



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**“Ανασχεδιασμός δημόσιου φορέα με μελέτη περίπτωσης  
τη Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών  
Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου Κρήτης”**

**Σοφία Δρακάκη**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Καλαμάτα, Μάρτιος, 2024**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**  
**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**“Ανασχεδιασμός δημόσιου φορέα με μελέτη περίπτωσης  
τη Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών  
Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου Κρήτης”**

**Σοφία Δρακάκη**  
**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Επιβλέπων: Ευστράτιος Φ.Γεωργόπουλος,**

**Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης την 29/03/2024**

**<Ευστράτιος Φ. Γεωργόπουλος, Καθηγητής>, επιβλέπων**  
**<Ευγενία Π. Μπιτσάνη, Καθηγήτρια>, μέλος**  
**<Θεόδωρος Ν. Τσέκος, Καθηγητής>, μέλος**

**Καλαμάτα, Μάρτιος, 2024**

Εσώφυλλο στα Αγγλικά



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΗΣΣΟΥ  
UNIVERSITY OF THE PELOPONNESE**

**School of Management (Kalamata)**

**Department of Business and Organization Administration**

**POSTGRADUATE PROGRAM MSc-MPA: PUBLIC ADMINISTRATION and LOCAL  
GOVERNMENT**

**“ Re-designing a public organization with a case study the Directorate  
of Transport & Communications regional unit of Heraklion, Crete”**

**Sofia Drakaki**

**Postgraduate Diplomatic Thesis**

**Supervising Professor: Efstratios F. Georgopoulos**

**Kalamata , March, 2024**

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

<b>ΕΝΠΕ</b>	Ένωση Περιφερειών Ελλάδος
<b>ΕΣΠΑ</b>	Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης
<b>ΕΤΠΑ</b>	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
<b>ΙΤΕ</b>	Ινστιτούτο Τεχνολογίας και Έρευνας
<b>ΚΠΑ</b>	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
<b>ΟΑΕΔ</b>	Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
<b>BPM</b>	Business Process Management
<b>BPR</b>	Business Process Reengineering
<b>BPMM</b>	Business Process Modeling Notation
<b>BPMS</b>	Business Process Modeling Software
<b>ΕΙΠΑ</b>	European Institute of Public Administration
<b>ΕΡΣΑ</b>	European Public Sector Award
<b>IT</b>	Information Technology
<b>PDF</b>	Portal Document Format
<b>QR</b>	Quick Response
<b>TQM</b>	Total Quality Management
<b>UML</b>	Unified Modeling Language

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ουσιαστική καθοδήγηση με χρήσιμες συμβουλές και οδηγίες, του επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Ευστράτιου Γεωργόπουλου αλλά και οι πολύτιμες γνώσεις που απέκτησα από τους καθηγητές μου, στο συγκεκριμένο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, συνετέλεσαν στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας.

Καταλυτική βοήθεια με παροχή στοιχείων, από τον Δρ.Κώτσογλου Κυριάκο, σήμερα Θεματικό Αντιπεριφερειάρχη στον Τομέα Τουρισμού της Περιφέρειας Κρήτης, τον κ.Μάνο Καλαϊτζάκη, Τεχνικό υπεύθυνο του Εργαστηρίου Αλληλεπίδρασης Ανθρώπου -Υπολογιστή του Ινστιτούτου Τεχνολογίας & Έρευνας Ηρακλείου, τους συναδέλφους, κ. Εμμανουήλ Νοικοκυράκη, Προϊστάμενο Εσωτερικού Ελέγχου και τον κ. Βασίλειο Ιωαννίδη, Προϊστάμενο του Τμήματος Επαγγέλματος, της Περιφέρειας Κρήτης.

Ιδιαίτερη μνεία και ευχαριστίες, στον Εκτελεστικό Γραμματέα της Περιφέρειας, Δρ.Νικόλαο Ραπτάκη, για την αμέριστη συμβολή, προθυμία και συμπαράσταση του.

