

**Αξιοποίηση Συναινετικών Προτύπων Λήψης Αποφάσεων  
στη Σχεδίαση και Ανάπτυξη Συστήματος Διοικητικής Μεταρρύθμισης : Μεθοδολογία,  
αξιολόγηση, συμπεράσματα και προτάσεις**

**Δρ. Ιωάννης. Δ. Μπουρής,mba,ph.d.  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων  
ΤΕΙ-ΑΘΗΝΑΣ**

## **Περίληψη**

Στο άρθρο αυτό , αναπτύσσεται η μεθοδολογία αντιμετώπισης πολύπλοκων προβλημάτων μέσω συναινετικών προτύπων ( consensus models) γένεσης, κατηγοριοποίησης, και πολυεπίπεδης δόμησης ιδεών και θέσεων για την άρση παθογόνων καταστάσεων που δυναμιτίζουν την δομή και λειτουργία των κοινωνικών συστημάτων. Εφαρμόζεται, ένα πρότυπο συμμετοχικής μεθοδολογίας λήψης αποφάσεων που στοχεύει στην υπέρβαση των εμποδίων για την υλοποίηση του οράματος, της αποστολής και των στόχων της κοινωνικής οργάνωσης .

Δεδομένης, της αυξανόμενης πολυπλοκότητας τόσο στα συστατικά μέρη του συστήματος όσο και στην δυναμική αλληλεπίδραση τους, το συμμετοχικό πρότυπο λήψης αποφάσεων του άρθρου μας, αποτελεί απαραίτητη μεθοδολογική προσέγγιση για τους εμπλεκόμενους κοινωνικούς φορείς με τομείς ευθύνης τη σχεδίαση, τον έλεγχο, το συντονισμό και την αναμηχάνευση (reengineering) οργανώσεων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

(Λέξεις Κλειδιά : Λήψη Αποφάσεων, Συναινετικά Πρότυπα Γένεσης και Κατηγοριοποίησης Ιδεών. )

**Utilizing consensus models in Decision Making  
Process for Design and Development a Public Administration Reform system: Methodology,  
assessment, conclusions and proposals**

## **Abstract**

The increasing complexity in structures and operations of the **Greek Public Administration Reform (G.P.A.R)**. system with "deterministic" and stochastic characteristics demands the application of model that would portray the dynamic elements and interpretive relationships of this system.

In this article, we introduce a new approach to the description, analysis and synthesis of a social system. Through consensus models of decision making we try to develop methods for idea generation and classification in order to eliminate barriers that could impede the system success in relation to his vision, mission and objectives.

Given, the increasing complexity in the system structure and functions the consensus methodology that we develop in the article constitutes an essential problem-solving approach as far as design, control, co-ordination and reengineering concern. As systems become increasingly complex, the need for such techniques of analysis becomes more intense. In response to this need, system thinking theory through consensus models has developed to incorporate both the deterministic and probabilistic characteristics of a social organization.

**Words Keys** : Decision-making, nominal group technique, interpretive structural modeling

## 1. Εισαγωγή

Κατά την κλασική άποψη (F. Taylor, Max Weber, Selznich κλπ.) τα κοινωνικά συστήματα συνιστούν μια οντότητα που χαρακτηρίζεται από μια διαρθρωτική δομή στηριζόμενη στις αρχές του καταμερισμού των έργων, από την γραφειοκρατική οργάνωση και από την ιεραρχική συγκρότηση της εξουσίας, με σταθερές σχέσεις αρμοδιότητας. Κατά τις αντιλήψεις των McGregor, Argyris, Leavitt ιδρυτές της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων, μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα του συστήματος αναπτύσσοντας τις θεωρίες περί ηγεσίας (leadership) υποκίνησης (motivation), συμμετοχικής διοίκησης, και της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Η συστημική προσέγγιση ως θεώρηση των κοινωνικών οργανώσεων (Δεκλερής, 1986),<sup>1</sup> έχει επιφέρει "επανάσταση" στη διοικητική επιστήμη όμοια με εκείνη που προκάλεσε ο Taylor με την Επιστημονική Οργάνωση Εργασίας (Scientific management).

Ως σύστημα με την ευρεία έννοια μπορεί να ορισθεί κάθε εννοιολογική και φυσική οντότητα η οποία αποτελείται από αλληλοσυνδεόμενα, ή αλληλεξαρτώμενα μέρη, διατεταγμένα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετείται η επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού (Warfield, J.N, 1994, 59-91)<sup>2</sup>.

Οι σχέσεις μεταξύ των αλληλοεξαρτώμενων αυτών μερών, οι οποίες διατηρούν το σύστημα ενεργό, συνιστούν την κοινωνική οργάνωση.

Η συστημική προσέγγιση ασχολείται βασικά με προβλήματα σχέσεων, προβλήματα διαρθρώσεων, και αλληλεξαρτήσεων. Εστιάζεται στην αιτιότητα των σχέσεων, των ιδιοτήτων, και των αναδυόμενων ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν την δομή και λειτουργία του συστήματος. Συνεπώς εστιάζοντας την προσοχή μας σε μια όψη ή πλευρά του συστήματος για την να αναλύσουμε, να προβούμε σε διαπιστώσεις και να κάνουμε προτάσεις για άρση των παθογόνων της σημείων θα πρέπει πρώτα να μελετήσουμε τις ιδιότητες και την συμπεριφορά του συστήματος ως ολότητα, μέσα στο οποίο υπάγεται η υπό ανάλυση κατάσταση. Στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης χρησιμοποιείται η ολιστική μεθοδολογία όπου η σύνθεση προηγείται της ανάλυσης.

Βασίζόμενοι στις αρχές αυτής της ιδεολογίας, σχεδιάσαμε και υλοποιήσαμε μια προσέγγιση για την επίλυση διοικητικών προβλημάτων. Στην συνέχεια παραθέτουμε τις προτάσεις και τις εναλλακτικές που προέκυψαν μέσω μιας συναινετικής μεθοδολογίας (consensus methodology) για την άρση των παθογόνων καταστάσεων του συστήματος. Ευελπιστούμε ότι η μεθοδολογία μας θα αποτελέσει το πρότυπο "οιονεί" αυτοκριτικής της διοίκησης στην αποτελεσματική επίλυση των ενδημικών της προβλημάτων.

## 2. Εννοιολογικές Οροθετήσεις

Η έννοια του όρου «Περιπλοκή» (complexity) είναι γενικά αόριστη, μια και η λέξη αυτή χρησιμοποιείται για να εκφράσει πολλά διαφορετικά πράγματα. Κατά την γενική θεωρία των συστημάτων, τα πολύπλοκα συστήματα (complex systems) έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: α) αρθρώνονται σε μεγάλο πλήθος διακριτών αλλά αλληλεξαρτώμενων μερών β) κάθε μέρος έχει χαρακτηριστικά και ιδιότητες που ασκούν επίδραση στην συμπεριφορά του συνόλου θεωρούμενο ως μια ολότητα γ) τα χαρακτηριστικά των μερών δεν είναι "ντετερμινιστικά" και προκαθορισμένα δ) οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών είναι πολυπληθείς ευρισκόμενες σε χαλαρή (χύδην) και χωρίς διάταξη δόμηση ε) τα επιμέρους στοιχεία συνθέτουν μια ενότητα που δεν μπορούν να εξεταστούν διακριτά διότι χάνουν μερικώς ή ολικώς τις ιδιότητες τους. στ) το σύστημα διαχρονικά μεταβάλλεται δυναμικά μέσω ενός ενδεχομενικού μιχεβιοριστικού πλέγματος και βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του ("ανοικτό" σύστημα) (Flood L. R., Jackson C.M., 1991)<sup>3</sup>

Τα περισσότερα προβλήματα τα οποία προκύπτουν κατά την ανάπτυξη συστημάτων μεγάλης κλίμακας οφείλονται στα ανθρώπινα λάθη, καθώς επίσης και στη φυσική ιδιότητα τους να μη μπορούν να διατηρούν και να διαχειρίζονται ταυτόχρονα ένα μεγάλο αριθμό από διαφορετικά πράγματα. Σύμφωνα με τον νόμο του Miller<sup>4</sup> που αφορά την γενική σχεδίαση κοινωνικών συστημάτων γνωστός ως νόμος της "Τριαδικής (Νοητικής) Συμβασιμότητας" (triadic compatibility), η βραχυπρόθεσμη νοητική δραστηριότητα του κάθε ατόμου συνίσταται στο να διαχειρίζεται ταυτοχρόνως τρία διακριτά στοιχεία ή έννοιες ή καταστάσεις με τις αντίστοιχες συσχετίσεις τους (σύνολο επτά).

Στο πλαίσιο του νόμου αυτού, για να γίνει αποτελεσματική διαχείριση της περιπλοκής (complexity), της σύνθεσης δηλαδή όλων των πλευρών ή διαστάσεων (dimensionality) του συστήματος απαιτείται συγκρότηση ομάδας ατόμων με διαφορεικό γνωσιολογικό υπόβαθρο που προσδιορίζει και ένα ξεχωριστό γλωσσολογικό χώρο (linguistic domain).

Η παρατήρηση αυτή μας οδηγεί στον νόμο του Ashby<sup>5</sup>, γνωστός ως ο νόμος της Απαιτούμενης Ποικιλίας (Requisite Variety). Πρακτική εφαρμογή του νόμου αυτού αποτελεί η σύνθεση ομάδων ατόμων με

διαφορετικά πολλάκις αντικρουόμενα γνωστικά υπόβαθρα για την επίλυση των παθογόνων καταστάσεων του συστήματος. Οι ομάδες αυτές των ατόμων που μέσω μιας συναινετικής μεθοδολογίας (consensus methodology) προσδιορίζουν την προβληματική, προτείνουν σειρά λύσεων για την άρση των εμποδίων, σχηματίζουν σειρά εφαρμόσιμων εναλλακτικών προτάσεων, τις αξιολογούν με βάση κριτήρια (criteria) διαφορετικής βαρύτητας και επιλέγουν την αποτελεσματικότερη εφαρμόσιμη εναλλακτική.

Η ομάδα αυτή των ατόμων συνιστά την κοινωνία των εταίρων (stakeholders) τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των εναλλακτικών σεναρίων δράσης.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία που αναπτύσσεται στο άρθρο έχει ως σκοπό τον σχεδιασμό προγράμματος δράσης για την υπέρβαση των εμποδίων στην επίτευξη των αξιών (values), του οράματος (vision), και της αποστολής (mission) μονάδων της Δημόσιας Διοίκησης.

Στο πλαίσιο σεμιναρίων που διοργάνωσε το ΕΚΔΔ/ΙΝΕΠ από 1/1/2008-31/12/2008 η κοινωνία των εταίρων (stakeholders) απαρτίζετο από 310 στελέχη δημοσίων υπηρεσιών που συμμετείχαν σε 10 σεμινάρια κατενεμειμένα σε Αθήνα, Λάρισα, Λαμία, Κέρκυρα, Θεσσαλονίκη, Κέρκυρα, Σύρο.

Το πρώτο στάδιο της μεθοδολογίας μας, επικεντρώθηκε στη δημιουργία του προτύπου της δέσμης των παθογόνων καταστάσεων (εμποδίων) του συστήματος όπου αποτυπώθηκαν οι μεταξύ τους σχέσεις ομοιότητας και αλληλεπίδρασης. Χρησιμοποιώντας την ανάλυση σε συστάδες (cluster analysis) <sup>6</sup> ομαδοποιήσαμε τα αδύνατα σημεία του συστήματος. Στη συνέχεια δομήσαμε τις ομάδες εμποδίων σε πολυεπίπεδα σχέσεων (multilevel relations). Προσδιορίσαμε τις σημαντικές αιτίες (Key drivers) και τα απλά συμπτώματα της προβληματικής κατάστασης. Το δεύτερο στάδιο επικεντρώθηκε στη δημιουργία εναλλακτικών συναινετικών προτάσεων για την άρση των εμποδίων.

Το τρίτο στάδιο αφορούσε την επιλογή του αποτελεσματικότερου εφαρμόσιμου εναλλακτικού σεναρίου δράσης για την υπέρβαση των εμποδίων.

Για την ιεράρχηση των προτάσεων εφαρμόστηκε ο νόμος της σχεδίασης των γενικών συστημάτων του Warfield γνωστός ως νόμος της Απαιτούμενης Προεξοχής ή Προβολής (requisite of Saliency)

Οι εμπλεκόμενοι, ως ενεργή ομάδα παρατηρητών (entity of observers) ενθαρρύνονται στην κατάθεση, προβολή και διευκρίνιση των προτάσεων και θέσεων τους απέναντι στην προβληματική αναιρώντας έτσι τον πατερναλισμό και την αυθεντία στη λήψη των αποφάσεων

Στο μεθοδολογικό συναινετικό μας πρότυπο για λήψη αποφάσεων χρησιμοποιήθηκαν οι εξής συναινετικές τεχνικές παραγωγής / γένεσης ιδεών (Warfield, J.N., and Roxana Cardenas) <sup>7</sup>: α) η καταγραφή ιδεών (idea writing) β) η ονομαστική ομαδική τεχνική γένεσης ιδεών (nominal group technique-NGT) γ) η τεχνική ανίχνευσης γνωμών (Delphi technique) δ) η τεχνική της ερμηνευτικής δόμησης ιδεών (interpretive structural modeling-ISM) ε) η τεχνική της ομαδοποίησης επιλογών (options field method-OFM) και στ) η τεχνική της επιλογής εναλλακτικών σεναρίων δράσης μέσω ανάλυσης "κόστους-ωφελειών" (trade off analysis method-TAM)

### 3. Σχεδιασμός και Ανάπτυξη του προτύπου

Η ανάπτυξη του προτύπου μας δομείται στις ακόλουθες φάσεις και στάδια :

#### ΦΑΣΗ Ι: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ του ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Στη φάση αυτή μέσω διαλογικής συζήτησης με την κοινωνία των εταίρων (stakeholders) προσδιορίζεται το πεδίο της σχεδίασης. Δομείται στα εξής τρία στάδια:

#### 1<sup>ο</sup> στάδιο : Παραγωγή και Αποσαφήνιση Απόψεων/Θέσεων που επηρεάζουν αρνητικά το υπό έρευνα θέμα

Χρησιμοποιώντας την τεχνική της Καταγραφής Ιδεών (Idea writing) η κοινωνία των εταίρων καταθέτει και αποσαφηνίζει τις απόψεις/θέσεις της.

