιμότητα ανάπτυξης των Πληροφοριακών Συστημάτων από τις επιχειρήσεις είναι:

1. Η βελτίωση της παραγωγικότητας με μείωση του κόστους και αύξηση της αποτελεσματικότητας.
2. Η βελτίωση της ποιότητας και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
3. Η αναδιοργάνωση και ο επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών.
4. Η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων.
5. Η καλύτερη διαχείριση τεράστιου όγκου δεδομένων – πληροφοριών.
6. Η βελτίωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Στον αντίποδα των ωφελειών , οι αρνητικές επιπτώσεις από τη χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων είναι:

1. Η κατάργηση θέσεων εργασίας.
2. Η συγκέντρωση προσωπικών δεδομένων.

---

<sup>20</sup> Ο Τζον Μακάρθι όρισε τον τομέα αυτόν ως «επιστήμη και μεθοδολογία της δημιουργίας νοούντων μηχανών». ([https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%B7%CF%84%CE%AE\\_%CE%BD%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%B7%CF%84%CE%AE_%CE%BD%CE%BF%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7))

3. Η παράλυση της επιχείρησης σε περίπτωση διακοπής του συστήματος.
4. Η δημιουργία νέων μορφών παθήσεων (π.χ. τεχνο-άγχος, εξάρτηση.)

### **2.3 Η ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ Π.Σ.Δ.(I.M.S.) & ΤΩΝ Σ.Υ.Α.(D.S.S.)**

Τα Πληροφορικά Συστήματα Διοίκησης (Π.Σ.Δ.) και τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Σ.Υ.Α.) συνθέτουν σήμερα ένα δυναμικό πλαίσιο για την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τους Keen και Scott-Morton η επιδίωξη των Σ.Υ.Α. είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε προβλήματα που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό δόμησης υποστηρίζοντας και όχι αντικαθιστώντας την κρίση των αποφασίζοντων . Ενώ η επιδίωξη των Π.Σ.Δ. είναι η αύξηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών με μείωση του κόστους λειτουργίας και η συμβολή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι έμμεση , με την παροχή διαφόρων τύπων αναφορών μέσα από την καταχώριση και επεξεργασία δεδομένων (Alter & Huber).

Βασικά το M.I.S. είναι ένα σύστημα που «βλέπει» προς τα εμπρός και προς τα πίσω, με ολοκληρωμένα υποσυστήματα και το οποίο έχει τη δυνατότητα να σχεδιάζει και να ελέγχει λειτουργίες που μπορούν να προσδιοριστούν στο πλαίσιο μιας σαφούς δομής. Η έμφαση δεν είναι τόσο στις πλευρές του σχεδιασμού ενός οργανισμού όσο στον έλεγχο αυτού που συμβαίνει τώρα με βάση τη πληροφοριακή ροή. Το M.I.S. επικεντρώνεται στη λύση δομημένων προβλημάτων , δηλ. για προβλήματα των οποίων οι παράμετροι μπορούν να συγκεκριμενοποιηθούν.(Robert J.Thierfauf)

Η τεχνολογία των Σ.Υ.Α. εκτείνει την κλίμακα της δομής των προβλημάτων για να συμπεριλάβει ημιδομημένα και αδόμητα προβλήματα. Ένα Σ.Υ.Α. επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να χρησιμοποιούν τις δυνατότητες των υπολογιστικών συστημάτων για την απόκτηση πληροφοριών προκειμένου να λάβουν αποφάσεις καθώς πραγματοποιούνται μεταβολές. Οι περισσότεροι τύποι προβλημάτων μπορούν να θεωρηθούν ως ερωτήσεις του τύπου «τι...εάν»(π.χ. τι θα συμβαίνει στα συνολικά κέρδη, εάν οι τιμές ανεβαίνουν και κατεβαίνουν βραχυπρόθεσμα σε σύγκριση με το μεσοπρόθεμο και μακροπρόθεμο χρονικό διάστημα όταν πάρουμε υπόψη μας τις ανταγωνιστικές αντιδράσεις.»

Τέλος, η φιλοσοφία των Σ.Υ.Α. αποδίδει τις απόψεις του Simon σχετικά με τη προσέγγιση των προβλημάτων, υποστηρίζοντας ότι στα πραγματικά προβλήματα δεν τίθεται θέμα επιλογής μεταξύ μιας ικανοποιητικής και μιας βέλτιστης λύσης δεδομένου ότι ο προσδιορισμός της δεύτερης δεν είναι δυνατός. Ωστόσο ο αποφασίζων με τη βοήθεια ενός Πληροφοριακού Συστήματος, με τη

διεύρυνση του γνωστικού πεδίου και την κρίση του να προβεί στη λήψη μιας **αποδεκτής** λύσης μετά από μια λογική προσπάθεια.

## 2.4 Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η τάση που υπάρχει σήμερα στο σχεδιασμό Πληροφοριακών Συστημάτων είναι η ύπαρξη μιας κεντρικής βάσης δεδομένων σαν ένα σύνολο διασυνδεδεμένων αρχείων που να επιτρέπει εξαγωγές πληροφοριών διαθέσιμων σε μια πλειάδα εφαρμογών και χρηστών. Γενικά η τεχνική ολοκλήρωση υποδιαιρείται στα ακόλουθα 3 είδη :

1. Κάθετη ολοκλήρωση πληροφοριακών συστημάτων: Κατά την αρχιτεκτονική σχεδίαση λαμβάνεται μέριμνα για τη δυνατότητα μεταφοράς δεδομένων μεταξύ των διαφόρων ανεξάρτητων εφαρμογών του συστήματος.
2. Οριζόντια ολοκλήρωση πληροφοριακών συστημάτων: Κατά την αρχιτεκτονική σχεδίαση λαμβάνεται μέριμνα να υπάρχει δυνατότητα συνεργασίας των διαφόρων λειτουργικών υποσυστημάτων του πληροφοριακού συστήματος ώστε να είναι εφικτή η μεταφορά δεδομένων από το ένα υποσύστημα σε ένα άλλο. Τα συστήματα αυτά ανάλογα με τον τρόπο της παρεχόμενης διασύνδεσης των υποσυστημάτων τους, όσον αφορά τη μεταφορά δεδομένων διακρίνονται σε: α) αυτόνομα, β) απλής διασύνδεσης, γ)περίπλοκης διασύνδεσης, δ)ολοκληρωμένα<sup>21</sup>.
3. Ολοκλήρωση ανά έργο: Αναφέρεται στην ανάπτυξη μεγάλων και πολύπλοκων συστημάτων, που περιλαμβάνουν βάσεις δεδομένων και δυνατότητες τηλεπικοινωνίας και αφορούν την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου.

## 2.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ Ε.Ρ.Ρ.

Ο όρος ERP (Enterprise Resource Planning) εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1990 ως προέκταση των συστημάτων MRP (Σχεδιασμός Απαιτήσεων Υλικού) που είχαν πρωτοεμφανιστεί τη δεκαετία του 1970. Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 επινοήθηκαν τα "ERP II" ή αλλιώς «σουίτα εφαρμογών για επιχειρήσεις» τα οποία αποτελούν διαδικτυακό λογισμικό που επιτρέπει τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους εταίρους (π.χ. προμηθευτές και πελάτες) πρόσβαση στα συστήματα σε πραγματικό χρόνο.

**Γενικά τα ERP αποτελούν ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα που έχουν στόχο την υποστήριξη όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων ενοποιώντας όλες τις σημαντικές**

---

<sup>21</sup> Στην ουσία ένα ολοκληρωμένο ΠΣΔ σχεδιάζεται σαν ένα σύνολο μικρότερων πληροφοριακών συστημάτων.(σελ.41 Γιάννης Α. Πολλάλης κ.α. «ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ι»)

**δραστηριότητες και όλες τις διαδικασίες σε ένα κεντρικό σύστημα ελέγχου, παρέχοντας μια συνολική εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού.**

Ένα ERP σύστημα επιτελεί ουσιαστικά προσομοίωση της πραγματικότητας των καθημερινών πρακτικών μέσω μιας ολοκληρωμένης μηχανογραφικής παρακολούθησης υποστηρίζοντας την απόδοση της επιχειρηματικής δράσης αφού αυτοματοποιεί τις λειτουργίες της. Η δομή ενός συστήματος ERP αποτελείται από λειτουργικά προγράμματα, που αφορούν τις ενδεικτικά τις ακόλουθες επιχειρησιακές δραστηριότητες, επιτρέποντας στην επιχείρηση να εγκαταστήσει μόνο εκείνα που κρίνει ότι της είναι απαραίτητα και προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης:

1. Οικονομική & λογιστική διαχείριση (Financial Accounting)
2. Διαχείριση αγορών και προμηθειών (Purchasing Management).
3. Διαχείριση υλικών & αποθεμάτων (Inventory & Materials Management).
4. Διαχείριση ροής εργασιών (Work Flow Management)
5. Ανθρώπινο Δυναμικό (Human Resources)

Τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις που προμηθεύονται ERP συστήματα συνήθως είναι:

1. Η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας.
2. Η βελτίωση της ποιότητας.
3. Η μείωση του κόστους.
4. Η ακρίβεια των πληροφοριών.
5. Η ταχύτητα.
6. Η ολοκλήρωση επιχειρησιακών διαδικασιών.
7. Η συγκρότηση όλων των μηχανογραφικών διαδικασιών κάτω από ένα ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα.

Τα εμπόδια που συνήθως παρουσιάζονται για την απόφαση εγκατάστασης ενός E.R.P. συστήματος συνήθως οφείλονται συνήθως στα εξής τέσσερα προβλήματα που σχετίζονται με θέματα:

1. Οργανωτικά με την έννοια της δομής, αρμοδιοτήτων, καθηκόντων κ.λ.π.
2. Τεχνολογικά, έλλειψη τεχνολογικής υποδομής.
3. Οικονομικά, έλλειψη πόρων.
4. Ανθρώπινου δυναμικού αφού απαιτούν εκπαιδευμένο προσωπικό.

### **3 ΔΙΑΔΕΔΟΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία δημιούργησε νέες συνθήκες ανταγωνισμού στις οικονομικές μονάδες που γίνονται όλο και πιο απαιτητικές. Καμία επιχείρηση ή οργανισμός σήμερα δεν μπορεί να επιβιώσει και να ευημερήσει εάν δεν αναζητήσει βιώσιμους αλλά και συγκεκριμένους τρόπους για την αντιμετώπιση των αναγκών της νέας οικονομίας. Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές οι οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικές και πολιτικές που είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένες μεταξύ τους και τις οποίες καλείται το Management να αντιμετωπίσει. Οι απαιτήσεις των αναρίθμητων ομάδων πίεσης, οι οποίες βρίσκονται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν μπορούν να αγνοηθούν αλλά πρέπει να προβλεφθούν και να αντιμετωπιστούν κατάλληλα. Γι' αυτό και σήμερα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν να ικανοποιούν τις παραπάνω τάσεις προσανατολίζοντας τη φιλοσοφία τους σε νέες μεθόδους λειτουργίας και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Το χαρακτηριστικό των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης είναι ότι αλληλοσυμπληρώνονται .

Η σύγχρονη αντίληψη για το ρόλο του manager είναι η ικανότητα να ανταποκρίνεται στο παράδοξο, δηλ. να είναι ικανός να συνθέτει από τη μια μεριά τη συμφωνία και τη συνοχή και από την άλλη τη σύγκρουση και την αντίδραση. Η επικοινωνιακή σύγκρουση ανεβάζει τη δημιουργικότητα. Όταν ενθαρρύνεται η σύγκρουση και η κριτική δίνεται το δικαίωμα στα άτομα να διερωτώνται για όλα όσα συμβαίνουν στην επιχείρηση. Αυτό είναι απαραίτητο για να γίνουν οι αλλαγές. Ρωτώντας συνεχώς γιατί, γιατί, γιατί μπορείς να φθάσεις στη ρίζα του προβλήματος. Οι απαντήσεις σε αυτό δημιουργούν νέες ιδέες και άρα λύσεις (Ζαβλανός Μ. 2002) .

Επιπλέον, οι σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης και οι άνθρωποι που τις εφαρμόζουν πιστεύουν στις ανθρώπινες δυνατότητες, στην ομαδική εργασία, στην ανταλλαγή της γνώσης και διάχυση αυτής της γνώσης, στη συγκέντρωση δεδομένων και στη στατιστική ανάλυση, στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.

Στο παρόν κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε τις σύγχρονες τεχνικές διαδεδομένων μορφών διοίκησης όπως της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Διοίκησης Μέσω Στόχων, της Διοίκησης Επιχειρησιακών Διαδικασιών και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή τους.

#### **3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Τ.Ο.Μ.)**

Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό απαιτεί την προσπάθεια και τη συμμετοχή όλων των ατόμων, την αποδοχή κοινού οράματος και σκοπών και τη χρησιμοποίηση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων τα οποία προσδιορίζουν το πόσο καλά το



σύστημα ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών μέσα και έξω από τον οργανισμό. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία η οποία εάν υιοθετηθεί γίνεται η ψυχή του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού.

Η έννοια της ποιότητας είναι δύσκολο να οριστεί. Η ποιότητα στο μυαλό των περισσότερων ανθρώπων συνδέεται με κάτι το εξαιρετικό, το υπέροχο, το ακριβό. Στην καθημερινή συζήτηση χρησιμοποιείται με την απόλυτη έννοια. Με την απόλυτη έννοια της ποιότητας η σπανιότητα και η ακρίβεια είναι δυο από τα χαρακτηριστικά της. Στη Διοίκηση όμως δεν χρησιμοποιείται η απόλυτη έννοια της ποιότητας αλλά η σχετική έννοια. Σύμφωνα με τη σχετική έννοια, η ποιότητα για το προϊόν ή την υπηρεσία θεωρείται ότι υπάρχει εάν εκπληρώνονται οι προδιαγραφές και έχουν τηρηθεί τα πρότυπα που έχουν τεθεί στην αρχή. Τα πρότυπα ποιότητας στον ορισμό της σχετικής έννοιας δεν χρειάζονται να είναι ακριβά και μοναδικά.

Η αποδοχή της σχετικής ή της απόλυτης έννοιας της ποιότητας έχει να κάνει με τη φιλοσοφική προσέγγιση και τις αξίες στις οποίες πιστεύει το κάθε άτομο. Οι ορισμοί για την ποιότητα που έχουν διατυπωθεί από διάφορους συγγραφείς είναι πολλοί και με διαφορετικές εννοιολογικές προσεγγίσεις.

- Κατά τον Juran «Η ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή ενός αγαθού προς χρήση.»
- Κατά τον Crosby «Ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη.»
- Κατά τον Taguchi « Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του.» Δηλ. οι συνέπειες της κακής ποιότητας

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι όταν μιλάμε για την ποιότητα σε έναν οργανισμό απαιτείται η κατ' αρχήν αποδοχή της ποιότητας κατά την έννοια που να σημαίνει το ίδιο πράγμα για όλους (ολική ποιότητα). Η επιχειρηματική άποψη είναι ότι «ποιότητα σε όλα» σημαίνει **συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών με βέλτιστο κόστος και με στόχο την κάλυψη των απαιτήσεων του πελάτη, αυτό επιτυγχάνεται με τη δέσμευση όλων των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό.**<sup>22</sup> Με βάση αυτήν την πρόταση θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τα συστατικά μέρη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (συνεχής βελτίωση, κόστος ποιότητας, πελάτης, δέσμευση) προκειμένου να αντιληφθούμε την άλλοτε υποκειμενική και άλλοτε αντικειμενική διάσταση της έννοιας της ποιότητας και ασφαλώς το εύρος

---

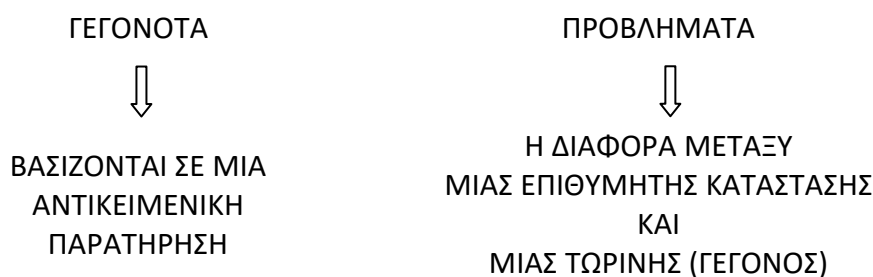
<sup>22</sup> Σελ.34 Μ.Ζαβλανός

και τη διάχυση της προσέγγισης για διοίκηση με ποιοτικούς όρους τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

- **Συνεχής βελτίωση** : Σημαίνει μείωση των μεταβολών, η οποία επιτυγχάνεται με την εξάλειψη των ειδικών αιτιών (μη τυχαίων) καθώς επίσης και με τη παράλληλη μείωση των προβλημάτων που προξενούν οι κοινές αιτίες (τυχαίες)

**Το κύριο πρόβλημα στην ποιότητα αποτελούν οι μεταβολές.**

Μεταβολή είναι η διαφορά που ενδέχεται να υπάρχει ανάμεσα στο ιδανικό αποτέλεσμα και στο τωρινό αποτέλεσμα. Για τη βαθύτερη κατανόηση της έννοιας της μεταβολής πρέπει να γίνει κατανοητή η σχέση ανάμεσα σε



Το χάσμα μεταξύ της επιθυμητής ή της ιδανικής κατάστασης και της τωρινής κατάστασης αναφέρεται ως «μεταβολές». Πρόβλημα ορίζεται ο βαθμός μεταβολής ο οποίος δεν είναι αποδεκτός. Ο Shewhart διέκρινε τις αιτίες μεταβολών ενός συστήματος στις κοινές αιτίες (common) και στις ειδικές αιτίες (special).

Οι **κοινές αιτίες** υπάρχουν μέσα στο σύστημα. Είναι μικρές πηγές αιτιών οι οποίες βρίσκονται σε κάθε διαδικασία και επηρεάζουν όλα τα αποτελέσματα της διαδικασίας κατά τον ίδιο τρόπο. Οι αιτίες αυτές είναι τυχαίες, είναι σχετικά προβλέψιμες και σταθερές και οφείλονται σε κανονικές, φυσικές και συνηθισμένες αιτίες. Υπάρχουν σε κάθε οργανισμό και καλύπτουν το 80-90% των μεταβολών του συστήματος. Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για την εξάλειψή τους. Το σύστημα το οποίο έχει μόνο κοινές αιτίες ονομάζεται σταθερό σύστημα ή σύστημα « υπό έλεγχο». Ένα πρόβλημα το οποίο οφείλεται σε κοινή αιτία μεταβολών απαιτεί μια μόνιμη αλλαγή στη διαδικασία.

Οι **ειδικές αιτίες** μεταβολών βρίσκονται έξω από το σύστημα και οφείλονται σε μη κανονικές ή μη φυσικές αιτίες οι οποίες δεν υπάρχουν στη διαδικασία. Οι ειδικές αιτίες μεταβολών επηρεάζουν κάποια αποτελέσματα της διαδικασίας κατά διαφορετικό τρόπο. Οι αιτίες αυτές δεν είναι τυχαίες, δεν είναι προβλέψιμες και δεν αποτελούν συνηθισμένο φαινόμενο του συστήματος. Όταν υπάρχουν ειδικές αιτίες μεταβολών η διαδικασία είναι ασταθής ή «δεν είναι υπό έλεγχο». Ένα πρόβλημα το οποίο δεν οφείλεται σε μια ειδική αιτία μεταβολών απαιτεί μια μικρή ή καθόλου ενέργεια. Αν η συμπεριφορά του συστήματος δεν είναι προβλέψιμη τότε δεν μπορεί να γίνει επέμβαση στο σύστημα.

Τα βασικά σημεία από τις εργασίες των Shewart & Deming σχετικά με το θέμα των μεταβολών είναι :

- i. Οι μεταβολές υπάρχουν σε ό,τι κάνουμε.
- ii. Οι διαδικασίες οι οποίες παρουσιάζουν κοινές αιτίες μεταβολών είναι προβλέψιμες μέσα σε στατιστικά όρια .
- iii. Οι ειδικές αιτίες μεταβολών θα πρέπει να προσδιοριστούν και να εξαλειφθούν.
- iv. Αν προσπαθήσουμε να βελτιώσουμε τις διαδικασίες οι οποίες περιέχουν ειδικές αιτίες, θα αυξήσουμε τις μεταβολές.
- v. Μόλις εξαφανιστούν οι ειδικές αιτίες μεταβολών, είμαστε έτοιμοι να αρχίσουμε την αλλαγή και τη βελτίωση της διαδικασίας.

**Η συνεχής βελτίωση δεν τελειώνει ποτέ και επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή όλων των ατόμων (kaizen).** Η έννοια kaizen είναι προσανατολισμένη στη διαδικασία και η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης σχετίζεται άμεσα με τη στρατηγική των υψηλών κλιμακίων ενώ τα άτομα ενθαρρύνονται και εκπαιδεύονται να συμμετέχουν σε όλες τις φάσεις βελτίωσης του συστήματος και να κάνουν προτάσεις.

Τέλος για να γίνει αποτελεσματική η εργασία βελτίωσης του συστήματος, πρέπει να ισχύει η παρακάτω λογική ακολουθία των δραστηριοτήτων συγκέντρωσης και ανάλυσης των δεδομένων.

Η παρατήρηση οδηγεί στην πληροφορία  
Η πληροφορία οδηγεί στη θεωρία  
Η θεωρία οδηγεί στη γνώση  
Η γνώση οδηγεί στην ερμηνεία  
Η ερμηνεία οδηγεί στην πρόβλεψη  
Η πρόβλεψη οδηγεί στη βελτίωση και  
Η βελτίωση οδηγεί στην αρχή, στην παρατήρηση.

Στην πράξη η σωστή πορεία για την αλλαγή και βελτίωση των διαδικασιών είναι να διατυπωθεί αρχικά ένας σαφής σκοπός σχετικά με την αναμενόμενη και επιθυμητή βελτίωση και στη συνέχεια να γίνει προσπάθεια να μειωθούν οι διαφορές –μεταβολές ανάμεσα σε αυτό που θα θέλαμε να έχουμε (πρότυπο) και σε αυτό που έχουμε (γεγονότα).

Ο Deming υποστηρίζει ότι η ποιότητα δεν επιτυγχάνεται με την επιθεώρηση και τον έλεγχο, αλλά με τη βελτίωση των διαδικασιών. **Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι το 85% των προβλημάτων οφείλονται στο σύστημα και γι' αυτό πρέπει να εξετάζουμε τον οργανισμό ως σύστημα.**<sup>23</sup> Γι' αυτό γράφει ότι, «Όταν σ' έναν οργανισμό γίνονται λάθη, μην αρχίσετε να κατηγορείται τον Α ή τον Β. Διορθώστε το σύστημα. Εκεί βρίσκεται το λάθος.»<sup>24</sup>

Η επιστημονική προσέγγιση για τη στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης διαρθρώνεται σε 5 στάδια τα οποία είναι :

1. **ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ:** Στην αρχή πρέπει να αποσαφηνιστεί ο σκοπός του συστήματος. Στη συνέχεια για την κατανόηση του συστήματος απαιτείται η περιγραφή του και ο σχεδιασμός ενός διαγράμματος στο οποίο φαίνονται οι σχέσεις των διαφόρων στοιχείων του συστήματος.
2. **ΕΞΑΛΕΙΨΗ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΩΝ:** Προσδιορισμός των διαδικασιών στις οποίες υπάρχουν καθυστερήσεις στην πραγματοποίησή τους. Στη συνέχεια προτείνονται, καταγράφονται και απεικονίζονται σε νέο διάγραμμα οι ενέργειες για την αντιμετώπιση αυτών των καθυστερήσεων.
3. **ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ:** Μετά τα παραπάνω η ομάδα προσδιορίζει τα σημεία βελτίωσης του συστήματος τα οποία έχουν ως στόχο να εξυπηρετήσουν το σκοπό.
4. **ΜΕΙΩΣΗ ΜΗ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ:** Πρέπει να εντοπιστούν οι παράγοντες (τα άτομα, οι διαδικασίες, οι πολιτικές) οι οποίοι δεν συντάσσονται με το σκοπό του συστήματος. Για να γίνει αυτό πρέπει να εξασφαλιστεί το σύστημα είναι σταθερό, οπότε να μπορεί να γίνει ο διαχωρισμός των κοινών από των ειδικών μεταβολών.
5. **ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ:** Προσδιορισμός των κατάλληλων μεθόδων για αλλαγή-επέμβαση στο σύστημα. Έπειτα μελέτη των αποτελεσμάτων και αναγκαίες προσαρμογές εάν απαιτούνται.

Κάποια βασικά εργαλεία και τεχνικές για την υποβοήθηση των παραπάνω ενεργειών είναι:

1. **Η συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking):** Χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των διαδικασιών του οργανισμού μας με αυτές των καλύτερων οργανισμών.
2. **Διάγραμμα ροής:** Χρησιμοποιείται για την ανάλυση μιας διαδικασίας προκειμένου να εντοπιστεί το πρόβλημα.
3. **Ιστόγραμμα:** Χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του εύρους των μεταβολών.

<sup>23</sup> Σελ.132 Μ.Ζαβλανός «Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα.»

<sup>24</sup> Σελ.117 Μ. Ζαβλανός

4. **Γράφημα:** Χρησιμοποιείται για να δείξει την τάση που έχει μια διαδικασία σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
5. **Φύλλο ελέγχου:** Χρησιμοποιείται για τη συστηματική καταγραφή και επεξεργασία δεδομένων ώστε να ανιχνευθούν με σαφήνεια οι τάσεις.
6. **Διάγραμμα αιτίας- αποτελέσματος:** Χρησιμοποιείται για τη γραφική απεικόνιση της σχέσης ανάμεσα σε ένα αποτέλεσμα και τα αίτια που το προκαλούν. Ο σκοπός είναι να εντοπιστούν οι διάφορες αιτίες που δημιουργούν το πρόβλημα.
7. **Διάγραμμα ελέγχου:** Χρησιμοποιείται για το διαχωρισμό των κοινών (μέσα στο σύστημα) από των ειδικών αιτιών (έξω από το σύστημα).
8. **Διάγραμμα Pareto:** Χρησιμοποιείται για να διαφοροποιήσουμε τις λίγες αλλά σπουδαίες ζωτικές αιτίες από τις πολλές ασήμαντες , ώστε να διαπιστώσουμε τους παράγοντες που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στο πρόβλημα.
9. **Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming):** Βοηθάει στην παραγωγή ιδεών με στόχο τη βελτίωση πραγματοποίησης ενός έργου ή στον προσδιορισμό των αιτιών που προκαλούν την εμφάνιση ενός προβλήματος.
10. **Διάγραμμα ανάλυση πεδίου δυνάμεων:** Χρησιμοποιείται για προσδιορίσουμε τις δυνάμεις που υποστηρίζουν ή αντιτίθενται στην επίλυση ενός προβλήματος.
11. **Επισκοπήσεις:** Επιτρέπουν τη συλλογή πληροφοριών από μεγάλες ομάδες πελατών ή προσωπικού.

➤ **Βέλτιστο κόστος ποιότητας:** Σημαίνει να γίνονται όλα σωστά από την αρχή, να περιορίζεται το κόστος των λαθών, να περιορίζονται οι διπλές προσπάθειες.

Το κόστος ποιότητας δεν διαφέρει από οποιοδήποτε άλλο κόστος εφόσον μπορεί να προϋπολογιστεί, να μετρηθεί και να αναλυθεί και ο στόχος είναι η ισορροπία. Η ισορροπία λειτουργεί ως εξής: *Καθώς το επίπεδο ποιότητας μειώνεται , το κόστος αυξάνει, και καθώς η ποιότητα βελτιώνεται το κόστος μειώνεται.*<sup>25</sup> Συγκεκριμένα έχει παρατηρηθεί ότι κάθε δυσαρεστημένος πελάτης μεταφέρει την εμπειρία του σε άλλους 10 και κοστίζει τουλάχιστον 5 φορές ακριβότερα το να φέρει η επιχείρηση ένα νέο πελάτη από το να διατηρήσει έναν υπάρχοντα.

Σύμφωνα με τον Juran το κόστος ποιότητας αναλύεται σε κατηγορίες οι οποίες αναφέρονται στο **κόστος της κακής ποιότητας** το οποίο προέρχεται από το άθροισμα του κόστους της

---

<sup>25</sup> Σελ.379 Κ.Τζωρτζάκης

εσωτερικής αποτυχίας και το κόστος της εξωτερικής αποτυχίας, στο κόστος αξιολόγησης και στο κόστος πρόληψης. Πιο αναλυτικά :

Το κόστος εσωτερικής αποτυχίας προκύπτει από λάθη που ανακαλύφθηκαν προτού πραγματοποιηθεί η διάθεση του προϊόντος ή της παροχής υπηρεσίας στον πελάτη. (π.χ. κόστος ανακατασκευής)

Το κόστος εξωτερικής αποτυχίας προκύπτει από λάθη που ανακαλύφθηκαν αφού το προϊόν ή υπηρεσία έφθασε στον πελάτη. (π.χ. παράπονα)

Το κόστος αξιολόγησης συνίσταται στο κόστος ανίχνευσης και διόρθωσης των λαθών που έγιναν κατά τη διάρκεια της κατασκευής του προϊόντος ή της παροχής της υπηρεσίας.

Το κόστος πρόληψης συνδέεται με το σχεδιασμό ώστε να αποφευχθούν τα λάθη προτού αρχίσει η διαδικασία, το κόστος αυτό είναι το κόστος «για να γίνει κάτι σωστό από την αρχή». Αξίζει να αναφερθεί ότι το κόστος για την εισαγωγή προγράμματος για τη βελτίωση της ποιότητας δεν είναι ασήμαντο παρά ταύτα θεωρείται επένδυση, απόδοση της οποίας έρχεται μετά το τρίτο (3<sup>ο</sup>) έτος.<sup>26</sup>

Στις επιχειρήσεις το κόστος είναι προσανατολισμένο κυρίως στα προϊόντα. Ενώ ο προσδιορισμός των στοιχείων που καθορίζουν την ποιότητα μιας υπηρεσίας είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση δεδομένης της έλλειψης υλικής υπόστασης των υπηρεσιών. Στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών το εσωτερικό κόστος είναι μικρό γιατί τα άτομα δεν έχουν την δυνατότητα να διορθώσουν το λάθος προτού η υπηρεσία φθάσει στον πελάτη. Όταν όμως η υπηρεσία φθάσει στον πελάτη το κόστος αυτό γίνεται σημαντικό.

- **Απαιτήσεις πελάτη:** Η σύγχρονη φιλοσοφία της διοίκησης δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες και στις προσδοκίες του πελάτη δηλ. η λειτουργία πλέον τόσο των επιχειρήσεων όσο και των οργανισμών είναι πελατοκεντρική.

**A)**Πελάτης είναι οποιοδήποτε πρόσωπο χρησιμοποιεί το προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία.

**B)**Σε κάθε οργανισμό στην αλυσίδα των διαδικασιών και στη ροή των εργασιών κάθε άτομο είναι πελάτης του προηγούμενου και προμηθευτής για τον επόμενο. Αυτή η έννοια του πελάτη – προμηθευτή είναι σπουδαία και πρέπει να κατανοηθεί από όλα τα άτομα σ' έναν οργανισμό.

Με βάση τους δυο παραπάνω συλλογισμούς οι πελάτες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού διακρίνονται σύμφωνα με το Juran στους εσωτερικούς και στους εξωτερικούς.

---

<sup>26</sup> Σελ.155 Μ.Ζαβλανός

**Εσωτερικοί πελάτες :** Ορίζονται ως τα άτομα τα οποία αποτελούν μέρος της επιχείρησης και επηρεάζονται από την εργασία. Η εξυπηρέτηση γίνεται μέσα στον οργανισμό.

**Εξωτερικοί πελάτες:** Ορίζονται ως τα άτομα τα οποία δεν αποτελούν μέρος της επιχείρησης αλλά επηρεάζονται από τα προϊόντα της ή την παροχή υπηρεσιών. Η εξυπηρέτηση γίνεται έξω από τον οργανισμό.

**Προμηθευτής :** Είναι αυτός που παρέχει τα προϊόντα ή την υπηρεσία στους πελάτες.

- **Δέσμευση όλων:** Σημαίνει αλλαγή κουλτούρας και υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση για αλλαγές και ποιότητα. Ο Deming σε ένα από τα 14 σημεία για το management αναφέρει ότι το management πρέπει να δεχθεί ότι η εποχή του Taylor , *κατά την οποία ο manager έπαιρνε αποφάσεις, ενώ ο εργάτης μόνο πραγματοποιούσε την απόφαση του δεν ισχύει πλέον. Οι εργάτες πρέπει και αυτοί να παράγουν ιδέες και να συμμετέχουν στις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού.* Για να γίνει αυτό πρέπει να υπάρχει αφενός θέληση και θερμή υποστήριξη από τα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας για την υλοποίηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας και αφετέρου αποτελεσματική ηγεσία. Η άποψη του Crosby για την αποτελεσματική ηγεσία είναι **« το να ηγείται κάποιος σε έναν οργανισμό και να θεωρείται αποτελεσματικός πρέπει να έχει την ικανότητα να διατυπώνει στόχους που να είναι κατανοητοί από όλα τα μέλη του οργανισμού, να εξασφαλίζει την αποδοχή και τη δέσμευση των ατόμων σε αυτούς τους σκοπούς, να ορίζει μεθόδους μέτρησης της εκπλήρωσης των σκοπών και τέλος να παρέχει κίνητρα για να πραγματοποιηθούν οι σκοποί αυτοί.»**

Ακόμη οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να καταργούν τα εμπόδια ανάμεσα στα τμήματα και να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και συνεργασία. Όλοι στον οργανισμό πρέπει να αντιληφθούν οι ο καθένας είναι «πελάτης» κάποιου άλλου ατόμου στην παραγωγική διαδικασία και ότι αυτή η σχέση πρέπει να γίνει κατανοητή από τα άτομα όσο πιο γρήγορα γίνεται, γιατί έτσι θα αυξηθούν οι πιθανότητες να γίνει αποδεκτό το ομαδικό πνεύμα μέσα στον οργανισμό. Παράλληλα στα άτομα που εργάζονται μέσα στον οργανισμό πρέπει να τους δίνεται η δυνατότητα να βελτιώνουν τις γνώσεις τους . Μια άλλη κρίσιμη δεξιότητα του αποτελεσματικού ηγέτη είναι η προσέγγιση της πρόληψης .Αυτή επέρχεται με το «Management by Wandering Around» ή αλλιώς «Management by Walking Around» και πρωτοεμφανίστηκε ως τακτική στη Hewlett Packard το 1970. Οι Tom Peters & Robert H. Waterman το 1982 στο βιβλίο τους «In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies» υποστηρίζουν ότι ο Manager θα μάθει περισσότερα για τον οργανισμό, όταν περιφέρεται, συνομιλεί και βλέπει ο ίδιος τα άτομα που εργάζονται και δεν μαθαίνει μόνο από την εξέταση των μηνιαίων αναφορών και τη γνώμη των άλλων. Αλλά διαπιστώνει τους πιθανούς κινδύνους και τις ανάγκες προτού μετατραπούν σε πρόβλημα.