Η στήριξη της οικογένειας μου μοναδική.

Ευχαριστώ πολύ για όλα, Κώστα και κόρες μου πολυαγαπημένες, Ευαγγελία και Ειρήνη.

Είστε πηγή έμπνευσης για μένα και να θυμάστε ότι, όλοι μας, σε όποια ηλικία και να είμαστε, μπορούμε να καταφέρουμε ότι βάλουμε στόχο, αρκεί να το πιστέψουμε και να το θέλουμε πολύ.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια, ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας έχει υποστεί πολυάριθμες οργανωτικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα. Για να μπορέσουν να εκσυγχρονίσουν και να ενισχύσουν τις υπηρεσίες τους, πολλοί οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν εφαρμόσει αναδιάρθρωση του εσωτερικού τους πλαισίου.

Ο βαθμός αντίστασης που προβάλλουν οι εργαζόμενοι και διάφοροι οργανωτικοί παράγοντες όπως το εργασιακό κλίμα, η ενθάρρυνση που κατευθύνεται από τη διοίκηση, η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την εφαρμογή της αλλαγής, η ετοιμότητα και η οργανωτική δέσμευση, κατέχουν σημαίνοντα θέση στην επιτυχία της αλλαγής της διαδικασίας. Η απλούστευση διαδικασιών, η οργανωσιακή κουλτούρα σε συνδυασμό με τα κατάλληλα εργαλεία και μεθόδους της Δημόσιας Δράσης, είναι ορισμένα χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου δημόσιου φορέα, με αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα, με διασφάλιση της βέλτιστης αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων, ευθυγραμμισμένα στην προάσπιση και την προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος.

**Λέξεις Κλειδιά :** Οργανωσιακή Αλλαγή, Οργανόγραμμα, Ανασχεδιασμός, GAP ανάλυση, μέθοδος BPMN, σχεδιαγράμματα Ψαροκόκκαλο-Pareto.

## ABSTRACT

In recent years, the Greek Public Sector has undergone numerous organizational changes and reforms both at many different levels. In order to be able to modernize and strengthen their services, many public sector organizations have implemented restructuring of their internal framework.

The degree of resistance displayed by employees and various organizational factors such as work climate, encouragement directed by management, the process used to implement the change, readiness and organizational commitment have a significant place in the success of the change process. The simplification of procedures, the organizational culture combined with the appropriate tools and methods of Public Action, are some characteristics of a modern public body, with effectiveness, efficiency, and productivity, ensuring the optimal utilization of available resources, aligned to the defense and promotion of public interest.

**Keywords :** Organizational Change, Organization chart, Reengineering, GAP analysis, BPMN method, Herringbone-Pareto diagrams.

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 «Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ΄», ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - CRETE.GOV.GR .....	39
Πίνακας 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΣΜΑΤΟΣ.....	43
Πίνακας 3 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO .....	47
Πίνακας 4 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	48
Πίνακας 5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ .....	49
Πίνακας 6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ .....	50
Πίνακας 7 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΒΡΜΝ .....	54
Πίνακας 8 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	56
Πίνακας 9 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 32 ΒΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΕΚΔΟΣΗ ΕΝΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ .....	58
Πίνακας 10 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΔΟΣΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ ΣΕ 10 ΒΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΒΡΜΝ.....	59
Πίνακας 11 ΦΟΡΜΕΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΙΤΕ.....	59
Πίνακας 12 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	63
Πίνακας 13 ΑΡΧΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΚΠΑ.....	63
Πίνακας 14 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	65
Πίνακας 15 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ 7 ΣΤΑΔΙΩΝ.....	68
Πίνακας 16 ΤΕΤΡΑΔΙΑΣΤΑΤΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ.....	71
Πίνακας 17 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΑΡΩΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ .....	75
Πίνακας 18 ΔΟΜΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	77
Πίνακας 19 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΔΙΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	80
Πίνακας 20 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΑΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΟΥ .....	87
Πίνακας 21 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗΣ ΒΕΜΠΕΡΙΑΝΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ.....	94
Πίνακας 22 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	95
Πίνακας 23 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	96
Πίνακας 24 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO.....	97
Πίνακας 25 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΨΑΡΟΚΟΚΚΑΛΟ.....	98
Πίνακας 26 ΠΡΟΤΥΠΟ GAP ANALYSIS.....	99