Μετά από κύκλους συζητήσεων διατυπώνεται η εξής ερώτηση κλειδί (triggering question)

#### ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ του ΠΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗΣ

**"Ποια νομίζετε ότι είναι και εκτιμάτε ότι θα είναι τα εμπόδια στην επίτευξη του οράματος, της αποστολής, της στρατηγικής και των στόχων της υπηρεσιακής σας μονάδας "**

Στο πλαίσιο της ερώτησης κλειδί ανιχνεύονται οι προβληματικές της περιοχές . Σε αυτές θα εστιαστεί ή συναινετική μεθοδολογία λήψης αποφάσεων

Στο πλαίσιο της ερώτησης κλειδί χρησιμοποιώντας την "Ονομαστική Ομαδική Τεχνική Γένεσης Ιδεών " (Nominal Group Technique) καταγράφονται τα εμπόδια (ΠΙΝΑΚΑΣ 1) έτσι όπως διατυπώθηκαν από την κοινωνία των εταιρών (stakeholders).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1 :**

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΜΠΟΔΙΩΝ**

A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΕΜΠΟΔΙΟΥ
1	Ανεπαρκής κατανομή προσωπικού
2	Σύγχυση αρμοδιοτήτων
3	Κακή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
4	Δυσκολία κατανόησης στόχων
5	Ανεπαρκές νομοθετικό πλαίσιο
6	Ανεπαρκής χρηματοδότη δράσεων της υπηρεσιακής μονάδας
7	Έλλειψη βούλησης- δέσμευσης (commitment) εφαρμογής κανονισμών
8	Έλλειψη προγραμματισμού διαδοχής και εναλλαγής υπαλλήλων σε θέσεις εργασίας .Παραμονή υπαλλήλων στην ίδια θέση για μεγάλο χρονικό διάστημα
9	Προβλήματα επικοινωνίας
10	Ανεπαρκής στελέχωση υπηρεσιών (ποιοτικά και ποσοτικά)
11	Έλλειψη υπαλληλικής συνέπειας
12	Συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων λόγω διαφορετικών απόψεων ή άνισης μεταχείρισης
13	Έλλειψη ολοκληρωμένων μελετών για έργα ή ενέργειες
14	Νομικά κενά- ασάφεια στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας
15	Δυσκολία απασχόλησης υπαλλήλων με ιδιαίτερα προβλήματα (ΑμΕΑ) που τους καθιστούν ανίκανους ή δυσλειτουργικούς στην άσκηση καθηκόντων λόγω έλλειψης κατάλληλης υποδομής
16	Έλλειψη γνώσεων αντικειμένου-συχνές αλλαγές προσωπικού
17	Έλλειψη επιμόρφωσης στην χρήση νέων τεχνολογιών
18	Ευθυνοφοβία υπευθύνων
19	Έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής
20	Έλλειψη χωροταξικής κατανομής χώρων εργασίας
21	Διατήρηση του status quo, περιορισμός πρωτοβουλιών
22	Αστάθμητοι και απρόβλεπτοι παράγοντες σε διαδικασίες συχνής περιοδικότητας
23	Ισοπεδωτική δημοσιο-υπαλληλική νοοτροπία
24	Πολλά και ετερόκλιτα καθήκοντα
25	Σύγχυση αρμοδιοτήτων
26	Συχνοί απρόβλεπτοι παράγοντες ( 'σφήνες' ) στην διεκπεραίωση καθηκόντων
27	Κακές ενδο εταιρικές, εξω εταιρικές επικοινωνιακές σχέσεις

A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΕΜΠΟΔΙΟΥ
28	Ασφυκτικές χρονικές προθεσμίες στην υλοποίηση δραστηριοτήτων
29	Έλλειψη κινήτρων & υποκίνησης. Η αρχή της ήσσοнос προσπάθειας
30	Πολυνομία ( δαιδαλώδης )
31	Έλλειψη ομαδικού πνεύματος συνεργασίας.Αυτοσχεδιασμοί
32	Έλλειψη ενδιαφέροντος για την υπηρεσία
33	Παραβίαση όρων ‘προσκειμενικής’ ( κείμαι + εγγύς)- proxemics ( εστιάζεται στην ‘απόσταση’ που πρέπει να υπάρχει μεταξύ ‘πομπού-δέκτη’ σε οποιοδήποτε τύπο επικοινωνίας ( λεκτική, μη λεκτική )
34	Έλλειψη κινήτρων για καλύτερη απόδοση
35	Έλλειψη όρων υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας
36	Ανεπαρκής προπαρασκευή και τεκμηρίωση αποφάσεων
37	Παραμέληση ιδιομορφιών κατά την δόμηση διοικητικών προβλημάτων
38	Υπερβολικός αριθμός περιπτώσεων κακής εφαρμογής των νόμων
39	Ασυνέχεια εφαρμογών προγραμμάτων λόγω αλλαγών διοικητικών στελεχών
40	Παράκαμψη ή παραβίαση νομοτύπων διαδικασιών
41	Έλλειψη μεθόδων και διαδικασιών τυποποίησης εγγράφων
42	Ανυπαρξία συντονιστικού οργάνου και στρατηγικής για την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορίας
43	Υποτυπώδης αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορίας ( information Technology I.T.)
44	Έλλειψη κατηρτισμένου προσωπικού πληροφορικής
45	Έλλειψη ηλεκτρονικής δικτύωσης των μονάδων της Διοικήσεως. Ανεπαρκής διάχυση της πληροφόρησης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα λήψης αποφάσεων
46	Βραδεία επικοινωνία κέντρου-περιφέρειας
47	Απουσία βρόχων αναδράσεως ( feed back ) περί του διοικητικού έργου
48	Υπερβολικό πληροφοριακό βάρος με αποτέλεσμα να μην γίνεται σωστή η διαχείριση και η αξιοποίηση της πληροφορίας
49	Χαλαροί ανεπαρκείς έλεγχοι
50	Υπερβολικές παρεμβάσεις κεντρικής διοίκησης σε περιφερειακές υπηρεσίες
51	Υπερβολή εξάρτηση Ν.Π.Δ.Δ. από εποπτεύον Υπουργείο
52	Ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή
53	Απουσία οργανωτικού εκσυγχρονισμού
54	Έλλειψη περιγραφής καθηκόντων (job description)
55	Υπερβολικός αριθμός πολιτικών κλιμακίων
56	Υπερβολικός συγκεντρωτισμός
57	Ατελής διοικητική αποκέντρωση
58	Διασπορά περιφερειακών υπηρεσιών
59	Έλλειψη συντονισμού και συνεργασία μεταξύ διοικητικών υπηρεσιών
60	Επικάλυψη αρμοδιοτήτων
61	Συναρμοδιότητες υπηρεσιακών μονάδων του ίδιου διοικητικού επιπέδου για την ίδια εργασιακή ενότητα: ‘Έλλειψη συντονισμού
62	Μη εκσυγχρονισμός των αυτοδιοικουμένων οργανισμών
63	‘Κολόβωση’ ιεραρχίας θέσεων αλλά και πλεονάζουσα δομή
64	Άκαμπτη δομή
65	Μειωμένη συλλεκτική ικανότητα πόρων
66	Μη ορθολογική κατανομή δημοσιονομικών πόρων
67	Ανεπαρκής μηχανογραφική υποστήριξη

A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΕΜΠΟΔΙΟΥ
68	‘Αυξητικός’ προϋπολογισμός
69	Ανεπαρκής πληροφορία για τα ουσιαστικά αποτελέσματα της διαχείρισης
70	Υπέρογκο κόστος τεκμηρίωσης νομιμότητας πολλών δαπανών
71	Συχνή αλλαγή πολιτικής ηγεσίας και εξηρητημένων στελεχών
72	Άσκηση κοινωνικής πολιτικής κατά την στελέχωση
73	Έλλειψη αξιοκρατικού συστήματος προσλήψεων
74	Η δια της εισόδου στην δημόσια διοίκηση, των εκτάκτων υπαλλήλων προκαλεί αλλοίωση του θεσμού των εισαγωγικών εξετάσεων
75	Πληθώρα διοικητικού προσωπικού χαμηλών προσόντων
76	Έλλειψη αντικειμενικού συστήματος προαγωγών και σταδιοδρομίας
77	Έλλειψη ‘κινητικότητας’ υπαλλήλων ( σύστημα εναλλαγής/παραμονής σε θέσεις εργασίας)
78	Έλλειψη συστήματος κινήτρων σε όλες τις βαθμίδες
79	Έλλειψη συστήματος αντικειμενικής αξιολόγησης θέσεων και προσωπικού
80	Αδυναμία προσελκύσεως και διατηρήσεως ικανού προσωπικού
81	Αποστελέχωση – Έξοδος ειδικευμένου προσωπικού
82	Έλλειψη διοικητικής ηγεσίας
83	Έλλειψη συστηματικής κατάρτισης προσωπικού
84	Έλλειψη ( υποχρεωτικής & πιστοποιημένης ) επιμορφώσεως προσωπικού
85	Ανεπαρκής επιστημονική διοικητική έρευνα
86	Ατελής αξιοποίηση επιστημονικού δυναμικού
87	Πλημμελής Υπαλληλικός Κώδικας
88	Ατονία πειθαρχικού δικαίου
89	Χαλάρωση ελέγχων προσωπικού
90	Ανεπαρκής θεσμική υποστήριξη κατά των παράνομων πολιτικών παρεμβάσεων
91	Ευθυνοφοβία υπαλλήλων λόγω πολιτικής εξαρτήσεως και ελλιπούς κατάρτισεως
92	Αντίληψη υπαλληλικής σχέσεως ως ‘ασφάλειας ζωής’
93	Κατάχρηση πλεονεκτημάτων μονιμότητας
94	Μειωμένη έφεση προς εργασία
95	Πολύτροπος ‘νομότυπη’ αποχή από την εργασία
96	Περιορισμός των κινήτρων αποδόσεως από το ενιαίο μισθολόγιο
97	Πολυπραγματοσύνη, Φιλοπρωτία Αρχομανία Έλληνας υπαλλήλου
98	Προσκόλληση στην παραδεδομένη πρακτική
99	Έλλειψη πνεύματος πρωτοβουλίας και ευθύνης
100	Αυταρχική διεύθυνση
101	Κακές υπηρεσιακές σχέσεις ( μη διαπνεόμενες από το ορθό υπηρεσιακό πνεύμα )
102	Πλημμελείς ανθρώπινες σχέσεις
103	Ανεπαρκής διαπαιδαγώγηση, ενημέρωση πολίτη για τις παρεχόμενες υπηρεσίες από την Δημόσια Διοίκηση
104	Ανεπαρκής καθοδήγηση του πολίτη στην επαφή του με την Δημόσια Διοίκηση
105	Έλλειψη συστήματος ενημερώσεως κοινού
106	Απουσία σαφών οδηγιών πρόσβασης πολίτη στην Δημόσια Υπηρεσία
107	Αυξημένες απαιτήσεις κοινού
108	Υπερεκτίμηση δικαιωμάτων από τον πολίτη
109	Δυσμενής προδιάθεση πολιτών λόγω προκαταλήψεως η κακής εμπειρίας
110	Έλλειψη εμπιστοσύνης πολιτών στην εγκυρότητα της διοικητικής πληροφορίας
111	Αμοιβαία δυσπιστία διοικητικών στελεχών - κοινού

A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΕΜΠΟΔΙΟΥ
112	Έλλειψη διαχωρισμού ρόλων προϊσταμένου και υπαλλήλου (χωρίς θέση ευθύνης) ( το επιτελικό εποπτικό έργο σε σχέση με το εκτελεστικό)
113	Υπερβολικός φόρτος εργασίας
114	Έλλειψη προσωπικού ( αριθμητική-ποσοτική)
115	Έλλειψη πληροφόρησης, ενημέρωσης και υποστήριξης ( νομικής-τεχνικής) σε ότι αφορά την άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων
116	Ανεπάρκεια Ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού και υποδομής
117	Μη εφαρμογή του αρχής « Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση»
118	Έλλειψη πολιτικής αμοιβών και κινήτρων ( υλικών και αϋλων )
119	Ισοπεδωτική δημοσιοϋπαλληλική κουλτούρα
120	Έλλειψη κεντρικού στρατηγικού σχεδιασμού ( ‘ πυροσβεστική αντιμετώπιση θεμάτων)
121	Υπερβολικός φόρτος εργασίας επιβαρυνόμενος περαιτέρω με ετερόκλητα καθήκοντα
122	Έλλειψη τυποποίησης και αυτοματοποίησης διαδικασιών υψηλής περιοδικότητας
123	Ανεπαρκής εκπαίδευση στελεχών
124	Έλλειψη τεχνογνωσίας στην άσκηση καθηκόντων από τους υπευθύνους της θέσης εργασίας
125	Διαφορετική προσέγγιση στην λήψη αποφάσεων επί διοικητικών θεμάτων λόγω διαφορετικής παιδείας, κουλτούρας, στιλ διοίκησης από τα στελέχη διοίκησης
126	Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού
127	Αναντιστοιχία οργανισμού και διαδικασίας εφαρμογής του
128	Πολυνομία
129	Σύγκρουση μεταξύ των τμημάτων της υπηρεσιακής μονάδας
130	Προβλήματα συνεργασίας του προσωπικού
131	Κατακερματισμός εργασιακής ενότητας σε συναρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες που εντάσσονται στο ίδιο διοικητικό επίπεδο
132	Αναχρονιστικό οργανόγραμμα
133	Έλλειψη γνώσεων σε θέματα νέων τεχνολογιών
134	Έλλειψη προσωπικού σε ποσοτικό και ποιοτικό ( εξειδικευμένο ) επίπεδο
135	Έλλειμμα στην συνεργασία του προσωπικού
136	Πολιτικές παρέμβασης που παρακωλύουν το έργο της υπηρεσίας
137	Αδυναμία παρακολούθησης των αντικειμένων λόγω συχνών αλλαγών της νομοθεσίας
138	Έλλειψη και καταστρατήγηση χρονικού πλαισίου παραμονής και εναλλαγής σε θέση εργασίας
139	Έλλειψη διαφανούς και αξιοκρατικού συστήματος προσλήψεων και προαγωγών
140	Έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης για άρση εμποδίων και παραγωγή αποτελεσμάτων
141	Έλλειψη εκπαίδευση του προσωπικού σε όλο το spectrum της διοικητικής πυραμίδας
142	Έλλειψη ολιστικής προσέγγισης επίλυσης διοικητικών προβλημάτων
143	Ανεπάρκεια της διοίκησης στην οριοθέτηση στόχων
144	Πατερναλισμός ( συγκεντρωτισμός) στην λήψη αποφάσεων
145	Έλλειμμα πολιτικής (policy) και έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού
146	Αρνητική αντίδραση στην εισαγωγή καινοτόμων ιδεών και πρωτοβουλιών
147	Κομματικός παρεμβατισμός ( αναξιοκρατία ) σε τακτικό και επιχειρησιακό