Αφετηρία λοιπόν για την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους οργανισμούς αποτελεί η αποτελεσματική ηγεσία (leadership) η οποία εφαρμόζει το κατάλληλο στυλ διοίκησης το λεγόμενο **στυλ της ενδυνάμωσης**.

Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση εξουσίας στα άτομα που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού με την προϋπόθεση ότι θα έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν παράλληλα όλες τις πηγές που απαιτούνται για τη λήψη των αποφάσεων. Για να γίνει πράξη η ενδυνάμωση, απαιτούνται να υπάρχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- ✓ Να συμμετέχουν τα άτομα σε όλες τις δραστηριότητες βελτίωσης των διαδικασιών.
- ✓ Να παρέχεται στα άτομα η δυνατότητα να προτείνουν καινοτομίες.
- ✓ Να έχουν τα άτομα πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες του οργανισμού.
- ✓ Να καθίστανται τα άτομα υπεύθυνα για τα αποτελέσματα που παράγουν , πράγμα που εξασφαλίζεται από το γεγονός ότι ο οργανισμός τους παρέχει την ανάλογη εξουσία και τα μέσα που χρειάζονται για την εκπλήρωση του έργου τους.

### 3.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ (M.B.O.)

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων έχει να κάνει με τον **τρόπο** που καθορίζονται οι **στόχοι**. Οι στόχοι αποτελούν το θεμέλιο λίθο της πιο καθοριστικής λειτουργίας της διοίκησης που είναι ο «**προγραμματισμός**»<sup>27</sup>. Η σημασία του προγραμματισμού σαν διοικητική λειτουργία και σαν παράγοντας επιτυχίας των επιχειρηματικών επιδιώξεων έχει επισημανθεί από την εποχή του Fayol . Ιδιαίτερα, μάλιστα στις μέρες μας ο προγραμματισμός θεωρείται σαν μια ευρύτατα αναγνωριζόμενη και ενεργά επιδιωκόμενη λειτουργία τον οποίο οι οργανισμοί χρησιμοποιούν σαν όργανο για την ορθολογικότερη εκμετάλλευση των σε στενότητα παραγωγικών συντελεστών , την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και των αλλαγών αλλά και του ελέγχου της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τέλος, πρέπει να υπογραμμιστεί ότι ο προγραμματισμός ακριβώς επειδή δείχνει την κατεύθυνση της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης θέτει τα πλαίσια μέσα στα οποία κινούνται και οι υπόλοιπες λειτουργίες της διοίκησης.(βλ. σχήμα σελ.61 )

Οι βασικές παραδοχές της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι ότι :

A)Η πραγματοποίηση όλων των στόχων όλων των ατόμων ισοδυναμεί με την πραγματοποίηση και όλων των γενικών στόχων του οργανισμού.

---

<sup>27</sup> Ο προγραμματισμός , ή κατ' άλλους σχεδιασμός-προγραμματισμός , περιλαμβάνει τη διαδικασία καθορισμού των αντικειμενικών στόχων , είτε ολόκληρης της επιχείρησης, είτε ενός οργανωμένου τμήματός της, καθώς και την επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης, για την επίτευξη των στόχων αυτών. Επειδή ακριβώς, η αρχική αυτή λειτουργία της διοίκησης περιλαμβάνει επιλογή ανάμεσα από εναλλακτικές λύσεις, στον προγραμματισμό έχει ενσωματωθεί και η διαδικασία της λήψης αποφάσεων.(Δρ.Διονύσιος Δ.Ιθακήσιος σελ.127)

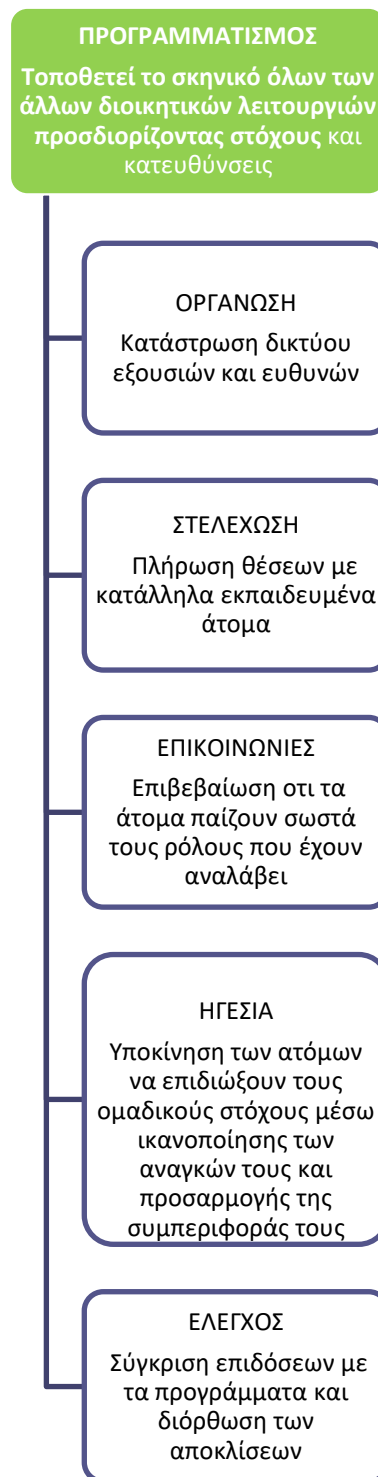


Β)Οι στόχοι για να μπορούν να αξιολογηθούν θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, εφικτοί και μετρήσιμοι .

Βάσει λοιπόν των ανωτέρω, οι στόχοι της ανώτατης διοίκησης αφενός δεν θα πρέπει να εκφράζουν απλές επιθυμίες (π.χ. πρέπει να μειωθεί το κόστος) αλλά συγκεκριμένες απαιτήσεις οι οποίες πρέπει να ολοκληρώνονται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα (π.χ. το κόστος Χ πρέπει να μειωθεί κατά 10% μέσα στο επόμενο 3μηνο) και αφετέρου αυτός που προΐσταται της διοικητικής ιεραρχίας θα πρέπει να θέτει από κοινού με κάθε υφιστάμενο ακόμη πιο σαφείς και ειδικούς στόχους , για την εκπλήρωση των γενικών στόχων. Η επιτυχής δε ολοκλήρωση των στόχων ενισχύεται με κίνητρα και ανταμοιβές.

Η φιλοσοφία του συστήματος Διοίκηση Μέσω Στόχων είναι να εισάγει όλους τους εργαζόμενους στους γενικούς στόχους της επιχείρησης (αντικειμενικοί στόχοι) έτσι ώστε μέσα από συγκεκριμένη διαδικασία να κάνουν τους γενικούς-αντικειμενικούς στόχους δικούς τους στόχους (υπό-στόχους)

Για την ορθή εφαρμογή της μεθόδου Διοίκηση Μέσω Στόχων απαιτείται η βαθύτερη κατανόηση των εννοιών που σχετίζονται με τους στόχους όπως παραδείγματος χάριν ποια είναι τα είδη των στόχων, οι ιδιότητές τους και κυρίως η διαδικασία της στοχοθεσίας.



Σχήμα: Απεικόνιση της σχέσης του προγραμματισμού με τις άλλες διοικητικές λειτουργίες (Πηγή: Χρήστος Γ. Φλώρου σελ.129)

### 3.2.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και στο Κεφάλαιο 2 «Σχολή της Συμπεριφοράς», ο Chester I. Barnard στο πρωτοποριακό για την εποχή του βιβλίο (1938) υποστήριζε ότι τα άτομα, τα οποία συνθέτουν μια οργάνωση μπορούν να αποδώσουν πολύ περισσότερα πράγματα, ποιοτικά και ποσοτικά, σε σχέση με αυτά που θα πετύχαιναν σαν μεμονωμένα άτομα. Ως οπαδός του εμπειρισμού και της κριτικής σκέψης θεωρούσε πως ο συντονισμός, η απόδοση και η ισχύς μιας οργάνωσης για την επίτευξη ενός δεδομένου σκοπού ενισχύονται όταν τα άτομα:

1. ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΑ ΝΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ.
2. ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΘΥΜΑ ΝΑ ΕΝΕΡΓΗΣΟΥΝ.
3. ΕΧΟΥΝ ΕΝΑ ΚΟΙΝΟ ΣΚΟΠΟ.

Κατά τον παραδοσιακό τρόπο, οι στόχοι καθορίζονται από τη Γενική Διεύθυνση που επιβάλλει τα πρότυπα της σ' όλους που βρίσκονται πιο κάτω. Το σκεπτικό είναι ότι η Γενική Διεύθυνση γνωρίζει το τι είναι το άριστο για την επιχείρηση αφού έχει τη γενική εικόνα. Οι στόχοι αναλύονται σε μικρότερους στόχους για κάθε ιεραρχικό επίπεδο και διαβιβάζονται για εκτέλεση.

Κατά τη σύγχρονη αντίληψη τα πράγματα είναι διαφορετικά. Οι νέες τάσεις ώθησαν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της Διοίκησης Μέσω Στόχων η οποία σκοπεύει στην εμπλοκή όλων των μέσων που έχει στη διάθεση της η Διοίκηση για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Δεν μπορεί να υπάρξει αμφιβολία ότι κάθε είδος οργανωμένης ομαδικής λειτουργίας έχει ή τουλάχιστον θα έπρεπε να έχει ένα σκοπό προκειμένου να έχει νόημα ύπαρξης. Είναι επίσης γεγονός ότι ένας σαφής καθορισμός του σκοπού ή της αποστολής μιας οργάνωσης είναι απαραίτητος για την ανάπτυξη σαφών και καταληπτών αντικειμενικών στόχων. Οι αντικειμενικοί στόχοι είναι το τέρμα προς το οποίο στοχεύει η κάθε δραστηριότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης συνιστούν το βασικό της σχέδιο ωστόσο κάθε ένα από τα τμήματα του οργανισμού ή της επιχείρησης οφείλει να έχει και αυτό αντικειμενικούς στόχους που η εκπλήρωση τους φυσικά συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. **Με άλλα λόγια οι αντικειμενικοί (ή γενικοί στόχοι) είναι εκείνοι που αφορούν την επιχείρηση σαν σύνολο και αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τα μείζονα προγράμματα της επιχείρησης και επηρεάζουν τους βασικούς (ειδικούς) στόχους των τμημάτων.** Για να έχουν όμως οι στόχοι κάποια πρακτική σημασία στη διοίκηση, τόσο οι αντικειμενικοί όσο και οι στόχοι του κάθε τμήματος θα πρέπει να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια και επαληθεύσιμοι. Ο μόνος τρόπος για να υπάρξει δυνατότητα επιβεβαίωσης των στόχων είναι να εκφράζονται οι στόχοι με ποσοτικούς όρους και να γνωρίζουν οι

εμπλεκόμενοι τις εκροές καθώς και τις εισροές. Επιπλέον ένας ακόμη βασικός παράγοντας για τη διαμόρφωση των στόχων είναι ο ρεαλισμός. Οι στόχοι θα πρέπει να μπορούν να επιτευχθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση. Σε διαφορετική περίπτωση οι εξωπραγματικοί υπολογισμοί αποτελούν απραγματοποίητους πόθους. Με βάση το βαθμό υλοποίησης των στόχων γίνεται και η εκτίμηση της απόδοσης του κάθε στελέχους της επιχείρησης.

Η ακολουθητέα διαδικασία για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων στηρίζεται συνήθως σε πέντε ( 5) βασικά στάδια και όπως αναλυτικά παρουσιάζονται στο πιο κάτω διάγραμμα.



- **ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:** Ο προϊστάμενος ενημερώνει τον υφιστάμενο για τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση της επιχείρησης και του εξηγεί ποιο ακριβώς κομμάτι από το γενικό στόχο πρέπει να αναλάβει ο υφιστάμενος προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει το στόχο της. Σε αυτό το στάδιο δίνεται στον υφιστάμενο η ευκαιρία να καταλάβει ποιες θα πρέπει να είναι οι προτεραιότητες του, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που θα του ανατεθεί.



- **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ:** Στο στάδιο αυτό ο υφιστάμενος αναπτύσσει τους δικούς του ειδικούς στόχους, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί από το γενικότερο στόχο. Οι ειδικοί στόχοι πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:
  - 1. ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΣΑΦΕΙΣ & ΣΥΝΤΟΜΟΙ
  - 2. ΕΦΙΚΤΟΙ
  - 3. ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙ
  - 4. ΣΕ ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΓΕΝΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ
  - 5. ΝΑ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ



- **ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ:** κατά το στάδιο αυτό ο προϊστάμενος συναντά τον υφιστάμενο και συζητά τους ειδικούς στόχους τους οποίους έχει θέσει ο υφιστάμενος, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί κατά το πρώτο στάδιο. Συμφωνούνται από κοινού οι ειδικοί αυτοί στόχοι. Έτσι ο υφιστάμενος γνωρίζει πλέον ξεκάθαρα ποιο είναι το έργο που πρέπει να εκτελέσει και με ποιά σειρά.



- **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΚΑΙ ΣΗΜΕΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ:** Από πολύ νωρίς πρέπει να καθορίζονται πρότυπα και τα σημεία ελέγχου για την ολοκλήρωση του έργου. Τα σημεία ελέγχου παρέχουν την ευκαιρία να γίνουν τυχόν διορθώσεις στους ειδικούς στόχους που έχουν τεθεί, εξαιτίας αλλαγών που πηγάζουν από τη διοίκηση της επιχείρησης ή εξωτερικούς παράγοντες.



- **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ:** Με την ολοκλήρωση του έργου ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος αποφασίζουν από κοινού να αξιολογήσουν το έργο που έχει ανατεθεί στον υφιστάμενο. Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι αμερόληπτη και η συζήτηση να διεξαχθεί σε χαμηλούς τόνους. Εάν τα αποτελέσματα είναι θετικά, ο υφιστάμενος θα πρέπει να λάβει την αναμενόμενη αναγνώριση.

### 3.2.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ & ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ

Συχνά πιστεύεται ότι η αποστολή μιας επιχείρησης όπως και ο αντικειμενικός σκοπός της είναι να έχει κέρδη και η μοναδική υποχρέωση είναι να προσφέρουν κέρδη στους μετόχους. Στις μέρες μας όμως οι σύγχρονες προκλήσεις οριοθέτησαν τις επιχειρήσεις στο να μην προσανατολίζονται αποκλειστικά και μόνο στην κερδοφορία αλλά να λαμβάνουν υπ' όψιν τους και άλλα θέματα που συνδέονται με τη δεοντολογία και το ηθικό εταιρικό κλίμα. Κατά τον προσδιορισμό λοιπόν των επιχειρηματικών τους στόχων τόσο οι οργανισμοί όσο και οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τις εξής τρεις (3) δυνάμεις: α) το κοινωνικό σύνολο, β) την επιχείρηση ως αυτοτελή οντότητα, γ) τα μέλη της επιχείρησης.

Α) Το κοινωνικό σύνολο πιέζει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να θέσουν κοινωνικούς στόχους. Ως κοινωνικοί στόχοι θεωρούνται εκείνοι οι οποίοι προορίζονται να εξασφαλίσουν την αποδοχή της επιχείρησης από τη κοινωνία. Οι κοινωνικές προσδοκίες, Gestalt προσέγγιση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης<sup>28</sup>, οδηγούν σταδιακά την επιχείρηση να πραγματοποιεί ενέργειες που δεν έχουν ως άμεσο στόχο το κέρδος τους αλλά να επιστρέφουν στην κοινωνία μέρος των κερδών τους, συμβάλλοντας στην επίλυση σημαντικών κοινωνικών θεμάτων. Οι κοινωνικοί στόχοι συνδέονται επίσης και με την οικειοθελή δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια και δράσεις που είναι πέρα από όσα ρητά επιβάλλει η νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της.

Β) Η επιχείρηση ως αυτοτελής οντότητα. Η πίεση για τον προσδιορισμό των στόχων της κατηγορίας αυτής σχετίζεται με οικονομικά κριτήρια όπως π.χ. με την δημιουργία αποθεματικού, την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων κ.λ.π.

Γ) Τα μέλη της επιχείρησης. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι στόχοι που συνδέονται με τις επιδιώξεις των μετόχων καθώς και των εργαζομένων στην επιχείρηση. Σαφέστατα η επιδίωξη των μετόχων είναι η αύξηση των κερδών τους μέσα από την παρούσα και μελλοντική απόδοση της εταιρείας. Για τους εργαζομένους οι συνήθεις στόχοι είναι η τυπική και δίκαιη πληρωμή, η παροχή ενός ασφαλούς εργασιακού κλίματος, η δίκαιη μεταχείριση τους, η παροχή ίσων ευκαιριών για εξέλιξη κ.λ.π.

Από την παραπάνω σχετική ανάλυση περί στόχων αντιλαμβανόμαστε ότι τόσο οι στόχοι που βρίσκονται στην ίδια κατηγορία όσο και οι στόχοι που βρίσκονται σε διαφορετικές κατηγορίες δεν

---

<sup>28</sup> Article *Journal of Business Ethics* September 2014, Volume 124, Issue 1, pp 101-115

συμπορεύονται πάντα ,αλλά συγκρούονται. Γι' αυτό το λόγο λοιπόν, οι επιχειρηματικοί στόχοι θα πρέπει να βρίσκονται μεταξύ τους σε ιεραρχική διάρθρωση ανάλογα με τη σπουδαιότητα και τη βαρύτητα που τα αρμόδια στελέχη τους δίνουν. Πάντως όπως εύστοχα αναφέρει και ο καθηγητής Ντάνος Αναστάσιος : « Η αντίληψη ότι η επιχείρηση οφείλει να επιδιώκει μόνο οικονομικούς σκοπούς άρχισε να εγκαταλείπεται . Οι απαιτήσεις των καιρών ευαγγελίζονται έναν κοινωνικό άνθρωπο (HOMO SOCIALIS) και όχι μονοδιάστατα έναν οικονομικό άνθρωπο (HOMO ECONOMICUS)»<sup>29</sup>

### 3.2.3 ΠΕΡΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

Το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων τυγχάνει μεγάλης εφαρμογής στους διαφόρους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όπως κάθε μέθοδος έτσι και αυτή συγκεντρώνει διάφορους επαίνους αλλά και επικρίσεις.

Παραδείγματος χάριν ο Deming αναφέρει χαρακτηριστικά: «Να μην χρησιμοποιείται η τεχνική της διοίκησης βάσει στόχων (M.B.O.). Η έμφαση πρέπει να δίνεται στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα. Η επίτευξη ενός στόχου δεν θα πρέπει να θεωρείται ως η τελική επιτυχία, επειδή πάντοτε υπάρχει χώρος και χρόνος για περαιτέρω βελτίωση. Αυτό, γιατί όταν ο στόχος ικανοποιηθεί δεν υπάρχει πλέον κίνητρο για τον εργάτη να συνεχίσει να παράγει ή να βελτιώνει την ποιότητα. Δεν θα κάνουν ποτέ περισσότερα από αυτά που τους ζητήθηκαν. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι δεν χρησιμοποιούμε στόχους, αρκεί να μην είναι αυθαίρετοι. Μόνο τα δεδομένα και οι στατιστικές αναλύσεις μπορούν να δείξουν τι μπορεί να επιτευχθεί και πιο μπορεί να είναι το επόμενο βήμα. Τέλος, όταν διατυπώνεται ένας στόχος πρέπει όλα τα άτομα να συμμετέχουν σ' αυτόν , να υπάρχει δηλ. συναίνεση από όλα τα άτομα που εμπλέκονται στην πραγματοποίηση του στόχου αυτού. Στόχος όπως για παράδειγμα να αυξηθεί το κέρδος κατά 5% δεν έχει νόημα , χωρίς να αναπτυχθούν προηγουμένως μέθοδοι οι οποίες θα δώσουν τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να τον πραγματοποιήσουν. »

Όταν η Διοίκηση Μέσω Στόχων ασκείται με ορθό τρόπο μεταξύ των πλεονεκτημάτων που έχουν παρατηρηθεί είναι :

- Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.
- Ανάπτυξη και πρόοδος των υφισταμένων.
- Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Βελτίωση των κριτηρίων για την αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων.

---

<sup>29</sup> ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΝΤΑΝΟΣ σελ.141

- Βελτίωση στο γενικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, οι επικρίσεις για τη Διοίκηση Μέσω Στόχων δημιουργούνται όταν αυτή δεν ασκείται με το σωστό τρόπο δηλ. όταν δεν υπάρχει υποστήριξη και καθοδήγηση από τη Διοίκηση, όταν οι στόχοι που καθορίζονται δεν είναι αντικειμενικοί και ρεαλιστικοί, όταν υπάρχει αδυναμία ευελιξίας για τροποποίηση των στόχων εάν προκύψουν αλλαγές εξαιτίας εσωτερικών ή εξωτερικών παραγόντων. Μεταξύ των μειονεκτημάτων που αναφέρονται για τη Διοίκηση Μέσω Στόχων είναι η δημιουργία γραφειοκρατίας και οι εργασιακές συγκρούσεις όταν η αξιολόγηση δεν είναι αμερόληπτη. Π.χ. έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα να αποδίδονται ευθύνες στον υφιστάμενο για τυχόν λάθη ή παραλείψεις ή σε περίπτωση επιτυχίας του στόχου να μην αναγνωρίζεται η συμβολή του υφισταμένου με αποτέλεσμα να νιώθει πικρία και να μην είναι συνεργάσιμος μετά.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε πως η θέσπιση των στόχων είναι εκ των ων ουκ άνευ μια επιθυμητή κατάσταση για κάθε υγιή οργανισμό. Ωστόσο γίνεται αντιληπτό πως η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας για την επίτευξη ή μη τόσο των γενικών όσο και των ειδικών υπό-στόχων εξαρτάται στενά και κατά κύριο λόγο από τα στελέχη και από τον ορθό ή μη τρόπο με τον οποίο ασκούν τη συγκεκριμένη μέθοδο διοίκησης. Η Διοίκηση οφείλει αφενός να θεσπίζει ρεαλιστικά πρότυπα και αφετέρου να προσφέρει τα κατάλληλα μέσα για την υλοποίηση των στόχων.

### **3.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (B.P.M.)**

Η Διοίκηση επιχειρησιακών διαδικασιών έχει σαν στόχο τη διαχείριση των διαδικασιών ώστε να βελτιώνονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες μέσω μιας δομημένης προσέγγισης που δίνει έμφαση στη βελτίωση της απόδοσης και επικεντρώνεται στον συστηματικό σχεδιασμό και διαχείριση του συνόλου των επιχειρησιακών διαδικασιών της επιχείρησης.

Οι βασικές αρχές που διέπουν τη προσέγγιση της Διοίκησης Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι οι εξής:

1. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες είναι περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού, ο οποίος επικεντρώνεται στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες.
2. Μέσω της μέτρησης της παρακολούθησης, του ελέγχου και της ανάλυσης των διαδικασιών εξασφαλίζεται η μακρόχρονη προσφορά αξίας στους πελάτες μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών.
3. Οι επιχειρησιακές διαδικασίες πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς.
4. Οι τεχνολογίες πληροφορικής αποτελούν σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών.



Για τη βαθύτερη κατανόηση της φιλοσοφίας της «Διοίκησης Επιχειρησιακών Διαδικασιών» στα κεφάλαια που ακολουθούν θα γίνει προσπάθεια να αποσαφηνιστούν βασικές έννοιες και ορολογίες που σχετίζονται με τη διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών και των μεθόδων μοντελοποίησης που εφαρμόζονται στην πράξη από σύγχρονους οργανισμούς οι οποίοι, με κίνητρο την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος, επιθυμούν τη βελτίωση της απόδοσής μέσω της υιοθέτησης επιστημονικά αποδεκτών και τεκμηριωμένων προσεγγίσεων.

### 3.3.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ Ή ΑΝΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Ο όρος «οργανωτική δομή» περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό και τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι. Ο τύπος της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού, ο οποίος απεικονίζεται στο οργανόγραμμα επιτρέπει την κατανόηση σημαντικών θεμάτων σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσής του.

Το παραδοσιακό μοντέλο οργάνωσης συνίσταται στην οργάνωση των τμημάτων ανά λειτουργία, στην υψηλή εξειδίκευση καθηκόντων, στο χαμηλό αριθμό διοικούμενων ατόμων ανά Προϊστάμενο και στη λήψη αποφάσεων από περιορισμένο αριθμό στελεχών σε υψηλό ιεραρχικό επίπεδο. Περαιτέρω βάσει της τυπικής οργάνωσης οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων καθορίζονται με τον προσδιορισμό των εργασιών που θα πρέπει να εκτελέσουν, τους Προϊσταμένους στους οποίους θα πρέπει να αναφέρονται και τους υφισταμένους τους οποίους κατευθύνουν για την υλοποίηση συγκεκριμένων καθηκόντων.

Μια οργανωτική δομή της παραπάνω μορφής εφαρμόζεται στην περίπτωση μεγάλων οργανισμών και χαρακτηρίζεται ως αυστηρά γραφειοκρατική, μηχανιστική και επίσημη. **Το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να μετρηθεί μόνο σε επίπεδο συνόλου επιχείρησης και συνεπώς ο έλεγχος της συμβολής κάθε τμήματος σ' αυτό είναι δύσκολος.** Μια δομή με ακριβώς τα αντίθετα χαρακτηριστικά περιγράφεται ως ανεπίσημη ή οργανική και παρατηρείται σε επιχειρήσεις που αποτελούνται από πολύ λίγα άτομα.

Η παραπάνω προσέγγιση οργάνωσης (οργάνωση ανά λειτουργία) στηρίζεται κατά κύριο λόγο στις επιχειρησιακές λειτουργίες (παραγωγική, εμπορική, οικονομική λειτουργία και άλλες λειτουργίες). Σύμφωνα με το λειτουργικό κριτήριο οι εργασίες ακολουθούν έναν κάθετο τρόπο ομαδοποίησης. Η λειτουργική τμηματοποίηση αποτελεί μια λογική μέθοδο που εκφράζει τις ειδικεύσεις και

επιβάλλει τη γραφειοκρατική οργάνωση, αφού η γραφειοκρατία είναι η συγκολλητική ουσία που συγκρατεί τις παραδοσιακές επιχειρήσεις από τη διάλυση. (Ζαβλανός 2006 σελ.138)

Η προσέγγιση της εξειδίκευσης εφαρμόστηκε επιτυχώς κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. στις παραγωγικές διαδικασίες έχοντας σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας ανά εργαζόμενο. Σταδιακά η εξειδίκευση άρχισε να επεκτείνεται και στις διοικητικές διαδικασίες. Το αποτέλεσμα όμως δεν ήταν εξίσου επιτυχημένο. Αυτό συνέβη διότι από τη μια επήλθε αύξηση της παραγωγικότητας στις σχετικές εργασίες αλλά αγνοήθηκαν οι σχετιζόμενες εργασίες άλλων οργανωτικών μονάδων. Πιο συγκεκριμένα, με την εξειδίκευση των τμημάτων άρχισαν να δημιουργούνται στεγανά και συγκρούσεις εις βάρος της συνεργασίας και του συντονισμού συνεπώς η προσπάθεια για εξειδίκευση των εργασιών οδήγησε στη βελτιστοποίηση μεν του τρόπου εργασίας για κάθε λειτουργία αλλά σε καμία περίπτωση στη βελτιστοποίηση του συνόλου της επιχείρησης και κατ' επέκταση της τελικής εξυπηρέτησης.

Ωστόσο, οι αλματώδεις εξελίξεις της τεχνολογίας ιδίως των τελευταίων 20 χρόνων πίεσαν τις επιχειρήσεις για προσαρμογή στις νέες συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους θέσης. Στο νέο αυτό σκηνικό, οι θεωρητικοί της Διοίκησης Επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις αλλαγές εισήγαγαν νέες ιδέες και πιο επιθετικές μεθόδους οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Έτσι το 1985 ο Hammer στο άρθρο του «Re-engineering Work . Don't automate, obliterate» εισήγαγε για πρώτη φορά την έννοια της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών και στις αρχές της δεκαετίας του 1990 άρχισε να εφαρμόζεται η μέθοδος της **«Αναδιοργάνωσης Επιχειρησιακών Διαδικασιών»**(Business Process Re-engineering). Η συγκεκριμένη μέθοδος στηρίχθηκε στη ριζική αναδιαμόρφωση των διαδικασιών (= Διαδικασία σημαίνει η περιγραφή των διαδοχικών ενεργειών που πρέπει να γίνονται, ώστε να υλοποιηθεί μια δουλειά) και στην ολοκληρωτική μετάβαση από τις κάθετες λειτουργίες στις οριζόντιες διαδικασίες. Ο στόχος της συγκεκριμένης προσέγγισης ήταν η συνολική επιχειρηματική βελτίωση **μέσω της διαγραφής περιπτώσεων δραστηριοτήτων** που δεν προσέθεταν αξία στον τελικό πελάτη. Εκ των αποτελεσμάτων, η μέθοδος αμφισβητήθηκε και η χρήση του όρου αναδιοργάνωση περιορίστηκε καθώς είναι συνυφασμένη με μαζικές απολύσεις και με έργα που αποσκοπούν σε περικοπή κόστους και όχι σε πραγματικά έργα βελτίωσης.

Η επιθετική λογική της θεωρίας της αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών έχει αντικατασταθεί πλέον από πιο μετριοπαθείς όρους οι οποίοι έχουν προσανατολισμό τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού μέσω της βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Από το 1996

άρχισε να εμφανίζεται ο όρος «Διοίκηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών»<sup>30</sup>. Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί **εφόσον υιοθετηθεί η φιλοσοφία των διαδικασιών και εφόσον οι διαδικασίες συσχετισθούν με τις τεχνολογίες πληροφορικής μέσω της εισαγωγής πληροφοριακών συστημάτων** που λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες<sup>31</sup>.

Οι κύριες διαφορές μεταξύ της συνεχούς βελτίωσης και της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών είναι:

<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b>	<b>ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>	<b>ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>
ΚΙΝΗΤΡΟ	Διαδικασίες και προσπάθειες για βελτιωμένα αποτελέσματα.	Αποτελέσματα για κέρδος.
ΡΥΘΜΟΣ	Ο ρυθμός της λειτουργίας της επιχείρησης συνεχίζεται κανονικά.	Ο ρυθμός της λειτουργίας της επιχείρησης διακόπτεται.
ΑΛΛΑΓΗ	Έχουμε βαθμιαίες αλλαγές.	Έχουμε ριζικές, αιφνίδιες και δραστικές.
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	Κάνουμε λεπτομερή ανάλυση των υφιστάμενων διαδικασιών .	Κάνουμε σχεδίαση από την αρχή νέων διαδικασιών.
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	Συλλογική, ομαδική προσπάθεια.	Επιλογή λίγων.
ΒΗΜΑ	Μακροπρόθεσμο και διαρκές.	Βραχυπρόθεσμο και δραστικό.

Η μετάβαση από τον προσανατολισμό ενός οργανισμού από τις λειτουργίες στις διαδικασίες είναι αναμφισβήτητα μια δύσκολη υπόθεση. Στην ουσία εξαρτάται πρωτίστως από την ικανότητα του ηγέτη για διάθεση αλλαγής και έπειτα από την υπομονή και επιμονή των υπαλλήλων για την εκτέλεση των εργασιών τους με τη μορφή ολοκληρωμένων διαδικασιών. Κατά τον Davenport (1993) οι σημαντικές διαδικασίες θα πρέπει να έχουν κάποιον ιδιοκτήτη (process owner) δηλ. κάποιον ο οποίος θα είναι υπεύθυνος να παρακολουθεί ολόκληρες τις διαδικασίες από την αρχή έως το τέλος.

Ο προσανατολισμός της δομής στην διαδικασία εμπεριέχει την ομαδοποίηση πολλών λειτουργιών και τη μετακίνηση από την κάθετη στην οριζόντια οργάνωση. Αυτός ο τρόπος οργάνωσης επιτρέπει μεγαλύτερη αυτοδιαχείριση, μείωση του χρόνου εκτέλεσης των καθηκόντων, ευρύτερη γνώση των υπαλλήλων για διάφορες λειτουργίες .Επιπλέον στη δομή με βάση τη διαδικασία οι εργασίες

<sup>30</sup> Συνώνυμοι όροι είναι «Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών» ή «Βελτίωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών» ή «Συνεχής Βελτίωση »

<sup>31</sup> Σελ.33 Α.Παναγιώτου

εκτελούνται με έμφαση στη συμμετοχή των ομάδων και την ηλεκτρονική κατανομή των πληροφοριών γι' αυτό και όσοι συσχετίζουν τις διαδικασίες με την ανάπτυξη λογισμικού συνδέουν τη διαδικασία με καθήκοντα και υπευθύνους.<sup>32</sup>

Στη διοίκηση<sup>33</sup> π.χ. του πανεπιστημίου οι δακτυλογράφοι μπορεί να ομαδοποιηθούν ανάλογα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που επιτελούν όπως:

- Μια ομάδα ατόμων δακτυλογραφεί χειρόγραφα εργασιών,
- Μια άλλη ομάδα δακτυλογραφεί και διακινεί την αλληλογραφία και τέλος,
- Μια άλλη ομάδα διεκπεραιώνει τηλεφωνικές επικοινωνίες.