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Εξωτερική όψη του Μηχανολογικού Ηρακλείου .....	34
Εικόνα 2: Εσωτερική όψη της υπηρεσίας .....	35
Εικόνα 3 Νέες εγκαταστάσεις του Μηχανολογικού Ηρακλείου .....	45
Εικόνα 4 Αίθουσα συναντήσεων.....	45
Εικόνα 5 : 1 <sup>ος</sup> όροφος του αρχείου των Διπλωμάτων (πριν).....	51
Εικόνα 6 Παραλαβή του αρχείου προς ψηφιοποίηση.....	51
Εικόνα 7 Αποσσυραφή/προετοιμασία φακέλων .....	52
Εικόνα 8 Διαδικασία Σάρωσης .....	52
Εικόνα 9 Αποθήκευση και μεταφορά του φυσικού ψηφιοποιημένου αρχείου .....	53
Εικόνα 10 Ο χώρος μετά .....Νέα αίθουσα σημάτων.....	53
Εικόνα 11 ανάλυση της ενέργειας της παραλαβής.....	60
Εικόνα 12 Μοιραστείτε ένα κοινό Όραμα: ένα "σκάφος" για κάθε μέλος της ομάδας .....	64
Εικόνα 13 Διευθυντές- εργαζόμενοι χτίζουν μια «στοχευμένη» ομάδα με υψηλά κίνητρα.....	66
Εικόνα 14 Πρόγραμμα αξιολόγησης και έγκρισης από το Περιφερειακό Συμβούλιο Κρήτης.....	67
Εικόνα 15 Καθοδήγηση και συμβουλευτική από έμπειρο προσωπικό της Περιφέρειας .....	72
Εικόνα 16 Διασφάλιση ιχνηλασιμότητας σε όλα τα στάδια επεξεργασίας .....	75
Εικόνα 17 Παροχή υγιεινού- ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος στο χώρο ψηφιοποίησης...	78
Εικόνα 18 Ανατροφοδότηση αξιολόγησης αποτελεσμάτων από την Ένωση Σχολών Οδηγών Κρήτης .....	81
Εικόνα 19 Αύξηση της διαφάνειας με ψηφιακή υπογραφή .....	83
Εικόνα 20 Μετρήσεις απόδοσης.....	84
Εικόνα 21 Η χαρά στη δουλειά.....	84
Εικόνα 22 Θετική κάλυψη από τα ΜΜΕ .....	85
Εικόνα 23 Ανακύκλωση κλιπ λωρίδων φακέλων .....	86

## Περιεχόμενα

Εσώφυλλο .....	i
Εσώφυλλο στα Αγγλικά .....	ii
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ .....	iii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	v
ABSTRACT .....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ .....	viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΦΟΡΕΑ .....	5
1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΦΟΡΕΑ .....	5
1.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΦΟΡΕΑ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΩΡΟ ....	10
2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ .....	10
2.2 ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΩΡΟ .....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΩΝ ( ΤΥΠΙΚΑ / ΑΤΥΠΑ ) – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ - ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ .....	13
3.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΩΝ ( ΤΥΠΙΚΑ / ΑΤΥΠΑ ) .....	13
3.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ .....	14
3.3 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ .....	15
3.3.1 ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ .....	15
3.3.2 ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ .....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ - ΔΟΜΕΣ - ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑ .....	19
4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΕΣ ΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑ .....	19
4.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑ .....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....	23
5.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .....	24
5.2 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ - ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ .....	24
5.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ .....	25
5.4 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ – ΕΛΕΓΧΟΣ-ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ .....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΑΙΤΙΩΝ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ .....	26