A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΕΜΠΟΔΙΟΥ
	επίπεδο
148	Έλλειψη συνεργασίας σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο
149	Ισχνό σύστημα δια 'βίου εκπαίδευση' σε συστηματική και κυλιόμενη βάση
150	Χρονοβόρες διαδικασίες σε ότι αφορά στην άμεση προμήθεια υλικών
151	Έλλειψη διατμηματικής συνεργασίας
152	Υπερβολικός φόρτος εργασίας λόγω πιεστικών προθεσμιών και έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού
153	Έλλειψη ενδοτμηματικής συνεργασίας ( υφισταμένων-προϊσταμένων-συναδέλφων)
154	Μωσαϊκό διοικητικών οργάνων ανεπαρκώς συντονισμένο 'αυτόνομα οχυρά'
155	Ανάθεση καθηκόντων που δεν ανταποκρίνονται στο προφίλ των υπαλλήλων ( αναποτελεσματικό σύστημα αναθέσεων –problematique assignments)
156	Έλλειψη αξιοκρατίας
157	Ανάθεση ετερόκλητων καθηκόντων
158	Άνιση κατανομή αντικειμένων εργασίας
159	Σύγκρουση και αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων
160	Έλλειψη οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας
161	Παρεμβατισμός
162	Πολιτική και Συνδικαλιστική παρέμβαση ως προς την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
163	Δυσκαμψία ως προς την απόδοση ευθυνών
164	Αμφισβήτηση προϊσταμένων
165	Άγνοια προϊσταμένου για τους υφισταμένους του
166	Κατάχρηση εξουσίας
167	Μη τήρηση καθηκοντολογίου
168	Έλλειψη παιδείας και υπαλληλικής δεοντολογίας-'λανθασμένη' νοοτροπία
169	Έλλειψη ενδιαφέροντος και αδιαφορία
170	Ελλιπής γνώση του αντικειμένου και επικαιροποίηση γνώσεων
171	Πλημμελής άσκηση καθηκόντων
172	Μειωμένη απόδοση προσωπικού
173	Έλλειψη αναγκαίου προσωπικού
174	Έλλειψη υπευθυνότητας
175	Στερεότυπη δημοσιουπαλληλική νοοτροπία της ήσσοнос προσπάθειας
176	Έλλειψη εξελικτικής ροής προσωπικού
177	Αμφισβήτηση τυπικού ηγέτη ( της θεσιο-κεντρικής προϊστασίας) ως προς τις ικανότητές του
178	Ανορθολογική κατανομή καθηκόντων
179	Ασυμβατότητα στόχων και πόρων
180	Άρνηση αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών. Υπάλληλοι δύο ταχυτήτων (λόγω φόβου, έλλειψης κινήτρων, απώλεια του status quo)
181	Χρονικές καθυστερήσεις στην διεκπεραίωση αιτήματος πολιτών
182	Αναποτελεσματική άσκηση διοικητικής εξουσίας
183	Ανεπαρκής εξοπλισμός (υποδομή) σε σχέση με τις ανάγκες της υπηρεσιακής μονάδας
184	Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου- υφισταμένου εξαιτίας ενός αυταρχικού στιλ διοίκησης
185	Ποιοτική ανεπάρκεια στελεχών διοίκησης



A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΕΜΠΟΔΙΟΥ
186	Ανεπαρκής εκπαίδευση- κατάρτιση
187	Ποσοτική έλλειψη προσωπικού
188	Αδυναμία καθορισμού σαφούς στρατηγικής
189	Δυσκαμψίες στην εφαρμογή καινοτόμων προτάσεων και ιδεών
190	Πολυνομία( ασάφεια-κενά-επικαλύψεις-αλληλοαναιρέσεις-συνεχείς τροποποιήσεις
191	Αναξιοκρατία-ευνοιοκρατία-νεποτισμός
192	Δυσπροσαρμοστικότητα σε νέους τρόπους εργασίας από προσωπικό με αρκετά χρόνια στην υπηρεσία ( η αρχαιότητα στην υπηρεσία επιδρά αρνητικά στην διαχείριση της καινοτομίας)
193	Αναποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και κινήτρων
194	Παρεμβάσεις ( εξωτερικών φορέων με αποτέλεσμα την παλινδρόμηση και την καθυστέρηση της διοικητικής δράσης )
195	Πιεστικές προθεσμίες στην υλοποίηση στόχων
196	Εμβρυώδες σύστημα ελέγχου απόδοσης
197	Έλλειψη αμοιβαίου κλίματος εμπιστοσύνης και υποστήριξης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
198	Έλλειψη καθηκοντολογίου-επικάλυψη αρμοδιοτήτων
199	Παλαιά-κατεστημένη δημοσιο υπαλληλική κουλτούρα
200	Χρονοβόρες ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες
201	Υπερβολικός φόρτος εργασιών λόγω νέων αρμοδιοτήτων
202	Εξωγενής παρεμβατισμός (εκδούλευση-ρουσφέτι )
203	Ανεπαρκής εκπαίδευση υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους
204	Απρογραμμάτιστες ενημερωτικές συναντήσεις-«σφήνες»
205	Παρεμβατισμός-ευνοιοκρατία-φαβοριτισμός
206	Εξάρτηση από ανεπαρκείς και άσχετους προϊσταμένους
207	Έλλειψη μηχανοργάνωσης
208	Άρνηση προσωπικού για απόκτηση σχετικών με το αντικείμενό τους δεξιότητες
209	Έλλειψη οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας-συνεργασίας
210	Ελλιπές σύστημα έγκυρης και αξιόπιστης αξιολόγησης προσωπικού
211	Αναποτελεσματικό σύστημα προσλήψεων
212	Αναξιοκρατία-φαβοριτισμός σε στρατηγικό – διοικητικό –τακτικό επίπεδο
213	Ελλιπές σύστημα κινητικότητας (εναλλαγής προσωπικού σε θέση ευθύνης)
214	Ανάληψη υπερβολικών καθηκόντων
215	Ασυμβατότητα κατανομής προσωπικού σε θέσεις και καθήκοντα
216	Έλλειψη πελατοκεντρικής αντίληψης
217	Ανεπαρκείς συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας σε χώρους εργασίας
218	Έλλειψη κοινών: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρχών και αξιών</li> <li>• Στόχων</li> <li>• Επιχειρησιακών λειτουργιών</li> </ul>
219	Έλλειψη σφαιρικής θεώρησης υπηρεσιακών θεμάτων
220	Απρόβλεπτα συμβάντα με συχνή περιοδικότητα
221	Επείγουσες-έκτακτες δραστηριότητες
222	Επικαλυπτόμενες δραστηριότητες και κενό ανάληψης ευθύνης
223	Έλλειψη ορθού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης
224	Έλλειψη διαύλου επικοινωνίας μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών υπηρεσιακών

A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΕΜΠΟΔΙΟΥ
	μονάδων
225	Έλλειψη προγραμματισμού εξελικτικής ροής προσωπικού
226	Πολυνομία, πολυπλοκότητα και προβληματική αναζήτηση θεσμικού πλαισίου δράσης
227	Εργασιακό στρές –συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων λόγω υπερβολικού φόρτου εργασίας κυρίως σε περιόδους υψηλής αιχμής
228	Αδυναμίες και τρόποι προσέγγισης κουλτούρας πολιτών
229	Εμμονή στο κατεστημένο(status quo)
230	Έλλειψη κατάρτισης σε θέματα νομοθεσίας και νέας τεχνολογίας
231	Προβληματική η θέσπιση της εντοπιότητας στην άσκηση των καθηκόντων
232	Ανάθεση έκτακτων καθηκόντων με συχνή περιοδικότητα
233	Διαφορετικές κουλτούρες-νοοτροπίες σε θέματα εργασίας
234	Πιεστικές προθεσμίες ( συνήθως η πρακτική του ‘ κάντο χθες’)
235	Συχνή ενασχόληση σε ετερόκλητα καθήκοντα
236	Συγκρούσεις λόγω διαφορετικών τύπων προσωπικοτήτων
237	Έλλειψη πόρων διοικητικής υποστήριξης
238	Συγκρούσεις λόγω υποκειμενικής ερμηνείας των νόμων
239	Απαρχαιωμένοι θεσμοί-κανονισμοί και οργανογράμματα
240	Μη ορθολογική κατανομή του προσωπικού (ποσοτική και ποιοτική)
241	Έλλειψη ενδιαφέροντος για την υπηρεσία
242	Σύγχυση αρμοδιοτήτων
243	Εμβόλιμα θέματα προκαλούν αναβολές και μη τήρηση χρονοδιαγραμμάτων
244	Αδυναμία του ‘ πές όχι’ σε περίπτωση υπερβολικών καθηκόντων
245	Κακή διαχείριση χρόνου σε ότι αφορά : <ul style="list-style-type: none"> <li>• στον προσδιορισμό προτεραιοτήτων ( σημαντικές και επείγοντες δράσεις)</li> <li>• στο ξεκαθάρισμα μη σημαντικών και μη επειγόντων δράσεων</li> </ul>
246	Έλλειψη πρωτοβουλιών
247	Κακή διαχείριση σχέσεων πελάτη/πολίτη (CRM) λόγω : α) ιδιοσυγκρασίας του πελάτη και β) του άσχημου ιστορικού σχέσεων πελάτη-υπηρεσίας
248	Έλλειψη εκτίμησης: α) της προσπάθειας και β) της προσωπικότητας του υπαλλήλου.( ΙΣΟΠΕΔΩΤΙΚΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ)
249	Πολλά επείγοντα περιστατικά με συχνή περιοδικότητα
250	Κακή κατανομή καθηκόντων σε υπαλλήλους
251	Δυσλειτουργίες σε σειριακές ,παράλληλες, επαλλάσσουσες δραστηριότητες λόγω εμπλοκής υπαλλήλων με διαφορετικές ιδιοταχύτητες
252	Παρέμβαση τρίτων που προκαλούν: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύγχυση</li> <li>• συνεχή εναλλαγή στόχων και</li> <li>• αβεβαιότητα ως προς το ΤΙ; ΠΩΣ ; ΠΟΙΟΣ ; κάνει ΤΙ ; ΠΟΤΕ ; και (για) ΠΟΙΟΝ;</li> </ul>
253	Αδυναμία μετασχηματισμού της στρατηγικής σε λειτουργικά προγράμματα δράσης λόγω έλλειψης καθορισμού συγκεκριμένων-εφικτών-μετρήσιμων-έγκαιρων στόχων ( S.M.A.R.T.)
254	Έλλειψη Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (E.R. P.) Έλλειψη μηχανογραφικής υποδομής
255	Έλλειψη τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών
256	Σύγκρουση ρόλων ( του έργο-κεντρικού με αυτό του εργασιο-κεντρικού) στην

A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΕΜΠΟΔΙΟΥ
	άσκηση των καθηκόντων
257	Προϊστασία-Ηγεσία ( management) άσχετη με το αντικείμενο εργασίας ( ο προϊστάμενος -τουρίστας)
258	Έλλειψη εσωτερικού και εξωτερικού μηχανισμού ελέγχου και επανατροφοδότησης (feed back procedures)
259	Ευθυνοφοβία
260	Ανεπαρκής χρηματοδότηση υπηρεσιακών δράσεων
261	Ισχυροί κρίκοι σύνδεσης μεταξύ ομάδων εργασίας-κύκλοι ποιότητας και οργανωτικής διάρθρωσης ( τυπική οργάνωση)
262	Δαιδαλώδης κατηγοριοποίηση προσωπικού ( φαινόμενο ‘πολυκλαδίας’) σε βάρος της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και του προσδιορισμού ‘δίκαιης’ κατανομής ‘αμοιβών- κινήτρων’
263	Άγνοια νομοθετικού πλαισίου
264	Γραφειοκρατική δυσκαμψία λόγω πολλαπλών διοικητικών επιπέδων
265	Έλλειψη αγωγής και διοικητικής καλλιέργειας
266	Ευνοιοκρατικές παρεμβάσεις
267	Έλλειψη αμφίδρομης επικοινωνίας λόγω κακής χρήσης της ‘θεσιο-κεντρικής’ μορφής εξουσίας
268	Πεποίθηση περί του ωνητού -‘αγοραστή’ ( εκ του ωνέομαι-ουμαι = αγοράζω) των υπηρεσιών

## 2ο στάδιο : Κατηγοριοποίηση και Ένταξη εμποδίων σε ομάδες

Στο στάδιο #2, τα εμπόδια έτσι όπως έχουν προβληθεί από την κοινότητα των εταίρων, μετά από διαλογική συζήτηση ανιχνεύονται οι μεταξύ τους σχέσεις ομοιότητας χρησιμοποιώντας την γενική ερώτηση :

ΤΟ ΕΜΠΟΔΙΟ\_χ [: π.χ. το εμπόδιο #1 ]  
 ΕΧΕΙ ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ( συνάφεια, ομοιότητα) ΜΕ  
 ΤΟ ΕΜΠΟΔΙΟ\_ψ [: π.χ. το εμπόδιο #2 ]

Τα εμπόδια κατηγοριοποιήθηκαν (ΠΙΝΑΚΑΣ 2) στις εξής ομάδες

### ΟΜΑΔΑ #1: ΗΓΕΣΙΑ

- 1.1. Κατεύθυνση : Όραμα-αποστολή-‘αξίες’
- 1.2. Ανάπτυξη και υλοποίηση συστήματος ‘διοίκησης-οργάνωσης’
- 1.3. Υποκίνηση-υποστήριξη
- 1.4. Διαχείριση σχέσεων με πολιτική ηγεσία και με όλους του εμπλεκόμενους φορείς

### ΟΜΑΔΑ #2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

(ΠΩΣ; η υπηρεσιακή μονάδα υλοποιεί την αποστολή, το όραμα, τις επιδιώξεις , τους στόχους, τις διαδικασίες τους κανονισμούς)

- 2.1. συλλογή πληροφοριών ( ανάλυση S.W.O.T.)
- 2.2. ανάπτυξη επικαιροποίηση στρατηγικής
- 2.3. ολιστική εφαρμογή στρατηγικής
- 2.4 προγραμματισμός, υλοποίηση, επικαιροποίηση προγράμματος εκσυγχρονισμού και καινοτομίας

### **ΟΜΑΔΑ #3: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

( ΠΩΣ ; η υπηρεσιακή μονάδα διαχειρίζεται την γνώση-Knowledge και πως αξιοποιεί το Ανθρώπινο Δυναμικό της

- 3.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- 3.2. Πολιτικές Ανάπτυξης Ανθρ. Δυναμικού
- 3.3. Πολιτικές ενεργοποίησης και ενδυνάμωσης του Ανθ. Δυναμικού μέσω εναλλαγών σε θέσεις εργασίας, συναντήσεις εργασίας κ.ά.

### **ΟΜΑΔΑ #4: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ**

(Πως; η υπηρεσιακή μονάδα αξιοποιεί τις ένδο και εξω εταιρικές της σχέσεις, συνεργασίες για την υποστήριξη της πολιτικής, στρατηγικής της )

- 4.1. Ανάπτυξη και υλοποίηση ‘σχέσεων- συνεργασιών ’ με τρίτους, κλειδί στην ανάπτυξη της στρατηγικής
- 4.2. Δχ. σχέσεων-συνεργασιών με πολίτες/πελάτες
- 4.3. Δχ. οικονομικών πόρων
- 4.4. Δχ. γνώσης, πληροφόρησης, τεκμηρίωσης
- 4.5. Δχ. τεχνολογίας
- 4.6. Δχ. εγκαταστάσεων, υποδομών

### **ΟΜΑΔΑ #5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ**

(Πως; η υπηρεσιακή μονάδα διαχειρίζεται, βελτιώνει και ανακοινώνει τις διαδικασίες κλειδιά στην υποστήριξη της στρατηγικής.