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται οι κύριες διαφορές μεταξύ της οργάνωσης ανά λειτουργία και της οργάνωσης ανά διαδικασία:

<b>ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ</b>	<b>ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ</b>
Οι υπάλληλοι βρίσκονται στο κέντρο του ενδιαφέροντος.	Οι διαδικασίες είναι στο κέντρο
Μετράται η απόδοση των εργαζομένων.	Μετράται το αποτέλεσμα της διαδικασίας
Δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους.	Δίνονται κίνητρα στις ομάδες εργασίας
Αναζητείται ποιος έκανε το σφάλμα	Αναζητείται τι προκάλεσε το σφάλμα
Αξιολογούνται οι υπάλληλοι.	Αξιολογείται η διαδικασία
Υιοθετείται κάθετη οργάνωση λειτουργιών	Υιοθετείται η οριζόντια οργάνωση διαδικασιών (με τη συνεργασία διαφορετικών λειτουργιών)

### **3.3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Η Διοίκηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών περιλαμβάνει έννοιες, μεθόδους και τεχνικές που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη του σχεδιασμού της διαχείρισης, της ανάλυσης και της βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η υλοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι η σαφής αναπαράσταση των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων που

<sup>32</sup> Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών», ΝΙΚΟΛΑΟΣ Α. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ, ΝΙΚΟΛΑΟΣ Π.ΕΥΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ κ.α. εκδ,ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ 2013 σελ.16

<sup>33</sup> Ζαβλανός σελ. 277

απαιτούνται συνοδευόμενες από τους υφιστάμενους περιορισμούς που τη χαρακτηρίζουν. Είναι γεγονός ότι ένας διευθυντής ο οποίος ενδιαφέρεται για τις επιχειρησιακές λειτουργίες, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του ως αρμόδιο εκτελεστικό στέλεχος, μπορεί να χρησιμοποιήσει σύντομες περιγραφές και απλές μεθόδους μοντελοποίησης για τη δημιουργία διαγραμμάτων με χρήση ενός επεξεργαστή κειμένου ή ενός σχεδιαστικού εργαλείου (π.χ. Microsoft power point) . Η σοβαρή και συστηματική όμως αξιοποίηση των πληροφοριών δεν μπορεί να συντελεστεί εάν οι επιχειρησιακές διαδικασίες δεν υποστηρίζονται από εξειδικευμένα λογισμικά τα οποία διαθέτουν αποθηκευτικό χώρο όπως βάσεις δεδομένων (Business Process Repository) , οι οποίες συμβάλλουν στη **δομημένη αποθήκευση των πληροφοριών** , ώστε αυτές να μπορούν να ανακτηθούν.

Στο πλαίσιο του σκοπού της παρούσας εργασίας και προκειμένου να γίνει περισσότερο αντιληπτή η σπουδαιότητα για την επιτακτική γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των επιχειρησιακών διαδικασιών και των τεχνολογιών πληροφορικής λόγω της ολοκλήρωσης και της αποδοτικότητας που απορρέει από το συνδυασμό τους προς όφελος των εμπλεκόμενων με αυτές´ θα ακολουθήσει μια εκτενής αναφορά των πιο συχνά χρησιμοποιούμενων όρων στη διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Το σύνολο των ορολογιών έχει αντληθεί από το σύγγραμμα του καθηγητή Νικολάου Α.Παναγιώτου και των συνεργατών του.

1. **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:** Είναι μια ομάδα βημάτων ή δραστηριοτήτων οι οποίες χρησιμοποιούν ανθρώπους, πληροφορίες και άλλους πόρους ώστε να παράγουν αξία για έναν εσωτερικό ή εξωτερικό πελάτη<sup>34</sup>.Τα βήματα σχετίζονται χρονικά έχουν μια αρχή και ένα τέλος και έχουν εισόδους και εξόδους.(Alter,1996)
2. **ΜΟΝΤΕΛΟ:** Το μοντέλο περιγράφει τι κάνει το σύστημα, τι το ελέγχει,πάνω σε τι εργάζεται,τι μέσα χρησιμοποιεί για την εκτέλεση των λειτουργιών του και τι παράγει (Softtech 1981). Ή αλλιώς η συμβολική αναπαράσταση με βάση συγκεκριμένους κανόνες και σύμβολα ενός συνόλου συνιστωσών (οπτικών) ενός συστήματος ή ενός οργανισμού.

---

<sup>34</sup> Βλέπε πελάτης σελ. 59

3. **ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ:** Είναι η δημιουργία επιχειρησιακών μοντέλων και στηρίζεται στο ανθρώπινο μυαλό, το οποίο προσπαθεί να μετατρέψει τις γνώσεις και τις εμπειρίες σ' έναν πιο δομημένο τρόπο απεικόνισης. Η διαδικασία ανήκει στην κατηγορία λύσεων προβλημάτων και απαιτεί την αναγνώριση του προβλήματος, τον ορισμό του και την επίλυση του (Jaikumar and Bohn ,1986). Όταν η υπό μελέτη πραγματικότητα έχει υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας, τα κατασκευασμένα μοντέλα απαιτούν επαλήθευση για το κατά πόσο ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα που αντιλήφθηκε ο αναλυτής.
4. **ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ:** Είναι πάρα πολύ σημαντική για όσους ενδιαφέρονται να αναπτύξουν ή να προσαρμόσουν πληροφοριακά συστήματα και για όσους επιχειρούν τη μοντελοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών. Το μοντέλο οντοτήτων-συσχετίσεων (Entity-Relationship E.R.M.) είναι ίσως το χαρακτηριστικότερο μοντέλο απεικόνισης στοιχείων δεδομένων.
5. **ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ:** Οι επιχειρησιακές διαδικασίες αποτελούνται από δραστηριότητες (activities), η εκτέλεση των οποίων επιτρέπει την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. **Οι δραστηριότητες διακρίνονται σε:**
- **Αυτόματες Δραστηριότητες (automated activities)** : Πραγματοποιούνται από Πληροφοριακά Συστήματα και ενεργοποιούνται είτε από άλλες δραστηριότητες είτε από συγκεκριμένες περιοδικές απαιτήσεις (π.χ. ο έλεγχος του υπολοίπου ενός λογαριασμού)
  - **Μη αυτόματες δραστηριότητες (manual activities):** Πραγματοποιούνται χωρίς τη χρήση Πληροφοριακού Συστήματος.(π.χ. η τηλεφωνική συνομιλία)
  - **Δραστηριότητες ανθρώπινης διαδραστικότητας ( human interaction activities):** Απαιτούν έναν νοήμονα υπάλληλο ο οποίος διεκπεραιώνει εργασίες με τη βοήθεια κάποιου Π.Σ. (π.χ. η εισαγωγή δεδομένων σε ένα Π.Σ.)
  - **Συμπληρωματικές δραστηριότητες:** Αφορά μη αυτόματες δραστηριότητες, οι οποίες απαιτούν τη χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων για τη καταγραφή των αποτελεσμάτων (π.χ. Υπάλληλος έχει καταχωρίσει εντολή προμήθειας σε έναν προμηθευτή. Εάν ο υπάλληλος τηλεφωνήσει για την επιβεβαίωση του χρόνου παράδοσης και η ημερομηνία του τηλεφωνήματος υπενθύμισης καταγραφεί στο Π.Σ. προμηθειών, τότε το τηλεφώνημα του υπαλλήλου είναι μη αυτόματη δραστηριότητα ενώ η καταγραφή της ημερομηνίας στο πληροφοριακό σύστημα

είναι μια δραστηριότητα ανθρώπινης διαδραστικότητας. Τέτοιου είδους λεπτομερείς καταγραφές είναι απαραίτητες για την πλήρη παρακολούθηση της διαδικασίας.

Σε αρκετές περιπτώσεις οι δραστηριότητες μιας διαδικασίας είναι δυνατό να συνδέονται με δραστηριότητες είτε άλλων διαδικασιών είτε άλλων οργανωτικών μονάδων. Σε αυτή τη περίπτωση απαιτείται η λεγόμενη **ιεραρχική αποδόμηση των διαδικασιών** δηλ. η αποσύνθεση των διαδικασιών/λειτουργιών σε χαμηλότερα επίπεδα και η λεπτομερέστερη ανάλυσή τους . Η λεπτομερής αυτή ανάλυση είναι σημαντικότερη στη μοντελοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών , αφού επιτρέπει ουσιαστικά τη μετάβαση από τη λειτουργική μελέτη του συστήματος στη διατμηματική θεώρηση των διαδικασιών.

6. **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ή ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ:** Κατέχει κεντρικό ρόλο στον κύκλο ζωής των διαδικασιών αφού αναλαμβάνει να παρακολουθήσει την υλοποίησή τους, να ανανεώνει τα υφιστάμενα μοντέλα και να συγκεντρώνει πληροφορίες από την εφαρμογή τους ώστε να αξιολογεί και να εντοπίζει σημεία βελτίωσης.
7. **ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:** Ως μέθοδοι μοντελοποίησης χαρακτηρίζονται οι τεχνικές μοντελοποίησης (modeling techniques) που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρησιακές διαδικασίες και οι γλώσσες μοντελοποίησης (modeling languages) , οι οποίες χρησιμοποιούνται από τα πληροφοριακά συστήματα.
8. **ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ:** Το σύνολο των αρχών και κανόνων που αφορούν τη μοντελοποίηση ενός συστήματος και την οργάνωση των μοντέλων.
9. **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ:** Διευκολύνουν τη χρήση των μεθόδων μοντελοποίησης και συστηματοποιούν τη δημιουργία μοντέλων και σε πολλές περιπτώσεις τη διαχείρισή τους. Στην πραγματικότητα υπάρχει μεγάλη ποικιλία προγραμμάτων που καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες και ταξινομούνται με βάση τη λειτουργικότητά τους και στους χρήστες στους οποίους απευθύνονται.
10. **ΣΥΣΤΗΜΑ ΡΟΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:** Εξασφαλίζει ότι ένα σύνολο δραστηριοτήτων μιας διαδικασίας εκτελείται με τη σωστή σειρά και ότι χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα ώστε οι σχετιζόμενες δραστηριότητες να εκτελεστούν με τον σωστό τρόπο.

### 3.3.3 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Κάθε επιχειρησιακή διαδικασία ακολουθεί έναν κύκλο ζωής (life cycle) ο οποίος αποτελείται από τη διαδοχή 4 διαφορετικών φάσεων και ξεκινάει από το στάδιο της γέννησης της διαδικασίας μέχρι την απόσυρσή της. Στο επίκεντρο του κύκλου ζωής βρίσκεται η **διαχείριση της διαδικασίας** η οποία συνίσταται στην παρακολούθηση της υλοποίησης των διαδικασιών και στον εντοπισμό σημείων βελτίωσής τους. Η διαχείριση των διαδικασιών πραγματοποιείται από έναν αριθμό **εμπλεκόμενων** (stakeholders). Πιθανοί εμπλεκόμενοι μπορεί να είναι οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους ενός οργανισμού από τη στιγμή που κάθε υπάλληλος μπορεί να εντοπίσει τις δραστηριότητες εκείνες που τον αφορούν και τις οπτικές που τον ενδιαφέρουν. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν κάποια στελέχη που συντονίζουν την ανάπτυξη των μοντέλων και αναλαμβάνουν κάποιο συγκεκριμένο ρόλο. Ενδεικτικά ορισμένοι ρόλοι εμπλεκόμενων μπορεί να είναι:

- Ο Διευθυντής διαδικασιών: Είναι υπεύθυνος για τη προτυποποίηση των διαδικασιών και την εξέλιξή τους στο πλαίσιο των απαιτήσεων του δυναμικού οργανωτικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος.
- Ο Μηχανικός επιχειρησιακών διαδικασιών: Είναι υπάλληλος που γνωρίζει εις βάθος συγκεκριμένες διαδικασίες, γνωρίζει τους επιχειρηματικούς στόχους που τίθενται από την Διοίκηση του οργανισμού και αντιλαμβάνεται τη σκοπιμότητα των δραστηριοτήτων που υλοποιούνται. Ο ρόλος τους συνίσταται στην γρήγορη κατανόηση των μοντέλων και στη βελτίωσή τους.
- Σχεδιαστής επιχειρησιακών διαδικασιών: Αναλαμβάνει να αναπτύξει τα μοντέλα των διαδικασιών για το λόγο αυτό θα πρέπει να έχει τόσο τεχνικές όσο και επιχειρηματικές γνώσεις. Βασική εργασία του σχεδιαστή διαδικασιών είναι να συλλέγει όλες τις πληροφορίες από συμμετέχοντες και να τις μετατρέπει σε ακριβή μοντέλα. Επιπλέον εκτός από τον σχεδιασμό αναλαμβάνει και την αρμοδιότητα να επεξηγεί τα μοντέλα στους συμμετέχοντες των διαδικασιών και στους υπευθύνους των διαδικασιών, οπότε θα πρέπει να διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες και αναλυτικό τρόπο σκέψης.
- Συμμετέχοντες διαδικασιών: Είναι όσοι εκτελούν κάποιες από τις δραστηριότητες των διαδικασιών, ο ρόλος τους είναι σημαντικότερος αφού παρέχουν τις βασικότερες πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται οι διαδικασίες, καθώς και πληροφορίες για τις διασυνδέσεις μεταξύ των διαδικασιών. Επίσης οι συμμετέχοντες διατυπώνουν προτάσεις βελτίωσης αφού η εμπειρία που διαθέτουν σε λειτουργικό επίπεδο είναι πολύτιμη.

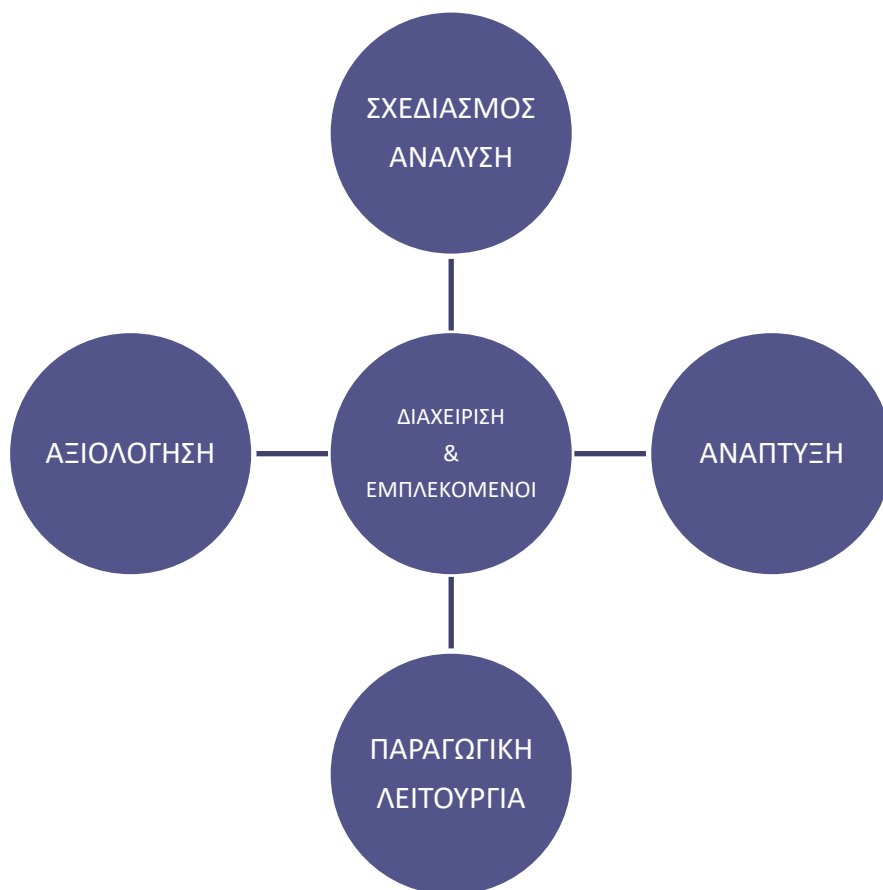


- Εργαζόμενος γνώσης: Χαρακτηρίζεται ένας εργαζόμενος που χρησιμοποιεί πληροφοριακά για την υλοποίηση δραστηριοτήτων μιας επιχειρησιακής διαδικασίας. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας έχουν τη δυνατότητα να διεκπεραιώνουν αυτόνομα συγκεκριμένες δραστηριότητες ή μεγάλα τμήματα μιας διαδικασίας.
- Υπεύθυνος διαδικασίας: Είναι αυτός που αναλαμβάνει την ευθύνη για την εφαρμογή της διαδικασίας με βάση τα όσα περιγράφει το αντίστοιχο μοντέλο. Αρμοδιότητά του είναι να εντοπίζει πιθανές αδυναμίες της διαδικασίας και να προτείνει τρόπους ουσιαστικής βελτίωσής της σε συνεργασία με τους συμμετέχοντες και τους σχεδιαστές.
- Υπεύθυνος αρχιτεκτονικής συστημάτων: Φροντίζει να αναπτύσσει και να ρυθμίζει τα συστήματα διαχείρισης των διαδικασιών της επιχείρησης κατά τέτοιον τρόπο ώστε οι διαδικασίες να εναρμονίζονται με τα διαθέσιμα πληροφορικά συστήματα, αξιοποιώντας κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη λειτουργικότητα τους.
- Μηχανικοί ανάπτυξης: Αναλαμβάνουν να διαμορφώσουν πληροφοριακές λύσεις για την αποδοτική υλοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η ανάπτυξη λειτουργικών διασυνδέσεων μεταξύ διαφορετικών εφαρμογών (software interfaces) είναι μια από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες .

Ο κύκλος ζωής της διαδικασίας ξεκινάει από τη φάση του σχεδιασμού και ανάλυσης (design and analysis) η οποία συνίσταται στην κατ' αρχήν αναγνώριση του οργανωτικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος και έπειτα στον εντοπισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών και στην καταγραφή των υφιστάμενων περιορισμών που σχετίζονται με την εκτέλεση των δραστηριοτήτων. Προκειμένου να γίνει μια αποτελεσματική καταγραφή των διαδικασιών επιλέγονται κατάλληλες μέθοδοι μοντελοποίησης, επαλήθευσης, νομιμοποίησης και προσομοίωσης, ώστε ο αρχικά ανεπίσημος τρόπος ανάλυσης να γίνει επίσημος με χρήση μιας αυστηρά καθορισμένης σημειογραφίας και συμβολογραφίας. Για τη νομιμοποίηση των καταγεγραμμένων διαδικασιών ο πιο αποτελεσματικός τρόπος είναι η διεξαγωγή συναντήσεων εργασίας (workshops) με τα κατάλληλα στελέχη του οργανισμού ώστε να ελεγχθεί το κατά πόσο οι καταγεγραμμένες διαδικασίες και δραστηριότητες ανταποκρίνονται στην υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού. Η χρήση της προσομοίωσης των διαδικασιών επιτρέπει τη διαπίστωση και αποκάλυψη αδυναμιών των επιχειρησιακών μοντέλων μέσω της εξέτασης των δραστηριοτήτων της διαδικασίας μια προς μια. (walkthrough)

Από τη στιγμή που τα μοντέλα των επιχειρησιακών διαδικασιών έχουν διαμορφωθεί, επαληθευθεί και νομιμοποιηθεί ξεκινάει η φάση της ανάπτυξης των διαδικασιών (configuration). Η ανάπτυξη συνίσταται στην υιοθέτηση ενός συνόλου πολιτικών σχετικά με τις

επιχειρησιακές διαδικασίες που οι υπάλληλοι θα πρέπει να ακολουθήσουν. Σε αυτή τη φάση οι επιχειρησιακές διαδικασίες εμπλουτίζονται με στοιχεία που αφορούν εισαγόμενες τεχνολογικές λύσεις. Η ανάπτυξη των διαδικασιών και η χρήση των συσχετιζόμενων πληροφοριακών συστημάτων ακολουθείται από τον έλεγχο τους. Μετά τον έλεγχο της ανάπτυξης των διαδικασιών και των πληροφοριακών συστημάτων ξεκινάει η φάση της παραγωγικής λειτουργίας (enactement). Στη φάση αυτή παράγονται τα δεδομένα τα οποία συλλέγονται για την παρακολούθηση (monitoring) των διαδικασιών. Ο κύκλος της ζωής των επιχειρησιακών διαδικασιών κλείνει με τη φάση της αξιολόγησης (evaluation). Στη φάση αυτή χρησιμοποιούνται οι διαθέσιμες πληροφορίες ώστε να αξιολογηθεί ο βαθμός επιτυχίας εκτέλεσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι απαραίτητες πληροφορίες συλλέγονται είτε με τη χρήση αρχείων καταγραφής (log files) είτε μέσω εξόρυξης δεδομένων (data mining)



Σχήμα: Κύκλος ζωής διαδικασιών

### 3.3.4 ΟΙ 4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ (ΟΠΤΙΚΕΣ) ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η διαδικασία δημιουργίας μιας συνοπτικής αναπαράστασης που απεικονίζει στον κατάλληλο βαθμό λεπτομερειών τις συσχετίσεις των διαφορετικών οπτικών (views) μέσω των οποίων αναλύεται ένα επιχειρησιακό σύστημα καλείται μοντελοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών. Η έννοια της οπτικής περιλαμβάνει τις παραμέτρους εκείνες τις οποίες επιθυμεί να αναλύσει ένας αναλυτής. Οι σημαντικότερες και πιο συχνά απαιτούμενες στην ανάλυση ενός συστήματος οπτικές είναι:

1. **Η οπτική των λειτουργιών:** Περιγράφει και αναλύει τις εργασίες που απαιτούνται για την ικανοποίηση του σκοπού μιας επιχείρησης ή ενός συστήματος. Οι εργασίες που περιλαμβάνονται στο λειτουργικό μοντέλο διεκπεραιώνονται από εργαζομένους και πληροφοριακά συστήματα και περιγράφονται οι συσχετίσεις τους με τις λειτουργίες του οργανισμού.
2. **Η οπτική των πληροφοριών:** Περιγράφει τα δεδομένα που απαιτούνται για την υλοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών.
3. **Η οπτική του οργανισμού:** Απεικονίζει την υφιστάμενη οργανωτική δομή μαζί με τους υφιστάμενους οργανωτικούς ρόλους. Κάθε δραστηριότητα εφόσον εκτελείται από κάποιον εργαζόμενο και όχι από κάποιο πληροφοριακό σύστημα με αυτοματοποιημένο τρόπο, σχετίζεται με μια συγκεκριμένη οργανωτική μονάδα. Η οπτική του οργανισμού χρησιμοποιείται σχεδόν πάντα κατά την ανάλυση ενός επιχειρησιακού συστήματος.
4. **Η οπτική των αποφάσεων:** Απεικονίζει τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε έναν οργανισμό καθώς και στα επίπεδα στα οποία λαμβάνονται. Αυτή η οπτική διασυνδέεται με άλλες οπτικές όπως με την οπτική των λειτουργιών (αφού οι αποφάσεις οφείλονται σε λειτουργίες), την οπτική των δεδομένων (αφού η λήψη των αποφάσεων απαιτεί δεδομένα και δημιουργεί νέα δεδομένα για άλλες δραστηριότητες) και την οπτική του οργανισμού (αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται από στελέχη με διαφορετικούς οργανωτικούς ρόλους που εντάσσονται σε συγκεκριμένες οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης.)
5. **Η οπτική των πληροφοριακών συστημάτων:** Δίνει έμφαση στα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη των εκτελούμενων δραστηριοτήτων και στον τρόπο με τον οποίο θα διευκολυνθεί η υλοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Επίσης αναλύει τις χρησιμοποιούμενες εφαρμογές, τις διασυνδέσεις τους (interfaces) και τη συσχέτισή τους με τις υφιστάμενες λειτουργίες.

## ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ  
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

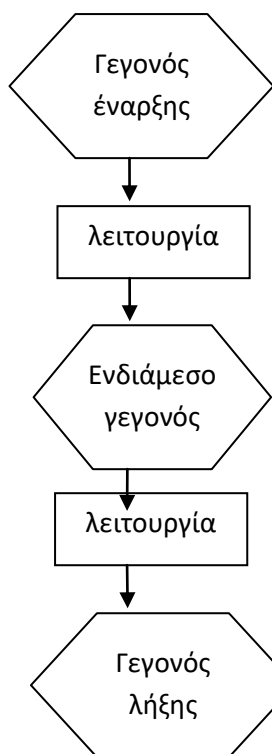
ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ  
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

**Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω αναλυόμενων οπτικών αποτελεί τον κρίκο για τη μοντελοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και παρέχει την ολοκληρωμένη εικόνα του συστήματος.**

### 3.3.5 ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ (ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ)



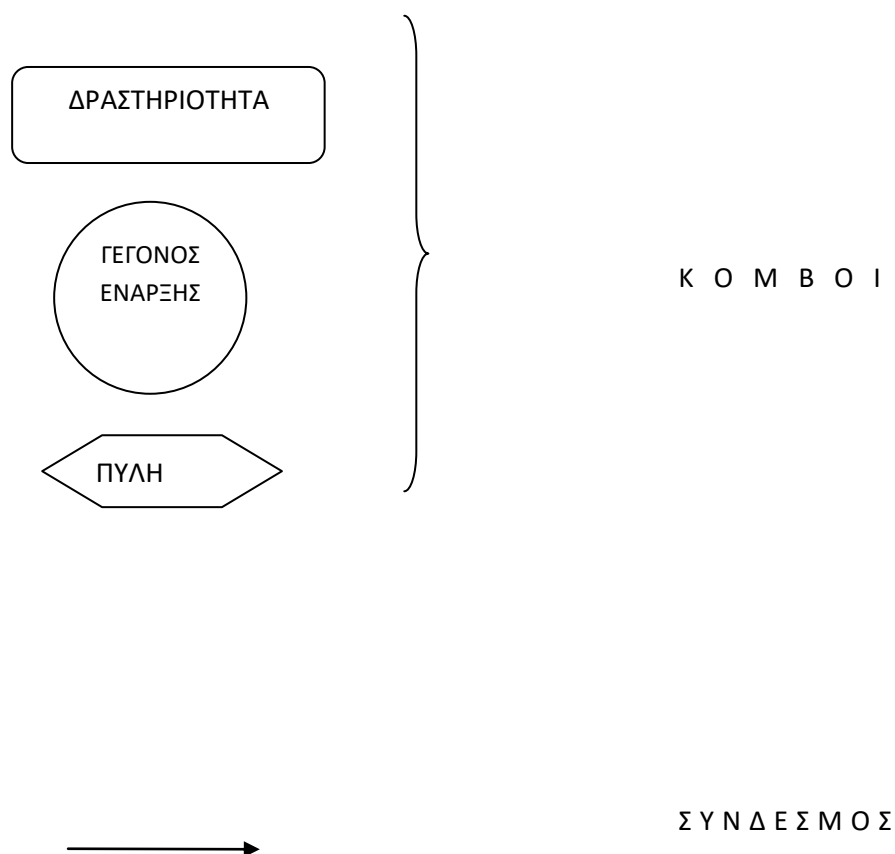
Οι λειτουργίες αποτελούν στην πραγματικότητα τις δραστηριότητες (ενέργειες ή δράσεις) που εκτελούνται προκειμένου να εξασφαλιστεί η προστιθέμενη αξία της διαδικασίας. Κάθε λειτουργία παρουσιάζει εισόδους (inputs), χρησιμοποιεί πόρους (resources) και παράγει εξόδους (outputs). Οι λειτουργίες πυροδοτούνται από ένα ή περισσότερα γεγονότα. Τα γεγονότα (ή συμβάντα) αποτελούν συνθήκες που απαιτούνται για την έναρξη κάποιας δραστηριότητας ή δημιουργούνται μετά την ολοκλήρωσή της. Οι επιχειρήσεις εκτελούν εσωτερικές λειτουργίες δηλ. λειτουργίες που αφορούν αποκλειστικά την ίδια αλλά και που εμπλέκουν τη συμμετοχή άλλων συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, είτε αυτές έχουν το ρόλο του πελάτη είτε αυτές έχουν το ρόλο του προμηθευτή. Σε αρκετές περιπτώσεις επίσης, οι δραστηριότητες μιας διαδικασίας είναι δυνατό να συνδέονται με τις δραστηριότητες άλλων διαδικασιών (αλληλεπίδραση)

Η ανάλυση των πολύπλοκων συστημάτων διευκολύνεται σημαντικά με τη σταδιακή αποδόμηση των λειτουργιών σε χαμηλότερα επίπεδα, ακολουθώντας μια δένδροειδή μορφή ανάλυσης. Η αποσύνθεση αυτή εκφράζεται στην επιστημονική ορολογία ως «ιεραρχική θεώρηση αφαιρετικών επιπέδων των διαδικασιών» και παρουσιάζεται με τη μορφή ιεραρχικών διαγραμμάτων που ονομάζονται δένδρα λειτουργιών (function trees). Η απεικόνιση του συνόλου των συσχετιζόμενων δραστηριοτήτων των οποίων η συντονισμένη εκτέλεση συνεισφέρει στην πραγματοποίηση μιας επιχειρηματικής λειτουργίας περιγράφεται από τα **μεταμοντέλα των επιχειρησιακών διαδικασιών**. Για τη σχεδίαση των μεταμοντέλων χρησιμοποιούνται μια προκαθορισμένη σημειογραφία (notation) δηλ. συγκεκριμένες και αυστηρά ορισμένες έννοιες και

προκαθορισμένη συμβολογραφία (graphical notation) δηλ. συγκεκριμένα σύμβολα όπως π.χ. ρόμβοι, ορθογώνιο παραλληλόγραμμο, κύκλοι κ.ο.κ.

Κάθε μεταμοντέλο επιχειρησιακής διαδικασίας αποτελείται από **κόμβους** και **συνδέσμους**. Ο κόμβος αναφέρεται ως συστατικό ενός μοντέλου επιχειρησιακής διαδικασίας που μπορεί να αφορά δραστηριότητες (εργασίες) ,γεγονότα (ύπαρξη καταστάσεων) και πύλες (απεικόνιση για τη διάσπαση ή συνένωση της ροής στη διαδοχή δραστηριοτήτων, συμβολίζονται με ρόμβους και υποδεικνύουν σημείο που πρέπει να εφαρμοσθεί έλεγχος).

Οι σύνδεσμοι που καταλήγουν σε βέλη χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν τις υφιστάμενες συσχετίσεις μεταξύ κόμβων σε ένα μοντέλο επιχειρησιακής διαδικασίας . Είναι γεγονός ότι οι επιχειρησιακές λειτουργίες (ή διαδικασίες ) κατανοούνται καλύτερα όταν η αναπαράστασή τους γίνεται με τη μορφή **διαγραμμάτων ροής** (flow charts). Για τη δημιουργία διαγραμμάτων χρησιμοποιούνται κυρίως τα κάτωθι βασικά αντικείμενα σχεδίασης, τα οποία είναι:



Οι διαδικασίες μπορούν να αναπτυχθούν σε πολλά επίπεδα μέσω των υπό-διαδικασιών(sub-process). Η υπό-διαδικασία είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που περιλαμβάνεται σε μια διαδικασία. Η χρήση μιας υπό-διαδικασίας σε αναλυτική μορφή ουσιαστικά περιλαμβάνει

πολλαπλά επίπεδα της διαδικασίας. Οι χρήστες συνήθως προσθέτουν ένα γεγονός έναρξης και ένα γεγονός λήξης μέσα από το όριο της υπό-διαδικασίας, τα οποία προσθέτουν κάποια ασάφεια στο διάγραμμα αντί να το κάνουν πιο ξεκάθαρο. Η πιο ενδεδειγμένη λύση είναι η επισύναψη των γεγονότων έναρξης και λήξης πάνω στο όριο της υπό-διαδικασίας. Εφαρμόζοντας αυτόν τον τρόπο σχεδίασης εξασφαλίζουμε την ιχνηλασιμότητα ενός διαγράμματος σε πολλά επίπεδα.

### 3.3.6 ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η μοντελοποίηση δεδομένων δίνει βαρύτητα στην καταγραφή των δεδομένων και χρησιμοποιείται για το σχεδιασμό βάσεων δεδομένων και τη σύνταξη των προδιαγραφών της λειτουργίας πληροφοριακών συστημάτων. Το χαρακτηριστικότερο και συνηθέστερο μοντέλο απεικόνισης στοιχείων δεδομένων είναι το διάγραμμα οντοτήτων-συσχετίσεων (ERD Entity relationship diagram). Το διάγραμμα οντοτήτων-συσχετίσεων αναπαριστά σχηματικά τη βάση δεδομένων και πιο συγκεκριμένα τον τρόπο αντιστοίχισης και καταχώρισης δεδομένων.