6.1 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO.....	26
6.2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΨΑΡΟΚΟΚΑΛΟ.....	28
6.3 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ.....	28
6.4 GAP ΑΝΑΛΥΣΗ.....	28
6.5 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ Π.Ε. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ .....	30
7.1 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ & ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ Π.Ε ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ .....	30
7.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ .....	33
7.3. ΑΠΟΦΑΣΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ ,ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΓΙΑ ΟΛΙΣΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ .....	37
7.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ 2014-2019.....	38
7.4 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΠΕ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ.....	41
7.4.1. 1η Πρόκληση-Στόχος:.....	41
7.4.2 2 <sup>η</sup> Πρόκληση-Στόχος:.....	46
7.4.3 3 <sup>η</sup> Πρόκληση-Στόχος: .....	56
7.4.4 4 <sup>η</sup> πρόκληση-Στόχος: .....	62
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	90
α. Ελληνική:.....	90
β. Ξένη:.....	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	100

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια, ο δημόσιος τομέας έχει υποστεί συχνές οργανωτικές αλλαγές ως αποτέλεσμα ποικίλων παραγόντων, όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η διεθνής ανταγωνιστικότητα και οι κυβερνητικές πολιτικές. Οι αλλαγές αυτές έχουν άμεσο αντίκτυπο τόσο στις μεθόδους λειτουργίας του δημόσιου τομέα όσο και στα στελέχη που εργάζονται σε αυτόν. Προκειμένου να συμβαδίσουν με αυτές τις αλλαγές, πρέπει να υιοθετηθούν νέοι τύποι οργανωτικών δομών, μαζί με νέες προσεγγίσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Πρέπει να αναπτυχθούν ειδικές στρατηγικές και καινοτομίες προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία και η επιβίωση ως απάντηση σε αυτές τις νέες συνθήκες.

Λαμβάνοντας υπόψη το τρέχον πλαίσιο και τις διάφορες κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές αλλαγές στη χώρα μας, η ελληνική κυβέρνηση κάνει αξιοσημείωτα βήματα προς τη βελτίωση της οργάνωσης, της δομής και της συνολικής λειτουργικότητάς της. Για να διασφαλιστεί ότι οποιαδήποτε τροποποίηση εκτελείται σωστά, είναι επιτακτική ανάγκη να χρησιμοποιηθούν σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης. Αυτό θα ανοίξει το δρόμο για μια απρόσκοπτη μετάβαση σε ένα πιο αποτελεσματικό μοντέλο δημόσιας οργάνωσης που ωφελεί τόσο τους εργαζόμενους όσο και όλα τα άλλα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς τα άτομα επηρεάζονται περισσότερο από αυτές τις αλλαγές.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το σκεπτικό, θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε την έννοια της τροποποίησης καθώς και την απτή εκτέλεση τέτοιων αλλαγών στις δημόσιες υπηρεσίες.

Η επιτυχία μιας νέας επιχείρησης που πραγματοποιείται από έναν οργανισμό εξαρτάται από τον εκσυγχρονισμό του συστήματός του. Αυτή η διαδικασία εκσυγχρονισμού θα καθιερώσει την ιεραρχία της διοίκησης και θα καθορίσει τις εργασιακές ευθύνες σύμφωνα με τις τελευταίες οργανωτικές τάσεις. Ο βαθμός αντίστασης και ετοιμότητας για αλλαγή μεταξύ των υπαλλήλων υπηρεσιών θα επηρεάσει την εφαρμογή αυτών των αλλαγών.