Πως η υπηρεσιακή μονάδα διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία έτσι ώστε να μεγιστοποιείται ή παρεχόμενη ‘αξία-value’ προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς)

- 5.1. Προσδιορισμός, σχεδιασμός και βελτίωση διαδικασιών σε συνεχόμενη βάση
- 5.2. ‘Πελατοκεντρική’ προσέγγιση στην παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών
- 5.3. Ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών στη προσέγγιση πελατών σε άμεση με αυτούς συνεργασία και εμπλοκή τους.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ 2 :**

### **ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΎΝΤΑΞΗ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ**

<i><b>Τίτλος Εμποδίου</b></i>
<b>1. ΗΓΕΣΙΑ</b>
1.1. Κατεύθυνση : Όραμα-αποστολή-‘αξίες’
1.2. Ανάπτυξη και υλοποίηση συστήματος ‘διοίκησης-οργάνωσης’
1.3. Υποκίνηση-υποστήριξη
1.4. Διαχείριση σχέσεων με πολιτική ηγεσία και με όλους του εμπλεκόμενους φορείς
Έλλειψη σαφούς υπηρεσιακής δεοντολογίας
Υπερτροφία πολιτικού συστήματος
Κοινωνική Αξία ήσσονος προσπάθειας
Δυσπιστία προς το Κράτος
Εμβρυώδης διοικητική επιστήμη
Αλλεπάλληλες κρίσεις πολιτικού συστήματος
Υποτυπώδης διοικητική καλλιέργεια
Εθισμός στην πολιτική χειραγώγηση των αποφάσεων

---

## Τίτλος Εμποδίου

---

Πολιτική διείσδυση ( κομματικοποίηση )

Διαφθορά

Εκδουλεύσεις ( ρουσφέτι )

Πεποίθηση περί του ωνητού-‘ αγοραστού’ ( εκ του ωνέομαι-ουμαι = αγοράζω) των υπηρεσιών

Δυσκαμψία ως προς την απόδοση ευθυνών

Έλλειψη ενδιαφέροντος και αδιαφορία

Απουσία οργανωτικού εκσυγχρονισμού

Έλλειψη παιδείας και υπαλληλικής δεοντολογίας-λανθασμένη νοοτροπία

Ανεπαρκής διοικητικής ηγεσίας

Παραβίαση όρων ‘προσκειμενικής’

Έλλειψη πνεύματος πρωτοβουλίας και ευθύνης

Προσκόλληση στην παραδεδομένη πρακτική

Αυταρχική διεύθυνση

Ανεπαρκής διαπαιδαγώγηση πολίτου

Ανεπαρκής καθοδήγηση του πολίτη στην επαφή του με την Διοίκηση

Έλλειψη ενδιαφέροντος για την υπηρεσία

Έλλειψη εκτίμησης της προσπάθειας και της προσωπικότητας του υπαλλήλου.(  
ΙΣΟΠΕΔΩΤΙΚΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ)

Παρέμβαση τρίτων που προκαλούν:

- Σύγχυση
- συνεχή εναλλαγή στόχων και
- αβεβαιότητα ως προς το ΤΙ; ΠΩΣ ; ΠΟΙΟΣ ; κάνει ΤΙ; ΠΟΤΕ ; και (για) ΠΟΙΟΝ;

Προϊστάμενοι άσχετοι με το αντικείμενο εργασίας ( ‘τουρίστες’)

Ευθυνοφοβία

Ατονία πειθαρχικού δικαίου

Υπερεκτίμηση δικαιωμάτων από τον πολίτη

Μη εφαρμογή της αρχής « Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση»

Ισοπεδωτική δημοσιοϋπαλληλική κουλτούρα

Έλλειψη αμφίδρομης επικοινωνίας λόγω κακής χρήσης της ‘θεσιο-κεντρικής’ μορφής εξουσίας

Έλλειψη αξιοκρατίας

Πατερναλισμός στην λήψη αποφάσεων

Κομματικός παρεμβατισμός ( αναξιοκρατία ) σε τακτικό και επιχειρησιακό επίπεδο

Ευθυνοφοβία υπευθύνων

Διατήρηση του status quo, περιορισμός πρωτοβουλιών

Παρεμβατισμός

Αμφισβήτηση προϊσταμένων

Άγνοια προϊσταμένου για τους υφισταμένους του

Έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης για άρση εμποδίων και υλοποίηση αποτελεσμάτων

Κατάχρηση εξουσίας

Πολιτικές παρέμβασης που παρακωλύουν το έργο της υπηρεσίας

Στερεότυπη δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία της ήσονος προσπάθειας

Αμφισβήτηση τυπικού ηγέτη ως προς τις ικανότητές του

Συχνή αλλαγή πολιτικής ηγεσίας και εξηρητημένων στελεχών

Δυσκολία κατανόησης στόχων

Αναποτελεσματική άσκηση διοικητικής εξουσίας

Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου- υφισταμένου εξαιτίας ενός αυταρχικού

---

## Τίτλος Εμποδίου

---

στιλ διοίκησης

Ποιοτική ανεπάρκεια στελεχών διοίκησης

Αναξιοκρατία-ευνοιοκρατία-νεποτισμός

Παρεμβάσεις ( εξωτερικών φορέων με αποτέλεσμα την παλινδρόμηση και την καθυστέρηση της διοικητικής δράσης )

Παλαιά-κατεστημένη δημοσιουπαλληλική κουλτούρα

Εξωγενής παρεμβατισμός (εκδούλευση-ρουσφέτι )

Παρεμβατισμός-ευνοιοκρατία-φαβοριτισμός

Εξάρτιση από ανεπαρκείς και άσχετους προϊσταμένους

Αναξιοκρατία-φαβοριτισμός σε στρατηγικό – διοικητικό –τακτικό επίπεδο

Έλλειψη κοινών:

- Αρχών και αξιών
- Στόχων
- Επιχειρησιακών λειτουργιών

Δυσκολία κατανόησης στόχων

### 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

(ΠΩΣ; η υπηρεσιακή μονάδα υλοποιεί την αποστολή, το όραμα, τις επιδιώξεις , τους στόχους, τις διαδικασίες, τους κανονισμούς)

2.1.συλλογή πληροφοριών ( ανάλυση S.W.O.T.)

2.2. ανάπτυξη επικαιροποίηση στρατηγικής

2.3.ολιστική εφαρμογή στρατηγικής

2.4 προγραμματισμός, υλοποίηση, επικαιροποίηση προγράμματος εκσυγχρονισμού και καινοτομίας

Έλλειψη κεντρικού στρατηγικού σχεδιασμού ( ‘πυροσβεστική αντιμετώπιση θεμάτων)

Ανεπαρκής πληροφόρηση και υποκειμενικότητα χρηστών

Αδυναμία καθορισμού σαφούς στρατηγικής

Αδυναμία μετασχηματισμού της στρατηγικής σε λειτουργικά προγράμματα δράσης λόγω έλλειψης καθορισμού συγκεκριμένων-εφικτών-μετρήσιμων-έγκαιρων στόχων ( S.M.A.R.T.)

Γραφειοκρατική δυσκαμψία λόγω πολλαπλών διοικητικών επιπέδων

Αδυναμία καθορισμού σαφούς στρατηγικής

Έλλειψη διοικητικής κωδικοποίησης

Αυτοσχέδιος αυξητισμός ( improvised incrementalism )

Έλλειψη τεχνικών μεθόδων

Μη πρακτική τυποποίηση εγγράφων

Υποτυπώδης αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορίας ( information Technology I.T.)

Ανυπαρξία συντονιστικού οργάνου και στρατηγικής για την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορίας

Απουσία βρόχων αναδράσεως ( feed back ) περί του διοικητικού έργου

Υπερβολικό πληροφοριακό βάρος

Υπερβολικές παρεμβάσεις κεντρικών σε περιφερειακές υπηρεσίες

Υπερβολή εξάρτηση Ν.Π.Δ.Δ. από εποπτεύον Υπουργείο

Ασυνέχεια εφαρμογών προγραμμάτων λόγω αλλαγών διοικητικών στελεχών

Υπερβολικός αριθμός πολιτικών κλιμακίων

Υπερβολικός συγκεντρωτισμός

Έλλειψη συντονισμού και συνεργασία μεταξύ διοικητικών υπηρεσιών

Συναρμοδιότητες

---

---

## Τίτλος Εμποδίου

---

Ανεπαρκής πληροφορία για τα ουσιαστικά αποτελέσματα της διαχείρισεως  
Αναχρονιστικό οργανόγραμμα  
Μη τήρηση καθηκοντολογίου  
Ασαφείς, αντιφατικές, αλλοιωτικές εγκύκλιοι  
Ανεπαρκής προπαρασκευή και τεκμηρίωση αποφάσεων  
Μη εκσυγχρονισμός των αυτοδιοικουμένων οργανισμών  
Ανεπαρκής επιστημονική διοικητική έρευνα  
Έλλειψη τυποποίησης και αυτοματοποίησης διαδικασιών υψηλής περιοδικότητας  
Αναντιστοιχία οργάνωσης και διαδικασίας εφαρμογής της  
Έλλειψη ολιστικής προσέγγισης επίλυσης διοικητικών προβλημάτων  
Έλλειμμα πολιτικής και έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού  
Ανεπάρκεια της διοίκησης στην οριοθέτηση στόχων  
Τμηματικά και περιστασιακά βελτιωτικά μέτρα  
Παραμέληση ιδιομορφιών κατά την δόμηση διοικητικών προβλημάτων  
Έλλειψη περιγραφής καθηκόντων (job description)  
Κολόβωση ιεραρχίας θέσεων  
Άκαμπτη δομή  
Πλεονάζουσα δομή  
Κατακερματισμός εργασιακής ενότητας σε επιμέρους ετερόκλητες υπηρεσιακές μονάδες του ιδίου διοικητικού επιπέδου

### 3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

( ΠΩΣ ; η υπηρεσιακή μονάδα διαχειρίζεται την γνώση-Knowledge και πως αξιοποιεί το Ανθρώπινο Δυναμικό της  
3.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού  
3.2. Πολιτικές Ανάπτυξης Ανθρ. Δυναμικού  
3.3. Πολιτικές ενεργοποίησης και ενδυνάμωσης του Ανθ. Δυναμικού μέσω εναλλαγών σε θέσεις εργασίας, συναντήσεις εργασίας κ.ά.  
Έλλειψη αξιοκρατικού συστήματος προσλήψεων  
Άσκηση κοινωνικής πολιτικής κατά την στελέχωση  
Η δια της εισόδου των εκτάκτων αλλοίωση του θεσμού των εισαγωγικών εξετάσεων  
Άγνοια νομοθετικού πλαισίου  
Έλλειψη διαφανούς και αξιοκρατικού συστήματος προσλήψεων και προαγωγών  
Έλλειψη αντικειμενικού συστήματος προαγωγών και σταδιοδρομίας  
Έλλειψη συστήματος κινήτρων σε όλες τις βαθμίδες  
Έλλειψη συστήματος αντικειμενικής αξιολόγησης θέσεων και προσωπικού  
Αδυναμία προσελκύσεως και διατηρήσεως ικανού προσωπικού  
Αποστελέχωση – Έξοδος ειδικευμένου προσωπικού  
Έλλειψη συστηματικής κατάρτισεως προσωπικού  
Ατελής αξιοποίηση επιστημονικού δυναμικού  
Χαλάρωση ελέγχων προσωπικού  
Ευθυνοφοβία υπαλλήλων λόγω πολιτικής εξαρτήσεως και ελλιπούς κατάρτισεως  
Κατάχρηση πλεονεκτημάτων μονιμότητας  
Αντίληψη υπαλληλικής σχέσεως ως ‘ ασφάλειας ζωής ‘  
Μειωμένη έφεση προς εργασία  
Πολύτροπος ‘νομότυπη’ αποχή από την εργασία  
Πολυπραγματοσύνη, Φιλοπρωτία Αρχομανία Έλληνος υπαλλήλου  
Κακές υπηρεσιακές σχέσεις ( μη διαπνεόμενες από το ορθό υπηρεσιακό πνεύμα )  
Πλημμελείς ανθρώπινες σχέσεις  
Έλλειψη προσωπικού ( αριθμητική-ποσοτική)

---

---

## *Τίτλος Εμποδίου*

---

Έλλειψη πληροφόρησης, ενημέρωσης και υποστήριξης ( νομικής-τεχνικής) σε ότι αφορά την άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων

Ανεπαρκής εκπαίδευση στελεχών

Έλλειψη γνώσεων του αντικειμένου εργασίας από τους υπευθύνους

Αδυναμία του ‘ πές όχι ‘ σε περίπτωση υπερβολικών καθηκόντων

Έλλειψη προσωπικού σε ποσοτικό και ποιοτικό ( εξειδικευμένο ) επίπεδο

Έλλειμμα στην συνεργασία του προσωπικού

Έλλειψη εκπαίδευση του προσωπικού σε όλο το spectrum της διοικητικής πυραμίδας

Αναποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και κινήτρων

Εμβρωδές σύστημα ελέγχου απόδοσης

Έλλειψη αμοιβαίου κλίματος εμπιστοσύνης και υποστήριξης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων

Έλλειψη ορθού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης

Έλλειψη προγραμματισμού εξελικτικής ροής προσωπικού

Εργασιακό στρές –συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων λόγω υπερβολικού φόρτου εργασίας κυρίως σε περιόδους υψηλής αιχμής

Έλλειψη κατάρτισης σε θέματα νομοθεσίας και νέας τεχνολογίας

Προβληματική θέσπιση της εντοπιότητας στην άσκηση των καθηκόντων

Μη ορθολογική κατανομή του προσωπικού (ποσοτική και ποιοτική)

Κακή κατανομή καθηκόντων σε υπαλλήλους

Δαιδαλώδης κατηγοριοποίηση προσωπικού ( φαινόμενο ‘πολυκλαδίας’) σε βάρος της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και του προσδιορισμού ‘δίκαιης’ κατανομής ‘αμοιβών-κινήτρων

Αναποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και κινήτρων

Παρέμβαση πολιτική και συνδικαλιστική ως προς την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

Ανεπαρκής κατανομή προσωπικού

Κακή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Ανεπαρκής ποιοτικά και ποσοτικά στελέχωση υπηρεσιών

Έλλειψη υπαλληλικής συνέπειας

Έλλειψη διαχωρισμού ρόλων προϊσταμένου και υπαλλήλου (χωρίς θέση ευθύνης)

Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού

Ισοπεδωτική δημοσιο υπαλληλική νοοτροπία

Έλλειψη κατηρτισμένου προσωπικού πληροφορικής-νέων τεχνολογιών

Σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων λόγω διαφορετικών απόψεων ή άνιση μεταχείρισης

Κατάργηση κινήτρων αποδόσεως από το ενιαίο μισθολόγιο

Έλλειψη και καταστρατήγηση χρονικού πλαισίου παραμονής και εναλλαγής σε θέση εργασίας

Έλλειψη γνώσεων αντικειμένου-συχνές αλλαγές προσωπικού

Έλλειψη κινήτρων – υποκίνησης. Η αρχή της ήσσονος προσπάθειας

Δυσκολία απασχόλησης υπαλλήλων με ιδιαίτερα προβλήματα (ΑμΕΑ) που τους καθιστούν ανίκανους ή δυσλειτουργικούς στην άσκηση καθηκόντων