Ως οντότητα θεωρείται οποιαδήποτε έννοια του πραγματικού κόσμου που είναι σημαντική και έχει νόημα να μοντελοποιηθεί. Οι οντότητες συνδέονται μεταξύ τους με συσχετίσεις. Κατά τη καταγραφή των επιχειρησιακών διαδικασιών εκτός από την απεικόνιση των οντοτήτων και του τρόπου με τον οποίο συσχετίζονται ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο τρόπος με τον οποίο τα δεδομένα ρέουν μεταξύ των δραστηριοτήτων. Η απεικόνιση αυτή καλύπτεται από εξειδικευμένες μεθόδους όπως **διαγράμματα ροής δεδομένων (DFD Data Flow Diagram)**. Η ροή παριστάνεται γραφικά με ένα βέλος που εισέρχεται σε μια διαδικασία (οπότε δηλώνει είσοδο) ή εξέρχεται από αυτήν (οπότε δηλώνει έξοδο). Η ροή αναπαριστά τη μεταφορά δεδομένων από ένα τμήμα του συστήματος σε ένα άλλο και το όνομά της δηλώνει με σαφήνεια αυτό που μεταφέρεται. [Π.χ. η ροή «τηλεφωνικός αριθμός» είναι διαφορετική από τη ροή «έγκυρος τηλεφωνικός αριθμός» που υπονοεί ότι ο αριθμός έχει ελεγχθεί (μέσω μιας διαδικασίας) και είναι έγκυρος]. Το διάγραμμα ERD συσχετίζεται με το διάγραμμα DFD, αφού οι οντότητες που απεικονίζονται στο ERD συσχετίζονται με τους χώρους αποθήκευσης που εμφανίζονται στο DFD. Επιπλέον, στο διάγραμμα οντοτήτων-συσχετίσεων περιγράφονται λεπτομέρειες οι οποίες δεν είναι δυνατόν να απεικονιστούν στο διάγραμμα ροής δεδομένων. Με αυτόν τον τρόπο, το διάγραμμα ERD λειτουργεί συμπληρωματικά στην ανάλυση επιχειρησιακών συστημάτων, συσχετίζοντας τις αναλυόμενες διαδικασίες με τα χρησιμοποιούμενα δεδομένα.

**Σε ένα διάγραμμα οντοτήτων-συσχετίσεων, κάθε οντότητα απεικονίζεται με ένα ορθογώνιο παραλληλόγραμμο στο εσωτερικό του οποίου υπάρχει το όνομα της οντότητας.** Π.χ. Αν σε ένα αναλυόμενο σύστημα παρακολουθείται ο κάθε προμηθευτής και η κάθε εντολή προμήθειας τότε

στην πραγματικότητα ο προμηθευτής υποδηλώνει την οντότητα «ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ» και η εντολή προμήθεια την οντότητα «ΕΝΤΟΛΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ». Η οντότητα «ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ» διαθέτει τα δικά του στοιχεία στο σύστημα (attributes) όπως (κωδικός προμηθευτή, επωνυμία, Α.Φ.Μ. ,τηλέφωνο, πιστωτικό υπόλοιπο κ.λ.π.). Η οντότητα «ΕΝΤΟΛΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ» διαθέτει τα δικά της στοιχεία στο σύστημα όπως (κωδικός εντολής, ημερομηνία εντολής, κατάσταση εντολής κ.λ.π.), περαιτέρω η κάθε εντολή προμήθειας περιλαμβάνει τα δικά της επιπλέον αναλυτικά πιο λεπτομερή στοιχεία (π.χ. κωδικό υλικών, ποσότητες, τιμή μονάδος, κ.λ.π) .

Με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένα διάγραμμα οντοτήτων-συσχετίσεων παρουσιάζει την εξωτερική όψη μιας βάσης δεδομένων όπου κάθε συσχέτιση (relationship) εκφράζει τη σχέση μεταξύ των οντοτήτων (entity) και των χαρακτηριστικών (attributes) που διαθέτει η κάθε οντότητα. Ένα χαρακτηριστικό μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερες από μια τιμές. Σε αυτήν την περίπτωση μιλάμε για ένα χαρακτηριστικό με πολλές τιμές. Ένα χαρακτηριστικό καλείται κύριο για μια οντότητα καθορίζοντας μοναδικά την ύπαρξή της και χαρακτηρίζεται ως πρωτεύον κλειδί.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί μεταξύ των οντοτήτων υπάρχει δεσμός, ο οποίος υποδηλώνεται με τη συσχέτιση. Το είδος της συσχέτισης απεικονίζεται με έναν αριθμό και ένα γράμμα που τοποθετείται στα άκρα της γραμμής συσχέτισης. Τα είδη συσχέτισης σε ένα διάγραμμα ERD είναι τα εξής τρία (3):

- Συσχέτιση ένα προς ένα (1:1): Οι δυο συσχετιζόμενες οντότητες συνήθως μπορούν να συνδυαστούν σε μια οντότητα. Αυτό συμβαίνει επειδή μια εγγραφή σε έναν πίνακα συνδέεται με μια μοναδική εγγραφή σε έναν άλλον πίνακα και επομένως εάν οι δυο οντότητες συνδυαστούν σε μια δεν θα αυξηθεί ο αριθμός των εγγραφών.
- Συσχέτιση ένα προς πολλά (1:M): Σημαίνει ότι κάθε στιγμιότυπο μιας οντότητας σχετίζεται με μηδέν, ένα ή πολλά στιγμιότυπα μιας άλλης οντότητας. Δηλ. στο προαναφερθέν παράδειγμα ένας προμηθευτής μπορεί να λαμβάνει μηδέν, μια ή πολλές εντολές αγοράς και η κάθε εντολή να περιλαμβάνει μηδέν, μια ή περισσότερες αναλυτικές γραμμές. Η συγκεκριμένη συσχέτιση χρησιμοποιείται πολύ συχνά στις σχεσιακές βάσεις δεδομένων.
- Συσχέτιση πολλά προς πολλά (M :N) :Υφίσταται όταν συνδέονται τρεις συνδεόμενες οντότητες δηλ. υπάρχουν τριμελείς συσχετίσεις. Η συσχέτιση (M : N) δυσκολεύει τη διαχείριση βάσεων δεδομένων και έτσι προτείνεται η διάσπαση αυτών των συσχετίσεων σε συσχετίσεις τύπου 1:M.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως η εξωτερική δόμηση των δεδομένων έχει μια υποκειμενική διάσταση καθώς η μοντελοποίηση εξαρτάται από τον τρόπο που ένας χρήστης

αντιλαμβάνεται τα δεδομένα του συσχετισμένα μεταξύ τους, ανεξάρτητα με τον τρόπο που αυτά φυλάσσονται στα ηλεκτρονικά μέσα αποθήκευσης (δίσκοι)(σελ.163 Γιαννακόπουλος).

### 3.3.7 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΕΘΟΔΩΝ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΩΝ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ

Για την κατασκευή των επιχειρησιακών μοντέλων χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι μοντελοποίησης. Μια σύγχρονη και ευρέως αναγνωρισμένη μέθοδος μοντελοποίησης είναι η B.P.M.N. (Business Process Modeling Notation) η οποία ορίστηκε το 2004 από την πρωτοβουλία του Business Process Management Initiative σε μια προσπάθεια μείωσης της έντονης διαφοροποίησης μεταξύ των μοντέλων που σχεδιάζουν οι επιχειρησιακοί αναλυτές και αυτών που εφαρμόζουν οι μηχανικοί πληροφοριακών συστημάτων, οι οποίοι καλούνται να αναπτύξουν εφαρμογές που περιγράφονται στα επιχειρησιακά μοντέλα.

Οι μέθοδοι μοντελοποίησης δηλ. ο επίσημος τρόπος καταγραφής, ανάλυσης και απεικόνισης ενός συστήματος με βάση συγκεκριμένους κανόνες και σύμβολα διακρίνονται σε στατικές μεθόδους μοντελοποίησης (static modeling method) και σε δυναμικές μεθόδους μοντελοποίησης (dynamic modeling methods). Ως μέθοδοι μοντελοποίησης χαρακτηρίζονται τόσο οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση των επιχειρησιακών διαδικασιών όσο και οι γλώσσες που χρησιμοποιούνται από τα πληροφοριακά συστήματα.

Ουσιαστικά, η διάκριση των μεθόδων σε στατικές και δυναμικές γίνεται ανάλογα με το αν μπορούν να αποτυπώνουν τη συμπεριφορά των διαδικασιών και των συστημάτων στη διάρκεια του χρόνου.

Ενδεικτικά, στις πιο γνωστές στατικές μεθόδους μοντελοποίησης διαδικασιών και συστημάτων περιλαμβάνονται:

1. Τα διαγράμματα ροής (flowcharts)
2. Τα διαγράμματα ροής δεδομένων(Data Flow Diagrams)
3. Η οικογένεια διαγραμμάτων IDEF
4. Τα δίκτυα Petri
5. Τα διαγράμματα GRAI
6. Τα διαγράμματα οντοτήτων-συσχετίσεων (ERD)
7. Τα διαγράμματα EPC, PCD, ERM, οργανογράμματα (πλαίσιο αρχιτεκτονικής Aris)
8. Τα διαγράμματα ρόλων –δραστηριοτήτων (RAD)
9. Οι αντικειμενοστραφείς μέθοδοι (UML)



## 10. Η Business Process Modeling Notation ( BPMN)

Ενδεικτικά, στις πιο γνωστές δυναμικές μεθόδους μοντελοποίησης διαδικασιών και συστημάτων περιλαμβάνονται:

1. Η προσομοίωση διακριτών γεγονότων (Discrete Event Simulation)
2. Τα έγχρωμα δίκτυα Petri (CPN)
3. Τεχνικές που αφορούν εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης που βασίζονται στη γνώση (KBS)
4. Η ποιοτική προσομοίωση (Qualitative Simulation)

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από τον σκοπό της μοντελοποίησης, την απαίτηση δημιουργίας δυναμικών μοντέλων καθώς και την απαίτηση για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ενδιαφέρονται συνήθως για τα πιο γενικευμένα διαγράμματα ενώ οι τελικοί χρήστες ενδιαφέρονται για τις αναλυτικότερες απεικονίσεις των διαδικασιών σε διαγράμματα χαμηλότερων επιπέδων. Συνεπώς, η συνδυασμένη χρήση διαφορετικών και προσεκτικά επιλεγμένων μεθόδων μπορούν να περιγράψουν είτε διαφορετικές οπτικές ενός συστήματος ή ενός οργανισμού συνολικά ή ακόμη και κάποιας συγκεκριμένης φάσης του κύκλου ζωής της διαδικασίας, παρέχουν πληρέστερη πληροφόρηση σε όλους τους ενδιαφερόμενους για τις επιχειρησιακές διαδικασίες.

**Ωστόσο για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών δεν αρκεί μόνο η ανάπτυξη μοντέλων με τη χρήση συγκεκριμένων τεχνικών μοντελοποίησης αλλά απαιτείται και μια συγκεκριμένη αρχιτεκτονική πλαισίου εντός της οποίας θα ενταχθούν τα μοντέλα.**

Τα πλαίσια αρχιτεκτονικής εμφανίστηκαν στην Αμερική στις αρχές της δεκαετίας του 1980 με σκοπό την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας με την Τεχνολογία της Πληροφορικής. Από το 1990 μέχρι και τις αρχές του 2000 διαμορφώθηκαν τα σημαντικότερα πλαίσια αρχιτεκτονικής συστημάτων και τα οποία ενδεικτικά είναι:

- GERAM
- CIMOSA
- ARIS
- ZACHMAN

Τα πλαίσια αρχιτεκτονικής για επιχειρήσεις έχουν αποτελέσει αντικείμενο σημαντικής έρευνας σε όλο τον κόσμο. Έτσι κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν τη δική τους αρχιτεκτονική δημιουργώντας προσαρμοσμένα πλαίσια (custom frameworks) που

είναι κατάλληλα για τη λειτουργία τους (custom frameworks). Τέτοια πλαίσια περιλαμβάνουν στοιχεία από υφιστάμενα πλαίσια και προσαρμόζονται σε ιδιαίτερες απαιτήσεις μοντελοποίησης επιχειρήσεων.

### 3.3.8 ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις Τεχνολογίες Πληροφορικής. Η μοντελοποίηση απλών διαδικασιών μπορεί να επιτευχθεί με το σχεδιασμό διαγραμμάτων σε απλά σχεδιαστικά προγράμματα π.χ. power point. Για τις πιο πολύπλοκες όμως διαδικασίες οι οποίες αποσυντίθεται σε μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων απαιτείται η χρήση εξειδικευμένου λογισμικού επιχειρησιακών διαδικασιών . Είναι γεγονός ότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία λογισμικών που καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες και αυτά ταξινομούνται με βάση τη λειτουργικότητά τους και τους χρήστες στους οποίους απευθύνονται. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα Πακέτα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών (ή σουίτες) συνδυάζουν τη μοντελοποίηση των διαδικασιών με την εκτέλεσή τους. Στην πραγματικότητα συνδυάζουν εργαλεία ροής εργασίας (workflow) και ολοκλήρωσης επιχειρησιακών εφαρμογών (E.A.I. Enterprise Application Integration). Σε ορισμένες περιπτώσεις περιλαμβάνουν και δυνατότητες διαμόρφωσης επιχειρησιακών κανόνων (business rules) και ελέγχου διαδικασιών (process monitoring).

Εν κατακλείδι, οι μέθοδοι μοντελοποίησης υποστηρίζονται από πλήθος εργαλείων, τα οποία είναι εφαρμογές λογισμικού και συχνά παρέχουν συμβατότητα με μεθόδους μοντελοποίησης που χαρακτηρίζονται ως πρότυπα όπως είναι η **Business Process Modeling Notation** και η **Unified Modeling Language**.<sup>35</sup> Στις δυνατότητες των εργαλείων αυτών περιλαμβάνονται:

1. Η μοντελοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών.
2. Η μοντελοποίηση της πληροφορικής υποδομής του οργανισμού.
3. Η μοντελοποίηση της ροής εγγράφων.
4. Η προσομοίωση των διαδικασιών.
5. Η δημιουργία εκτελέσιμων μοντέλων.

---

<sup>35</sup> Η σημειογραφία στο πρότυπο BPMN και η σημειογραφία στα διαγράμματα UML έχουν υιοθετηθεί από το «Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης».

6. Η δυνατότητα αποθήκευσης και διαχείρισης των μοντέλων σε κοινόχρηστους αποθηκευτικούς χώρους ή βάσεις δεδομένων.
7. Η δυνατότητα διαμόρφωσης και χρήσης μεταμοντέλων.
8. Η δυνατότητα δημιουργίας πλήθους αναφορών σχετικά με τα αντικείμενα των μοντέλων.

Συνοψίζοντας την προηγηθείσα ανάλυση θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι η επιχειρησιακή διαδικασία όπως αυτή ορίζεται από τους περισσότερους ερευνητές είναι μια συστηματική σειρά σχεδιασμένων δραστηριοτήτων οργάνωσης ανθρώπων, εξοπλισμού, πληροφοριών προσανατολισμένες προς έναν σκοπό ώστε να παράγουν αξία για ένα συγκεκριμένο τελικό αποτέλεσμα. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν μια αρχή και ένα τέλος και έχουν εισόδους και εξόδους, μπορούν να διασπαστούν σε μικρότερα τμήματα, όπου το σύνολο των τμημάτων αυτών και των εξαρτήσεων τους αποτελούν τη διαδικασία. Η φιλοσοφία των επιχειρησιακών διαδικασιών αποκάλυψε την ανάγκη για συνεργασία του management με τις τεχνολογίες πληροφορικής και η Διοίκηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (B.P.M.) και γεφύρωσε το χάσμα μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των υπαλλήλων πληροφοριακών συστημάτων με την ανάπτυξη πρότυπων μεθόδων μοντελοποίησης.

### 3.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Α΄ ΜΕΡΟΥΣ

Η άσκηση της διοίκησης χαρακτηρίζεται από λήψεις αποφάσεων σχετικά με την αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση των σε στενότητα συντελεστών παραγωγής (έδαφος, ανθρωπίνοι και οικονομικοί πόροι), ώστε να επιτευχθούν στο μέγιστο βαθμό οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων , αν και από διοικητικής άποψης ανήκει στην καρδιά της λειτουργίας του προγραμματισμού , θα λέγαμε ότι εμπεριέχεται και σε όλες τις άλλες λειτουργίες της διοίκησης. Τα αποτελέσματα μιας απόφασης (τί τελικά θα γίνει μεταξύ των πολλών εναλλακτικών) πυροδοτούν ένα ντόμινο άλλων αποφάσεων σχετικά με το πώς θα γίνει (οργάνωση), από ποιόν θα γίνει (στελέχωση) πώς θα καθοδηγηθεί ο εργαζόμενος ο οποίος θα αναλάβει την εκτέλεση της απόφασης (διεύθυνση) και ασφαλώς την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των αποφάσεων (έλεγχος).

Από την παραπάνω ανάλυση, ο καθένας μπορεί να αντιληφθεί το βάρος του κάθε στελέχους ,στο πεδίο αρμοδιότητάς του ,να λάβει τη βέλτιστη απόφαση η οποία μεταξύ άλλων θα πρέπει να συντάσσεται και με τους επιχειρησιακούς στόχους. Παρ' όλα αυτά το έργο των ασκούντων διοίκηση συνεπικουρείται από τις Τεχνολογίες Πληροφορικής, οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα υποστήριξης ορθολογικών αποφάσεων μέσω της χρήσης μοντέλων.

Ένα από τα βασικότερα οφέλη των Πληροφοριακών Συστημάτων είναι η μετατροπή των δεδομένων σε πληροφορίες χρήσιμες και αξιόπιστες. Γι' αυτό άλλωστε και στην εποχή μας , η οποία χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις, η πληροφορία θεωρείται ο 6<sup>ος</sup> πόρος κάθε επιχείρησης (οι άλλοι είναι οι άνθρωποι, τα μηχανήματα, τα χρήματα, τα υλικά και τη διοίκηση ) ανεξάρτητα από την οργανωτικής της δομή.

Ως οργανωτική δομή νοείται ο τρόπος με τον οποίο κάθε επιχείρηση οργανώνεται σε οντότητες (ή διαφορετικά λειτουργίες) ώστε να συντονιστούν οι εργασίες (ή διαφορετικά δραστηριότητες) προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι. Με βάση τη τυπική μορφή οργάνωσης τα καθήκοντα των υπαλλήλων καθορίζονται με τον προσδιορισμό των εργασιών που θα πρέπει να εκτελέσουν και τους Προϊσταμένους στους οποίους θα πρέπει να αναφέρονται. Μια οργανωτική δομή της προαναφερθείσας μορφής εφαρμόζεται στην περίπτωση μεγάλων οργανισμών και χαρακτηρίζεται ως αυστηρά γραφειοκρατική, μηχανιστική και επίσημη.

Η ανάγκη για την οργάνωση των ατόμων σε ομάδες ώστε αυτά να παράγουν ένα αποτέλεσμα χρονολογείται από την αρχαιότητα. Η αναγνώριση όμως της Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων ως επιστήμη υφίσταται μόλις από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα .Πρωτοπόροι και θεμελιωτές της

Διοικητικής Επιστήμης θεωρούνται ο Frederic Taylor και ο Henry Fayol, οι εμπειρικές παρατηρήσεις και θεωρίες των οποίων αποτέλεσαν τους ακρογωνιαίους λίθους για την εξέλιξη της Διοικητικής Επιστήμης. Τα στελέχη των επιχειρήσεων γνωρίζουν πως η άσκηση διοίκησης είναι κάτι παραπάνω από γνώση και εμπειρία. Η αποτελεσματική διοίκηση συνδυάζει και άλλα χαρακτηριστικά όπως η ευελιξία, η δημιουργικότητα, η διαίσθηση, η αναλυτική σκέψη. Εξάλλου ένα ευρύ φάσμα άλλων επιστημών όπως τα Μαθηματικά, η Πληροφορική, η Κοινωνιολογία, η Ψυχολογία, η Φιλοσοφία έχουν συνδράμει στην ανάπτυξη των διαφόρων θεωριών και μεθόδων για το management.

Οι σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης, σ' αντιδιαστολή με τις παλαιότερες οι οποίες αντιλαμβάνονταν τον εργαζόμενο περισσότερο ως «γρανάζι μιας μηχανής», δίνουν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στα αποτελέσματα που είναι ικανός να παράγει. Οι πλέον διαδεδομένες μέθοδοι διοίκησης όπως η Διοίκηση Μέσω Στόχων (Δ.Μ.Μ.) και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) αν και διαφέρουν σε πολλά σημεία, κοινά αποδέχονται τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων στα διοικητικά δρώμενα. Άλλωστε ο Chester Barnard (σχολή της συμπεριφοράς ) από το 1938 είχε μιλήσει για τη δυναμική της επικοινωνίας μεταξύ της ομάδας. Αλλά και άλλοι θεωρητικοί εστίασαν την προσοχή τους στη δύναμη της συνεργασίας, εφόσον το «όλο» είναι μεγαλύτερο του αθροίσματος των μερών του (συνεργία- σχολή των συστημάτων). Η ουσιαστική διαφορά μεταξύ της Δ.Μ.Μ. και της Δ.Ο.Π. είναι ότι η πρώτη δίνει αποκλειστική βαρύτητα στην ποσοτική επίτευξη των στόχων (δείκτες αποδοτικότητας) ενώ η δεύτερη δίνει βαρύτητα στην ποιοτική επίτευξη των στόχων (δείκτες αποτελεσματικότητας). Μια άλλη μέθοδος η οποία κερδίζει συνεχώς έδαφος από τη δεκαετία του 1995 είναι η Διοίκηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Δ.Ε.Δ.) και φαίνεται να αντιμετωπίζει με μια πιο σφαιρική και ολιστική προσέγγιση το διοικείν. Η Δ.Ε.Δ. θεωρεί τις διαδικασίες της επιχείρησης ως περιουσιακό στοιχείο (asset) και στοχεύει κατά κύριο λόγο στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος Johnson, Scholes & Whittington (2008). Η φιλοσοφία της Δ.Ε.Δ. στηρίζεται σε μια αέναη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών ,με την υποβοήθηση μοντέλων, εργαλείων και εφαρμογών πληροφορικής, που μειώνουν το κόστος και προσθέτουν αξία τόσο στον εσωτερικό πελάτη (εργαζόμενοι) όσο και στον εξωτερικό πελάτη.

## **Β' ΜΕΡΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

## 4 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT

Η ελληνική δημόσια διοίκηση στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού των οργανωτικών της δομών και σε μια προσπάθεια αποτίναξης του γραφειοκρατικού συστήματος και της μέριμνας για αποτελεσματική απορρόφηση των κοινοτικών κονδυλίων από τα συγχρηματοδοτούμενα Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ (2014-2020), καλείται κατ' αρχάς να αποδεχθεί και έπειτα να μετουσιώσει σε πράξεις τις εξελίξεις στο νέο δημόσιο management.

Η αντίληψη του δημόσιου Management αναπτύχθηκε αρχικά στις Η.Π.Α. και διαμορφώθηκε πιο συστηματικά στη Μ. Βρετανία κατά τη δεκαετία του 1980 με προσανατολισμό στην εφαρμογή των αρχών επιστημονικού Management στη Δημόσια Διοίκηση. Ο κύριος ρόλος του Νέου Δημόσιου Management είναι η παροχή υπηρεσιών σε μια *επιχειρηματικού τύπου διαχείριση*, προκειμένου οι δημόσιες υπηρεσίες να είναι ευέλικτες, αποδοτικότερες, αποτελεσματικότερες και ποιοτικότερες.

Το Νέο Δημόσιο Management επιχειρεί την αλλαγή της θεώρησης της έννοιας του **πολίτη** σε **πελάτη** των δημόσιων υπηρεσιών. Η υιοθέτηση μιας πολιτοκεντρικής προσέγγισης προϋποθέτει την αλλαγή δράσης των κρατικών λειτουργιών, την ανάδειξη της συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, την αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας, την καλύτερη πρόσβαση των εργαζομένων στις πληροφορίες και την εφαρμογή των εσωτερικών ελέγχων ως μηχανισμών βελτίωσης. Ωστόσο στην προσπάθεια αναβάθμισης της δημόσιας διοίκησης με όρους επιστημονικού management δεν θα πρέπει να αγνοηθεί ο ρόλος των κινήτρων απόδοσης για το ανθρώπινο δυναμικό. Άλλωστε από την εποχή ακόμη του Taylor & του Fayol<sup>36</sup> είχε γίνει αντιληπτό πως το οικονομικό κίνητρο αποτελεί το βασικό μέσο ενεργοποίησης των εργαζομένων για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των καθηκόντων τους.

Τέλος, στο πλαίσιο της σύγχρονης αντίληψης σχετικά με τον προσανατολισμό της Δημόσιας Διοίκησης στο αποτέλεσμα, στην ποιότητα, στην ικανοποίηση των αναγκών του τελικού αποδέκτη των ενεργειών (πολίτης) σημαντικό ρόλο κατέχουν :

- Οι σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.)
- Η απλούστευση διαδικασιών με σκοπό την εξάλειψη της παθογένειας του γραφειοκρατικού συστήματος.
- Το ανθρώπινο δυναμικό.
- Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων.

---

<sup>36</sup> Βλέπε κεφ.1.2.1 (Η προσέγγιση της Επιστημονικής Διοίκησης) & κεφ. 1.2.2 (Η προσέγγιση της κλασικής Διοικητικής Θεωρίας)

#### 4.1 ΕΛΛΑΔΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Ο ευρωπαϊκός προσανατολισμός της Ελλάδας και οι προσπάθειες διασύνδεσης για την ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.) χρονολογούνται σχεδόν αμέσως από τη χρονιά έναρξης λειτουργίας των Κοινοτήτων (1958), με την υποβολή αίτησης της Ελλάδας (1959) για σύνδεση με τη νεοπαγή Ε.Ο.Κ., η οποία μέσω της Συμφωνίας Ελλάδας-ΕΟΚ (1961) έγινε αποδεκτή. Ωστόσο, λόγω των εσωτερικών πολιτικών αναταραχών και την κατάλυση της Δημοκρατίας (1967), οι διαπραγματεύσεις πάγωσαν και ενεργοποιήθηκαν εκ νέου, σχεδόν αμέσως μετά την αποκατάσταση της Δημοκρατίας (1974). Η Ελλάδα από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου του 1981, με την υπογραφή της Συνθήκης Ένταξης αποτέλεσε το 10<sup>ο</sup> μέλος της Ε.Ο.Κ..

Μεταξύ των λόγων που η Ελλάδα επεδίωξε την ενσωμάτωση στην Κοινότητα είναι το γεγονός ότι οι κυβερνώντες θεωρούσαν : **«την ένταξη στην Κοινότητα ως ισχυρό παράγοντα που θα συνέβαλλε στην ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας».**<sup>37</sup>

Αυτή τη στιγμή η Ευρωπαϊκή Ένωση διανύοντας την 6<sup>η</sup> δεκαετία της πορείας της, αποτελεί ένα αυτόνομο και ιδιαίτερο «μόρφωμα» το οποίο χαρακτηρίζεται από το πεδίο της διακρατικής συνεργασίας, το οποίο επηρεάζει την εξέλιξη των οργανικών δεσμών μεταξύ των Κρατών - Μελών που εθελούσια μέσω της υπογραφής των Ευρωπαϊκών Συνθηκών συμμετέχουν στην ενοποιητική διαδικασία.

Το άρθρο 2 της Συνθήκης της Λισσαβώνας<sup>38</sup> αναφέρεται ρητά στην «ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη». Η Ένωση με σκοπό να προάγει την οικονομική, κοινωνική, γεωγραφική συνοχή και την αλληλεγγύη μεταξύ των Κρατών-Μελών (Κ.Μ.) χαράσσει μια αναπτυξιακή Στρατηγική από κοινού με τους εθνικούς ηγέτες των Κ.Μ., τον Πρόεδρο του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου και τον Πρόεδρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Για την υλοποίηση αυτής της Στρατηγικής, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προτείνει πολιτικές ανά τομέα (π.χ. ανθρώπινα δικαιώματα, γεωργία, καταναλωτές, μεταφορές, επιχειρήσεις, περιφερειακή πολιτική κ.λ.π.)<sup>39</sup> και νόμους (π.χ.

<sup>37</sup> <http://www.mfa.gr/exoteriki-politiki/i-ellada-stin-ee/i-poreia-tis-elladas-stin-europaiki-enosi.html>

<sup>38</sup> [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=uriserv:OJ.C\\_.2007.306.01.0001.01.ELL&toc=OJ:C:2007:306:TOC](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2007.306.01.0001.01.ELL&toc=OJ:C:2007:306:TOC)

<sup>39</sup> [https://europa.eu/european-union/topics\\_el](https://europa.eu/european-union/topics_el)



κανονισμούς, οδηγίες, δεσμευτικές αποφάσεις) ενώ παράλληλα παρακολουθεί το κατά πόσο τα Κ.Μ. στηρίζουν τη στρατηγική αυτή, με τις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις σε εθνικό επίπεδο.

**Η στρατηγική «Ευρώπη 2020»** είναι η δεκαετής στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την απασχόληση και την ανάπτυξη. Βασίζεται σε τρεις **(3) άξονες** και ξεκίνησε το 2010 με σκοπό τη δημιουργία των συνθηκών για μια έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη.

**ΕΞΥΠΝΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ:** Με βάση την ανάπτυξη μιας οικονομίας βασιζόμενης στη γνώση & την καινοτομία.

**ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ:** Με βάση την προώθηση μιας αποδοτικότερης ως προς τη χρήση των πόρων, «πράσινης» και πιο ανταγωνιστικής οικονομίας.

**ΧΩΡΙΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ:** Με βάση μια οικονομία με υψηλό επίπεδο απασχόλησης, το οποίο θα επιτυγχάνει κοινωνική και εδαφική συνοχή.

Βάσει των παραπάνω κριτηρίων σε επίπεδο Ε.Ε., έχουν συμφωνηθεί έξι **(6) πρωταρχικοί στόχοι** που πρέπει να επιτευχθούν **μέχρι το τέλος του 2020**. Οι στόχοι αυτοί αφορούν:

- την απασχόληση.
- την έρευνα και την ανάπτυξη.
- το κλίμα/την ενέργεια.
- την εκπαίδευση.
- την κοινωνική ένταξη.
- τη μείωση της φτώχειας.

Οι εθνικοί στόχοι της Ελλάδας σε σχέση με τη στρατηγική «Ευρώπη 2020» είναι:

Στρατηγική «Ευρώπη 2020»	Στόχοι «Ευρώπη 2020»	Στόχοι της Ελλάδας για το 2020
Ποσοστό απασχόλησης (ηλικίες 20-64)	75%	70%
Επενδύσεις σε Ε&Α (% του ΑΕΠ)	3%	1,2% *
Μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, ποσοστιαία ως προς το 1990	-20%, (ή -30% εάν οι συνθήκες το επιτρέψουν)	Εκπομπές για τομείς εκτός ΣΕΔΕ - 4% (σε σχέση με τις τιμές του 2005, Απόφαση 406/2009/ΕΚ)
Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ως % επί της μκτής τελικής κατανάλωσης ενέργειας)	20%	20% με βάση το Ν. 851/2010
Ενεργειακή απόδοση – μείωση κατανάλωσης ενέργειας σε Mtoe	Αύξηση ενεργειακής απόδοσης κατά 20%, που αντιστοιχεί στη μείωση της πρωτογενούς ενεργειακής κατανάλωσης κατά 368 Mtoe	Μείωση της κατανάλωσης πρωτογενούς ενέργειας κατά 2,85 Mtoe το 2020
Πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου (%)	κάτω από 10%	9,7%
Ολοκλήρωση τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (%)	Τουλάχιστον 40% των νέων ηλικίας 30-34 ετών	32%
Μείωση αριθμού ατόμων σε κατάσταση ή σε κίνδυνο φτώχειας ή αποκλεισμού	20 εκατομμύρια	Μείωση κατά 450.000

Πίνακας : <https://www.espa.gr/el/pages/staticEurope2020.aspx>

Η Ελλάδα για τη προγραμματιστική περίοδο 2014-2020 το **Ε.Σ.Π.Α. (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης)** με τη συνδρομή σημαντικών πόρων που προέρχονται από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (Ε.Δ.Ε.Τ.) της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω συνολικά **20 προγραμμάτων** (7 τομεακά & 13 περιφερειακά )<sup>40</sup> φιλοδοξεί να συνδράμει **έμμεσα στην επίτευξη των στόχων για τη Στρατηγική «Ευρώπη 2020» και άμεσα στους θεματικούς στόχους της Πολιτικής Συνοχής.**

<sup>40</sup> Βλ. Κατανομή των χρηματοδοτικών πόρων της προγραμματικής περιόδου 2014-2020 ανά Επιχειρησιακό Πρόγραμμα [https://www.espa.gr/el/Documents/OPs2014-2020\\_FinancialData.pdf](https://www.espa.gr/el/Documents/OPs2014-2020_FinancialData.pdf) (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ)

Τα Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (Ε.Π.) αφορούν ένα ή περισσότερους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής και έχουν ως γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής όλη τη χώρα.

Πιο συγκεκριμένα τα Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014-2020 είναι τα εξής:

- ΕΠ Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία
- ΕΠ Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη
- ΕΠ Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
- **ΕΠ Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα**
- ΕΠ Τεχνική Βοήθεια
- Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης
- ΕΠ Αλιείας και Θάλασσας

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστούν συνοπτικά, τα βασικά σημεία του Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020». Το εν λόγω πρόγραμμα θεωρείται πως θα συμβάλει στην περαιτέρω επιχειρηματολογία της παρούσας πτυχιακής εργασίας καθώς το ζητούμενο είναι η ανάδειξη του **υποστηρικτικού ρόλου** των πληροφοριακών συστημάτων στην αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών.

#### 4.2 Ε.Π. «ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ» 2014-2020 & Τ.Π.Ε.

Στις 16/12/2014 εστάλη από την Ελλάδα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή το κείμενο (2014GR05M2OP001) του **Επιχειρησιακού Προγράμματος** με τίτλο «**Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020**» στο οποίο αποτυπώνονται οι εθνικοί στόχοι για τις αλλαγές στη δημόσια διοίκηση.