Η διαδικασία εφαρμογής αλλαγών σε ένα φορέα είναι μια προκλητική και δύσκολη ενέργεια που απαιτεί μια μοναδική προσέγγιση. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την επίτευξη του τελικού στόχου είναι ζωτικής σημασίας. Στην εργασία μας θα εξετάσουμε το περιβάλλον που επικρατεί στους δημόσιους φορείς και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με τη διαδικασία αλλαγής. Τελικά, αυτές οι αποφάσεις έχουν επίδραση στις απαντήσεις των εργαζομένων σε ερωτήματα σχετικά με την απόδοσή τους, την αντίσταση στην αλλαγή και τις στάσεις.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται έγκειται στο εννοιολογικό μέρος της έρευνας, που εμβαθύνει στις στοιχειώδεις αρχές της οργάνωσης, της αλλαγής και της οργανωτικής

αλλαγής σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και την προσπάθεια να καταδείξουμε πως η θεωρία, με τα εργαλεία και τις μεθόδους της Δημόσιας Διοίκησης, μετασχηματίζεται σε πράξη και με τη μελέτη περίπτωσης σε πραγματικότητα.

Στο πρώτο κεφάλαιο, επεξηγείται η σημασία του σχεδιασμού και της αναδιάρθρωσης στον δημόσιο τομέα για το σκοπό της βέλτιστης λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας. Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει εξονυχιστικά το οργανωτικό φαινόμενο και τις αποχρώσεις του καθώς σχετίζονται με τον δημόσιο τομέα. Το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει τα κύρια χαρακτηριστικά των δικτύων, τόσο συμβατικών όσο και άτυπων, τη λειτουργία τους και τον αντίκτυπό τους. Το τέταρτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στις διαδικασίες, τις δομές και την οργανωτική ιεραρχία ενός ιδρύματος. Το κεφάλαιο πέμπτο απεικονίζει την εξέλιξη του κύκλου ζωής της διαδικαστικής διαδικασίας. Το έκτο κεφάλαιο διερευνά τις διαστάσεις του εντοπισμού των ριζών των δυσλειτουργιών στους δημόσιους τομείς. Το έβδομο κεφάλαιο και το καταλυτικότερο όλων των παραπάνω, που αφορά τη μελέτη περίπτωσης του ανασχεδιασμού του Μηχανολογικού Ηρακλείου Κρήτης, μας εξηγεί ότι, η στοχευμένη προσέγγιση, ο καλός σχεδιασμός, η συνεχής παρακολούθηση για τυχόν αλλαγές προς τον στόχο και η εξεύρεση των κατάλληλων εργαλείων, του ανθρώπινου δυναμικού, θα μας οδηγήσει σε αποτελέσματα εξαιρετικά, που συμβάλλουν στην ορθή λειτουργία και την αποτελεσματικότητα μιας σύγχρονης δημόσιας υπηρεσίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΦΟΡΕΑ

### 1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΦΟΡΕΑ

Οι οντότητες που υπάρχουν για να εξυπηρετούν δημόσιους σκοπούς και να εκπληρώνουν μεμονωμένες συμβάσεις είναι γνωστοί ως δημόσιοι οργανισμοί. Ωστόσο, η συμμετοχή πολλών μερών και τα πρότυπα από τα οποία εξαρτάται η ικανοποίησή τους μπορεί συχνά να οδηγήσουν αυτούς τους οργανισμούς σε διάφορες κατευθύνσεις. Για να πετύχουν αυτοί οι οργανισμοί, είναι ζωτικής σημασίας να εντοπιστούν και να καλλιεργηθούν στρατηγικές ικανότητες που δημιουργούν τη βέλτιστη δημόσια αξία για τα συμβαλλόμενα μέρη, διατηρώντας παράλληλα το κόστος σε λογικό επίπεδο ( Bryson et al., 2007 ).