Έλλειψη εξελικτικής ροής προσωπικού

Πλημμελής άσκηση καθηκόντων

Έλλειψη υπευθυνότητας

Ελλιπής γνώση του αντικειμένου και επικαιροποίηση γνώσεων

Έλλειψη επιμόρφωσης στην χρήση νέων τεχνολογιών

Άρνηση στη νέων τεχνολογιών-υπάλληλοι δύο ταχυτήτων (λόγω φόβου και έλλειψης κινήτρων)



---

## Τίτλος Εμποδίου

---

Ανεπαρκής εκπαίδευση- κατάρτιση  
Ποσοτική έλλειψη προσωπικού  
Δυσκαμψίες στην εφαρμογή καινοτόμων προτάσεων και ιδεών  
Δυσπροσαρμοστικότητα σε νέους τρόπους εργασίας από παλαιότερο προσωπικό  
Αναποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και κινήτρων  
Άρνηση προσωπικού για απόκτηση σχετικών με το αντικείμενό τους δεξιοτήτων  
Ελλιπές σύστημα έγκυρης και αξιόπιστης αξιολόγησης προσωπικού  
Ελλιπές σύστημα κινητικότητας (εναλλαγής προσωπικού σε θέση ευθύνης)  
Έλλειψη προγραμματισμού εξελικτικής ροής προσωπικού  
Αναποτελεσματικό σύστημα προσλήψεων  
Ασυμβατότητα κατανομής προσωπικού σε θέσεις και καθήκοντα  
Ελλιπές σύστημα έγκυρης και αξιόπιστης αξιολόγησης προσωπικού

### 4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

(Πως; η υπηρεσιακή μονάδα αξιοποιεί τις ένδο και εξω εταιρικές της σχέσεις, συνεργασίες για την υποστήριξη της πολιτικής, στρατηγικής της )

- 4.1. Ανάπτυξη και υλοποίηση 'σχέσεων- συνεργασιών ' με τρίτους, κλειδί στην ανάπτυξη της στρατηγικής
- 4.2. Δχ. σχέσεων-συνεργασιών με πολίτες/πελάτες
- 4.3. Δχ. οικονομικών πόρων
- 4.4. Δχ. γνώσης, πληροφόρησης, τεκμηρίωσης
- 4.5. Δχ. τεχνολογίας
- 4.6. Δχ. εγκαταστάσεων, υποδομών

Ισχνότητα και αστάθεια οικονομικού συστήματος  
Πολυνομία  
Περίπλοκες ρυθμίσεις  
Παλαίωση νόμων  
Πολυνομία, πολυπλοκότητα και προβληματική αναζήτηση θεσμικού πλαισίου δράσης  
Ασάφεια νόμων  
Προχειρότητα συντάξεως νόμων  
Βραδεία επικοινωνία κέντρου-περιφέρειας  
Συγκρούσεις λόγω υποκειμενικής ερμηνείας των νόμων  
Κακή ποιότητα κανονιστικών κειμένων  
Πολλά 'παράθυρα ' στην διοικητική διαδικασία  
Νομικισμός  
Τυπολατρεία  
Γραφειοκρατία  
Πολλές επιτροπές  
Υπερβολικός αριθμός περιπτώσεων κακής εφαρμογής των νόμων  
Παράκαμψη ή παραβίαση νομοτύπων διαδικασιών  
Υποτυπώδης αξιοποίηση τεχνολογίας πληροφορίας  
Έλλειψη ηλεκτρονικής δικτύωσης των μονάδων Διοικήσεως  
Ανεπαρκής υλικοτεχνική υποδομή  
Κακή διαχείριση σχέσεων πελάτη λόγω ιδιοσυγκρασίας του πελάτη και του άσχημου ιστορικού σχέσεων πελάτη-υπηρεσίας  
Ατελής διοικητική αποκέντρωση  
Διασπορά περιφερειακών υπηρεσιών  
Μειωμένη συλλεκτική ικανότητα πόρων  
Μη ορθολογική κατανομή δημοσιονομικών πόρων

---

---

## Τίτλος Εμποδίου

---

Ανεπαρκής μηχανογραφική υποστήριξη  
Έλλειψη συστήματος ενημερώσεως κοινού  
Απουσία σαφών οδηγιών πρόσβασης πολίτη στην Δημόσια Υπηρεσία  
Ανεπαρκής θεσμική υποστήριξη κατά των παράνομων πολιτικών παρεμβάσεων  
Ανεπάρκεια Ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού και υποδομής  
Έλλειψη γνώσεων σε θέματα νέων τεχνολογιών  
Αδυναμία παρακολούθησης των αντικειμένων λόγω συχνών αλλαγών της νομοθεσίας  
Αρνητική αντίδραση στην εισαγωγή καινοτόμων ιδεών και πρωτοβουλιών  
Έλλειψη συνεργασίας σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο  
Έλλειψη διατμηματικής συνεργασίας  
Ανεπαρκής χρηματοδότη δράσεων  
Έλλειψη βούλησης- δέσμευσης εφαρμογής κανονισμών  
Έλλειψη προγραμματισμού διαδοχής και εναλλαγής υπαλλήλων σε θέσεις εργασίας  
. Παραμονή υπαλλήλων στην ίδια θέση για μεγάλο χρονικό διάστημα  
Ανεπαρκής εξοπλισμός (υποδομή) σε σχέση με τις ανάγκες της υπηρεσιακής μονάδας  
Έλλειψη μηχανοργάνωσης  
Έλλειψη πελατοκεντρικής αντίληψης  
Έλλειψη οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας-συνεργασίας  
Έλλειψη διαύλου επικοινωνίας μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών υπηρεσιακών μονάδων  
Έλλειψη πόρων διοικητικής υποστήριξης  
Έλλειψη Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (E.R. P.)  
Έλλειψη μηχανογραφικής υποδομής  
Ανεπαρκής Χρηματοδότηση υπηρεσιακών δράσεων  
Ισχυροί κρίκοι σύνδεσης μεταξύ ομάδων εργασίας-κύκλοι ποιότητας και οργανωτικής διάρθρωσης ( τυπική οργάνωση)  
Ανεπαρκής εξοπλισμός (υποδομή) σε σχέση με τις ανάγκες της υπηρεσιακής μονάδας  
Έλλειψη μηχανοργάνωσης  
Έλλειψη οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας-συνεργασίας  
Έλλειψη διαύλου επικοινωνίας μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών υπηρεσιακών μονάδων  
Προβλήματα επικοινωνίας  
Έλλειψη ολοκληρωμένων μελετών για έργα ή ενέργειες  
Έλλειψη ενδο τμηματικής συνεργασίας ( υφισταμένων-προϊσταμένων-συναδέλφων)  
Χρονοβόρες διαδικασίες σε ότι αφορά την άμεση προμήθεια υλικών  
Κακές ενδο εταιρικές, εξω εταιρικές επικοινωνιακές σχέσεις  
Έλλειψη ομαδικού πνεύματος συνεργασίας-αυτοσχεδιασμοί  
Έλλειψη όρων υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας  
Μωσαϊκό διοικητικών οργάνων ανεπαρκώς συντονισμένο- αυτόνομα οχυρά  
Αυξητικός προϋπολογισμός  
Δυσμενής προδιάθεση πολιτών λόγω προκαταλήψεως η κακής εμπειρίας  
Σύγκρουση μεταξύ των τμημάτων της υπηρεσιακής μονάδας  
Έλλειψη οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας

### 5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

(Πως; η υπηρεσιακή μονάδα διαχειρίζεται, βελτιώνει και ανακοινώνει τις διαδικασίες κλειδιά στην υποστήριξη της στρατηγικής. Πως η υπηρεσιακή μονάδα διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία έτσι ώστε να μεγιστοποιείται ή παρεχόμενη 'αξία-value' προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς)

---

## Τίτλος Εμποδίου

---

Έλλειψη εμπιστοσύνης πολιτών στην εγκυρότητα της διοικητικής πληροφορίας  
Ατελής διασύνδεση και συντονισμός αρμοδιοτήτων  
Επικάλυψη αρμοδιοτήτων  
Αυξημένες απαιτήσεις κοινού  
Αμοιβαία δυσπιστία διοικητικών στελεχών - κοινού  
Υπερβολικός φόρτος εργασίας επιβαρυνόμενος περαιτέρω με ετερόκλητα καθήκοντα  
Διαφορετική προσέγγιση θεμάτων  
Χαλαροί ανεπαρκείς έλεγχοι  
Υπερβολικός φόρτος εργασίας  
Απαρχαιωμένοι θεσμοί-κανονισμοί και οργανογράμματα  
Σύγχυση αρμοδιοτήτων  
Απρόβλεπτοι παράγοντες ( ‘ σφήνες’ )  
Ασφυκτικές προθεσμίες στην υλοποίηση δραστηριοτήτων  
Σύγκρουση και αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων  
Άνιση κατανομή αντικειμένων εργασίας  
Δυσκολία υπέρθεωρος συστήματος ( δια βίου εκπαίδευση )  
Υπερβολικός φόρτος εργασίας λόγω πιεστικών προθεσμιών και έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού  
Σύγχυση αρμοδιοτήτων  
Αστάθμητοι και απρόβλεπτοι παράγοντες σε διαδικασίες υψηλής περιοδικότητας  
Πολλά και ετερόκλητα καθήκοντα  
Απρόβλεπτα συμβάντα με συχνή περιοδικότητα  
Πιεστικές προθεσμίες ( ‘ κάντο χεζ’ )  
Συχνή ενασχόληση σε ετερόκλητα καθήκοντα  
Εμβόλιμα θέματα προκαλούν αναβολές και μη τήρηση χρονοδιαγραμμάτων  
Κακή διαχείριση χρόνου σε ότι αφορά :

- στον προσδιορισμό προτεραιοτήτων ( σημαντικές και επείγοντες δράσεις)
- στο ξεκαθάρισμα μη σημαντικών και μη επειγόντων δράσεων

Επικαλυπτόμενες δραστηριότητες και κενό ανάληψης ευθύνης  
Πολλά επείγοντα περιστατικά με συχνή περιοδικότητα  
Έλλειψη τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών  
Σύγκρουση ρόλων ( έργο-κεντρικού και εργασιο-κεντρικού) στην άσκηση των καθηκόντων  
Απρόβλεπτα συμβάντα με συχνή περιοδικότητα  
Έλλειψη εσωτερικού και εξωτερικού μηχανισμού ελέγχου και επανατροφοδότησης (feed back procedures)  
Χρονοβόρες ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες  
Δυσλειτουργίες σε σειριακές ,παράλληλες, επαλλάσσουσες δραστηριότητες λόγω εμπλοκής υπαλλήλων με διαφορετικές ιδιοταχύτητες  
Σύγχυση αρμοδιοτήτων  
Υπερβολικός φόρτος εργασιών λόγω νέων αρμοδιοτήτων  
Δυσκαμψίες στην εφαρμογή καινοτόμων προτάσεων και ιδεών  
Έλλειψη καθηκοντολογίου-επικάλυψη αρμοδιοτήτων  
Πολυνομία( ασάφεια-κενά-επικαλύψεις-αλληλοαναιρέσεις-συνεχείς τροποποιήσεις  
Πιεστικές προθεσμίες στην υλοποίηση στόχων  
Απρογραμμάτιστες ενημερωτικές συναντήσεις-‘σφήνες’  
Ανάθεση έκτακτων καθηκόντων με συχνή περιοδικότητα  
Δυσπροσαρμοστικότητα σε νέους τρόπους εργασίας από παλαιότερο προσωπικό  
Πιεστικές προθεσμίες στην υλοποίηση στόχων

---

### **Τίτλος Εμποδίου**

Απρογραμμάτιστες ενημερωτικές συναντήσεις-«σφήνες»  
Επείγουσες-έκτακτες δραστηριότητες  
Ανάθεση έκτακτων καθηκόντων με συχνή περιοδικότητα  
Χρονικές καθυστερήσεις στην διεκπεραίωση αιτήματος πολιτών  
Έλλειψη πρωτοβουλιών  
Ανεπαρκείς συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας σε χώρους εργασίας  
Ανάληψη υπερβολικών καθηκόντων

### **3<sup>ο</sup> στάδιο : Προσδιορισμός των σημαντικότερων από πλευράς επίλυσης εμποδίων**

Στο στάδιο #3, οι συμμετέχοντες ψηφίζουν τα πιο σημαντικά εμπόδια σε ότι αφορά την επίδρασή τους στην αποδοτικότητα/αποτελεσματικότητα του διοικητικού συστήματος. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον ΠΙΝΑΚΑ 3

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3**  
**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΨΗΦΩΝ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ-ΕΜΠΟΔΙΩΝ ( CLUSTERS OF OBSTALES)**  
( η ψηφοφορία έγινε μετά την ομαδοποίηση των εμποδίων)

ΟΜΑΔΕΣ ΕΜΠΟΔΙΩΝ		ΨΗΦΟΙ		ΣΥΝΟΛΟ
		'SOFT'	'HARD'	
ΟΜΑΔΑ #1	ΗΓΕΣΙΑ	125		125
ΟΜΑΔΑ #2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	50	50	100
ΟΜΑΔΑ #3	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	113		113
ΟΜΑΔΑ #4	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	113		113
ΟΜΑΔΑ #5	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ		175	175
ΣΥΝΟΛΟ		401	175	626

όπου :

N= 313 συμμετέχοντες με δικαίωμα δύο ψήφων κατανεμημένων σε ισόποσα εμπόδια

Τύπος εμποδίου :

- soft= εστιάζονται σε εμπόδια με προσανατολισμό την κουλτούρα, το σύστημα αξιών, την αποστολή το όραμα κ.ά.
- hard= εστιάζονται σε εμπόδια με εργο κεντρικό προσανατολισμό ( π.χ. την ροή εργασίας, την τυποποίηση μεθόδων και διαδικασιών

### **4<sup>ο</sup> στάδιο :Προσδιορισμός συσχεσιακών εξαρτήσεων μεταξύ εμποδίων**

Στο στάδιο #4, τα εμπόδια έτσι όπως έχουν εντοπισθεί από την κοινότητα των εταίρων, μετά από διαλογική συζήτηση ανιχνεύονται οι σχέσεις αλληλεξάρτησης των εμποδίων χρησιμοποιώντας την γενική ερώτηση:

**ΕΑΝ** υποθέσουμε ότι έχουμε την δυνατότητα επίλυσης του [ **ΕΜΠΟΔΙΟΥ<sup>-X</sup>** ]  
**ΤΟΤΕ :**  
[ **Η ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΟΥ [ **ΕΜΠΟΔΙΟΥ<sup>-X</sup>** ]**  
**ΒΟΗΘΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΝΑ ΞΕΠΕΡΑΣΤΕΙ**  
**ΤΟ [ **ΕΜΠΟΔΙΟ<sup>-Y</sup>** ] ;**