Από τις διαρθρωτικές αλλαγές που αποτυπώνονται στο παραπάνω κείμενο και σε συνδυασμό με την ατζέντα του Υ.ΔΜ.ΗΔ.(Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) όπως αυτή δημοσιεύθηκε στον τύπο<sup>41</sup> για την «**Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016**» και για την «**Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020**» διακρίνεται σαφώς ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (Η.Δ.) είναι βασική παράμετρος της Διοικητικής Μεταρρύθμισης (Δ.Μ.) και ότι οι πολιτικές της Η.Δ. και της Δ.Μ. κινούνται παράλληλα και συντονισμένα προκειμένου να «*αντιμετωπιστούν με συστηματικό τρόπο οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση, τόσο σε όρους αποτελεσματικότητας όσο και σε όρους αποδοτικότητας ("to do more with less") στο επίκεντρο μάλιστα ενός ιδιαίτερα ρευστού και αβέβαιου περιβάλλοντος*»<sup>42</sup>.

Σύμφωνα με τα αναγραφόμενα στο κείμενο της «Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2020» το ζητούμενο είναι η **αναβάθμιση** των παρεχομένων υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης σε πολίτες και επιχειρήσεις. Για την ικανοποίηση του σκοπού αυτού, το Υ.ΔΜ.ΗΔ. πρότεινε ένα μοντέλο οργάνωσης για τη δημόσια διοίκηση που θα τέμνεται οριζόντια από τις αρχές και τα σύγχρονα εργαλεία της **ηλεκτρονικής διακυβέρνησης** και των **νέων τεχνολογιών**.<sup>43</sup> Στη βάση αυτή φαίνεται ότι στο προταθέν μοντέλο υπάρχουν δύο (2) σκέλη. Το 1<sup>ο</sup> σχετίζεται με την οργάνωση και το 2<sup>ο</sup> με τον εκσυγχρονισμό.

Στο παρόν κεφάλαιο και για το σκοπό της εργασίας θα εστιάσουμε στο δεύτερο σκέλος του ανωτέρω μοντέλου οργάνωσης ώστε να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι που επιβάλλουν τον εκσυγχρονισμό (=Η εφαρμογή νέων επιστημονικών αντιλήψεων, μεθόδων και τεχνολογιών ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη απόδοση οικονομική,θεσμική κ.λ.π.)<sup>44</sup> της ελληνικής δημόσιας

<sup>41</sup> <http://www.naftemporiki.gr/documents/789878/ethniki-stratigiki-gia-ti-dioikitiki-metarruthmisi-2014-2016>

<sup>42</sup> Σελ. 6 «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016» [minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416\\_action](http://minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action)

<sup>43</sup> σελ.8

<sup>44</sup> ΛΕΞΙΚΟ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑ Γ.ΜΠΑΜΠΙΝΙΩΤΗ Β' ΕΚΔΟΣΗ (2002)

διοίκησης. Λαμβάνοντας κανείς υπ' όψιν αφενός την εξοικείωση των Ελλήνων πολιτών με την τεχνολογία (χρήση Η/Υ και πρόσβαση στο διαδίκτυο)<sup>45</sup> και αφετέρου τα επικυρωμένα σχέδια δράσης για την υιοθέτηση εργαλείων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης γίνεται αντιληπτό πως ο εκσυγχρονισμός των δημόσιων υπηρεσιών μέσω της ηλεκτρονικοποίησης, μάλλον αποτελεί μονόδρομο έως το 2020.<sup>46</sup>

Σύμφωνα με το κείμενο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020», οι στόχοι έχουν χαραχθεί με γνώμονα τη συνεισφορά του στην υλοποίηση της στρατηγικής «**Ευρώπη 2020**»<sup>47</sup>. Η χρηματοδότησή του στηρίζεται στην προγραμματιστική περίοδο 2014-2020 (Β' Ε.Σ.Π.Α.) τα κονδύλια προέρχονται από τα ευρωπαϊκά ταμεία<sup>48</sup>. Η απορρόφηση των κονδυλίων για την υλοποίηση του Ε.Π. «**Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020**» θα συμβάλλει ευθέως σε μια (1) από τις έντεκα **(11) προτεραιότητες-στόχους της Πολιτικής Συνοχής** (Περιφερειακή Πολιτική)<sup>49</sup> που

---

<sup>45</sup> 7 στα 10 νοικοκυριά έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή (ποσοστό 68,6%) και πρόσβαση στο διαδίκτυο από την κατοικία τους (ποσοστό 68,1%). Την τελευταία πενταετία (2010 – 2015) καταγράφεται αύξηση 46,8% στην πρόσβαση στο διαδίκτυο από την κατοικία δειγματοληπτική Έρευνα Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας από νοικοκυριά και άτομα έτους 2015. <http://techblog.gr/internet/elliniki-statistiki-arxi-erevna-texnologias-2015-4325/>

<sup>46</sup> Βλέπε: Ηλεκτρονικοποίηση Πρωτοκόλλου Υπουργείο Παιδείας, <http://www.opengov.gr/types/?p=3811>. Η πλήρης ηλεκτρονικοποίηση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (ΓΕΜΗ), <http://www.capital.gr/story/3116721>

<sup>47</sup> Βλέπε παραπάνω

<sup>48</sup> Τα ταμεία της ΕΕ που καλύπτονται από το Κοινό Πλαίσιο Στρατηγικής (ΚΠΣ), δηλ. το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), το Ταμείο Συνοχής (ΤΣ), το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ) και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας (ΕΤΘΑ).

<sup>49</sup> Η Περιφερειακή Πολιτική είναι η βασική πολιτική επενδύσεων της Ε.Ε. και στοχεύει σ' όλες τις περιφέρειες και τις πόλεις της Ε.Ε. για να στηρίξει μέσω των ευρωπαϊκών ταμείων τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την ανταγωνιστικότητα των επιχ/σεων, την οικονομική ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής των πολιτών. Η Περιφερειακή Πολιτική έχει ισχυρό αντίκτυπο σε πολλούς τομείς. Οι επενδύσεις βοηθούν στην υλοποίηση πολλών άλλων στόχων καθώς συμπληρώνουν άλλες πολιτικές της Ε.Ε. όπως εκείνες που σχετίζονται με την ενέργεια, το περιβάλλον, την έρευνα και καινοτομία και την ενιαία αγορά. Πρέπει να αναφερθεί ότι οι πολιτικές Συνοχής και η Περιφερειακή Πολιτική ως έννοιες χρησιμοποιήθηκαν σε διαφορετικές χρονικές περιόδους εξέλιξης της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και στις περισσότερες περιπτώσεις οι δύο έννοιες δεν συμβαδίζουν ως προς την εννοιολογική τους απόδοση. Η Συνοχή αντιμετωπίζεται ως ο

στηρίζουν την ανάπτυξη για τη περίοδο 2014-2020 και πιο συγκεκριμένα του **11<sup>ου</sup> θεματικού-στόχου «Βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης».**

Βάσει των μηχανισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, στο πλαίσιο μιας πιο στοχευμένης επιλογής σε σχέση με τη χρηματοδότηση των Πολιτικών, προσδιορίζει σε συμφωνία με τις εθνικές αρχές, τις ειδικές προκλήσεις της κάθε χώρας ανάλογα με τη συγκεκριμένη κατάσταση του κάθε Κράτους-μέλους.

Σε ό,τι αφορά την Ελλάδα, το 2012 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε μέσω του εγγράφου της **«Θέση των υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την ανάπτυξη συμφωνίας εταιρικής σχέσης και προγραμμάτων στην Ελλάδα για την περίοδο 2014-2020»<sup>50</sup>**, τις προκαταρκτικές θέσεις για τις κύριες προτεραιότητες χρηματοδότησης στην Ελλάδα όσον αφορά τις δημόσιες δαπάνες για την ενίσχυση της ανάπτυξης. Στο σχετικό έγγραφο τονίστηκε ότι πρέπει να υπάρξει η βέλτιστη χρησιμοποίηση των ταμείων του Κ.Π.Σ. και προς τον σκοπό αυτό, η Ελλάδα θα πρέπει **«να εστιάσει την προσπάθειά της σε μεταρρυθμίσεις που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα, δίνουν ώθηση στους δυνητικούς τομείς υψηλής ανάπτυξης και στη δημιουργία βιώσιμων θέσεων απασχόλησης. Περαιτέρω, το έγγραφο θέσεων λαμβάνοντας υπόψη α) την αξιολόγηση της προόδου της Ελλάδας ως προς την τήρηση των απαιτήσεων του μνημόνιου συναντίληψης (ΜΣ), β) τους στόχους της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», γ) το εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων 2012, δ) τις ειδικές προκλήσεις της χώρας οι οποίες επισημαίνονται στην ανακοίνωση της Επιτροπής «Ανάπτυξη για την Ελλάδα», ε) την έκθεση McKinsey&Company «Η Ελλάδα 10 χρόνια μετά» και στ) ορισμένες μελέτες, όπως η έκθεση του ΟΟΣΑ «Review of Public Administration in Greece» κάλεσε την Ελλάδα σε ένα πλαίσιο δημοσιονομικής**

---

τελικός σκοπός προς επίτευξη, ενώ η Περιφερειακή Πολιτική αποτελεί πιο πολύ λειτουργικό όρο και σύνολο εργαλείων-μέσων και διαδικασιών προς επίτευξη του σκοπού της Συνοχής. Τα Κράτη-Μέλη είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση των προγραμμάτων τους. Η καθορισμένη διαχειριστική αρχή παρέχει πληροφόρηση σχετικά με το πρόγραμμα, επιλέγει έργα και παρακολουθεί την υλοποίηση. (περισσότερα βλ. Κωνσταντίνο Σπ. Μητσόπουλο Κεφάλαιο 6)

<sup>50</sup> [https://www.espa.gr/elibrary/121113\\_Thesi\\_EE\\_gia\\_symfonia\\_kai\\_programmata\\_stin\\_Ellada\\_2014-2020.pdf](https://www.espa.gr/elibrary/121113_Thesi_EE_gia_symfonia_kai_programmata_stin_Ellada_2014-2020.pdf)

**πειθαρχίας, να εκπονήσει και να εφαρμόσει μεσοπρόθεσμες στρατηγικές που θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές προκλήσεις, ιδίως μέσω της δημιουργίας ενός βιώσιμου οικονομικού μοντέλου και μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης, που θα συμβάλλει παράλληλα στη διατήρηση του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου».**

Το αποτέλεσμα από το έγγραφο των θέσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2012) ήταν ο 11<sup>ος</sup> Θεματικός-Στόχος της Πολιτικής Συνοχής «**Βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης**» να εξειδικευθεί για την Ελλάδα σε στόχο **Προτεραιότητας-Χρηματοδότησης** (5<sup>ος</sup>) με τίτλο «**Διοικητική μεταρρύθμιση για μια αποτελεσματική και υπόλογη διοίκηση**»<sup>51</sup> ο οποίος θα επιτευχθεί, όπως σχετικά αναφέρεται, κατά κύριο λόγο μέσω των εξής 2 συναφών θεματικών-στόχων :

**1<sup>ος</sup> ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ**

**Βελτίωση της θεσμικής ικανότητας και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση.**

&

**2<sup>ος</sup> ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ**

**Βελτίωση της πρόσβασης , χρησιμοποίησης και ποιότητας των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας.**

---

<sup>51</sup> «Οι πιεστικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Ελλάδα συνδέονται με την αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης που εμποδίζει την αναπτυξιακή προοπτική της χώρας, σε συνδυασμό με ένα μη βιώσιμο οικονομικό μοντέλο που στερείται ανταγωνιστικότητας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μεγάλη ανεργία, ιδίως των νέων, τον αυξανόμενο κοινωνικό αποκλεισμό και τη φτώχεια, την ανεπάρκεια επενδύσεων υποδομής για την προώθηση της ανάπτυξης και της απασχόλησης και την αναποτελεσματική χρήση φυσικών πόρων/ μετριασμό της κλιματικής αλλαγής και προσαρμογή σε αυτήν.» σελ.6 Θέση των υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την ανάπτυξη συμφωνίας εταιρικής σχέσης και προγραμμάτων στην Ελλάδα για την περίοδο 2014-2020.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την υλοποίηση των παραπάνω 2 θεματικών-στόχων πρότεινε επενδύσεις και ενέργειες και ειδικότερα:

Για τον μεν 1<sup>ο</sup> ΘΕΜΑΤΙΚΟ-ΣΤΟΧΟ «**Βελτίωση της θεσμικής ικανότητας και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση**» ,

- Τη δημιουργία ενός **ισχυρού κυβερνητικού μηχανισμού ειδικού σκοπού** που θα αναλάβει πλήρως την ευθύνη των μεταρρυθμίσεων και θα ασκεί τις αναγκαίες λειτουργίες και εξουσίες να εποπτεύει , να παρεμβαίνει και να λαμβάνει αποφάσεις σε πολιτικό επίπεδο. (Ειδικός στόχος για τις μεταρρυθμίσεις)
- Καθιέρωση της ολοκληρωμένης επανεξέτασης της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης· ολοκλήρωση και **παγίωση** της επισκόπησης της **διακυβέρνησης σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο**· εφαρμογή συνεπούς στρατηγικής καταπολέμησης της διαφθοράς και παγίωση της εφαρμογής της μέσω της θέσπισης ενός ασφαλούς μηχανισμού συντονισμού. (Ειδικοί στόχοι διακυβέρνησης)
- **Βελτίωση της διαχείρισης εσόδων και δημόσιων δαπανών**· βελτίωση της διαχείρισης σε τομείς με σημαντική δημοσιονομική επίπτωση, **όπως οι δημόσιες συμβάσεις**, η υγεία, το επιχειρηματικό περιβάλλον και η προώθηση επενδύσεων (οργανισμός προώθησης στρατηγικών επενδύσεων και αρχές υπεύθυνες για τον σχεδιασμό, την εκτίμηση και παρακολούθηση προγραμμάτων και έργων στους τομείς των μεταφορών και της ενέργειας, για τις χρήσεις γης σε περιφερειακό επίπεδο κλπ.) και οι θαλάσσιες δραστηριότητες (ανταλλαγή δεδομένων και δημιουργία ικανοτήτων μεταξύ των αρμόδιων θαλάσσιων αρχών). (Ειδικοί δημοσιονομικοί στόχοι)
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της **ποιότητας των διαδικασιών αστικής δικαιοσύνης**, συμπεριλαμβανομένων των γραπτών διαδικασιών, των μικροδιαφορών, των διαδικασιών αφερεγγυότητας και της επιβολής των αποφάσεων, και προώθηση της ανταλλαγής συναφών βέλτιστων πρακτικών και της **διαμεσολάβησης** συνηγόρου και **άλλων εναλλακτικών τρόπων επίλυσης διαφορών**· εκσυγχρονισμός της οργάνωσης των δικαστηρίων και ανάπτυξη διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, αυτοδιοίκηση, λογοδοσία και διαφάνεια του δικαστικού σώματος. (Ειδικοί στόχοι για το δικαστικό σώμα)



- Βελτίωση της ικανότητας των ενδιαφερόμενων φορέων για την ενεργό συμμετοχή και συμβολή τους στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων και πολιτικών.

Για το δε 2<sup>ο</sup> ΘΕΜΑΤΙΚΟ-ΣΤΟΧΟ «**Βελτίωση της πρόσβασης σε, χρησιμοποίησης και ποιότητας των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας**», οι επενδύσεις θα αφορούν την ανάπτυξη και εφαρμογή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις μέσω:

- Της αναγκαίας **αναδιοργάνωσης** των σχετικών **διοικητικών οντοτήτων** και της επανεξέτασης και **απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών** και διεργασιών.
- Της βελτίωσης του **συντονισμού** και ανάληψης της ευθύνης και **διασυνδέσεις στο επίπεδο των υπουργείων**, στο επίπεδο περιφερειακών και τοπικών διοικήσεων και μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και των περιφερειακών και τοπικών διοικήσεων.
- Της διεύρυνσης των γνώσεων για τη θάλασσα και αύξηση της αποτελεσματικότητας των θαλάσσιων δραστηριοτήτων και της συλλογής και χρήσης δεδομένων για τις θαλάσσιες δραστηριότητες.

Τέλος, το κείμενο του εγγράφου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής «Θέση των υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την ανάπτυξη συμφωνίας εταιρικής σχέσης και προγραμμάτων στην Ελλάδα για την περίοδο 2014-2020» **κάνοντας μια ανασκόπηση των διοικητικών ικανοτήτων, των αγκυλώσεων που διέπουν τη δράση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και των παθογενειών του πολιτικού συστήματος έκλεισε ενθαρρύνοντας έντονα την Ελλάδα να λάβει γρήγορα όλα τα αναγκαία μέτρα για να ξεκινήσει ουσιαστικά η νέα περίοδος προγραμματισμού στις αρχές του 2014.**

Η Ελλάδα σε εφαρμογή των δεσμεύσεών της, υπέβαλε στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Δεκέμβριος 2014), το Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» 2014-2020» αφού προηγουμένως (Νοέμβριος 2014) είχε ολοκληρωθεί η εκ των προτέρων αξιολόγηση του (ex ante evaluation)<sup>52</sup> από ιδιωτικό φορέα με σχετικές αναφορές σε swot analysis για τη βασική χρηματοδοτική διάρθρωση του Ε.Π.Μ.Δ.Τ. 2014-2020 , το βαθμό συνάφειας ως προς τους στόχους για την Στρατηγική της Ένωσης «Ευρώπη 2020», την αξιολόγηση του πλέγματος

---

<sup>52</sup> Βλέπε: Αναλυτική έκθεση παραδοτέου ICAP <http://www.epdm.gr/index.php?obj=71a8b2ffe0b594a5>

ποσοτικών στόχων και δεικτών του ΕΠΜΔΤ με βάση τις προβλεπόμενες ρυθμίσεις για την παρακολούθηση και τη συλλογή δεδομένων κ.λ.π.

Σύμφωνα με τα οριζόμενα στο κείμενο του επιχειρησιακού προγράμματος, ο οραματικός στόχος του Ε.Π.Μ.Δ.Τ. είναι η στήριξη της ελληνικής διοίκησης, ώστε στα επόμενα 7 χρόνια **«να καταστεί συνεκτική, σωστά συντονισμένη, ευέλικτη, εξωστρεφής και αποτελεσματική, να αποκαταστήσει τη σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις παρέχοντας συνεχώς αναβαθμισμένες υπηρεσίες με γνώμονα τον πολίτη, οι οποίες θα αποτελούν έναν από τους βασικούς πυλώνες ανάκαμψης της χώρας»**. Για την υλοποίηση του στόχου αυτού η συνολική δημόσια δαπάνη θα ανέλθει έως του ποσού των **486.913.888 ευρώ**, εκ των οποίων η ενίσχυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανέρχεται σε 377.228.416 ευρώ, ενώ τα 109.685.472 ευρώ προέρχονται από εθνικούς πόρους.

Επιπλέον, το συγκεκριμένο πρόγραμμα θεωρείται κύρια προτεραιότητα του Ε.Κ.Τ. (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο #200.478,028€#) ενώ στηρίζεται και από το Ε.Τ.Π.Α. (Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης#176.750,388€#). Οι δράσεις του Επιχειρησιακού προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014 - 2020» καλύπτουν το σύνολο των περιφερειών της χώρας. Μεταξύ των κύριων δικαιούχων των προγραμματισμένων δράσεων περιλαμβάνονται :

- i. Η δημόσια διοίκηση.
- ii. Οι αποκεντρωμένες διοικήσεις.
- iii. Η τοπική διοίκηση.
- iv. Οι δημόσιοι λειτουργοί.
- v. Οι πολίτες.
- vi. Οι κοινωνικοί εταίροι.
- vii. Οι επιχειρήσεις.

Το θεματολόγιο του εθνικού προγράμματος μεταρρυθμίσεων<sup>53</sup> διαρθρώνεται σε τρεις (3) Στρατηγικούς Εθνικούς Στόχους για τη Δημόσια Διοίκηση:

1. **Ενίσχυση της οργανωτικής, θεσμικής και επιχειρησιακής ικανότητας** της δημόσιας διοίκησης και των τοπικών αρχών προς όφελος των πολιτών και των επιχειρήσεων, μέσω του εκσυγχρονισμού τους, σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, διαφάνειας και λογοδοσίας και της βελτίωσης του συντονισμού του δημόσιου τομέα, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.
2. **Πρώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης** στον δημόσιο τομέα Τομέα η οποία σε συνδυασμό με συστημικές δράσεις και πολιτικές, θα αποτελέσουν τα κύρια εργαλεία μετασχηματισμού των υφιστάμενων διαδικασιών και αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, καθιστώντας τη Διοίκηση αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη.
3. **Ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα**, μέσω της βελτίωσης της διαχείρισης του προσωπικού, της ορθολογικής κατανομής των ανθρώπινων πόρων, της ενίσχυσης του ρόλου, της σημασίας και της διαχείρισης των υψηλόβαθμων στελεχών καθώς και της παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών κατάρτισης/εκπαίδευσης, με στόχο την ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων και την ανταπόκρισή τους στις ανάγκες των διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών των μεταρρυθμίσεων.

Σύμφωνα με το Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» 2014-2020 οι στόχοι και οι ειδικοί-στόχοι παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

---

<sup>53</sup> Σελ.21 Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων.

**Ε.Π. "ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ" 2014-2020**

Άξονες Προτεραιότητας	Ειδικοί Στόχοι
<p align="center"><b>1.Ενίσχυση της οργανωτικής, θεσμικής και επιχειρησιακής ικανότητας της δημόσιας διοίκησης και των τοπικών αρχών</b></p>	<p><b>1.1</b> Νέα συστήματα και διαδικασίες για την ενίσχυση του επιτελικού χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης.</p> <p><b>1.2</b>Αύξηση των φορέων του δημοσίου τομέα στους οποίους εφαρμόζονται σχέδια λειτουργικής αναδιοργάνωσης και απλοποίησης διοικητικών διαδικασιών: Αφορά στον <b>εκσυγχρονισμό των δομών, στην απλοποίηση και προτυποποίηση τόσο των εσωτερικών διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας των φορέων του δημόσιου τομέα όσο και των υπηρεσιών που παρέχονται σε πολίτες.</b></p> <p><b>1.3.</b>Αύξηση των φορέων του δημόσιου τομέα που εφαρμόζουν <b>συστήματα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και εσωτερικού ελέγχου</b> για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση.</p>
<p align="center"><b>2.Πρώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα.</b></p>	<p><b>2.1 Βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας</b> των δημοσίων φορέων μέσω και της <b>χρήσης ηλεκτρονικών συστημάτων</b> καθώς και η δημιουργία του περιβάλλοντος εκείνου που θα επιτρέψει την επίτευξη διαλειτουργικότητας και τη μέγιστη επικοινωνία και ηλεκτρονική ανταλλαγή στοχευμένης πληροφορίας μεταξύ των φορέων του δημοσίου προς όφελος τόσο της αποδοτικότητας των δημοσίων φορέων όσο και των συναλλασσομένων</p> <p><b>2.2. Αύξηση των υπηρεσιών, εφαρμογών και συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που</b></p>

	παρέχονται προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
<b>3.Ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα.</b>	<b>3.1</b> Αφορά στην εξασφάλιση της ορθής κατανομής, της βέλτιστης διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων του δημοσίου τομέα καθώς και της εφαρμογής πολιτικών αξιολόγησης αυτών.
	<b>3.2</b> Αύξηση του αριθμού στελεχών / υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης με πιστοποιημένες διοικητικές ικανότητες.

Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ) είναι το καθ' ύλην αρμόδιο κυβερνητικό όργανο για την άσκηση της κυβερνητικής πολιτικής στον τομέα αξιοποίησης των Τ.Π.Ε. στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και στο σχεδιασμό και το συντονισμό υλοποίησης οριζόντιων έργων διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο σύνολό της. Για το συντονισμό των μεταρρυθμιστικών δράσεων στη Δημόσια Διοίκηση 2014-2020 έχει θεσμοθετηθεί **κεντρικός πολιτικός και επιχειρησιακός μηχανισμός από αποτελούμενος από** τα εξής όργανα:

- Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης (Κ.Σ.Μ.), με Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, αρμόδιο για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν στη διοικητική μεταρρύθμιση.
- Ομάδα Υποστήριξης της Μεταρρύθμισης του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης (Κ.Σ.Μ.) της Δ.Δ που επιλέγει τις κατευθύνσεις στρατηγικής Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014-2020 με αρμοδιότητες την επίλυση θεμάτων οριζόντιας διακυβέρνησης και αποφάσεων σχετικά με τις κύριες προτεραιότητες.
- Γενική Δ/ση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Υ.ΔΜ.ΗΔ.<sup>54</sup>, η οποία συνεργάζεται με όλες τις αρμόδιες υπηρεσίες των Υπουργείων και εξειδικεύει τις **οριζόντιες και τομεακές δράσεις** Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΔΜ & ΗΔ).

<sup>54</sup> ΠΔ 166/2014

Το στρατηγικό όραμα όπως περιγράφεται στο κείμενο της ελληνικής στρατηγικής για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση «**Στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014 -2020**» περιλαμβάνει τρεις (3) στρατηγικές κατευθύνσεις ως εξής:

- Στρατηγική κατεύθυνση 1: Εκσυγχρονισμός κράτους και διοίκησης
- Στρατηγική κατεύθυνση 2: Επανασύνδεση πολίτη με κράτος και διοίκηση
- Στρατηγική κατεύθυνση 3: Συντονισμός οριζοντίων πολιτικών ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση



Εικόνα Πηγή: <http://www.naftemporiki.gr/documents/789878/ethniki-stratigiki-gia-ti-dioikitiki-metarruthmisi-2014-2016>

Σύμφωνα περαιτέρω με το κείμενο του Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» 2014-2020 ,σε εθνικό επίπεδο έχουν ήδη ληφθεί μέτρα για την απλοποίηση του θεσμικού πλαισίου υλοποίησης των έργων ενώ επιπλέον θα ενσωματωθούν οι οριζόντιες ρυθμίσεις που εισάγονται στο πλαίσιο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης της χώρας και στοχεύουν στη **διακίνηση εγγράφων και εφαρμογή διαδικασιών με ηλεκτρονικό τρόπο.**

Τέλος, σύμφωνα με το κείμενο του Υ.ΔΜ.ΗΔ. «**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ 2014-2020**», κάθε δράση ή επιμέρους έργο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα πρέπει να βρίσκεται σε συμφωνία με τις γενικές, δεσμευτικές αρχές . Ενώ καμία πολιτική, δράση ή επί μέρους έργο δε θα υιοθετείται από τη Δημόσια Διοίκηση, εφόσον αντιτίθεται στις παρακάτω αναφερόμενες Γενικές Αρχές:

1. **Διαλειτουργικότητα:** Όλοι οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης θα συνεργαστούν ώστε τα πληροφοριακά συστήματα του δημόσιου τομέα να διαλειτουργούν μεταξύ τους, ανταλλάσσοντας αυτοματοποιημένα δεδομένα και πληροφορία, βάσει συμβατών και συμπληρωματικών διαδικασιών. Ο πολίτης θα λαμβάνει το τελικό προϊόν της αιτούμενης υπηρεσίας, δεδομένου ότι οι εμπλεκόμενοι φορείς και τα συστήματά τους θα διαλειτουργούν για την παροχή της.
2. **Συμμόρφωση ή αιτιολόγηση:** Κάθε νέα λύση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα διέπεται από τους προαναφερόμενους δεσμευτικούς κανόνες και θα είναι συμβατή με τις αρχές της παρούσας στρατηγικής. Τυχόν διαφοροποίηση θα πρέπει αφενός να αιτιολογείται με τεκμηριωμένη ανάλυση των λόγων μη συμμόρφωσης, βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία και αφετέρου να παρουσιάζει τις απαιτούμενες ενέργειες και το χρονοδιάγραμμα επίτευξης συμμόρφωσης.
3. **Ενοποίηση:** Ο εξοπλισμός και το λογισμικό ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα ενταχθούν σε ενιαία κέντρα δεδομένων, με κοινή διαχείριση και κανόνες, που θα επιτρέπουν ενιαία πρόσβαση.
4. **Εξοικονόμηση – Μη επανάληψη:** Οι δράσεις Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης θα επιφέρουν εξοικονόμηση πόρων για τη Δημόσια Διοίκηση. Προϋπόθεση για τη χρηματοδότησή τους θα είναι η τεκμηρίωση της εξοικονόμησης πόρων (ή της μη σπατάλης πόρων) μέσω της ανάλυσης κόστους –οφέλους, συνυπολογιζομένου του χρόνου απόσβεσης της επένδυσης. Παράλληλα, χρηματοδοτικό προαπαιτούμενο κάθε δράσης θα αποτελεί η ανάδειξη της αναγκαιότητας και της μη επανάληψης (υλοποίηση μόνο άπαξ).

5. **Μοναδική καταχώρηση δεδομένων:** Κάθε πληροφορία τηρείται από έναν μοναδικό εξουσιοδοτημένο φορέα, υπεύθυνο για την εγκυρότητα της πληροφορίας και για τη διάθεσή της στους φορείς που έχουν αρμοδιότητα και στους ιδιώτες που έχουν έννομο συμφέρον. Η Δημόσια Διοίκηση μπορεί να ζητήσει μία πληροφορία από τον πολίτη άπαξ. Δε δικαιολογείται αναζήτηση από τον πολίτη μίας πληροφορίας που ήδη τηρείται σε ένα από τα Μητρώα και συστήματα της Δημόσιας Διοίκησης.
6. **Εφικτότητα – Βιωσιμότητα:** Η Δημόσια Διοίκηση εγγυάται το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης εφόσον έχει διασφαλιστεί η εφικτότητα και βιωσιμότητα των δράσεων και η επιχειρησιακή ικανότητα των φορέων υλοποίησης.
7. **Διαφάνεια – Ανάκτηση Εμπιστοσύνης:** Η Δημόσια Διοίκηση θα ανακτήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών σχεδιάζοντας τις πολιτικές και τις δράσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ενισχύοντας τη διαφάνεια, την ακεραιότητα, τη λογοδοσία και την αποδοτικότητα και με γνώμονα τις ανάγκες των πολιτών.
8. **Προσβασιμότητα (e-accessibility):** Η Δημόσια Διοίκηση δεσμεύεται να εξασφαλίσει την προσβασιμότητα των δημόσιων δικτυακών τόπων για όλους τους πολίτες, χωρίς αποκλεισμούς, ειδικά για τις ευπαθείς ομάδες, τους ψηφιακά αναλφάβητους και τα άτομα με αναπηρία. Οι προδιαγραφές προσβασιμότητας που προβλέπονται από το διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό θεσμικό πλαίσιο θα ελέγχονται κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση κάθε νέου συστήματος ενώ παράλληλα θα ενσωματωθούν στους υφιστάμενους δικτυακούς τόπους.
9. **Ασφάλεια – Ιδιωτικότητα:** Η Δημόσια Διοίκηση δεσμεύεται να διαφυλάττει την ασφάλεια των τηρούμενων πληροφοριών, την ασφάλεια των συστημάτων και δικτύων, την ασφάλεια των διαδικασιών και των υποδομών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από κάθε πιθανή αλλοίωση, παραβίαση ή αναρμόδια πρόσβαση. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εγγυάται την προστασία της ιδιωτικότητας στη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και ανταλλαγή πληροφοριών, με την έννοια της διασφάλισης των πολιτών από μη εξουσιοδοτημένη χρήση των δεδομένων ή από χρήση που δεν προβλέπεται από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.



### 4.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ, ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

#### 4.3.1 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Για τον προσδιορισμό της φύσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, έχουν διατυπωθεί πολυάριθμες προσεγγίσεις, με συνέπεια να λείπει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης καθώς εμπερικλείει πολλές συνιστώσες (κοινωνικές, πολιτικές, διοικητικές, τεχνολογικές, οικονομικές, νομικές κ.ά) και ως εκ τούτου εμπλέκονται πολλοί τομείς όπως η διοίκηση επιχειρήσεων, η δημόσια διοίκηση, η επιστήμη της πληροφόρησης, τα οικονομικά, η νομοθεσία, η ηθική και οι πολιτικές επιστήμες.

Σύμφωνα με τη προσέγγιση του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου: «*Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government) αναφέρεται στις ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ του κράτους και των πολιτών ή των επιχειρήσεων, ή μεταξύ διαφόρων δημόσιων υπηρεσιών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση απαιτεί τη χρήση τεχνολογιών των πληροφοριών και των επικοινωνιών, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών*»<sup>55</sup>.

Σύμφωνα με τη προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής: «*Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση υποστηρίζει διοικητικές διαδικασίες, βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών και αυξάνει την εσωτερική απόδοση του δημόσιου τομέα. Οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες μειώνουν το διοικητικό βάρος για τις επιχειρήσεις και τους πολίτες, καθιστώντας την αλληλεπίδραση τους με τη δημόσια διοίκηση ταχύτερη και αποτελεσματική, πιο βολική και διαφανή και λιγότερο δαπανηρή. Επιπλέον, η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών ως αναπόσπαστο μέρος των στρατηγικών εκσυγχρονισμού των κυβερνήσεων μπορεί να ξεκλειδώσει περαιτέρω οικονομικά και κοινωνικά οφέλη για την κοινωνία στο σύνολό της. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι βασικό στοιχείο της Ενιαίας Αγοράς*»<sup>56</sup>. Σύμφωνα με την εισήγηση

<sup>55</sup> ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ (ΕCΑ 11/34 21-10-2011, Λουξεμβούργο) για την ειδική έκθεση αριθ. 9/2011 με τίτλο «Υπήρξαν αποτελεσματικά τα έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που έλαβαν στήριξη από το ΕΤΠΑ;» <http://europa.eu/rapid/press-release-ΕCΑ-11-34-el.htm>

<sup>56</sup> EU eGovernment Action Plan 2016-2020 (COM 2016 /179, 19-04-2016 Βρυξέλλες) Accelerating the digital transformation of government, E.C. [ec.europa.eu/transparency/.../1-2016-179-EN-F1-1.PDF](http://ec.europa.eu/transparency/.../1-2016-179-EN-F1-1.PDF) : “eGovernment supports administrative processes, improves the quality of the services and increases internal public sector efficiency. Digital public

της Γιαννουκάκου: «Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) εμπερικλείει πολλά περισσότερα από την απλή αυτοματοποίηση των υπαρχουσών διαδικασιών και τη διάθεση συγκεκριμένων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω Διαδικτύου. Στοχεύει βαθιά στην καρδιά κάθε κυβερνητικής δομής μεταμορφώνοντας τις μεθόδους, τις επικοινωνίες και την νοοτροπία της κυβέρνησης και της διακυβέρνησης (Curtin, GG, Sommer, MH & Vis-Sommer, V, 2003)... Το βασικότερο σημείο που πρέπει να γίνει αντιληπτό είναι ότι **η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αφορά την συθέμελη αναδιαμόρφωση του τρόπου λειτουργίας της κυβέρνησης και της διακυβέρνησης σε παρόμοια κλίμακα με αυτή της βιομηχανικής επανάστασης**»<sup>57</sup>.