Ο Σχεδιασμός-Προγραμματισμός, είναι ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία για όλων των ειδών των οργανισμών, είτε αφορούν ιδιωτικού είτε δημου χαρακτήρα., παρά τις μεταξύ τους διαφοροποιήσεις.( Bryson, 2004 ).

Ανεξάρτητα από το αν ένας οργανισμός ανήκει στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα εξαιρετικά κρίσιμο εγχείρημα. Παρόλο που υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο τομέων, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού παραμένει εξίσου σημαντική. Ο δημόσιος τομέας, ειδικότερα, χαρακτηρίζεται από μια συνεχή κατάσταση ροής, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπως σημειώνει ο Bryson (2004). Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, μια εποχή που η διοίκηση των δημόσιων υπηρεσιών βρίσκονταν σε μεταρρύθμιση και οι αρχές της φιλοσοφίας της φιλελεύθερης αγοράς κυριαρχούσαν στη σκέψη διαχείρισης, η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού εφαρμόστηκε στο δημόσιο τομέα ( IIEP, 2010 ).

Με την έρευνα της ξένης βιβλιογραφίας που αφορά το θέμα, γίνεται φανερό ότι, όσον αφορά τον ορισμό του σχεδιασμού στους δημόσιους οργανισμούς, οι περισσότεροι συγγραφείς προσυπογράφουν τον ορισμό που δημιούργησαν οι Streib και Poister το 1990. Ο ορισμός τους περιγράφει τον στρατηγικό σχεδιασμό ως οργανωμένο και μεθοδικό εγχείρημα για να προχωρήσουν στην απόφαση σημαντικών αλλαγών που θα ετεροκαθορίσουν τον χαρακτήρα και την τροχιά των κυβερνητικών πρωτοβουλιών, ενώ θα λειτουργούν εντός των ορίων συγκεκριμένων θεσμικών ορίων.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει τη δημιουργία ολοκληρωμένων στρατηγικών που παρέχουν μια ολοκληρωμένη προοπτική του οργανισμού. Αυτό ενσωματώνει την εκτενή εξέταση των μακροπρόθεσμων στόχων, την αξιολόγηση και την εξέταση αυτών, αλλά και αξιών και των προτεραιοτήτων τους. Επιπλέον, αυτός ο σχεδιασμός παρέχει μια κρίσιμη ευκαιρία για τον προγραμματισμό της μελλοντικής κατεύθυνσης και των ενεργειών που θα

επιτρέψουν στον οργανισμό να παραμείνει βιώσιμος, αποτελεσματικός και ικανός να προσθέσει δημόσια αξία.

Όταν πρόκειται για στρατηγικό σχεδιασμό στον δημόσιο τομέα, η διαδικασία περιλαμβάνει τη δημιουργία ολοκληρωμένων στρατηγικών που παρέχουν μια συνολική προοπτική του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται με την ενσωμάτωση μιας σειράς στοιχείων όπως η νεωτερική σκέψη, η ουσιαστική ανάλυση των στόχων και η υποκειμενική εκτίμηση των αξιών, των προτεραιοτήτων και των στόχων ( Mintzberg et al., 1998 ).

Επιπλέον, παρουσιάζει την ευκαιρία να χαρτογραφηθεί η επερχόμενη πορεία δράσης που θα εγγυηθεί την αντοχή, την αποδοτικότητα και την δυνατότητα του οργανισμού να ενισχύσει τη δημόσια αξία ( Poister, 2010 ).

Η εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής είναι μια κρίσιμη πτυχή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα ( Weiss, 2016, Poister, 2010 ).

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1994), η εφαρμογή στρατηγικών μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Ενώ ορισμένες στρατηγικές εκτελούνται ακριβώς όπως προβλέπεται, άλλες μπορεί να εκτελεστούν διαφορετικά ή και καθόλου. Επιπλέον, είναι δυνατό να υλοποιηθούν νέες στρατηγικές κατά τη φάση υλοποίησης.