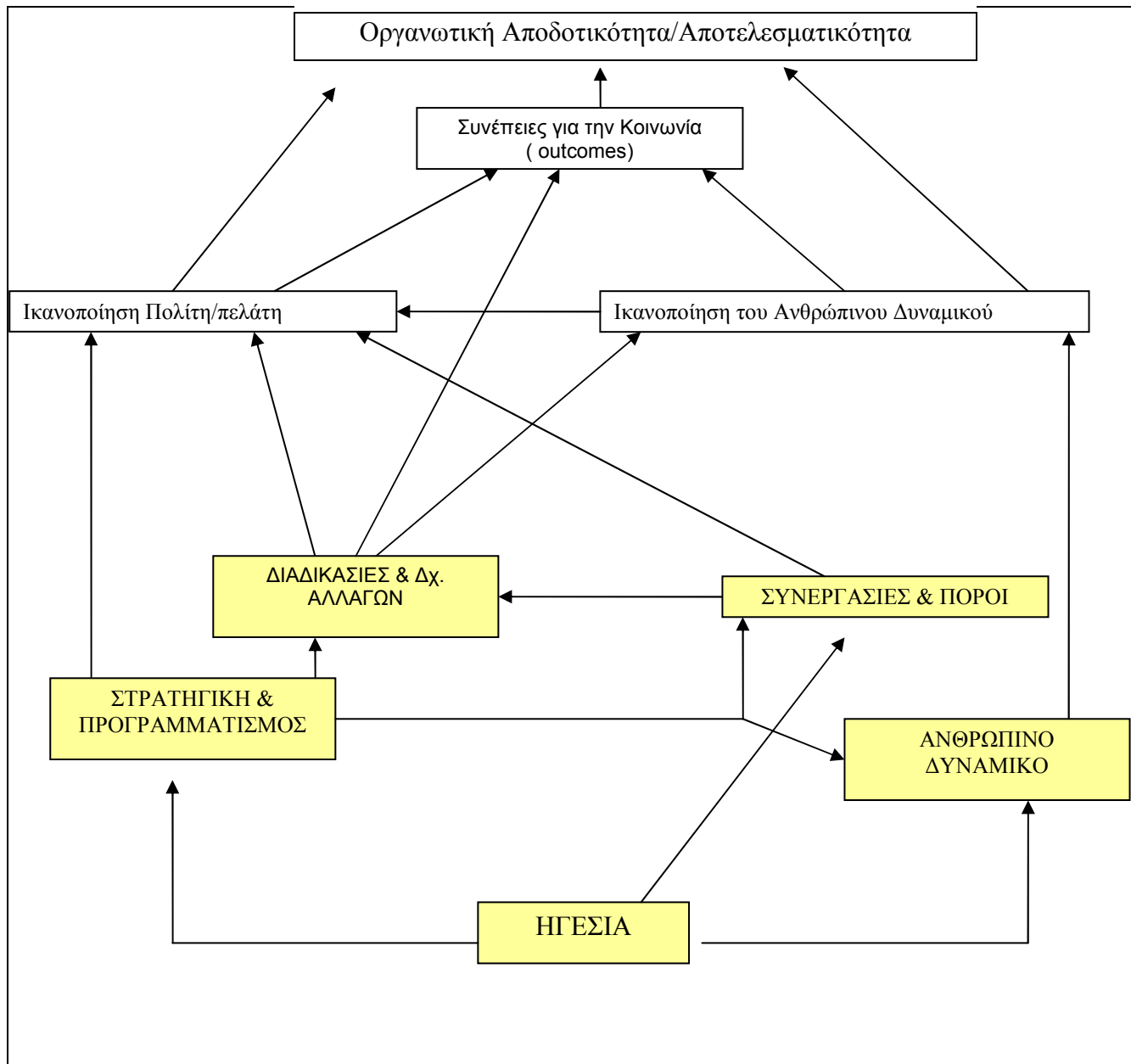
Ο Πίνακας 3 απεικονίζει τις σχέσεις "Αιτίας-Αιτιατού". Τα εμπόδια αποτελούν τις αιτίες για την επιδείνωση των αποτελεσμάτων ( αιτιατών) . Τα αποτελέσματα έχουν ομαδοποιηθεί σε τέσσερες κατηγορίες : α) Ικανοποίηση πολίτη/πελάτη, β) Ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού γ) Συνέπειες (outcomes) για το κοινωνικό σύνολο και δ) Οργανωτική Αποδοτικότητα/Αποτελεσματικότητα που αντανακλά την φιλοσοφία και το όραμα της Δημόσιας Διοίκησης ( π.χ. να πρωταγωνιστεί σε σχέση με εκείνες τις δημόσιες οργανώσεις που θεωρούνται βέλτιστες πρακτικές, με καινοτομίες και σεβασμό στο περιβάλλον παρέχοντας υπηρεσίες στον πολίτη/πελάτη υψηλού επιπέδου )

Τα εμπόδια εστιάζονται : α) στην Ηγεσία β) στην Στρατηγική & Προγραμματισμό γ) στο Ανθρώπινο Δυναμικό δ) στις Συνεργασίες και τους Πόρους και ε) στις Διαδικασίες και την Διαχείριση της Καινοτομίας

Στον Πίνακα 3 αποτυπώνεται η κατηγοριοποίηση των εμποδίων με βάση την τεχνική της ομαδοποίησης επιλογών (options field method-OFM). Περαιτέρω σκιαγραφείται η ιεραρχική κατάταξη των εμποδίων σε ριζικές αιτίες και παρουσιάζεται η πολυεπίπεδη δομή των αλληλεξαρτώμενων αιτιών.

Τα 'αιτιατά' ταυτίζονται με τα αποτελέσματα. Αποτελούν τα επιφανειακά συμπτώματα και αποτυπώνονται στην κορυφή του Πίνακα 3

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 3 :ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΑΛΛΗΛΟΕΠΙΔΡΑΣΕΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ (ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΩΝ/ΑΙΤΙΩΝ) ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ( ΑΙΤΙΑΤΩΝ)**



## ΦΑΣΗ 2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

Στη φάση αυτή μέσω της Ονομαστικής Ομαδικής Τεχνικής παραγωγής ιδεών (Nominal Group Technique-NGT) καταγράφονται και διευκρινίζονται οι προτάσεις έτσι όπως τις κατέθεσαν οι συμμετέχοντες. Η φάση αυτή δομείται στα εξής στάδια :

### 1<sup>ο</sup> στάδιο : Παραγωγή και διαλογική διευκρίνιση προτάσεων για την άρση εμποδίων

Στο στάδιο #1, καταγράφονται οι προτάσεις έτσι όπως έχουν εντοπισθεί από την κοινότητα των εταίρων. (Πίνακας 4 : Προτάσεις για Υπέρβαση Εμποδίων)

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 4 :

**Προτάσεις για να αρθούν τα εμπόδια στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων της δημόσιας υπηρεσίας για ανταπόκριση στην ποικιλομορφία των σύγχρονων κοινωνιών.**

Α/Α	ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ
1	Δυναμική και ευέλικτη στοχοθεσία
2	Ευέλικτη, λιτή δομή σε αντίθεση της Ιεραρχικής και άκαμπτης οργανωτικής δομής
3	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων
4	ΑΠΟ < την Έμφαση στους τύπους> ΣΤΗΝ <Έμφαση στα αποτελέσματα>
5	Αξιοποίηση δεικτών μέτρησης της : α) αποτελεσματικότητας, β) αποδοτικότητας, γ) παραγωγικότητας και δ) οικονομικότητας σε όλους τους τομείς
6	ΑΠΟ <την Διοίκηση διαδικασιών> ΣΤΗΝ <Διοίκηση αποτελεσμάτων>
7	Κατάρτιση 'Χάρτη Δημοσίας Υπηρεσίας'
8	Προγραμματικές συμφωνίες-οδηγίες
9	Σχέδια υπηρεσιών
10	Κώδικας δεοντολογίας
11	Αποτύπωση λειτουργιών
12	Διοικητική κωδικοποίηση
13	Κώδικας διοικητικής διαδικασίας
14	Μεθοδολογία ανάλυσεως και σχεδιάσεως πολιτικής και αξιολογήσεως
15	Ενεργοποίηση μονάδων στρατηγικού σχεδιασμού
16	Πλήρης αξιοποίηση τεχνολογίας πληροφορίας
17	Σύστημα αξιοποίησης αποφάσεων
18	Συστήματα επιτηρήσεως
19	Τράπεζες δεδομένων Data Bank
20	Ενίσχυση ελέγχων
21	Σύστημα περιγραφής καθηκόντων
22	Περιορισμός μεγέθους και εκλογίκευση δομής
23	Ποικιλομορφία δομής
24	Αποκέντρωση
25	Προϋπολογισμός προσανατολισμένος στην επίτευξη αποτελεσμάτων
26	Κοστολόγηση δημοσίων υπηρεσιών
27	Αξιολόγηση απόδοσης
28	Δημοσιονομικά πληροφοριακά συστήματα
29	Συστηματική κατάρτιση-εκπαίδευση- ανάπτυξη προσωπικού
30	Αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων
31	Μεθοδολογίες διοικήσεως προσωπικού ( π.χ. προγραμματισμός διαδοχής –εναλλαγή/παραμονή προσωπικού σε θέση εργασίας- εξελικτική ροή προσωπικού)
32	Βελτίωση αποδοχών –κίνητρα απόδοσης
33	Ανάπτυξη καινοτομιών υπηρεσιών/διαδικασιών στην εξυπηρέτηση του πολίτη ( π.χ. τηλεφωνικές αιτήσεις.
34	Βελτίωση της ποιότητας των κανονιστικών ρυθμίσεων: Κωδικοποιήσεις

A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ
35	Προσανατολισμός στην Διοίκηση ολικής ποιότητας που να επιδιώκει την αξιοπιστία, την ακεραιότητα και την αποτελεσματικότητα στις δημόσιες υπηρεσίες.
36	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση ( e-government) στο πλαίσιο αντικατάστασης χρονοβόρων διαδικασιών με απλοποιημένες και ταχύτερες δράσεις στο πλαίσιο του διαδικτύου.
37	Ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος μέτρησης συγκριτικής απόδοσης (benchmarking)
38	Κατάρτιση προϋπολογισμού και μισθοδοσίας υπαλλήλων με βάσει δείκτες απόδοσης
39	Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών
40	Απλοποίηση διαδικασιών με την κατάργηση δικαιολογητικών εντύπων, παραστατικών και περιορισμό της εμπλοκής πληθώρας συναρμόδιων φορέων
41	Λήψη αποφάσεων με διαφάνεια και ευρεία κοινωνική διαβούλευση : Δημοσιοποίηση αποφάσεων στο διαδίκτυο
42	Διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων με βάση σύστημα Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge management)
43	Έλεγχος των δημοσίων δαπανών, με βάση τις αρχές της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας
44	Ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας και αυτονομίας με τη δημιουργία έξω – ιεραρχικών συστημάτων
45	Ενοποίηση και ψηφιοποίηση των διοικητικών εντύπων
46	Δημιουργία υπηρεσιών μιας `στάσης' (one stop shops)
47	Αξιοποίηση καλών πρακτικών (best practices) και εμπειρίας προσπαθειών εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης
48	Βελτίωση της δικτύωσης των δημοσίων υπηρεσιών με το δίκτυο ΣΥΖΕΥΞΙΣ.
49	Υπαρξη θεσμών για την καταγραφή καταγγελιών και τη συμβουλευτική υποστήριξη πολιτών
50	Ενδυνάμωση θεσμών για την καταγραφή καταγγελιών και τη συμβουλευτική υποστήριξη πολιτών
51	Κατάρτιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σύμφωνα με τις αρχές `Δια Βίου Μάθησης'
52	Η καθιέρωση του συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας
53	Δημιουργία δομών τεχνικής και πολιτικής υποστήριξης της μεταρρύθμισης. Αξιοποίηση της ξένης εμπειρίας
54	Αναστήλωση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος και τη δημόσια διοίκηση
55	Ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
56	Βελτίωση της διοικητικής λογοδοσίας (accountability)
57	Ευέλικτο ωράριο λειτουργίας των υπηρεσιών γραμματειακής υποστήριξης προσαρμοσμένο στις ανάγκες του πολίτη
58	Υιοθέτηση διεθνών πρακτικών με κατάλληλη προσαρμογή στο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα
59	Έκδοση <i>Χαρτών με Δικαιώματα</i> για τους πολίτες.
60	Άμβλυση αντιστάσεων στον εκσυγχρονισμό των δομών και συστημάτων που κατά κανόνα απαιτούν αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας. Νέες γνώσεις και δεξιότητες σε αντιστάθμισμα (hedging) πρακτικών και μεθόδων που θεωρούνται κερτημένα από τους δημοσίους υπαλλήλους.
61	Επιτάχυνση του ρυθμού εφαρμογής συστημάτων Διοίκησης με στόχου ( management by objectives) και Μέτρησης της αποδοτικότητας.
62	Βελτίωση της εκπαίδευσης του προσωπικού δημόσιας διοίκησης. Άμβλυση της υπερβολικής συγκέντρωσης αρμοδιοτήτων δημοσιονομικής διαχείρισης στις κεντρικές υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης
63	Εξασφάλιση της απαραίτητης συναίνεσης ( consensus) και δέσμευσης ( commitment) σε υπηρεσιακό επίπεδο και στο επίπεδο της πολιτικής ηγεσίας για την εισαγωγή και εφαρμογή των αναγκαίων αλλαγών.
64	Βελτίωση των μηχανισμών σχεδιασμού και αξιοποίησης της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στο εσωτερικό των δημοσίων οργανισμών
65	Διαχείριση Συγκρούσεων και αντιδράσεων υπηρεσιών ή ομάδων υπαλλήλων που θεωρούν ότι θίγονται από τις απαραίτητες αλλαγές στη δομή και λειτουργία της οργάνωσης
66	ΑΠΟ <τις γραφειοκρατικές διαδικασίες οικονομικής διοίκησης> ΣΤΑ <σύγχρονα συστήματα οικονομικής διαχείρισης>
67	Εξασφάλιση της απαραίτητης διυπουργικής συνεργασίας για την ολιστική προσέγγιση της διοικητικής μεταρρύθμισης
68	Προσαρμογή των δομών και των συστημάτων λειτουργίας προς τις εξελισσόμενες ανάγκες
69	Προσέλκυση επενδύσεων και χρηματοδοτήσεων Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από το εξωτερικό με πάταξη της γραφειοκρατίας και άμβλυση του δαιδαλώδους θεσμικού και νομοθετικού πλαισίου.
70	Λήψη σαφών και ουσιαστικών μέτρων και απόδοσης ορατών και ουσιαστικών αποτελεσμάτων για