Στο προαναφερθέν πλαίσιο του τι είναι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αντιλαμβανόμαστε ότι η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δεν περιορίζεται στην παροχή υπηρεσιών σε ηλεκτρονική μορφή μέσω Διαδικτύου (ηλεκτρονικοποίηση) αλλά έχει μια πολυδιάστατη προσέγγιση με πολλά σχεσιακά μοντέλα<sup>58</sup> όπως:

- **G2C, Government to Citizen:** Σχετίζεται με τη διάθεση στον πολίτη απλοποιημένων υπηρεσιών που θα διευκολύνουν τη συνδιαλλαγή του με τις κρατικές υπηρεσίες ενώ ταυτόχρονα θα μειώνεται ο χρόνος διεκπεραίωσης. Αυτό το σχεσιακό μοντέλο επιπλέον ενισχύει την προσβασιμότητα των πολιτών σε πληροφορίες και

---

*services reduce administrative burden on businesses and citizens by making their interactions with public administrations faster and efficient, more convenient and transparent, and less costly. In addition, using digital technologies as an integrated part of governments' modernisation strategies can unlock further economic and social benefits for society as a whole. The digital transformation of government is a key element to the success of the Single Market".*

<sup>57</sup> Εισήγηση στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

<http://www.academia.edu/1965307/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7>

<sup>58</sup> Στη διεθνή βιβλιογραφία πολλοί ερευνητές αναγνωρίζουν κάποια επιπλέον σχεσιακά μοντέλα όπως Πολίτης-προς-Κυβέρνηση (Citizen-to-Government – C2G), Επιχείρηση-προς-Κυβέρνηση (Business-to-Government – B2G), Κυβέρνηση-προς-Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς (Government-to-NonProfit – G2N), Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί-προς-Κυβέρνηση (NonProfit-to-Government – N2G) και Κυβέρνηση-προς-Υπάλληλο (Government-to-Employee – G2E). Πέραν του τελευταίου μοντέλου G2E που κερδίζει έδαφος στις μελέτες και την αρθρογραφία, επί του παρόντος για τα υπόλοιπα 4 θεωρείται πρώιμη η επισημοποίησή τους, καθώς αφενός θεωρείται ότι εμπίπτουν στις αναφερθείσες κατηγορίες και αφετέρου γιατί παγκοσμίως η έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή υπηρεσιών για G2G, G2B και G2C (Εισήγηση Γιαννουκάκου)

υπηρεσίες<sup>59</sup> ενώ περαιτέρω ενθαρρύνει την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στα κοινά ανοίγοντας το δρόμο προς την υλοποίηση της ηλεκτρονικής δημοκρατίας (π.χ. ηλεκτρονικές διαβουλεύσεις, on line δημοψηφίσματα, e-voting κ.λπ.)

- **G2B, Government to Business:** Συνίσταται στον εκσυγχρονισμό της επικοινωνίας και συναλλαγής των επιχειρήσεων με τις δημόσιες υπηρεσίες. Δύο μεγάλες κατηγορίες υπηρεσιών που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία, από τη μια μεριά είναι οι προμήθειες (e-procurement) που αφορούν την υποβολή, αξιολόγηση προσφορών για τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων με ηλεκτρονικά εργαλεία επιφέροντας μείωση κόστους και διαφάνεια των ενεργειών, και από την άλλη υπηρεσίες που διευκολύνουν τις συναλλαγές των επιχειρήσεων με το κράτος επιφέροντας αύξηση της παραγωγικότητας και της ανάπτυξης, π.χ.( η ηλεκτρονική υποβολή ΦΠΑ, η online παροχή φορολογικής ενημερότητας, η υποβολή ηλεκτρονικού τιμολογίου και ηλεκτρονικής πληρωμής).
- **G2G, Government to Government:** Αναφέρεται στην εσωτερική επικοινωνία των κρατικών υπηρεσιών και την ενδοϋπηρεσιακή εσωτερική συνεργασία (π.χ. αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών).

Για την πρακτική εφαρμογή της επίτευξης των στόχων «Στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014 -2020» εκπονούνται κυλιόμενα διετή προγράμματα με συγκεκριμένες δράσεις, τα οποία εξειδικεύονται, ωριμάζουν και μετατρέπονται σε συγκεκριμένα έργα λαμβάνοντας υπ' όψιν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες, τις διεθνείς υποχρεώσεις της χώρας, τις συνεχώς απαπτυσσόμενες τεχνολογίες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες τόσο του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης, όσο και των πολιτών και των επιχειρήσεων που λαμβάνουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Στο διαδικτυακό τόπο διαβουλεύσεων<sup>60</sup> του πρώην Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης υπάρχει αναλυτικός κατάλογος με όλες τις δράσεις και τα χρονοδιαγράμματα για τα έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που πρόκειται να υλοποιηθούν εντός τους έτους 2016, η δέσμη δράσεων ενδεικτικά περιλαμβάνει:

---

<sup>59</sup> "Καθένας έχει δικαίωμα συμμετοχής στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Η διευκόλυνση της πρόσβασης στις πληροφορίες που διακινούνται ηλεκτρονικά, καθώς και της παραγωγής, ανταλλαγής και διάδοσής τους αποτελεί υποχρέωση του Κράτους" Σύνταγμα της Ελλάδας, Άρθρο 5Α

<sup>60</sup> <http://www.opengov.gr/minireform/?p=1651>

### **ΑΣ 2.2 Ηλεκτρονικοποίηση απλοποιημένων λειτουργικών διαδικασιών φορέων της Δημόσιας Διοίκησης**

Ο σκοπός αυτής της δέσμης δράσεων είναι η μείωση των διοικητικών βαρών, η βελτίωση της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και η συνεχής ενίσχυση των παρεχόμενων υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και περιλαμβάνει :Ηλεκτρονικοποίηση λειτουργικών διαδικασιών των Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, σε συνδυασμό με τις δράσεις λειτουργικής αναδιοργάνωσης (BPR) που εντάσσονται στην Διοικητική Μεταρρύθμιση, με επιλογή και ιεράρχηση δράσεων σε τομείς εξαιρετικά σημαντικούς για την πρόωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αλλά και για την καλύτερη λειτουργία ζωτικών κρατικών υπηρεσιών (π.χ. ηλεκτρονικοποίηση διαδικασιών ΥΠΟΙΚ που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, ηλεκτρονικοποίηση διαδικασιών σχετικών με την παροχή υπηρεσιών υγείας, ηλεκτρονικοποίηση διαδικασιών σχετικών με την παροχή υπηρεσιών ασφάλισης στους πολίτες, ηλεκτρονικοποίηση διαδικασιών επιτάχυνσης των εργασιών απονομής δικαιοσύνης, κ.λπ.). Χρήση ηλεκτρονικών πληρωμών και ηλεκτρονικών τιμολογίων.

### **ΑΣ3.2: Λειτουργία ενιαίου συστήματος χρηματοοικονομικής και δημοσιονομικής διαχείρισης – ERP**

Ο σκοπός αυτής της δέσμης δράσεων είναι η υιοθέτηση ενός ενιαίου συστήματος χρηματοοικονομικής και δημοσιονομικής διαχείρισης για την Κεντρική και Γενική Κυβέρνηση, που θα υποστηρίζει μεταξύ άλλων την κατάρτιση, την εκτέλεση και την παρακολούθηση της εκτέλεσης του κρατικού προϋπολογισμού, καθώς και το συντονισμό της δημοσιονομικής πολιτικής. Η δράση αυτή περιλαμβάνει: Την ανάπτυξη ενός κεντρικού συστήματος ολοκληρωμένης χρηματοοικονομικής και δημοσιονομικής διαχείρισης (ERP) που θα συμβαδίζει με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα, αποτελώντας οριζόντια παρέμβαση που θα δώσει μια σφαιρική, αλλά ακριβή και σαφή εικόνα της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, οδηγώντας σε καλύτερο έλεγχο των δημοσίων εσόδων και των δαπανών. Την εφαρμογή της μεταρρύθμισης του δημοσιονομικού συστήματος στην Κεντρική Διοίκηση και στην λοιπή Γενική Κυβέρνηση.

### **ΒΣ4.1 Λειτουργία συστήματος παροχής υπηρεσιών διαχείρισης σχέσεων με τους πολίτες (CRIMS)**

Ο σκοπός της δράσης αυτής είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος που θα προωθή την πολιτοκεντρική εξυπηρέτηση από τη Δημόσια Διοίκηση σε όλο το εύρος ενός τρικαναλικού συστήματος εξυπηρέτησης (τηλέφωνο, φυσική παρουσία – ΚΕΠ, Διαδίκτυο), παρέχοντας ενιαία και ολοκληρωμένη διαχείριση των συναλλαγών του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες, ανεξάρτητα από τον τρόπο πρόσβασής του σε αυτές. Η δράση περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη λειτουργία ενός Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πολίτες (σχεδιασμός, ανάπτυξη, προμήθεια και υλοποίηση των απαραίτητων υποδομών εξοπλισμού και λογισμικού, καθώς και μηχανισμών που θα εξασφαλίσουν την καλύτερη δυνατή, ασφαλή και αποτελεσματική επικοινωνία του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις).

#### 4.3.2 ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ & ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η «απλούστευση διαδικασιών» σύμφωνα με το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης «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».

Αναλύοντας την έννοια της «απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών», διαπιστώνουμε ότι έχει πολλές διαστάσεις, από τη μια πλευρά διαθέτει τη **καθαρά θεσμική διάσταση**, δεδομένου ότι οποιαδήποτε αντίστοιχη προσπάθεια απλούστευσης, θα πρέπει να λάβει θεσμικό χαρακτήρα, με την νομιμοποίηση των ανάλογων παρεμβάσεων, που θα επιχειρηθούν. Από την άλλη πλευρά, η έννοια της απλούστευσης των διαδικασιών, διαθέτει την **οργανωτική διάσταση**, αφού η εφαρμογή της αντίστοιχης πολιτικής θα λάβει χώρα εντός των δομικών σχηματισμών της δημόσιας διοίκησης, τους οποίους και θα επηρεάσει. Αναμφίβολα δε, η συγκεκριμένη έννοια διαθέτει και την τεχνολογική της διάσταση, αφού η επιτυχημένη και αποτελεσματική εφαρμογή των σχετικών παρεμβάσεων, προϋποθέτει **την υποστήριξη προηγμένων συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών**.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση μέσω των κυβερνητικών της φορέων επιχειρεί τη διαμόρφωση πολιτικών για την απλούστευση και τον ανασχεδιασμό των «διοικητικών διαδικασιών». Ως «**διοικητική διαδικασία**» νοείται ένα σύνολο εργασιών που σχετίζονται μεταξύ τους με λογικό τρόπο και εκτελούνται διαδοχικά προκειμένου να αποφέρουν κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Ως «**Ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών**» θεωρείται η ανάλυση και ο σχεδιασμός των ροών εργασιών μέσα σε έναν Οργανισμό ή Υπηρεσία.

Το Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης με την υπ' αριθμ. Φ18/οικ.9462 εγκύκλιο (ΑΔΑ 7Ω8Π465ΦΘΕ-ΜΡΟ) δίνει βασικές οδηγίες και τεχνικές ως προς την διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθούν οι υπηρεσίες που επιθυμούν να προβούν στον ανασχεδιασμό των οικείων διοικητικών διαδικασιών.

Σύμφωνα με τη σχετική εγκύκλιο η κάθε Υπηρεσία θα πρέπει **να προβεί σε αναλυτική καταγραφή όλων των διαδικασιών** που εντάσσονται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της και ειδικότερα των προϋποθέσεων, των δικαιολογητικών και των σταδίων διεκπεραίωσης δίνοντας προτεραιότητα στις διαδικασίες που αφορούν στην παροχή υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις. Στη συνέχεια προκειμένου να εντοπιστούν **οι «προβληματικές» διαδικασίες** από το σύνολο των διαδικασιών που έχουν καταγραφεί, οι Υπηρεσίες ελέγχουν εάν αυτές πληρούν τα κριτήρια:

- ✓ της φιλικότητας<sup>61</sup>,
- ✓ της οικονομικότητας<sup>62</sup>,
- ✓ της αναγκαιότητας,<sup>63</sup>
- ✓ της αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας,<sup>64</sup>
- ✓ της εφαρμοσιμότητας<sup>65</sup> και
- ✓ της διαφάνειας.<sup>66</sup>

---

<sup>61</sup> Ο όρος «ευχρηστία» τείνει να καθιερωθεί αντί για την πολυχρησιμοποιημένη και όχι αυστηρά προσδιορισμένη φράση «φιλικότητα προς τον χρήστη». Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9241-11, *ευχρηστία* είναι η δυνατότητα ενός προϊόντος / συστήματος ή υπηρεσίας που χρησιμοποιείται από καθορισμένους χρήστες με καθορισμένους στόχους, υπό καθορισμένες συνθήκες χρήσης, να παρέχει αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και υποκειμενική ικανοποίηση στους χρήστες του. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%85%CF%87%CF%81%CE%B7%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B1>

<sup>62</sup> Η αρχή της οικονομικότητας, σύμφωνα με την οποία τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των κυβερνητικών πολιτικών πρέπει να διατίθενται έγκαιρα, στην ενδεδειγμένη ποιότητα και ποσότητα και στην καλύτερη τιμή με την χρήση των αναγκαίων μόνο διοικητικών πόρων (ν.3871/2010 φεκ 141/Α/2010)

<sup>63</sup> Εξετάζεται η τεκμηρίωση για την υλοποίηση της πράξης και ο τρόπος με τον οποίο η προτεινόμενη πράξη συμβάλλει στην αντιμετώπιση της ανάγκης ή προβλήματος που έχει εντοπιστεί και του ειδικού στόχου που έχει προσδιοριστεί. ΟΔΗΓΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΙΤΗΣΕΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΠΡΑΞΕΩΝ (πλην κρατικών ενισχύσεων) ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ «ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ» 30-10-2015

<sup>64</sup> Η αρχή της αποδοτικότητας σύμφωνα με την οποία οφείλεται η τήρηση της βέλτιστης δυνατής σχέσης μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μέσων και των επιτυγχανόμενων αποτελεσμάτων και στην αρχή της αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με την οποία ελέγχεται η επίτευξη των συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων και των αποτελεσμάτων που έχουν **εκ των προτέρων οριστεί**.

<sup>65</sup> Η διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών βάσει τεκμηρίων (evidence based policymaking) η αποδοχή και η οικειοποίησή της από την ίδια την διοίκηση, κατά πόσο εκτιμήθηκαν οι τυχόν παρενέργειες ή οι ενδεχόμενες αντιστάσεις ή αντιδράσεις κατά την μελλοντική εφαρμογή της. Κριτήρια τεχνοκρατικής αξιολόγησης της νομοθεσίας για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση (Από την φάση του σχεδιασμού στη φάση της δοκιμασίας και της υλοποίησης) Αντώνης Μανιτάκης, πρώην Υπουργός, με τη συνεργασία του Δρ. Γιάννη Μπαλαμπανίδη <http://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarruthmisi-axiologisi/>

Κατά τη φάση αυτή κρίνεται σκόπιμο να υπάρξει ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων υπηρεσιών , ώστε να γίνει ενδελεχής αποτύπωση των προβλημάτων που έχουν ανακύψει κατά τη διεκπεραίωση των διαδικασιών.

Ακολούθως, η κάθε Υπηρεσία **επιλέγει τις προτεινόμενες προς απλούστευση διαδικασίες**, λαμβάνοντας υπόψη της τα παρακάτω:

- εάν αφορούν μεγάλο αριθμό πολιτών,
- εάν χρησιμοποιούνται συχνά από τους ενδιαφερομένους,
- εάν αφορούν άμεσα θέματα επιχειρηματικής δραστηριότητας παρουσιάζοντας μεγάλη ζήτηση μεταξύ των ενδιαφερομένων,
- εάν επηρεάζουν ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες,
- εάν παρουσιάζουν κατά τη διεκπεραίωσή τους έντονες δυσλειτουργίες, χρονικές καθυστερήσεις κ.λπ. με σοβαρές κοινωνικές, οικονομικές, υπηρεσιακές επιπτώσεις,
- 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.

Εν συνεχεία, **προχωρά στην απλούστευση και στον ανασχεδιασμό των επιλεγμένων διαδικασιών** κάνοντας χρήση ενός ή περισσότερων, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης, από τα ακόλουθα **εργαλεία/τεχνικές απλούστευσης**:

- Κατάργηση της διαδικασίας εάν αυτή δεν πληροί πλέον το κριτήριο της αναγκαιότητας.
- Κατάργηση δικαιολογητικών που η υποβολή τους δεν έχει καμία προστιθέμενη αξία, δηλ. δε βελτιώνει ουσιαστικά τη διαδικασία ή όταν τα δικαιολογητικά αυτά έχουν ήδη κατατεθεί σε άλλη εμπλεκόμενη στη διεκπεραίωση της διαδικασίας υπηρεσία,

---

<sup>66</sup> Σύμφωνα με την αρχή της διαφάνειας όλοι οι λειτουργοί και οι φορείς που διαχειρίζονται πόρους της Γενικής Κυβέρνησης έχουν την υποχρέωση να διασφαλίζουν την έγκαιρη πληροφόρηση, οικονομικής ή άλλης φύσης, που σχετίζεται με τη διαχείριση της δημοσιονομικής πολιτικής, ώστε να καθίσταται εφικτός ο αποτελεσματικός δημόσιος έλεγχος της άσκησης δημοσιονομικής πολιτικής και της οικονομικής κατάστασης του δημοσίου εκτός και αν η δημοσιοποίησή της θα έβλαπτε ουσιαστικά την εθνική ασφάλεια, άμυνα ή τις διεθνείς σχέσεις της Ελλάδας.

- Κατάρτιση και χρήση ενιαίων, πιστοποιημένων εντύπων αίτησης με καταγεγραμμένα τα ακριβή δικαιολογητικά κάθε διαδικασίας,
- Αντικατάσταση δικαιολογητικών με την υπεύθυνη δήλωση του άρθρου 8 του ν.1599/1986,
- Μείωση υπογραφών, με περιορισμό των εμπλεκόμενων στη διεκπεραίωση μιας διαδικασίας φορέων, οργάνων, κ.λπ.
- Εφαρμογή της τεχνικής «Υπηρεσία μιας στάσης» (“One stop shop”), εφόσον δεν είναι δυνατή η μείωση του αριθμού των εμπλεκόμενων μερών,
- Σύντμηση του χρόνου διεκπεραίωσης μιας διαδικασίας και καθορισμός αποκλειστικών προθεσμιών όπου δεν υπάρχουν,
- Σιωπηρή έγκριση αιτήματος πολίτη μετά την παρέλευση ορισμένης προθεσμίας, εφόσον η υπηρεσία δεν απαντήσει αρνητικά μέσα στο διάστημα αυτό,
- Πρόβλεψη ολοκλήρωσης της διαδικασίας σε όσο το δυνατόν λιγότερα διοικητικά επίπεδα και κατά προτίμηση σε ένα (Τοπικό, Περιφερειακό, Κεντρικό) με: μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από το κεντρικό ή προϊστάμενο διοικητικό όργανο σε ένα άλλο περιφερειακό ή υφιστάμενο όργανο, πλησιέστερο προς τον πολίτη,
- εξουσιοδότηση υπογραφής στο ιεραρχικά υφιστάμενο όργανο από το αρμόδιο διοικητικό όργανο, να υπογράψει με εντολή του πράξεις ή άλλα έγγραφα της αρμοδιότητάς του.
- Αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την ηλεκτρονική διεκπεραίωση των διαδικασιών.



Απλοποίηση Διαδικασιών	Ανασχεδιασμός Διαδικασιών
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Σταδιακή Αλλαγή</li> <li>➤ Καθορίζεται από τη Διαδικασία</li> <li>➤ Απλοποιεί υπάρχουσα Διαδικασία</li> <li>➤ Προϋποθέτει την αποδοχή</li> <li>➤ Καθοδηγείται από τη Διοίκηση</li> <li>➤ Σύντομη, μπορεί να τρέχει ταυτόχρονα σε πολλά έργα</li> <li>➤ Μικρή επένδυση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ριζικός Μετασχηματισμός</li> <li>➤ Καθορίζεται από Όραμα</li> <li>➤ Αναδομεί πλήρως όλες τις Διαδικασίες</li> <li>➤ Αλλάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές</li> <li>➤ Καθοδηγείται από τον Διευθυντή</li> <li>➤ Χρονοβόρος, τρέχει σε περιορισμένο αριθμό έργων</li> <li>➤ Μεγάλη επένδυση</li> </ul>

(Πηγή: Βιβλιοθήκη εκπαιδευτικού υλικού ΕΚΔΔΑ Αποτελεσματικότητα & Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση, Διοίκηση και Ανασχεδιασμός Διαδικασιών Α. Παπαζαρίφης )

Περαιτέρω σύμφωνα με τη βιβλιογραφία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ,σε ότι αφορά τη μεθοδολογία για την υλοποίηση του ανασχεδιασμού των διαδικασιών προτείνεται και η μέθοδος Ε.Α.Ο.Α.

1. Εξάλειψη (Eliminate)
2. Απλοποίηση (Simplify)
3. Ολοκλήρωση (Integrate)
4. Αυτοματοποίηση (Automate)

Βήματα μεθοδολογίας ΕΑΟΑ

1. **Εξάλειψη.** Σε αυτό το πρώτο στάδιο ο στόχος είναι να εξαλειφθούν οι περιττές ενέργειες της διαδικασίας, δηλαδή αυτές οι οποίες δεν προσθέτουν αξία. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να αφορούν σε χρονοβόρα επεξεργασία και επανάληψη ενεργειών, μεταφορά και αποθήκευση, επίβλεψη, κλπ.
2. **Απλοποίηση.** Αυτό το στάδιο στοχεύει στην απλοποίηση των επιμέρους μερών των διαδικασιών. Για παράδειγμα, μπορεί να δέχονται απλοποίηση στοιχεία όπως φόρμες, ροές, επικοινωνίες και τεχνολογικά βοηθήματα.
3. **Ολοκλήρωση.** Σε αυτό το στάδιο μελετούνται τρόποι ενσωμάτωσης των διαδικασιών έτσι ώστε να βελτιωθεί η αλληλεπίδραση εντός των τμημάτων του οργανισμού αλλά και μεταξύ αυτού και των προμηθευτών και πελατών του. Υπάρχουν πολλοί τρόποι ενσωμάτωσης των διαδικασιών. Για

παράδειγμα, ένας πρώτος τρόπος αφορά στην ενσωμάτωση πολλών μικρών δραστηριοτήτων σε μία με σύνηθες αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου αναμονής και πιθανών προβλημάτων ποιότητας. Ένας άλλος τρόπος είναι η ενσωμάτωση εξειδικευμένου προσωπικού σε ομάδες οι οποίες είναι έτσι σε θέση να εξυπηρετήσουν περισσότερες δραστηριότητες.

**4. Αυτοματοποίηση.** Αυτό το στάδιο μελετά πιθανούς τρόπους αυτοματοποίησης των διαδικασιών, όπως για παράδειγμα με την χρήση πληροφοριακών συστημάτων ή άλλου τεχνολογικού εξοπλισμού. Πρέπει να γίνεται στο τέλος ώστε να μην ενσωματώνει διαδικαστικά προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζονται στα προηγούμενα βήματα

Η μεθοδολογία ΕΑΟΑ τονίζει την ανάγκη να εκτελεστούν τα παραπάνω με την προτεινόμενη σειρά, ώστε π.χ. να αποφευχθεί η αυτοματοποίηση ήδη προβληματικών διαδικασιών ή αυτό που αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως “making the same old mess run faster”.

Συνεπώς, η βελτιστοποίηση των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο ή στρατηγική και η οποία θα λαμβάνει υπόψη μια σειρά παραμέτρων όπως το κόστος, το χρόνο και την ποιότητα προκειμένου οι διαδικασίες να διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε οι διαδικασίες να μετασχηματίζουν τις εισροές σε εκροές ( εισόδους σε εξόδους) που έχουν αξία για τον πελάτη (πολίτη, επιχείρηση). Από πρακτικής απόψεως αυτό πραγματοποιείται αφενός μέσω της αναλυτικής καταγραφής των σταδίων υλοποίησης, η οποία θα πρέπει να γίνεται με τη χρήση προτύπων φορμών καταγραφής (όπως ορίζει το Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Η-Διακυβέρνησης) και αφετέρου μέσω της μοντελοποίησης των διαδικασιών η οποία θα πρέπει να γίνεται με μια γλώσσα όπως η BPMN ή τα διαγράμματα δραστηριοτήτων της UML (UML Activity diagrams)<sup>67</sup>. Τέλος, η βελτιστοποίηση διαδικασιών μπορεί να περιέχει αυτοματισμό, βελτίωση ή ριζικό ανασχεδιασμό.

#### 4.3.3 ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα<sup>68</sup> είναι δύο από τους βασικούς άξονες λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης των οποίων η παρακολούθηση και διαρκής βελτίωση πραγματοποιείται με την εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» και των Δεικτών Μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στις οργανώσεις του δημοσίου.

<sup>67</sup> Βλέπε κεφ 3.3 Διοίκηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών

<sup>68</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004, **αποτελεσματικότητα** θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και **αποδοτικότητα** η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους. **Αποτελεσματικότητα** είναι δηλαδή η ικανότητα της Δημόσιας Οργάνωσης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και **αποδοτικότητα** η ικανότητα της Οργάνωσης να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος

Με το νόμο 3230/2004, καθιερώθηκε το σύστημα της Διοίκησης Μέσω Στόχων και τέθηκε το νομικό πλαίσιο της παρακολούθησης για την υλοποίηση της στοχοθεσίας μέσω της χρήσης Δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών. Με το νόμο 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α/ 27-2-2016), διαμορφώθηκε ένα νέο πλαίσιο για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν στην εφαρμογή του Συστήματος Διοίκηση μέσω Στόχων στη δημόσια διοίκηση, όπου σύμφωνα με την εγκύκλιο του αρμόδιου Υπουργείου ενισχύεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας σε κάθε υπηρεσία, διευρύνεται το πεδίο εφαρμογής δίδεται έμφαση στην διαφάνεια, τη νομιμότητα και στην καλή διακυβέρνηση, ενώ παράλληλα ενδυναμώνεται η αξιοκρατία στη δημόσια διοίκηση.

Το σύστημα της Διοίκησης Μέσω Στόχων συμβάλλει στην παρακολούθηση της προόδου εφαρμογής του στρατηγικού προγράμματος. Η διαμόρφωση της στρατηγικής διοίκησης κάθε δημόσιας οργάνωσης πραγματοποιείται με χρονικό ορίζοντα συνήθως 3 έως 5 έτη και έχει ως αφετηρία τις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας, εν συνεχεία ακολουθεί η διαμόρφωση των ετήσιων επιχειρησιακών σχεδίων, τα οποία σχεδιάζονται σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων και είναι πολύ πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα στρατηγικά προγράμματα. Περαιτέρω τα επιχειρησιακά προγράμματα εξειδικεύονται σε προγράμματα δράσης. Τα προγράμματα δράσης είναι σχέδια με διάρκεια μέχρι 1 έτους και σχεδιάζονται σε επίπεδο δ/νσεων ή τμημάτων με σκοπό να υποστηρίξουν την εφαρμογή των στρατηγικών προγραμμάτων. Οι Johnson, Scholes και Whittington (2008) υποστηρίζουν ότι με το στρατηγικό προγραμματισμό θα πρέπει να καταγράφεται το πλαίσιο ανταγωνισμού και να αναλύονται πιθανοί αντίπαλοι. Ωστόσο ο εύλογος προβληματισμός που αναδεικνύεται είναι με ποιο τρόπο ο στρατηγικός σχεδιασμός των δημόσιων υπηρεσιών, αφού δεν λειτουργούν για τη μεγιστοποίηση του κέρδους, όπως οι ιδιωτικές εταιρείες, θα μπορέσουν να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά για να μεγιστοποιήσουν την κοινωνική ευημερία<sup>69</sup>.

Οι βασικοί πυλώνες του Συστήματος της Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι:

1. Ο καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας των φορέων του δημοσίου,
2. Η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας και
3. Η κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων σε κάθε φορέα.

Η μεθοδολογία σχετικά με τα διαδοχικά στάδια τον καθορισμό των στόχων των δημόσιων υπηρεσιών καθώς και η μεθοδολογία για την αξιολόγηση σχετικά με την υλοποίησή τους καταγράφονται στην εγκύκλιο 12972/10-05-2016 του Υπουργείου Εσωτερικών & Διοικητικής

---

<sup>69</sup> Διοίκηση Μέσω Στόχων & Μέτρηση της Αποδοτικότητας ΕΚΔΔΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2010, σελ.30

Ανασυγκρότησης . Η διαδικασία της στοχοθεσίας των δημόσιων υπηρεσιών διαρθρώνεται σε έντεκα (11) διακριτά στάδια κατά τα οποία εμπλέκονται όλοι οι υπηρεσιακοί παράγοντες της διοικητικής ιεραρχίας του εκάστοτε φορέα συμπεριλαμβανομένων και των πολιτικών παραγόντων, πιο αναλυτικά :

1. Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους ο Υπουργός ή το ανώτατο όργανο κάθε φορέα γνωστοποιεί τους προτεινόμενους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος.
2. Στο πλαίσιο των στόχων αυτών, οι Προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ή ελλείψει αυτών οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, καταθέτουν στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένη εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις της υπηρεσίας τους καθώς και τον γενικότερο προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους.
3. Εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου, ο αρμόδιος Υπουργός ή το μονομελές όργανο διοίκησης, σε συνεργασία με τους ως άνω αναφερόμενους Προϊσταμένους, αποφασίζει σχετικά επί των εισηγήσεων (συμπληρώνεται το Έντυπο του Καθορισμού Στρατηγικής Στοχοθεσίας του Φορέα).
4. Στη συνέχεια γνωστοποιεί και κατανέμει σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή σε κάθε Διεύθυνση τους στρατηγικούς στόχους της για το επόμενο έτος. (συμπληρώνεται το Έντυπο: Επιμερισμός Στρατηγικών Στόχων του Φορέα στις Γενικές Διευθύνσεις)
5. Η ανωτέρω απόφαση κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους και παρουσιάζεται σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση, όπου αυτή υφίσταται, υπό την προεδρία του Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης.
6. Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στην Γενική τους Διεύθυνση και ενημερώνουν σχετικά με την εξειδίκευση τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και τους ζητούν να εισηγηθούν περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων κάθε Διεύθυνσης.
7. Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν από τους προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Τμήματος.
8. Οι προϊστάμενοι Τμήματος ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν τις απόψεις τους και τις προτάσεις τους σχετικά με την στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας.

9. Βάσει των εισηγήσεων των Προϊσταμένων εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης και Τμήματος του τομέα αρμοδιότητας του (συμπληρώνονται τα Έντυπα: Επιμερισμός Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης στις Διευθύνσεις και Επιμερισμός Στόχων της Διεύθυνσης στα Τμήματα).
10. Εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου κάθε έτους, ο προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος, τους στόχους που έχουν αποφασιστεί κατά τα ανωτέρω και προτείνει, στο πλαίσιο της στοχοθεσίας αυτής, τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη την κατηγορία και τον κλάδο του υπαλλήλου, τα πρόσθετα τυπικά του προσόντα, τις γνώσεις του, τη διοικητική εμπειρία και τις δεξιότητες που κατέχει σε σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο, καθώς και με τις ενέργειες και δράσεις που πρόκειται να αναλάβει.
11. Στη συνέχεια, ακολουθεί συνέντευξη του Προϊσταμένου με κάθε υπάλληλο. Ο Προϊστάμενος αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του υπαλλήλου καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση όπου η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει (συμπληρώνεται το Έντυπο: Ανάλυση Στόχων σε Επίπεδο Τμήματος).
- Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αποφάσεις στοχοθεσίας του Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης και των Γενικών Διευθυντών δημοσιεύονται στη Διαύγεια και καθορίζουν το βαθμό προτεραιότητας για κάθε στόχο, τους δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ενώ ρυθμίζουν και κάθε άλλο σχετικό θέμα.
- Επίσης, κατά τη διαδικασία προσδιορισμού των στόχων και προκειμένου αυτοί να είναι υλοποιήσιμοι, η σχετική εγκύκλιος αναφέρει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να έχουν οι τιθέμενοι στόχοι. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής:
1. **Συγκεκριμένοι:** Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μην δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί
  2. **Μετρήσιμοι:** να είναι δυνατόν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά τόσο οι στόχοι όσο και τα οφέλη
  3. **Εφικτοί και συμφωνημένοι:** να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (γνωρίζοντας τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή

του) καθώς και να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Προϊσταμένων και υπαλλήλων που θα εργαστούν για την επίτευξη τους

4. **Ρεαλιστικοί:** να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται και πως αυτό μπορεί να επιτευχθεί
5. **Χρονικά Δεσμευτικοί:** να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Περαιτέρω οι δημόσιες υπηρεσίες για τη παρακολούθηση της πορείας των στόχων τους θα πρέπει , σύμφωνα με το Σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων να καθορίζουν Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας <sup>70</sup> . Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας βοηθά στον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων στόχων και των αποτελεσμάτων. Δηλαδή ουσιαστικά η μέτρηση της απόδοσης συμβάλλει στην παρακολούθηση της προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με το στρατηγικό σκοπό και τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους που έχουν τεθεί από τη Δημόσια Οργάνωση. Η παρακολούθηση συνίσταται κατ' αρχάς στον έγκαιρο εντοπισμό των αποκλίσεων και στη λήψη διορθωτικών κινήσεων. Για την αποτελεσματική όμως μέτρηση απαραίτητο εργαλείο αποτελεί η συστηματική συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων που θα συμβάλλει στην αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης (feedback) δηλ. της αντιστοίχισης των εκροών (αποτελεσμάτων) προς τις εισροές (αιτημάτων).

---

<sup>70</sup> Εγκύκλιος (ΔΙΠΑ/Φ4/οικ.7323/5-4-2006 [www.minadmin.gov.gr](http://www.minadmin.gov.gr) / Διοικητική Ανασυγκρότηση / Οργάνωση-Λειτουργία Δημόσιας Διοίκησης/ Ποιότητα και Αποδοτικότητα).

#### 4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Β' ΜΕΡΟΥΣ

Η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει την υλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης εξαιτίας του γραφειοκρατικού συστήματος οργάνωσης που προέρχεται από το πολυδαίδαλο και περίπλοκο κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του δημόσιου τομέα, είναι η βασική αιτία που ταλανίζει αφενός τους πολίτες και τις επιχειρήσεις κατά τη συνεργασία τους με το δημόσιο και αφετέρου τους ίδιους τους υπαλλήλους της Δημόσιας Διοίκησης που καλούνται να διεκπεραιώσουν τις καθημερινές υποθέσεις. Η προαναφερθείσα κατάσταση σε συνδυασμό με τις παθογένειες που έχουν δημιουργηθεί από το πελατειακό πολιτικό σύστημα είναι γνωστές όχι μόνο στο εσωτερικό της χώρας αλλά και στο εξωτερικό της.

Η Ελλάδα, υπό το βάρος των δεσμεύσεων της προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και προκειμένου να λάβει τους οικονομικούς πόρους από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά & Επενδυτικά Ταμεία, έχει εκπονήσει από το 2014 με ορίζοντα υλοποίησης το 2020 το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» στο οποίο αποτυπώνονται οι εθνικοί στόχοι για τις αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση. Σύμφωνα με την εκ των προτέρων αξιολόγηση (ex-ante evaluation) οι στόχοι του προγράμματος βρίσκονται σε έμμεση συνάφεια ως προς τους γενικούς στόχους για τη Στρατηγικής της Ένωσης «Ευρώπη 2020» αλλά και σε άμεση με τους θεματικούς στόχους της Πολιτικής Συνοχής (Περιφερειακή Πολιτική).

Η αναδιοργάνωση των δομών, η προτυποποίηση και απλοποίηση των εσωτερικών διοικητικών διαδικασιών, το σύστημα στοχοθεσίας, η αξιολόγηση, ο εσωτερικός έλεγχος, η εισαγωγή και χρήση εφαρμογών για την ηλεκτρονικοποίηση δεδομένων (π.χ. ERP, CRMS κ.α.) τόσο για λόγους διαφάνειας όσο και για τη βελτιστοποίηση της ποιότητας και της απόδοσης των δημόσιων φορέων αποτελούν μόνο μερικούς από τους ειδικούς στόχους που οι φορείς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης θα κληθούν να ενσωματώσουν στη λειτουργία τους τα επόμενα χρόνια, στο πλαίσιο της εθνικής στρατηγικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση.

Σύμφωνα με τη θεωρία για το επιστημονικό management η επίτευξη των ανωτέρω στόχων για τις αλλαγές τη διοίκηση και οργάνωση των δημόσιων οργανισμών, προϋποθέτει την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διοίκησης όπως τη Διοίκηση Μέσω Στόχων, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τη Διοίκηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Όπως η Διοίκηση Μέσω Στόχων που δίνει έμφαση στην υλοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού έχει ήδη θεσπιστεί στενά από το 2004 με το νόμο 3230 (ΦΕΚ44/Α'/2004) «Σύστημα Διοίκησης με Στόχους Μέτρησης της Αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» αλλά και πιο πρόσφατα με το νόμο 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α/ 27-2-2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών...διατάξεις.». Ενώ τόσο το σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που δίνει

έμφαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη (πολίτη) όσο και το Σύστημα της Διοίκησης Επιχειρησιακών Διαδικασιών που δίνει έμφαση στην προτυποποίηση και ανασχεδιασμό των διαδικασιών δεν διέπονται αυστηρά από συγκεκριμένο νόμο του Κράτους αλλά η παρότρυνση για την υιοθέτησή τους υποδηλώνεται από κατευθύνσεις μέσω εγκυκλίων (Αρ. Πρωτ.: ΔΙΑΔΙΠΥΔ/ΤΣΠΕΑΔ/Φ.18/οικ.9462 01-04-2016 ΑΔΑ:7Ω8Π465ΦΘΕ-ΜΡΟ) και επιμορφωτικών προγραμμάτων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης.

Γνωρίζοντας κανείς τις αναπτυχθείσες θεωρίες γύρω από τα ανωτέρω συστήματα διαπιστώνει κανείς ότι από πρακτικής άποψης και τα τρία (3) συστήματα διοίκησης δεν μπορούν να λειτουργήσουν ταυτόχρονα και να συνυπάρξουν καθώς συγκρούονται στα βασικά τους σημεία. Οπότε στο πολύ ιδιαίτερο ζήτημα της απόδοσης των οργανισμών οι λήπτες αποφάσεων (decision makers) οφείλουν να αποφασίσουν ποια θα είναι η καταλληλότερη μέθοδος διοίκησης που θα εξυπηρετήσει με το καλύτερο δυνατό τρόπο την αποστολή των δημόσιων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Deming υπέρμαχο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το management δεν θα πρέπει να στηρίζεται στη Διοίκηση Μέσω Στόχων διότι πάντα υπάρχει χώρος και χρόνος για περαιτέρω βελτίωση και ο υπάλληλος δεν θα κάνει περισσότερα από αυτά που του ζητήθηκαν. Ειδικότερα το ερώτημα που αναδεικνύεται σχετικά με την άσκηση της Διοίκησης Μέσω Στόχων στη Δημόσια Διοίκηση και εφόσον εξ' ορισμού η μέθοδος αυτή απαιτεί ένα διαμορφωμένο στρατηγικό σχέδιο με ανάλυση του ανταγωνισμού εύλογο είναι για το πως θα μπορέσουν οι δημόσιες υπηρεσίες να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά αφού δεν στοχεύουν για τη μεγιστοποίηση του κέρδους όπως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά για τη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας. (Government Accountability Office, 2007; OECD, 2008; HM Treasury, 2009). Η Διοίκηση Επιχειρησιακών Διαδικασιών θεωρείται από τις μεθόδους που κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος στο management διότι αναγνωρίζει πως η απόδοση στηρίζεται στην απλοποίηση και στη μοντελοποίηση των διαδικασιών με όχημα τις δυνατότητες που προσφέρουν οι Νέες Τεχνολογίες. Ωστόσο επειδή η απλοποίηση των διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα εμπεριέχει κατά βάση τη θεσμική έννοια, αποτελεί κατ' αρχήν θέμα πολιτικής βούλησης.



## **Γ' ΜΕΡΟΣ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

## 5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ -ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΜΕ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΑΝΑΘΕΣΗ-

### 5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ & ΣΚΟΠΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Το έργο που περιγράφεται στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αφορά στη δημιουργία βάσης με τη χρήση υπολογιστικών φύλλων (excel) για την ηλεκτρονική καταγραφή στοιχείων εισροών και εκροών της Δ/σης Προμηθειών με μοντελοποίηση διαδικασιών για τη διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων τα οποία σχετίζονται με τη λειτουργία ενός σύνθετου κρατικού μηχανισμού. Σκοπός του έργου είναι η υποστήριξη της Διεύθυνσης Προμηθειών του Υπουργείου Οικονομίας & Ανάπτυξης (αναθέτουσα αρχή) στη βελτίωση του συστήματος διαχείρισης, παρακολούθησης και ελέγχου των συμβάσεων προμηθειών και παροχής υπηρεσιών έως του ποσού των 20.000€ πλέον Φ.Π.Α. που συνάπτονται για την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών του Υπουργείου.

Το καθεστώς των δημοσίων συμβάσεων χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα αφού οι διαδικασίες που ακολουθούνται είναι διαφορετικές ανάλογα με το ύψος της δαπάνης (άνω και κάτω των κοινοτικών ορίων ) αλλά και ανάλογα με το είδος της σύμβασης (δημόσιες συμβάσεις έργων, προμηθειών και υπηρεσιών). Περαιτέρω οι αναθέτουσες αρχές για τη σύναψη σύμβασης μπορούν να προσφεύγουν ανάλογα με την εκτιμώμενη αξία στις εξής διαδικασίες :

- Ανοιχτές διαδικασίες
- Κλειστές διαδικασίες
- Συμπράξεις καινοτομίας
- Ανταγωνιστική διαδικασία με διαπραγμάτευση
- Ανταγωνιστικό διάλογο
- Συνοπτικός διαγωνισμός
- Απευθείας ανάθεση

*«Το ζητούμενο κάθε διοίκησης που επιδιώκει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος για το Κράτος και τους πολίτες είναι η αξιοκρατική λειτουργία του συστήματος προμηθειών που επιδιώκει να εκμηδενίσει τη διαφθορά και την αδιαφάνεια»*.<sup>71</sup>Επομένως οι κρατικές προμήθειες όπως και γενικότερα η χρηστή διαχείριση δημοσίου χρήματος είναι μια σοβαρή υπόθεση η οποία διέπεται από ορισμένες γενικές αρχές (1. Η αρχή της ίσης μεταχείρισης, 2. Η αρχή της δημοσιότητας, 3. Η αρχή της διαφάνειας) και από κανόνες (ν. 4412/2016 φεκ 147/Α/2016).

Στην παρούσα μελέτη θα ασχοληθούμε με τη διαδικασία της απευθείας ανάθεσης καθώς η συγκεκριμένη διαδικασία είναι αυτή που ακολουθείται για τη σύναψη του μεγαλύτερου όγκου των συμβάσεων του Υπουργείου. Επιπλέον σύμφωνα και με το νέο νόμο περί δημοσίων συμβάσεων οι

---

<sup>71</sup> Τομάρας σελ. 88

αναθέτουσες αρχές οφείλουν να τηρούν και σε **ηλεκτρονική μορφή ειδικό «Φάκελο Δημόσιας Σύμβασης»** όπου καταγράφουν την πρόοδο της διεξαγωγής όλων των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων είτε πραγματοποιούνται με ηλεκτρονικά μέσα είτε όχι, σε όλα τα επιμέρους στάδια ανάθεσης και εκτέλεσης της σύμβασης.<sup>72</sup> Τα στοιχεία αυτά τηρούνται τουλάχιστον για περίοδο τριών ετών από την παραλαβή του αντικειμένου της σύμβασης.

Ένα από τα βασικά ζητούμενα της εργασίας είναι να πυροδοτηθεί το ενδιαφέρον για το σχεδιασμό ενός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος που στόχο θα έχει την ολοκληρωμένη, δομημένη και συνεκτική απεικόνιση του συστήματος προμηθειών , με αναλυτική καταγραφή όλων των επιμέρους στοιχείων που απαιτούνται για τη σύναψη σύμβασης, παραλαβής και εξόφλησης τιμολογίων για αγαθά ή υπηρεσίες που συνάπτονται με τη διαδικασία της απευθείας ανάθεσης . Το εν λόγω σύστημα θα αποτελεί ουσιαστικά μια βάση δεδομένων όπου θα καταχωρίζονται όλα τα στοιχεία των εγγράφων και των τιμολογίων που συνθέτουν το φάκελο της σύμβασης με σκοπό την εσωτερική πληροφόρηση για την εξέλιξη κάθε επιμέρους σταδίου και την παρακολούθηση του σε πραγματικό χρόνο. Το συγκεκριμένο ηλεκτρονικό σύστημα δεν θα πρέπει να συγχέεται με το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ) στο οποίο καταχωρίζονται ηλεκτρονικά δαπάνες άνω των 1.000€. Η καταχώριση των οποίων έχει ως σκοπό την συλλογή, επεξεργασία και δημοσιοποίηση στοιχείων σε εθνικό επίπεδο.

Αν και η τεκμηρίωση της σκοπιμότητας για την ανάπτυξη και εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος το οποίο θα υποστηρίζει την πρόοδο της διεξαγωγής όλων των διαδικασιών για τη σύναψη δημόσιας σύμβασης και την αποθήκευση των σχετικών εγγράφων και στοιχείων σε ηλεκτρονική μορφή για τουλάχιστον 3 έτη από την παραλαβή τους προκύπτει αναγκαστικά από τη διάταξη του νόμου (αρ.45 ν.4412/2016) κρίνεται χρήσιμο να αναφερθούν και άλλα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την εγκατάσταση ενός Ο.Π.Σ., όπως:

**Παροχή αξιόπιστων πληροφοριών και σύνθετη αναζήτηση μέσω ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων.** Σύμφωνα με την υφιστάμενη κατάσταση, η λειτουργία της Δ/σης Προμηθειών δεν υποστηρίζεται από καμία ηλεκτρονική εφαρμογή στην οποία καταχωρίζονται δεδομένα , στοιχεία ή έγγραφα σχετικά με το αντικείμενο της Δ/σης. Για την αναζήτηση οποιασδήποτε πληροφορίας, η οποία δεν αναρτάται στο ΚΗΜΔΗΣ ή στη ΔΙΑΥΓΕΙΑ είτε αφορά στο τρέχον έτος είτε ακόμη δυσκολότερα αφορά σε παρελθόντα έτη οι υπάλληλοι προσφεύγουν στο αρχειακό υλικό που τηρείται σε μεγάλο όγκο φακέλων. Η διαδικασία αυτή πέραν του ότι είναι χρονοβόρα και συνεπάγεται σπατάλη χρόνου δεδομένου ότι ο υπάλληλος δεν αξιοποιείται για παραγωγική διαδικασία πολλές φορές δεν

---

<sup>72</sup> Άρθρο 45 ν.4412/2016

είναι και αποτελεσματική λόγω μη εύρεσης του φακέλου στο σύνολό του ή των επιμέρους στοιχείων που τον συγκροτούν.

**Βελτίωση της αποδοτικότητας.** Οι διαδικασίες που σχετίζονται με τη σύναψη και την εκτέλεση των δημοσίων συμβάσεων καθορίζονται από ένα σύνολο διατάξεων νόμων, κατευθυντήριων οδηγιών, υπουργικών αποφάσεων και άλλων διατάξεων γεγονός που δυσκολεύει την κατανόηση και την ορθή εφαρμογή τους. Ιδιαίτερως δε πριν από τον Αύγουστο του 2016, όπου και τέθηκε σε εφαρμογή ο νόμος 4412/2016, δεν υπήρχε θεσμικό πλαίσιο από τις διατάξεις του οποίου να προκύπτουν συγκεκριμένες φάσεις για τη διεξαγωγή της διαδικασίας για τις συμβάσεις με απευθείας ανάθεση. Ως εκ τούτου για τις δημόσιες συμβάσεις έως του ποσού των 20.000€ πλέον Φ.Π.Α. επικρατούσε η διοικητική πρακτική ή αλλιώς το διοικητικό έθιμο από οργανισμό σε οργανισμό. Με το νόμο 4412/2016 εισήχθησαν συγκεκριμένες διατάξεις για την απευθείας ανάθεση.<sup>73</sup> Μέσω της μοντελοποίησης λοιπόν, μπορεί να αποκωδικοποιηθεί με ακρίβεια το θεσμικό πλαίσιο σε διαδικασίες θέτοντας τη βάση για μια πιο αποτελεσματική διαχείριση. Κάτι τέτοιο βοηθάει αφενός τα εμπλεκόμενα μέρη να κατανοούν καλύτερα τις αρμοδιότητές τους και αφετέρου να διασφαλίζεται η τήρηση του τύπου όπου απαιτείται σε κάθε επιμέρους φάση και κατ' επέκταση η τήρηση της νομιμότητας των διοικητικών πράξεων (π.χ. να υπάρχουν περιορισμοί σε πεδία από τη μια φάση στην άλλη).

**Προγραμματισμός & Μέτρηση της απόδοσης των διαδικασιών.** Με τη δομημένη διαχείριση των δεδομένων μπορούν να εξαχθούν μέσω αναφορών πληροφορίες χρήσιμες για την ανάλυση των διαδικασιών και τη μέτρηση της απόδοσης του παραγόμενου αποτελέσματος βάσει της σύγκρισης των εισροών και των εκροών που δημιουργούνται κατά την εκτέλεση της εργασίας. Επίσης για τη διευκόλυνση του προγραμματισμού συγκεκριμένων στόχων μπορεί να γίνει απεικόνιση της χρονικής διάρκειας και της αλληλουχίας των δραστηριοτήτων για την αποπεράτωση της εργασίας .

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η ύπαρξη ενός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος για τη υποστήριξη της διαχείρισης των δημοσίων συμβάσεων και της παρακολούθησης όλων των φάσεων, από την έναρξη της διαδικασίας έως και την εξόφληση του τιμήματος, θα μπορούσε να συνεισφέρει μεσοπρόθεσμα στη μείωση του διοικητικού φόρτου σε ότι αφορά την αναζήτηση και παροχή αξιόπιστων πληροφοριών ενώ παράλληλα θέτει τις δικλίδες ασφαλείας για την ορθή διεξαγωγή των διαδικασιών. Μακροπρόθεσμα δε θα μπορούσαν οι εγγραφές της βάσης δεδομένων

---

<sup>73</sup> Βλ. [άρθρο 120 παρ.3 του Ν.4412/2016](#), όπως τροποποιήθηκε από την [περίπτ. 32 του άρθρου 22 του Ν. 4441/2016](#)) παρ. 1 και 2 του άρθρου 73 και του άρθρου 74 του Ν.4412/2016 ( **Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ. ΣΥΧΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ – ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ Ν.4412/2016**)

να αξιοποιηθούν με τρόπο τέτοιο ώστε να συμβάλλουν στον καθορισμό εφικτών και μετρήσιμων στόχων και στην περαιτέρω παρακολούθησή τους. Τέλος είναι προφανές ότι μέσω της ηλεκτρονικής μορφής του «Φακέλου Δημοσίων Συμβάσεων» θα μειωθεί το λειτουργικό κόστος από άποψη χαρτιού και λοιπών αναλωσίμων.

## 5.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Η διοικητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε στην παρούσα μελέτη περίπτωσης για τη μοντελοποίηση των συμβάσεων με τη διαδικασία της απευθείας ανάθεση είναι αυτή της Διοίκησης Επιχειρησιακών Διαδικασιών. Η μεθοδολογία υλοποίησης περιλάμβανε διακριτές φάσεις. Η καταγραφή των διαδικασιών ξεκίνησε με τη μελέτη του σχετικού θεσμικού πλαισίου και συνεχίστηκε με τη διενέργεια συνεντεύξεων με τα εμπλεκόμενα στελέχη του Υπουργείου. Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν συγκεντρώθηκαν σε μια αναφορά στην οποία κωδικοποιήθηκαν αποσπάσματα του θεσμικού πλαισίου, αναλύθηκαν οι οργανωτικές δομές που εμπλέκονται στο σύστημα προμηθειών και τεκμηριώθηκε το σύνολο των διαδικασιών. Η κάθε διαδικασία τεκμηριώθηκε σε ένα δομημένο έγγραφο το οποίο περιλάμβανε τις ακόλουθες ενότητες:

- Περιγραφή βημάτων διαδικασίας.
- Διάγραμμα ροής διαδικασίας
- Χρησιμοποιούμενα έντυπα.(ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι)

Για την ροή των δραστηριοτήτων που συνθέτουν την κάθε διαδικασία, τα γεγονότα που προκαλούν τις δραστηριότητες, τις εμπλεκόμενες οργανωτικές μονάδες και τα χρησιμοποιούμενα έγγραφα χρησιμοποιήθηκαν αναλυτικά διαγράμματα διαδικασιών. Σε κάθε διαδικασία αντιστοιχίστηκε ένας κωδικός (identifier).

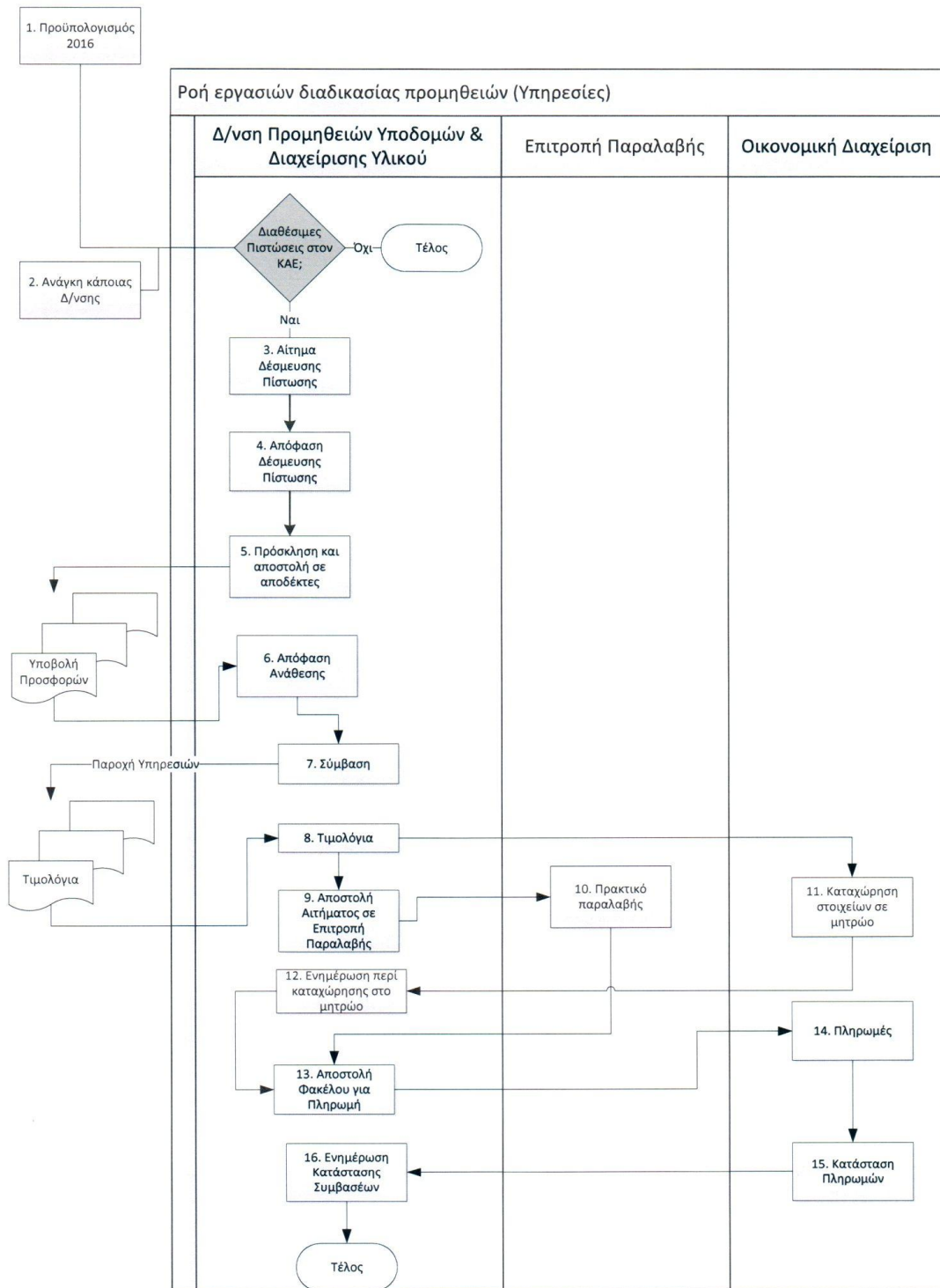
### 5.3 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΡΟΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται σε δύο (2) διαγράμματα ροής τα βήματα των διαδικασιών που ακολουθούνται από τη Δ/ση Προμηθειών για τη σύναψη συμβάσεων προμηθειών και υπηρεσιών και φέρουν το γενικό τίτλο «Ροή εργασιών για υλικά» και «Ροή εργασιών για υπηρεσίες». Αν και μέχρι την υπογραφή της σύμβασης οι διαδικασίες και για τα δυο είδη συμβάσεων είναι όμοιες και παρακολουθούνται από το ίδιο Τμήμα (Τμήμα Α' της Δ/σης Προμηθειών) επιλέχθηκε οι διαδικασίες να αναπαρασταθούν σε 2 διαγράμματα καθώς η ροή αλλάζει στην έκδοση του πρωτοκόλλου παραλαβής ανάλογα με το είδος των συμβάσεων.

Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του διαγράμματος ροής στο πλαίσιο της αποσύνθεσης των διαδικασιών σε υποδιαδικασίες για την έκδοση του πρωτοκόλλου παραλαβής και την καταχώρηση των τιμολογίων στο Μητρώο υποχρεώσεων του Υπουργείου διαπιστώθηκε ότι, αν κι ο αριθμός των βημάτων είναι ο ίδιος (15 βήματα), υπάρχει διαφορά τόσο στον **τόπο** όσο και στις **Υπηρεσίες του Υπουργείου** που κατατίθενται τα Τιμολόγια ανάλογα με τον **τύπο** τους. Τα Τιμολόγια – Δελτία Αποστολής προσκομίζονται από τους προμηθευτές στην αποθήκη υλικού (**Τμήμα Β', σε παράρτημα του Υπουργείου**) δεδομένου ότι συνοδεύουν το εμπόρευμα που παραδίδεται, ενώ τα Τιμολόγια Παροχής Υπηρεσιών προσκομίζονται στο Γενικό Πρωτόκολλο και χρεώνονται στο (**Τμήμα Α' στο κεντρικό κτίριο του Υπουργείου**).

Παρατηρήθηκε λοιπόν ότι η εμπλοκή τόσο των διαφορετικών Υπηρεσιών όσο και των διαφορετικών τόπων που παραδίδονται τα τιμολόγια ανάλογα με τον τύπο τους, δημιουργεί **διαφορά στο χρονικό σημείο** όπου τελικά τα Συλλογικά Όργανα, ως αρμόδια για την παρακολούθηση και παραλαβή **ανάλογα με το φυσικό αντικείμενο της σύμβασης**, παραλαμβάνουν τα τιμολόγια για να ξεκινήσουν τις απαραίτητες ενέργειες με σκοπό την έκδοση πρωτοκόλλου παραλαβής (δικαιολογητικό απαραίτητο για την εξόφληση τιμολογίου).

Αρχικά, με την παραδοχή ότι όλα τα Τιμολόγια με τα Πρωτόκολλα Παραλαβής και τα λοιπά συνοδευτικά έγγραφα (Εντολή Πληρωμής, κ.λπ.) συγκεντρώνονται στο Τμήμα Α' της Δ/σης Προμηθειών για τη διαβίβασή τους προς εξόφληση, επιλέχθηκε ο σχεδιασμός των βημάτων να γίνει σε 1 διάγραμμα. Ωστόσο, από την αποτύπωση προέκυψε ότι το διάγραμμα ήταν αρκετά πολύπλοκο στα σημεία έναρξης και λήξης της υποδιαδικασίας για την έκδοση του πρωτοκόλλου παραλαβής, καθώς η ροή των εγγράφων άλλαζε ανάλογα με τη φύση του αντικειμένου της σύμβασης. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε η αποτύπωση να γίνει σε 2 διαγράμματα.







## 5.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Με το παρόν υπολογιστικό φύλλο (Microsoft excel) επιχειρείται η καταγραφή του συνόλου των αιτημάτων των Υπηρεσιών του Υπουργείου για προμήθειες υλικών και παροχή υπηρεσιών καθώς κι όλα τα επιμέρους στάδια που συνθέτουν την πορεία εξέλιξής τους.

Μέσω συναρτήσεων είναι δυνατός ο υπολογισμός αποτελεσμάτων για τις εισροές των αιτημάτων, το ύψος των δαπανών, το χρόνο υλοποίησης καθώς και τις Υπηρεσίες – Συλλογικά Όργανα που εμπλέκονται στο σύστημα των προμηθειών. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα αποτύπωσης στοιχείων σχετικά με την εξόφληση των τιμολογίων που έχουν ήδη εκδοθεί. Επιπρόσθετα, ο χρήστης μπορεί να υπολογίσει την αξία τιμολογίων που αναμένεται να εκδοθούν σε περίπτωση τμηματικών παραδόσεων.

Στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας για τα παραπάνω δημιουργήθηκαν υπολογιστικά φύλλα. Ωστόσο, για τις ανάγκες ενός φορέα με μεγάλο όγκο δεδομένων, όπου εμπλέκονται πολλοί χειριστές και οι αναζητήσεις μπορεί να αφορούν παρελθόντα έτη, προτείνεται η δημιουργία βάσης δεδομένων από εξειδικευμένη εφαρμογή με φόρμες και περιβάλλον πιο φιλικό προς το χρήστη. Η εφαρμογή θα στοχεύει, μέσω σύνθετων αναζητήσεων και αναφορών, σε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την εξέλιξη κάθε αιτήματος από τη στιγμή της υποβολής του έως και την εξόφληση του τιμολογίου που έχει εκδοθεί για κάθε σχετικό αίτημα.

1<sup>ο</sup> φύλλο: **ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2016**

Για αντιγραφή φύλλου προϋπολογισμού

2<sup>ο</sup> φύλλο: **ΠΛΗΡΩΜΕΣ 2016 ΕΦ 35-140**

Για αντιγραφή αρχείου πληρωμών

3<sup>ο</sup> φύλλο: **ΠΛΗΡΩΜΕΣ 2016 ΕΦ 35-140-choice**

Για αντιστοίχιση Αριθμού Αναφοράς στην στήλη Α από το φύλλο “2. Ανάγκες-Αναθέσεις-Συμβάσεις”.