A/A	ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΤΑΣΗΣ
	την ενίσχυση της διαφάνειας και πάταξη της διαφθοράς
71	Σχεδιασμός-υλοποίηση επικαιροποίηση συστήματος καθηκοντολογίου / περιγραφής θέσεων εργασίας
72	Ανάπτυξη και υλοποίηση ολοκληρωμένης και συνεκτικής στρατηγικής για την ισότητα των φύλων
73	Εδραιωμένες δημόσιες δομές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων
74	Δημιουργία δικτύων διασύνδεσης επιχειρήσεων, δημοσίων υπηρεσιών και ερευνητικών κέντρων
75	Ηλεκτρονική πληροφόρηση σε όλα τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
76	Δημιουργία βασικών υποδομών-προϋποθέσεων για την πλήρη ανάπτυξη υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
77	Αναμόρφωση του θεσμικού πλαισίου ρύθμισης των θεμάτων υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού και της διοικητικής οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης.
78	Αναμόρφωση του κανονιστικού πλαισίου που ρυθμίζει τη δημόσια διοίκηση.
79	Εκσυγχρονισμός των δομών και των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης
80	Αξιοποίηση της εμπειρίας των κοινωνικών εταίρων για βασικές δημόσιες πολιτικές και νομοθετήματα.
81	Λήψη θεσμικών μέτρων για τη θωράκιση των ελεγκτικών μηχανισμών σε θεσμικό επίπεδο
82	Ίδρυση και ενεργοποίηση της Κεντρικής Επιτροπής Απλούστευσης Διαδικασιών.
83	Ενδυνάμωση και εμπλουτισμό των θετικών ρυθμίσεων του υπηρεσιακού καθεστώτος των δημοσίων υπαλλήλων.
84	Αναβάθμιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών
85	Ενίσχυση της 'ανοικτής' & αμφίδρομης διοίκησης
86	Βελτίωση και ενίσχυση του πανελλαδικού δικτύου Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) ως υπηρεσιών μιας 'στάσης' ( <i>one stop shops</i> ) για τις συναλλαγές με τις δημόσιες υπηρεσίες
87	Απλούστευση ολόενα και περισσότερων διαδικασιών και αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών από τις δημόσιες υπηρεσίες.
88	Εδραίωση συστήματος 'Μάθηση μέσω Συγκρίσεων' (bench learning) με εφαρμογή : α) στρατηγικών συγκριτικών επιδόσεων, β) ανταγωνιστικής φύσης συγκριτικές επιδόσεις, γ) συγκριτικές επιδόσεις διαδικασιών, δ) λειτουργικές συγκριτικές επιδόσεις, ε) εσωτερικής φύσης συγκριτικές επιδόσεις, στ) εξωτερικής φύσης συγκριτικές επιδόσεις ζ) διεθνείς συγκριτικές επιδόσεις, η) συνδυασμός συγκριτικών επιδόσεων.
89	Συστηματική ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, έτσι ώστε η παρεχόμενη εκπαίδευση να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες.
90	Προσανατολισμός της παρεχόμενης εκπαίδευσης προς την προσφορά και όχι προς τη ζήτηση, με εδραίωση ενός συστήματος ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και ισχυροποίηση στους δημόσιους φορείς πολιτικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού την οποία θα εξυπηρετήσει η εκπαίδευση.
91	Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης σε ότι αφορά της αξιοποίησης των παρεχόμενων γνώσεων και δεξιοτήτων στο περιβάλλον εργασίας του υπαλλήλου.
92	Σύστημα προαγωγών με εφαρμογή αντικειμενικών και μετρήσιμων κριτηρίων
93	Ανίχνευση Υπηρεσιακών Αναγκών και ανάπτυξη συστήματος προγραμματισμού προσλήψεων σε συστηματική βάση
94	Καθιέρωση θητείας για τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων με δυνατότητα περιορισμένου αριθμού ανανεώσεων ( π.χ. δύο συνεχόμενες ανανεώσεις θητείας) κατόπιν αξιολόγησης
95	Προβολή του έργου της δημόσιας διοίκησης
96	Σχεδιασμός-διαχείριση - αξιολόγηση -συντήρηση- αναβάθμιση υλικοτεχνικής υποδομής της υπηρεσίας ( μελέτη σκοπιμότητας υλικοτεχνικής υποδομής)
97	Υιοθέτηση αναγνωρισθέντων προτύπων για την εξασφάλιση ποιότητας στην υπηρεσία
98	Συνεργασία με άλλους φορείς συναφούς αντικειμένου
99	Περιορισμός στην διόγκωση του αριθμού του προσωπικού στις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης και συνακόλουθη μείωση στην επιβάρυνση του δημόσιου προϋπολογισμού, σε συνδυασμό με την εκλογίκευση στο άναρχο καθεστώς των αμοιβών του προσωπικού.
100	Ορθολογικότερη σκέψη και δράση για ανταπόκριση στην ποικιλομορφία των σύγχρονων κοινωνιών. Επεξηγηματικά, οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να μπορούν να ανταποκρίνονται εξίσου αποτελεσματικά στους νέους, στους ηλικιωμένους, στις διαφορετικές εθνικές ομάδες, στους άνδρες, στις γυναίκες, στους ανάπηρους και στους αρτιμελείς.

## 2ο στάδιο : Κατηγοριοποίηση και ένταξη προτάσεων σε ομάδες

Στο στάδιο #2, ανιχνεύονται οι ομοιότητες τα κοινά χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες που αναδύονται μεταξύ των προτάσεων με κριτήρια που οι συμμετέχοντες προτείνουν (Πίνακας 5: **Κατηγοριοποίηση Προτάσεων**).

Μετά από διαλογική συζήτηση ανιχνεύονται οι σχέσεις ομοιότητας μεταξύ των προτάσεων χρησιμοποιώντας την γενική ερώτηση

Η πρόταση\_χ [: π.χ. η πρόταση #1 ]  
ΕΧΕΙ ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ( συνάφεια, ομοιότητα) με  
Την πρόταση\_ψ [: π.χ. την πρόταση #2 ]

### Πίνακας 5 Κατηγοριοποίηση Προτάσεων : Ομάδες Προτάσεων

---

ΟΜΑΔΑ # Α :	ΣΥΣΤΗΜΑ ‘ΑΞΙΩΝ’ : ΗΓΕΣΙΑ, ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ,
ΟΜΑΔΑ # Β:	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ- ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ
ΟΜΑΔΑ # Γ :	ΣΧΕΛΕΧΩΣΗ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΟΜΑΔΑ # Δ:	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ : α) Υλικών ( εξοπλισμός-Π/Υ) β) Αϋλων ( φήμη-εικόνα)
ΟΜΑΔΑ # Ε :	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ :ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
ΟΜΑΔΑ # ΣΤ:	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ ( FEED BACK)

---

**3<sup>ο</sup> στάδιο :Προσδιορισμός συσχεσιακών εξαρτήσεων μεταξύ προτάσεων και εμποδίων**

Στο στάδιο #3, εντοπίζεται η σχέση μεταξύ προτάσεων και εμποδίων χρησιμοποιώντας την εξής γενική ερώτηση (Πίνακας 6: Συνδυασμός Ενεργειών για την υπέρβαση των Εμποδίων )

**Η ΠΡΟΤΑΣΗ -Z  
ΒΟΗΘΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ (ΑΡΣΗ) ΤΟΥ  
ΕΜΠΟΔΙΟΥ- X**

**Η όλη διαδικασία απολήγει στον Πίνακα αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ προτάσεων και εμποδίων**

**ΠΙΝΑΚΑΣ  
ΑΛΛΗΛΟΣΥΣΧΕΤΗΣΕΩΝ  
ΜΕΤΑΞΥ  
ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΩΝ**

	EM1	EM2	EM3	EM4	-----	EMκ
ΠΡ#1						
ΠΡ#2						
ΠΡ#3						
ΠΡ#4						
ΠΡ#5						
ΠΡ#6						
ΠΡ#7						
-----	----	----	----	----	----	----
ΠΡ#ν						

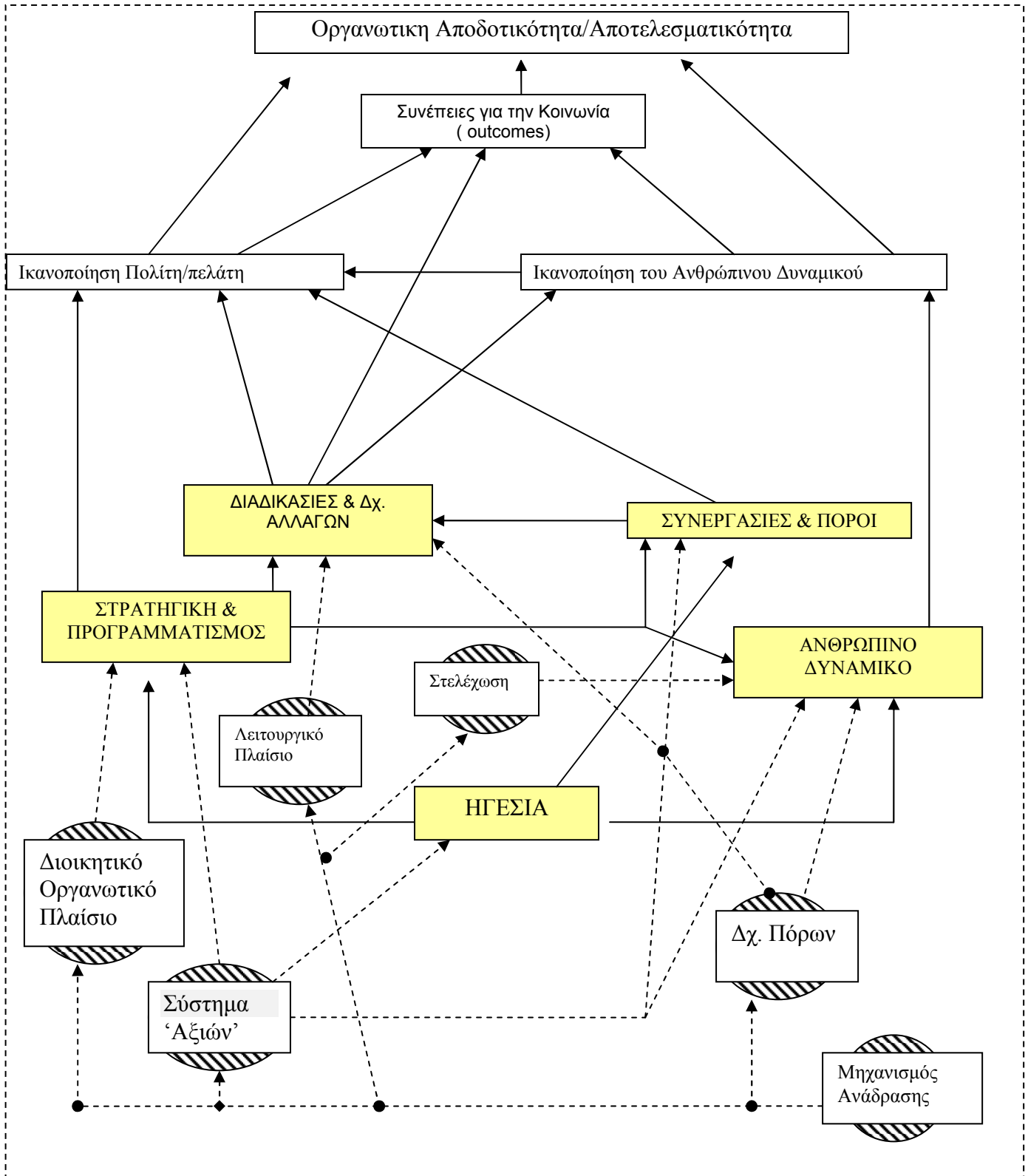
**EM=ΕΜΠΟΔΙΟ ΚΑΙ ΠΡ=ΠΡΟΤΑΣΗ**

**(ΕΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΧΕΣΗ ΔΗΛ. Η ΠΡΟΤΑΣΗ\_Z ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ/ΑΡΣΗ ΤΟΥ ΕΜΠΟΔΙΟΥ\_X**

**ΤΟΤΕ ΣΤΟ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟ ΚΕΛΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΤΕ ΤΟ Ν=ΝΑΙ**

**ΑΛΛΙΩΣ ΤΙΠΟΤΑ)**

**Πίνακας 6: Συνδυασμός Ενεργειών για την υπέρβαση των Εμποδίων**



#### 4<sup>ο</sup> στάδιο :Εναλλακτικά Σενάρια Δράσης-Σύνθεση Εφαρμόσιμων Προτάσεων

Οι προτάσεις όπως είναι ομαδοποιημένες στον ΠΙΝΑΚΑ 5 & 6 επιλέγονται συζευκτικά από κάθε μία των έξι συστάδων και παράγονται τα εναλλακτικά σενάρια δράσης. Η επιλεγμένες προτάσεις συνδέονται σε ένα συνδετικό κρίκο-γραμμή (Tie Line) που κείται στο κάτω μέρος του ΠΙΝΑΚΑ 7. Οι προτάσεις αυτές συνιστούν τις δραστηριότητες του σεναρίου δράσης το οποίο πρέπει να υλοποιηθεί μέσω ενός χρονοδιαγράμματος με κύκλο ζωής που καθορίζεται από ένα διάγραμμα GANTT ή CPM. <sup>8</sup>

ΠΙΝΑΚΑ 7 : ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΣΕΝΑΡΙΑ ΔΡΑΣΗΣ-ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΦΑΡΜΟΣΙΜΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

ΟΜΑΔΑ #1 : ΣΥΣΤΗΜΑ 'ΑΞΙΩΝ' : ΗΓΕΣΙΑ, ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	ΟΜΑΔΑ #2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ- ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	ΟΜΑΔΑ #6 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ ( FEED BACK)
Πρόταση 1.1	Πρόταση 2.1	Πρόταση κ.1
Πρόταση 1.2	Πρόταση 2.2	Πρόταση κ.2
.....	.....	.....
Πρόταση 1.v	Πρόταση 2.v	Πρόταση κ.v
<b>ΓΡΑΜΜΗ ΣΥΝΕΝΩΣΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ(TIE LINE)</b>		

(σύνθεση προτάσεων):

**ΣΕΝΑΡΙΟ #1 :** ΠΡΟΤΑΣΗ #3 συν ΠΡΟΤΑΣΗ #8 συν ΠΡΟΤΑΣΗ #1 συν ΠΡΟΤΑΣΗ #5  
.....

**ΣΕΝΑΡΙΟ #2:** ΠΡΟΤΑΣΗ #2 συν ΠΡΟΤΑΣΗ #8 συν ΠΡΟΤΑΣΗ #11 συν ΠΡΟΤΑΣΗ #5

### ΦΑΣΗ 3: ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΕΝΑΡΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ

Στο στάδιο αυτό η κοινότητα των εταίρων (stakeholders) μέσω διαλογικής συζήτησης επιλέγει το σενάριο δράσης που είναι το αποτέλεσμα συλλογικού διαλόγου, με βάση τα εξής αξιολογικά κριτήρια:

- Συμμετοχή (Participation)
- Διαφάνεια (Transparency)
- Συναίνεση (Consensus orientation)
- Ανταπόκριση (Responsiveness)
- Ισονομία και αρχή της μη διάκρισης (Equitability and inclusiveness)
- Αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητα (Effectiveness and efficiency)
- Αποτελεσματικότητα διακυβέρνησης (Government effectiveness)
- Ποιότητα ρυθμίσεων (Regulatory quality)
- Εφαρμογή της νομιμότητας (Rule of law)
- Έλεγχος της διαφθοράς (Control of corruption)
- Συμμετοχή και λογοδοσία (Voice and accountability)
- Ικανοποίηση των εμπλεκομένων
- Κοινωνικές επιπτώσεις
- Ωφέλειες στην παραγωγικότητα
- Οικονομίες κλίμακος
- Εξοικονόμηση κόστους
- Προϋπολογισμός
- Χρόνος υλοποίησης
- Μακροχρόνια ανάπτυξη