4<sup>ο</sup> φύλλο: **1. Προϋπολογισμός**

Μεταφορά 3 πεδίων από φύλλο “ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2016”. Η δομή του είναι ως εξής:

<b>Κωδικός Φ./Ε.Φ.</b>
<b>ΚΑΕ</b>
<b>Υπόλοιπο προς Ανάλυση</b>

5<sup>ο</sup> φύλλο: **2. Ανάγκες-Αναθέσεις-Συμβάσεις**

Για αποτύπωση διαδικασίας συμβασιοποίησης και παρακολούθησης της εξέλιξης της σύμβασης. Η δομή του είναι ως εξής:

<b>Βήμα</b>	<b>Ενέργεια/Πληροφορία</b>	<b>Παράδειγμα</b>
	ΑΔΑΜ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	16SYMV005047737
<b>Αίτημα Δέσμευσης</b>	Αρ. Πρωτ. Αιτήματος	66729
	Ημερομηνία Αιτήματος	23-06-2016
	ΑΡ. ΕΓΓΡΑΦΟΥ	66729/23-06-2016
	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ	ΔΕΒΙ
	ΕΙΔΟΣ (Κατηγοριοποίηση)	ΒΙΒΛΙΟΔΕΣΙΑ
	ΚΑΕ (Ξxxxx)	Ξ5357
	Αρ. Πρωτ. Εσωτ. Αιτ.	67935
	Ημερομηνία Εσωτ. Αιτ.	28-06-2016
	ΑΔΑ Εσωτερικού Αιτήματος	16REQ004667763
	Προηγ. Έτος	ΟΧΙ
	Τελικό ΚΑΕ	Ξ5357
	Αρχικό Υπόλοιπο	154,539.88 €
	Τρέχων Υπόλοιπο βάσει δεσμεύσεων	146,539.88 €
	Αιτούμενο Ποσό	5,000.00 €
	Αποδοχή Αιτήματος	ΝΑΙ
<b>Δέσμευση</b>	Αρ. Πρωτ. Δέσμευσης	73300
	Ημερομηνία Δέσμευσης	11-07-2016
	ΑΔΑ Δέσμευσης	16REQ004763370 2016-07-12
	Ποσό Δέσμευσης	5,000.00 €
	Αρ.Ανάληψης α.α. ΥΔΕ	69827
	Τρέχων Υπόλοιπο μετά τη δέσμευση	146,539.88 €
<b>Πρόσκληση</b>	Αρ. Πρωτ. Πρόσκλησης	78582
	Ημερομηνία Πρόσκλησης	22-07-2016
	Αρχείο Πρόσκλησης	.....
	Αριθμός Αποδεκτών	4
<b>Ανάθεση</b>	Αρ. Πρωτ. Ανάθεσης	89559
	Ημερομηνία Ανάθεσης	01-09-2016
	ΑΔΑ Ανάθεσης	ΩΞΜΗ465307-166
	Ποσό Ανάθεσης	5,000.00 €
	Υπόλοιπο από δέσμευση	0.00 €
	Τρέχων Υπόλοιπο μετά την ανάθεση	149,539.88 €
<b>Σύμβαση</b>	Αρ. Πρωτ. Σύμβασης	3518
	Ημερομηνία Σύμβασης	07-09-2016
	ΑΔΑΜ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	16SYMV005047737
	Ανάδοχος	ΚΑΡΑΜΑΝΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
	ΑΦΜ	025650295
	Συμβατικό Ποσό	5,000.00 €
	Κατάσταση	Σε εξέλιξη

	Υπάρχουν Τιμολόγια;	ΝΑΙ
	Ποσό Τιμολογίων	1,819.08 €
	Ποσό προς τιμολόγηση	3,180.92 €
	Ποσό που πληρώθηκε	554.28 €
	Υπόλοιπο Τιμολογίων	1,264.80 €
	Σχόλια	τεστ

### 6<sup>ο</sup> φύλλο: 3. Τιμολόγια-Πληρωμές

Για αποτύπωση διαδικασίας τιμολόγησης και παρακολούθησης της εξόφλησής τους. Η δομή του είναι ως εξής:

<b>Βήμα</b>	<b>Ενέργεια/Πληροφορία</b>	<b>Παράδειγμα 1</b>	<b>Παράδειγμα 2</b>
	ΑΔΑΜ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	16SYMV005047737	16SYMV005047737
<b>Τιμολόγιο</b>	Ανάδοχος	ΚΑΡΑΜΑΝΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	ΚΑΡΑΜΑΝΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
	ΑΦΜ	025650295	025650295
	Είδος Τιμολογίου	ΤΠΥ	ΤΠΥ
	Αριθμός Τιμολογίου	123	124
	Ημερομηνία Τιμολογίου	20/10/2016	21/10/2016
	Ποσό Τιμολογίου	554.28 €	1,264.80 €
	Ημερομηνία Εισερχόμενου	22/10/2016	22/10/2016
	Έλεγχος Τιμολογίου	OK	OK
	Σχόλια για τιμολόγιο	Ενδεικτικός αριθμός και ημερομηνία	Ενδεικτικός αριθμός και ημερομηνία
<b>Επιτροπές</b>	Ημερ. από Επιτροπή Υλικών		
	Ημερ. Πρακτικού Παραλαβής (ΥΛ)		
	Σχόλια Επιτροπής Υλικών		
	Ημερ. προς Επιτρ. Υπηρεσ.	23/06/2016	23/06/2016
	Ημερ. από Επιτρ. Υπηρεσ.	23/10/2016	24/10/2016
	Ημερ. Πρακτικού Παραλαβής (ΥΠ)	23/10/2016	24/10/2016
	Σχόλια Επιτροπής Υπηρεσιών	Ενδεικτική ημερομηνία	Ενδεικτική ημερομηνία
	Ποσό προς πληρωμή	554.28 €	1,264.80 €
<b>Μητρώο</b>	Αρ.Ανάληψης α.α. ΥΔΕ	69827	69827
	Αριθμός Αναφοράς	69827#ΤΠΥ#123	69827#ΤΠΥ#124
	Ημερ. Αποστολής προς Μητρώο	26/10/2016	27/10/2016
	Ημερ. Ενημέρωσης από Μητρώο		
<b>Οικονομική Διαχείριση</b>	Ημερ. Αποστολής προς Οικον. Διαχ.2	26/10/2016	27/10/2016
	Πρωτ. Αποστολής προς Οικον. Διαχ.	117	
	Σε αρχείο Οικον. Διαχ.?	ΝΑΙ	ΝΑΙ
	Αρ. Πρωτ. Φορέα	106060	123789
	Αρ.Εγγράφου/ Εντάλματ	171052	208427
	Φορέας-Ειδ Φορέας//Τομέας	35-140	35-140
	ΚΑΕ	Ξ5357	Ξ5357
	Αρ.Ανάληψης α.α. ΥΔΕ2	69827	69827

Όνομασία Δικαιούχου	ΚΑΡΑΜΑΝΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ	ΚΑΡΑΜΑΝΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ
Β' Υπόλογος Επωνυμία		
Εντελλόμενο Ποσό	554.28 €	1,264.80 €
Πλήθος Εγγραφών	1	1
Ημερ. Έκδοσης Ενταλμ.	24/10/2016	29/11/2016
Ημ. Εξόφλ./ Τακτοπ.	08/11/2016	
Κατάσταση Εντάλματος	ΕΞΟΦΛΗΜΕΝΟ	ΕΓΚΕΚΡ.ΧΩΡΙΣ ΘΕΩΡΗΣΗ

7<sup>ο</sup> φύλλο: **Lists**

Λίστες με διευθύνσεις, καταστάσεις και είδη τιμολογίων

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΑΙΤΗΜΑ ΓΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ

Αίτημα Δέσμευσης														
Αρ. Πρωτ. Αιτήματος	Ημερομηνία Αιτήματος	ΑΡ. ΕΓΓΡΑΦΟΥ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ	ΕΙΔΟΣ (Κατηγοριοποίηση)	ΚΑΕ	Αρ. Πρωτ. Αιτήματος	Ημερομηνία ΑΔΑ	ΑΔΑ	Προηγ. Έτος	Τελικό ΚΑΕ	Αρχικό Υπόλοιπο	Τρέχων Υπόλοιπο	Αιτούμενο Ποσό	Αποδοχή Αιτήματος
66729	23-06-2016	66729/dδ-mm-yyyy	ΔΕΒΙ	ΒΙΒΛΙΟΔΕΣΙΑ	Ξ5357	67935	28-06-2016	16REQ004667763	ΟΧΙ	Ξ5357	154.539,88 €	149.539,88 €	5.000,00 €	ΝΑΙ

Δέσμευση					
Αρ. Πρωτ. Δέσμευσης	Ημερομηνία Δέσμευσης	ΑΔΑ Δέσμευσης	Ποσό Δέσμευσης	Αρ.Ανάληψης α.α. ΥΔΕ	Τρέχων Υπόλοιπο μετά τη δέσμευση
73300	11-07-2016	16REQ004763370 2016-07-12	5.000,00 €	69827	149.539,88 €

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΙΣ ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Πρόσκληση			
Αρ. Πρωτ. Πρόσκλησης	Ημερομηνία Πρόσκλησης	Αρχειό Πρόσκλησης	Αριθμός Αποδεκτών
78582	22-07-2016	.....	4

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΕΓΓΡΑΦΟ ΤΗΣ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ

Ανάθεση				
Αρ. Πρωτ. Ανάθεσης	Ημερομηνία Ανάθεσης	ΑΔΑ Ανάθεσης	Ποσό Ανάθεσης	Τρέχων Υπόλοιπο μετά την ανάθεση
89559	01-09-2016	ΩΞΜΗ465307-166	5.000,00 €	149.539,88 €

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΦΑΣΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ & ΤΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΤΟΥ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Σύμβαση													
Αρ. Πρωτ.	Ημερομηνία	Σύμβαση	ΑΔΑΜ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	Ανάδοχος	ΑΦΜ	Ποσό	Κατάσταση	Υπάρχουν Τιμολόγια	Ποσό Τιμολογίων	Ποσό προς τιμολόγηση	Ποσό που πληρώθηκε	Υπόλοιπο Τιμολογίων	Σχόλια
3518	07-09-2016	16ΣΥΜΝ005047737	ΚΑΡΑΜΑΝΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	025650295	5.000,00 €	Σε εξέλιξη	ΝΑΙ	1.819,08 €	3.180,92 €	554,28 €	1.264,80 €	τεστ	

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΒΑΣΗ

Τιμολόγιο									
ΑΔΑΜ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	Ανάδοχος	ΑΦΜ	Είδος Τιμολογίου	Αριθμός Τιμολογίου	Ημερομηνία Τιμολογίου	Ποσό Τιμολογίου	Ημερομηνία Εισερχόμενου Τιμολογίου	Έλεγχος Τιμολογίου	Σχόλια για τιμολόγιο
16ΣΥΜΝ00504773	ΚΑΡΑΜΑΝΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	025650295	ΤΠΥ	123	20/10/2016	554,28 €	22/10/2016	OK	Ενδεικτικός αριθμός και ημερομηνία
16ΣΥΜΝ00504773	ΚΑΡΑΜΑΝΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	025650295	ΤΠΥ	124	21/10/2016	1.264,80 €	22/10/2016	OK	Ενδεικτικός αριθμός και ημερομηνία

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟ

Επιτροπές							
Ημερ. από Επιτροπή Υλικών	Ημερ. Πρακτικού Παραλαβής (ΥΛ)	Σχόλια Επιτροπής Υλικών	Ημερ. προς Επιτρ. Υπηρεσ.	Ημερ. από Επιτρ. Υπηρεσ.	Ημερ. Πρακτικού Παραλαβής (ΥΠ)	Σχόλια Επιτροπής Υπηρεσιών	Ποσό προς πληρωμή
			23/6/2017	23/10/2016	23/10/2016	Ενδεικτική ημερομηνία	554,28 €
			23/6/2017	24/10/2016	24/10/2016	Ενδεικτική ημερομηνία	1.264,80 €

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΔΟΣΗ ΤΟΥ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ

Μητρώο			
Αρ.Ανάληψης α.α. ΥΔΕ	Αριθμός Αναφοράς	Ημερ. Αποστολής προς Μητρώο	Ημερ. Ενημέρωσης από Μητρώο
69827	69827#ΤΠΥ#123	26/10/2016	
69827	69827#ΤΠΥ#124	27/10/2016	

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΚΑΤΑΧΩΡΙΣΗ ΤΟΥ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟΥ ΣΤΟ ΜΗΤΡΩΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ**

Οικονομική Διαχείριση															
Ημερ. Αποστολής προς Οικον. Διαχ.2	Πρωτ. Αποστολής προς Οικον. Διαχ.	Σε αρχείο Οικον. Διαχ.	Αρ. Πρωτ. Φορέα	Αρ.Εγγράφου/ Εντάλματ	Φορέας-Ειδ Φορέας/Τομέας	ΚΑΕ	Αρ.Ανάληψης α.α. ΥΔΕ2	Όνομασία Δικαιούχου	Β' Υπόλογος Επωνυμία	Εντελλόμενο Ποσό	Πλήθος Εγγραφ. Ενταλμ.	Ημερ.Εκδόσης	Ημ.Εξόφλ./ Τακτοπ.	Κατάσταση Εντάλματος	
26/10/2016		117 ΝΑΙ	106060	171052	35-140	Ε5357	69827	ΚΑΡΑΜΑΝΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ		554,28 €	1	24/10/2016	8/11/2016	ΕΞΟΦΛΗΜΕΝΟ	
27/10/2016		ΝΑΙ	123789	208427	35-140	Ε5357	69827	ΚΑΡΑΜΑΝΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ		1.264,80 €	1	29/11/2016		ΕΓΚΕΚΡ.ΧΩΡΙΣ ΘΕΩΡΗΣΗ	

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΞΟΦΛΗΣΗ ΤΟΥ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟΥ**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΥΝΟΧΗΣ

#### ΟΙ 11 ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΓΙΑ ΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟ 2014-2020



1. Ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας



2. Βελτίωση της πρόσβασης σε τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών (ΤΠΕ), και χρήση και ποιότητα αυτών



3. Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ



4. Στήριξη της μετάβασης προς μια οικονομία με μειωμένη χρήση άνθρακα



5. Προώθηση της προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή, πρόληψη και διαχείριση κινδύνων



6. Διατήρηση και προστασία του περιβάλλοντος, και προώθηση της αποδοτικής χρήσης πόρων



7. Προώθηση βιώσιμων μεταφορών και βελτίωση των υποδομών δικτύων



8. Προώθηση της βιώσιμης και ποιοτικής απασχόλησης, και στήριξη της κινητικότητας των



9. Προώθηση της κοινωνικής ένταξης, καταπολέμηση της φτώχειας και όλων των διακρίσεων



10. Επενδύσεις στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και τη δια βίου μάθηση





11. Βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/el/policy/how/priorities](http://ec.europa.eu/regional_policy/el/policy/how/priorities)

Κατανομή των χρηματοδοτικών πόρων της προγραμματικής περιόδου 2014-2020  
ανά Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	Δημόσια Δαπάνη* [€]	Συμμετοχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης [€]	Εθνική Συμμετοχή [€]
<b>ΤΟΜΕΑΚΑ</b>			
1 Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία	4.665.144.590,00	3.646.378.272,00	1.018.766.318,00
2 Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη	5.186.665.146,00	4.333.917.411,00	852.747.735,00
3 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση	2.667.494.916,00	2.104.926.538,00	562.568.378,00
4 Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα	486.913.888,00	377.228.416,00	109.685.472,00
5 Τεχνική Βοήθεια	401.870.438,00	317.612.097,00	84.258.341,00
6 Αγροτική Ανάπτυξη	5.880.192.246,00	4.718.291.793,00	1.161.900.453,00
7 Αλιεία & Θάλασσα	523.406.309,00	388.777.914,00	134.628.395,00
<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ</b>			
8 Ανατολική Μακεδονία & Θράκη	507.739.340,00	406.191.468,00	101.547.872,00
9 Κεντρική Μακεδονία	964.864.185,00	771.891.345,00	192.972.840,00
10 Θεσσαλία	401.130.674,00	320.904.539,00	80.226.135,00
11 Ήπειρος	325.846.893,00	260.677.513,00	65.169.380,00
12 Δυτική Ελλάδα	490.985.732,00	392.788.583,00	98.197.149,00
13 Δυτική Μακεδονία	330.737.741,00	264.590.187,00	66.147.554,00
14 Στερεά Ελλάδα	190.052.422,00	95.026.211,00	95.026.211,00
15 Πελοπόννησος	270.342.339,00	216.273.871,00	54.068.468,00
16 Ιόνια Νησιά	226.924.700,00	181.539.758,00	45.384.942,00
17 Βόρειο Αιγαίο	301.669.500,00	241.335.599,00	60.333.901,00
18 Κρήτη	434.883.125,00	347.906.498,00	86.976.627,00
19 Αττική	1.139.966.974,00	911.973.576,00	227.993.398,00
20 Νότιο Αιγαίο	168.170.562,00	84.085.281,00	84.085.281,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ (Τομεακά και Περιφερειακά)</b>	<b>25.565.001.720,00</b>	<b>20.382.316.870,00</b>	<b>5.182.684.850,00</b>

Δημόσια Δαπάνη: Η δαπάνη που πραγματοποιείται για την κάλυψη μέρους (όταν υπάρχει και ιδιωτική συμμετοχή) ή όλου (όταν υπάρχει μόνο δημόσια συμμετοχή) του προϋπολογισμού ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος ή/και έργου, και προέρχεται εξ ολοκλήρου από Δημόσιους (Εθνικούς και Κοινοτικούς) πόρους, δηλαδή είναι το άθροισμα της Εθνικής Δημόσιας Δαπάνης (Εθνική Συμμετοχή) και της συνδρομής της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά  
και Επενδυτικά Ταμεία

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

16REQ004441738 2016-05-24



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΑΝΑΡΤΗΤΕΟ ΣΤΟ ΚΗΜΑΔΕ

Αθήνα, 24/5/2016

Αριθ. Πρωτ. : 53643 - 24/5/2016

ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ &  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΔΙΚΟΥ

Ταχ. Δ/ση : Νίκης 5  
Πλ. Συντάγματος  
Ταχ. Κώδικας : 10180  
Πληροφορίες : Ε. Θεοφανοπούλου  
Τηλέφωνο : 210 333 2785  
Fax : 210 333 2170  
Email : e.theofano@mnc.gr

ΠΡΟΣ : ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΙΔΙΟΥ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ

ΘΕΜΑ: «Αίτημα δέσμευσης πίστωσης για προμήθεια μελανιών.»  
Σχετ.: Το με αρ. πρωτ. ΔΠΥ & ΔΥ 1895/25-04-2016 αίτημα του Τμήματος Β'

Σε συνέχεια του ανωτέρω σχετικού, παρακαλούμε όπως μεριμνήσετε για την έκδοση απόφασης ανάληψης υποχρέωσης ποσού 11.800€ στον ΚΑΕ 1111 Προϋπολογισμού του έτους 2016 του φορέα 35/140, για την προμήθεια (κατ' εκτίμηση) 150 τεμαχίων μελανιών για τις ανάγκες των υπηρεσιών της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου & Προστασίας Καταναλωτή.

ΚΑΕ	ΦΟΡΕΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟ ΧΩΡΙΣ Φ.Π.Α	ΠΟΣΟ ΜΕ Φ.Π.Α.
1111	Φ35/140	Ανάληψη υποχρέωσης για την προμήθεια μελανιών για τις ανάγκες της Γ.Γ.Ε. & Π.Κ.	9.593,50€	11.800,00€

ΑΚΡΙΒΕΣ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ  
Ο προϊστάμενος του τμήματος Διοικητικής  
Υποστήριξης, Οργάνωσης & Τεχνικών  
Υπηρεσιών Τομέα Ανάπτυξης

κ.α.α.  
ΜΠΙΛΗ ΕΥΣΤΑΘΙΑ

Η ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ

Μ.ΚΟΣΜΙΔΟΥ



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
 ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ  
 ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
 Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
 ΤΜΗΜΑ Α' ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΑΚΤΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

ΑΝΑΡΤΗΤΕΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

ΑΑΑ:

ΑΘΗΝΑ, 25/5/2016

Αρ. Πρωτ.: 54574

Έχοντας υπόψη

Α Π Ο Φ Α Σ Η

1. Τις διατάξεις
  - α. Του Ν. 4270/14 "Αρχές Δημοσιονομικής Διαχείρισης και Εποπτείας (ενσωμάτωση της οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - Δημόσιο Λογιστικό και άλλες διατάξεις" (Τ.Α., ΦΕΚ 143)
  - β. Του Π.Δ. 113/2010 περί αναλήψεως υποχρεώσεων από τους Διατάκτες (Α.194)
  - γ. Του Π.Δ. 70/2015 "Σύσταση και μετονομασία Υπουργείων..." (Α.114)
  - δ. Του Π.Δ. 73/2015 "Διορισμός Αντιπροέδρου της Κυβέρνησης, Υπουργών, Αναπλ. Υπουργών & Υφυπουργών" (Α.116)
2. Την υπ' αρ. 81296/31-7-2015(ΦΕΚ 562/Τ.ΥΟ.Δ.Δ./04-08-2015) απόφαση... διορισμού μετακλητού Γ.Γ. του ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ
3. Την υπ' αρ. 55565/22-5-15(ΦΕΚ 992/Β/28-5-15) απόφαση του Υπουργού ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ, "Μεταβίβαση του δικαιώματος υπογραφής "Με εντολή Υπουργού" στον Γενικό Γραμματέα και στους Προϊσταμένους..."
4. Του Π.Δ. 116/2014 Οργανισμός του ΥΠΑΝΑΝ.
5. Τον κρατικό προϋπολογισμό οικ/κού έτους 2016 & την με αρ.126865/8-12-15 απόφαση κατανομής πιστώσεων
6. Την με αρ. 2/77022/ΔΠΓΚ/7-12-2015 απόφαση Υπ. Οικ. "Διάθεση των πιστώσεων... έτους 2016"
7. Το γεγονός ότι, το ποσό της δεσμευόμενης με την παρούσα, πίστωσης είναι εντός του εγκεκριμένου ποσοστού διάθεσης
8. Την ανάγκη πληρωμής για:
 

Προμήθεια χαρπού, γραφικών ειδών και λοιπών συναφών υλικών

Αποφασίζουμε

Εγκρίνουμε τη δέσμευση πίστωσης ύψους ΕΥΡΩ ( 11.800,00 )

Έντεκα Χιλιάδων Οκτακοσίων '

για την πληρωμή ισόποσης δαπάνης σε βάρος της πίστωσης του προϋπολογισμού εξόδων του Υπουργείου μας, Ειδικός Φορέας 35/140 Κ.Α.Ε 1111 Οικονομικού Έτους 2016 για :

1	Προμήθεια μελανιών για τις ανάγκες της ΓΓΕ & ΠΚ	11.800,00	2016
---	---	-----------	------

ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ  
 Στο ΥΠΟΙΑΤ  
 ΕΛΕΧΘΗΚΕ

Και βεβαιώνεται ότι η ανωτέρω δαπάνη

ΕΥΡΩ .....Έντεκα Χιλιάδων Οκτακοσίων.....  
 ( .....11.800,00... )

Είναι εντός του διαθέσιμου ποσοστού της  
 Υπό Φορέα .....35..... Ειδικό Φορέα ..140.....  
 και ΚΑΕ .....11.11..... Πίστωσης

Καταχωρήθηκε με α/α .....53806... στο βιβλίο  
 Εγκρίσεων και Εντολών Πληρωμής της Υπηρεσίας μας.  
 Υπόλοιπο προς ανάληψη ΕΥΡΩ .....

Ήραντα Τεσσάρων και Τριάντα Ένα λεπτά' (44,31 )

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ

ΑΘΗΝΑ 26-5-16  
 Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Κοινοποίηση:  
 Ελεγκτικό Συνέδριο



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
Δ/ΝΣΗ: ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ  
& ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΛΙΚΟΥ  
ΤΜΗΜΑ: ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ & ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Αθήνα, 1/6/2016

Αριθ. Πρωτ. : 57396 - 1/6/2016

Ταχ. Δ/ση : Νίκης 5  
Πλ. Συντάγματος  
Ταχ. Κώδικας : 10180  
Πληροφορίες : Ε. Θεοφανοπούλου  
Τηλέφωνο : 210 333 2785  
Fax : 210 333 2346  
Email : e.theofano@mnc.gr

ΠΡΟΣ: Ως ο πίνακας αποδεκτών  
(ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α')

**ΘΕΜΑ:** Πρόσκληση υποβολής προσφορών για την προμήθεια γνήσιων μελανιών & toner για τις ανάγκες της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου & Προστασίας Καταναλωτή του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης & Τουρισμού.

Σας γνωρίζουμε ότι η Διεύθυνση Προμηθειών Υποδομών & Διαχείρισης Υλικού του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης & Τουρισμού προτίθεται να προβεί στην επιλογή αναδόχου με κριτήριο ανάθεσης τη χαμηλότερη τιμή για την προμήθεια γνήσιων μελανιών & toner για εκτυπωτές και φαξ για την κάλυψη των αναγκών της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου & Προστασίας Καταναλωτή, σύμφωνα με τον πίνακα του παραρτήματος Β' της παρούσας.

Σημειώνεται ότι οι τύποι και ο αριθμός των ποσοτήτων των προς προμήθεια αναλωσίμων υλικών που αναφέρονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' είναι ενδεικτικοί. Οι τελικές ποσότητες και οι τύποι θα καθορίζονται σταδιακά έως τις 31-12-2016 και μέχρι εξαντλήσεως της εγκεκριμένης δαπάνης, ανάλογα με τα απήματα της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου & Προστασίας Καταναλωτή.

Ανάδοχος αναδεικνύεται ο υποψήφιος που προσφέρει τη χαμηλότερη συνολική τιμή στο άθροισμα των τιμών μονάδας όλων των ειδών συμπεριλαμβανομένων κρατήσεων χωρίς Φ.Π.Α. σύμφωνα με το υπόδειγμα της οικονομικής προσφοράς.(ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ')

Η συνολική δαπάνη δεν θα υπερβαίνει το ποσό των έντεκα χιλιάδων οκτακοσίων ευρώ (11.800,00€) συμπεριλαμβανομένων κρατήσεων και ΦΠΑ και θα βαρύνει τον ΚΑΕ 1111 του Φ.35/140.(αρ. απόφασης 54574/25-05-2016 α/α Υ.Δ.Ε.53806)

Σελίδα 1 από 9

METAXIA ZANTI

2015.06.02 15:02:17

Signer:

ΔΗΜΗΤΡΙΑ ΖΑΝΤΟΥΛΑ  
CACR  
D:\Info\Info\Public\Public\2015\2015-06-02\150217.p

Public key:  
CACR2015.cac

INFORMATICS  
DEVELOPMENT  
AGENCY

Signer name:  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ  
CACR  
CACR2015.cac

ΑΔΑ: 7Ξ71465307-Δ2Κ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
Δ/ΝΣΗ: ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ  
& ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΛΙΚΟΥ  
ΤΜΗΜΑ: ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ & ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

ΑΝΑΡΤΗΤΕΑ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Αθήνα, 23/6/2016

Αριθ. Πρωτ. : 66230 - 23/6/2016

Ταχ. Δ/ση : Νίκης 5  
Πλ. Συντάγματος  
Ταχ. Κώδικας : 10180  
Πληροφορίες : Ε. Θεοφανοπούλου  
Τηλέφωνο : 210 333 2785  
Fax : 210 333 2346  
Email : e.theofano@mne.gr

**ΘΕΜΑ:** Ανάθεση για την προμήθεια γυαρίων μελανιών & toner για την κάλυψη των αναγκών της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου & Προστασίας Καταναλωτή του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης & Τουρισμού επί της πλ. Κόνιγγος,

Εχοντας υπόψη

Α) Τις διατάξεις όπως ισχύουν :

1. Το Ν. 2286/1995 (Φ.Ε.Κ. 19/Α'/1.2.1995): «Προμήθειες Δημοσίου Τομέα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων»
2. Το Ν. 3861/2010 (Φ.Ε.Κ. 112/Α'/13.7.2010) «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει.
3. Το Ν. 3863/2010 (Φ.Ε.Κ. 115/Α'/12.7.2010) «Νέο Ασφαλιστικό Σύστημα και συναφείς διατάξεις, ρυθμίσεις στις εργασιακές σχέσεις», όπως τροποποιήθηκε με τον Ν. 4144/2013(Φ.Ε.Κ. 88/Α'/18.4.2013) «Αντιμετώπιση της παραβατικότητας στην Κοινωνική Ασφάλιση και στην αγορά εργασίας και λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας»
4. Το άρθρο 64 του Ν.4172/2013 «Παρακράτηση φόρου εισοδήματος κατά την προμήθεια κάθε είδους αγαθών ή παροχής υπηρεσιών»
5. Το Ν.4281/2014 (ΦΕΚ 160/Α'/8-8-2014) «Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας, οργανωτικά θέματα Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις», όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 37 του ν.4320/19-3-2015 (ΦΕΚ29/Α'/2015) και όπως

Σελίδα 1 από 7

16SYMV004680288 2016-06-29

ΑΝΑΡΤΗΤΕΑ ΣΤΟ ΜΗΤΡΩΟ:



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**Σ Υ Μ Β Α Σ Η**

**ΔΠΥ&ΔΥ 2748 / 29 -06-2016**

**ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΘΕΣΗ :**

**«Προμήθεια γησίων μελανιών & toner για την κάλυψη των αναγκών της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου & Προστασίας Καταναλωτή του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης & Τουρισμού επί της πλ. Κάνιγγος.»**

**ΜΕΤΑΞΥ**

**ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**ΚΑΙ**

**ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: «ΑΚΤΙΒ ΚΟΜΠΟΥΤΕΡ ΣΥΣΤΕΜΣ Α.Ε.»**



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Αθήνα, 15/12/2016

Αριθ. Πρωτ. : 134034 - 15/12/2016

ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
ΥΛΙΚΟΥ

Τοχ. Δ/νοση : Νίκης 5  
Πλ. Συντάγματος  
Τοχ. Κώδικας : 10180  
Πληροφορίες : Ε. Θεοφανοπούλου  
Τηλέφωνο : 210 333 2785  
Fax : 210 333 2170  
Email : e.theofano@mneec.gr

ΠΡΟΣ : ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
ΙΔΙΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ

ΘΕΜΑ: «Διαβίβαση τιμολογίου.»

Σας διαβιβάζουμε το κάτωθι τιμολόγιο και παρακαλούμε για τις δικές σας ενέργειες.

Α/Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΑΡ.ΤΙΜ.	ΗΜ/ΝΙΑ	ΛΕΙΑ
1	ΑΚΤΙΒ ΚΟΜΠΙΟΥΤΕΡ ΣΥΣΤΕΜΣ Α.Ε.	9089	02-12-2016	91,77€

ΑΚΡΙΒΕΣ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ  
Ο προϊστάμενος του τμήματος Διοικητικής  
Υποστήριξης, Οργάνωσης & Τεχνικών  
Υπηρεσιών Τομέα Ανάπτυξης

Κ.Α.Α.  
ΜΗΝΑ ΜΑΡΙΑ

Η ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΗΣ Δ/ΝΣΗΣ

Μ.ΚΟΣΜΙΔΟΥ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. J. THIERAUF, R. (1994). *ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΣΤΟ ΧΡΗΣΤΗ*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ.
2. PATRICK J. MONTANA & BRUCE H. CHARNOV. (1993). *MANAGEMENT. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ*.
3. Α.ΓΕΩΡΓΙΟΥ, Γ.ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ. (2002). *ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΟΜΟΣ Γ' ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ*. ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ.
4. ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΝΤΑΝΟΣ. (2015). *ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ*. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
5. ΓΕΩΡΓΙΟΣ Σ.ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ, ΑΝΔΡΕΑΣ Κ. ΓΕΩΡΓΙΟΥ. (2006). *ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ*. Ε.ΜΠΕΝΟΥ.
6. ΓΙΑΝΝΗΣ Α. ΠΟΛΛΑΛΗΣ, ΔΙΟΝΥΣΗΣ Ι. ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΑΠΟΥΤΣΗΣ. (2004). *ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ι*. ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
7. ΓΙΑΝΝΗΣ ΣΙΣΚΟΣ. (2008). *ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ.
8. ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΠΡΑΣΤΑΚΟΣ. (2005). *ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ*. ΑΘ.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
9. ΘΕΑΝΩ-ΕΡΙΦΥΛΗ ΜΟΣΧΟΝΑ, ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ ΧΑΛΙΚΙΑΣ, ΓΙΩΡΓΟΣ ΧΕΛΙΔΟΝΗΣ. (2010). *ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ*. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
10. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΑΘ.ΖΩΗΣ, ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΔΗΜ. ΓΑΡΟΥΦΑΛΗΣ. (2008). *ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ*. ΑΘΗΝΑ: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.
11. ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ ΓΙΑΝΝΗΣ. (2011). *ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. ΣΕΡΡΕΣ: CORY CITY ΕΠΕ.
12. ΜΥΡΩΝ Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ. (2006). *Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ*. ΑΘΗΝΑ: ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
13. ΜΥΡΩΝ Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ. (2002). *MANAGEMENT*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ.
14. ΝΙΚΟΛΑΟΣ Α. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ, ΝΙΚΟΛΑΟΣ Π.ΕΥΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΠΕΤΡΟΣ Κ. ΚΑΤΗΜΕΡΤΖΟΓΛΟΥ, ΣΩΤΗΡΙΟΣ Π. ΓΚΑΓΙΑΛΗΣ. (2013). *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ*. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
15. ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΜΑΤΣΙΝΗΣ. (2010). *ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ.
16. ΧΡΗΣΤΟΣ Γ. ΦΛΩΡΟΣ. (1993). *ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ
17. ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΝΤΑΝΟΣ. (2014). *ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*. ΑΘΗΝΑ: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ.



## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. <http://www.slideshare.net/loannaMiliaraki/management-50295033>
2. <http://slideplayer.gr/slide/4872838/>
3. <http://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5c-management-change/basic-management-models>
4. <http://www.vipapharm.com/greek/free-online-journals/education/education-articles/sidiropoulou-malama/sidiropoulou-malama-operation-making-decision-education.htm>
5. <http://www.teihal.gr/bus/labs/downloads/kef2mis.pdf>
6. <http://www.24grammata.com/wpcontent/uploads/2016/03/%CE%92%CE%B9%CE%BB%CF%86%CF%81%CE%AD%CE%BD%CF%84%CE%BF-%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%AD%CF%84%CE%BF-D.pdf>
7. [https://en.wikipedia.org/wiki/Chester\\_Barnard](https://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard)
8. <http://www.springer.com/social+sciences/applied+ethics/journal/10551>
9. <http://www.bptrends.com/bptrends-surveys/>
10. <http://www.omg.org/>
11. <http://www.e-gif.gov.gr/portal/page/portal/egif/>
12. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/el/atlas/programmes/2014-2020/greece/2014gr05m2op001](http://ec.europa.eu/regional_policy/el/atlas/programmes/2014-2020/greece/2014gr05m2op001)
13. [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=uriserv:OJ.C\\_2007.306.01.0001.01.ELL&toc=OJ:C:2007:306:TOC](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_2007.306.01.0001.01.ELL&toc=OJ:C:2007:306:TOC)(Συνθ. Λισσαβώνας)
14. [https://europa.eu/european-union/topics\\_el](https://europa.eu/european-union/topics_el) (Τομείς Πολιτικής)
15. [https://europa.eu/european-union/index\\_el](https://europa.eu/european-union/index_el)
16. [http://ec.europa.eu/priorities/index\\_el](http://ec.europa.eu/priorities/index_el) (Επιτροπή Προτεραιότητες)
17. [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_el.htm) (Στρατηγική 2020)
18. [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/ellada/national-reform-programme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/ellada/national-reform-programme/index_en.htm)
19. <https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx> (ΕΣΠΑ 2014-2020)
20. <http://www.epdm.gr/index.php?obj=d03f6aa3fe494e54> (ex ante έκθεση αξιολόγησης)
21. <http://www.mfa.gr/exoteriki-politiki/i-ellada-stin-ee/i-poreia-tis-elladas-stin-europaiki-enosi.html>
22. <http://www.opengov.gr/minreform/?p=1651>

23. <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/6-29/51-57> (Εκπαιδευτικό υλικό ΕΚΔΔΑ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ)
24. <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/7-30/65-iliko79>
25. <http://techblog.gr/internet/elliniki-statistiki-arxi-erevna-texnologias-2015-4325>
26. [http://www.academia.edu/1965307/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7](http://www.academia.edu/1965307/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%85%CE%B2%CE%AD%CF%81%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7)
27. [http://www.npid.gr/index.php?MODULE=bce/application/pages&Branch=N\\_N000000002\\_N0000027266\\_N0000027324\\_N0000027257\\_S0000127](http://www.npid.gr/index.php?MODULE=bce/application/pages&Branch=N_N000000002_N0000027266_N0000027324_N0000027257_S0000127)