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Σ.Β.	ΣΕΝΑΡΙΟ #1 .....	.....ΣΕΝΑΡΙΟ#ν
1	W1		
2	W2		
3	W3		
4	W4		
5	W5		
.....			
N	W9		
ΣΥΝΟΛΟ ΜΟΡΙΩΝ			

## ΦΑΣΗ 4: ΣΕΝΑΡΙΟ ΔΡΑΣΗΣ

1<sup>ο</sup> στάδιο: Ανάπτυξη προγράμματος για την υλοποίηση του σεναρίου δράσης: Κατανομή πόρων και ανάθεση φόρτου εργασίας σε εμπλεκόμενους φορείς

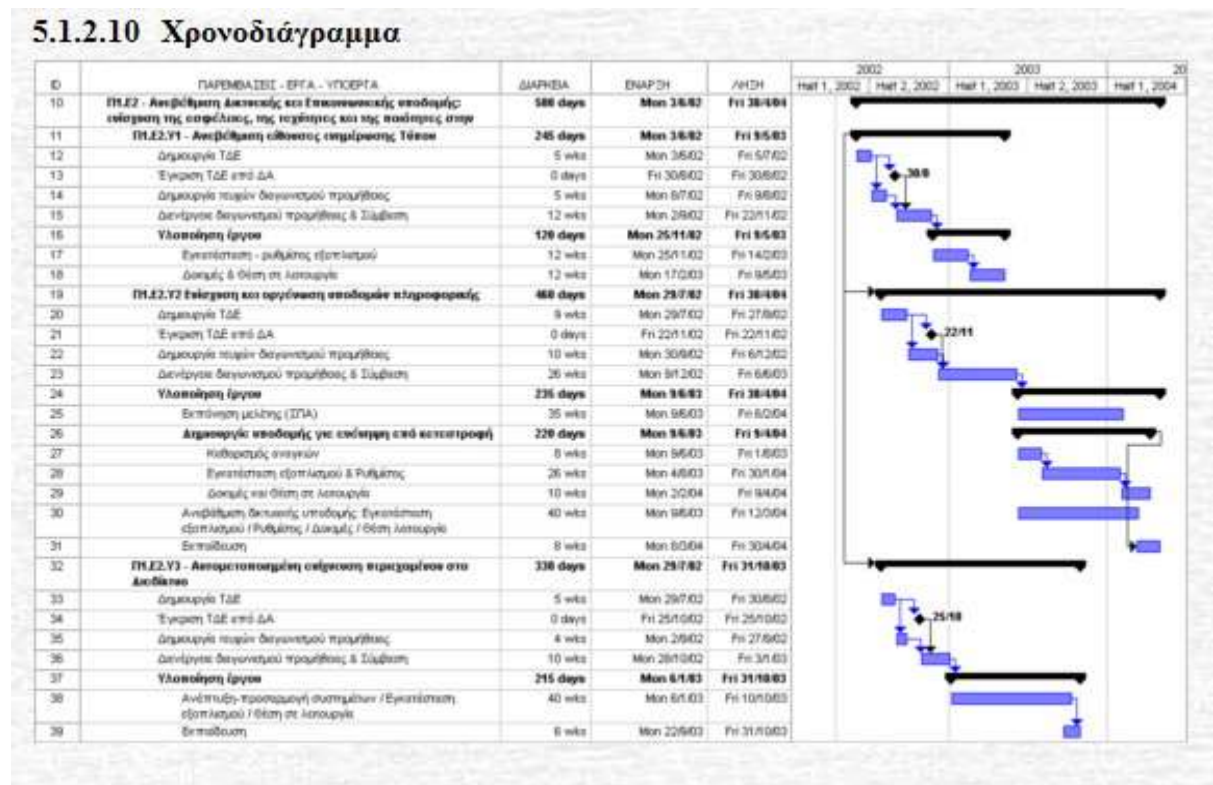
### ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ;)	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (ΠΟΙΟΣ ΚΑΝΕΙ ΤΙ)	ΧΡΟΝΟΣ (ΠΟΤΕ;)

ΔΕΛΤΙΟ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ			
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Ι	Φ	Μ
#1	—		
#2		—	
#N			—



## 2ο στάδιο: Ανάπτυξη Χρονοδιαγράμματος Δράσης GANTT





#### 4. Συμπεράσματα- Προτάσεις Εφαρμογής

Η εφαρμογή της συναινετικής μεθοδολογίας (consensus methodology) που περιγράψαμε επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους σε μια διαλογική συζήτηση, όπου διασφαλίζεται η ισότητα και το δικαίωμα ελεύθερης έκφρασης των ιδεών τους.

Στο πλαίσιο της δυναμικής των περιβαλλοντικών μεταβολών και των οργανωτικών αλλαγών, το συναινετικό πρότυπο λήψης αποφάσεων διαμορφώνει δέσμες πολιτικών, που αναπτύσσει, ελέγχει και ανασχεδιάζει τις δέσμες των δραστηριοτήτων που συνθέτουν "ανοικτά" κοινωνικά συστήματα.

Σε σχέση με τις άλλες μεθόδους αντιμετώπισης κοινωνικών θεμάτων η μεθοδολογία μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

1) δεν απαιτείται η συλλογή πολλών δεδομένων όπως την κοινωνιολογική έρευνα που συνήθως είναι χρονοβόρα. Βέβαια πριν την εφαρμογή του είναι δυνατόν να συγκεντρωθούν πληροφορίες και να γίνει συζήτηση με τους συμμετέχοντες αλλά σε πλαίσιο τελειώς γενικό και πληροφοριακό χωρίς να υπεισέλθουμε σε λεπτομέρειες.

2) η ανάλυση και η ερμηνεία που προκύπτει από την κοινωνιολογική έρευνα δεν αποτελεί και λύση για την οποία λύση απαιτείται στην συνέχεια σχεδιασμός ενώ η μεθοδολογία καταλήγει σε συναινετική λήψη απόφασης η οποία αποτελεί και την λύση του εξεταζόμενου πολύπλοκου θέματος.

3) ο χρόνος που απαιτείται για την επίλυση του πολύπλοκου θέματος είναι πολύ λιγότερος συγκριτικά με το χρόνο που απαιτεί μια κοινωνιολογική έρευνα αφού ασκεί πίεση πειθούς μέσω των διαδικασιών της για συναίνεση. Η συναίνεση προκύπτει από την **"ισχύ της πειθούς"** και όχι από την **πειθώ δια της ισχύος"**

4) η συνεισφορά της προσέγγισης που χρησιμοποιεί η μεθοδολογία με το να συνδυάζει την ανάλυση και την σύνθεση των στοιχείων μέσω της ενεργής συμμετοχής αντιπροσώπων διαφόρων κοινοτήτων ενδιαφερομένων είναι η συλλογική νοημοσύνη που προκύπτει από την πρόοδο της μάθησης και της συναίνεσης καθ' όλη την εφαρμογή.

5) σε σχέση με τις συστημικές μεθόδους διοίκησης επιχειρήσεων η μεθοδολογία ταυτίζεται εν μέρει ως προς τον κυκλικό τρόπο σκέψης για την αιτιότητα των σχέσεων και την απεικόνιση της κατάστασης ως σύστημα και έτσι είναι σε θέση να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα μιας κατάστασης και να εμπεριέχει την πολυπλοκότητα στον σχεδιασμό των ενεργειών για την επίλυσή της.

6) το πρόγραμμα ενεργειών για την επίλυση ενός πολύπλοκου θέματος μέσω των σχέσεων αλληλεπίδρασης που προσδιορίζονται και απεικονίζονται μπορεί να συμπυκνωθεί σε ελάχιστο αριθμό των πιο σημαντικών ενεργειών κάτι που δεν προβλέπεται με άλλες μεθόδους.

7) η παρούσα καινοτομική εφαρμογή έθιξε το θέμα της αποτελεσματικότητας της μεθοδολογίας στην αντιμετώπιση πολύπλοκων κοινωνικών θεμάτων. Παρ' όλες τις δυσκολίες έδειξε ότι είναι σε θέση να παίξει σημαντικό ρόλο όχι μόνον στην επίλυση κοινωνικών θεμάτων αλλά πιθανόν και σε άλλους χώρους ή τομείς γενικότερα.

Από την επισκόπηση των βιβλιογραφικών αναφορών, σαφώς προκύπτει ότι η αξία χρήσης ή χρησιμότητας του συναινετικού προτύπου λήψης αποφάσεων εξαρτάται από την ικανότητά του να ολοκληρώνει και να αφομοιώνει: α) τις περιβαλλοντικές μεταβολές β) τις οργανωτικές αλλαγές και γ) την αναπτυξιακή δυναμική των ατόμων που στελεχώνουν την εσωτερική αγορά του συστήματος.

Με το σκεπτικό αυτό το συναινετικό μας πρότυπο ουδέποτε δύναται να ενσωματώνει δέσμες αποφάσεων, πράξεων, ενεργειών, με ανελαστική έννοια και φορμαλιστική ή "ντετερμινιστική" αντίληψη.

Συνεπώς, η αξία χρήσης ή χρησιμότητας του προτύπου που περιγράψαμε ως τεχνική υποστήριξης αποφάσεων ή πράξεων της εταιρικής κοινωνικής διοίκησης, εξαρτάται τόσο από την νοοτροπία της διοίκησης να ασκεί "αυτοκριτική", όσο και από τον βαθμό της "αυτογνωσίας" των ενδημικών της προβλημάτων.

Με το σκεπτικό αυτό το μεθοδολογικό μας πρότυπο αποτελεί υπόδειγμα "οιονεί αυτοκριτικής" της αποτελεσματικότητας και της ολοκλήρωσης του συστήματος.

Η ικανότητα του προτύπου αυτού να ανιχνεύει τις "παθογόνες" πλευρές του συστήματος έτσι ώστε να γίνονται οι "σωστές κινήσεις στο σωστό χρόνο" είναι τόση υψηλή, όσο υψηλό θάπρεπε να είναι και το "γνώθι σαυτόν" της διοίκησης του κοινωνικού συστήματος απέναντι στα προβλήματά της.

## Υποσημειώσεις

- [1] : βλ. αναλυτικότερα για την συστημική προσέγγιση στο Δεκλερής, Μ. (1986) "Συστημική Θεωρία" Αθήνα :Σάκκουλας καθώς επίσης και στο Christakis, AN., (1993). *The Inevitability of Demosophia*, in *A Challenge for Systems Thinking: The Aegean Seminar*, Ioanna Tsivakou (ed.), University of the Aegean Press, Athens, Greece, pp. 187-197.
- [2] : βλ. εκτενέστερα για τις αλληλεξαρτήσεις στο Warfield, J.N., (1994). *A Science of Generic Design: Managing Complexity Through Systems Design*, Iowa State University Press, Ames, Iowa pp 50-92
- [3] : βλ. αναλυτικότερα για την περιπλοκή (complexity) στο Flood L. R., Jackson C.M. (1991). *"Creative Problem Solving"* Wiley pp.32-60
- [4] : βλ. αναλυτικότερα για το νόμο της "Τριαδικής (Νοητικής) Συμβασιμότητας" (triadic compatibility στο Miller, G.A. *"The marginal Number Seven, plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for processing Information"* Psych. Rev., 63(2) 1956
- [5] : βλ. εκτενέστερα για τους νόμους σχεδίασης των γενικών συστημάτων στο Warfield, J.N., (1994) .[υποσημείωση 2] pp.178-187 και στο Δεκλερής ).[υποσημείωση 1] σελ 182-204
- [6] : για την ανάλυση σε συστάδες βλ. ειδικότερα στο Σκιάρδος Κ. Γ. "Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης" Εκδόσεις ΖΗΤΗ σελ.141-κ.επ. τόμος Ι.
- [7] : για τις μεθόδους γένεσης και ιεράρχησης ιδεών βλ. ειδικότερα στο Warfield, J.N., and Roxana Cardenas, (1994). *A Handbook of Interactive Management*, Iowa State University Press, Ames, Iowa. pp. 189-216
- [8] για τις τεχνικές PERT, CPM, GANTT, και χρονοπρογραμματισμό βλ. ειδικότερα Alexander Hamilton Institute (1999) Διοίκηση Έργου-Project Management (ελληνική έκδοση) Αθήνα :Εκδ.Κριτήριο ΕΠΕ καθώς επίσης και στο Εμπέογλου, Ν.Μ. (1999) Προγραμματισμός Εργασιών Αθήνα :Ε.Μ.Π. και ειδικότερα στο Μπουρής, Δ. Ιω. (1989) «Η Τεχνική της Δικτυωτής Ανάλυσης»: Διοίκηση Συστημάτων, στο Δεκλερής σ.378-407 Αθήνα :Εκδ.Α.Σάκκουλα

## Βιβλιογραφία & αρθρογραφία

1. Ackoff, R., (1994). *The Democratic Corporation*, Oxford University Press, New York, NY.
2. Agranoff, R., and Pattakos, A. (1979). *Dimensions of Services Integration: Services Delivery, Program Linkages, Policy Management, Organizational Structure*, Project SHARE Monograph Series, No. 12, U.S. Department of Health, Education, and Welfare, Rockville, MD.
3. Banathy, B., (1987). *Design Inquiry*, International Systems Institute, Carmel, CA.
4. Banathy, B., (1996). *Designing Social Systems in a Changing World*, Plenum N.Y.
5. Christakis, AN., Warfield, J.N., and Keever, D., (1989). *Systems Design: Generic Design Theory and Methodology*, in *Systems Governance*, Michael Deqleris (ed.), Publisher Ant. N. Sakkoylas, Athens-Komotini, Greece, pp.143-210, (in Greek).
6. Christakis, AN., Krause, L., and Prabhu, Y., (1988). *Synthesis in a New Age*, *Systems Research*, 5(2), pp. 107-114.
7. Tsivakou, I. (1997). *The Rationality of Distinctions and the Emergence of Power: A Critical System Perspective of Power in Organizations*, *Systems Research and Behavioral Science*, 14, 21-34.
8. Ulrich, W. (1983), *Critical Heuristics of Social Planning: A New Approach to Practical Philosophy*, Paul Haupt, Berne, Switzerland.
9. Warfield, J.N., and Hill, J.D., (1972). *A Unified Systems Engineering Concept*, Columbus: OH, Battelle.
10. Warfield, J.N., and Christakis, A.N., (1987). *Dimensionality*, *Systems Research* 4(2), pp. 127-137.
11. Warfield, J.N., *The Magical Number Three, Plus or Minus Zero*, *Cybernetics and Systems*, 19, pp. 339-358.
12. Warfield, J.N., (1994). *A Science of Generic Design: Managing Complexity Through Systems Design*, Iowa State University Press, Ames, Iowa
13. Warfield, J.N., (1993). *Structural Thinking*, Institute for Advanced Study in the Integrative Sciences, George Mason University, Fairfax, Virginia.
14. Warfield, J.N., and Roxana Cardenas, (1994). *A Handbook of Interactive Management*, Iowa State University Press, Ames, Iowa.
15. Warfield, J.N., and Staley, S.M., (1996). *Structural Thinking: Organizing Complexity Through Disciplined Activity*, *Systems Research* 13(1), pp. 47-68.

16. Winograd, T., and Flores, F., (1986). Understanding Computers and Cognition: A new Foundation for Design, Ablex Publishing Corporation, Norwood, NJ.