Η εφαρμογή της στρατηγικής στον δημόσιο τομέα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης. Αυτό τονίζεται από τον Poister (2010) ως ουσιαστική πτυχή της επιτυχίας.

Όταν πρόκειται για τον δημόσιο τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνεται γύρω από την κοινότητα και τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών της. Κατά τη διεξαγωγή της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη τόσο οι τεχνικές πτυχές όσο και τα πιθανά πολιτικά ζητήματα. Ο σωστά εκτελούμενος στρατηγικός σχεδιασμός σε περιβάλλοντα του δημόσιου τομέα προσφέρει μια σειρά ιδεών, διαδικασιών και μέσων για να διασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή του ( Bryson et al., 2015 ).

Όπως υποστηρίζει ο Bryson (2011), ο ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα δεν πρέπει να συγχέεται με την ηγεσία, τη στρατηγική σκέψη, τη δράση ή τη μάθηση. Η ουσία της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο εντοπισμός και η επίλυση στρατηγικών ζητημάτων. Αυτά τα ζητήματα είναι υψίστης σημασίας για την αποστολή του οργανισμού, τη φύση και την ποικιλία των προσφορών του, την πελατεία του, τα έξοδά του, τη χρηματοδότηση, τον ίδιο τον οργανισμό και τη διοίκησή του ( Bryson, 2011 ).

Σύμφωνα με την ταξινόμηση του Bryson (2011), υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ στρατηγικών και επιχειρησιακών θεμάτων :

(i) Η εξερεύνηση της γνώσης, οι νέες έννοιες, οι αλλαγές στα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη και οι σχέσεις τους, καθώς και η νέα τεχνολογία είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση στρατηγικών ζητημάτων που επηρεάζουν τη βασική δραστηριότητα ενός οργανισμού. Τέτοια ζητήματα απαιτούν προσεκτική εξέταση, καθώς έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον οργανισμό.

(ii) Προκειμένου να αντιμετωπιστούν επιχειρησιακά προβλήματα, είναι απαραίτητο να αξιοποιηθεί η υπάρχουσα γνώση στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον επαναπροσδιορισμό των τρεχουσών στρατηγικών, αλλά χωρίς να αμφισβητείται πλήρως η εγκυρότητά τους. Απαιτεί επίσης αποτελεσματική διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών, καθώς και αξιοποίηση των διαθέσιμων τεχνολογιών. Επιπλέον, είναι σημαντικό να διατηρείτε σχέσεις με τα τρέχοντα μέρη που συμμετέχουν στις επιχειρήσεις.

Όταν εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα, η σχεδίαση από ψηλά, αναφέρεται σε μια σειρά από δραστηριότητες που είναι ταυτόχρονες και διαδοχικές. Ενώ περιγράφονται διάφορα στάδια, η κύρια εστίαση είναι στον ίδιο τον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς και στην επιλογή, την εκτέλεση, την αξιολόγηση και την επίβλεψη της εν λόγω στρατηγικής (Hoglund et al., 2018).

Σύμφωνα με τον Joyce (2004), η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικών στον δημόσιο τομέα έχει ομοιότητες με αυτή του ιδιωτικού τομέα. Έτσι, οι ιθύνοντες του δημόσιου έχουν εργαλεία και μεθόδους να επωφεληθούν από τη δημιουργία εγχειριδίων στρατηγικής που περιγράφουν τους στόχους, το όραμά τους, και στρατηγικά σχέδια. Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει τη δημιουργία στρατηγικών που προσφέρουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των προτεραιοτήτων, των στόχων και των αξιών του οργανισμού, καθώς και μακροπρόθεσμη σκέψη και αντικειμενική ανάλυση (Mintzberg et al., 1998). Παρέχει επίσης την ευκαιρία να χαρτογραφηθούν μελλοντικές κατευθύνσεις και ενέργειες που προάγουν τη δυνατότητα να είναι βιώσιμοι, να φέρουν αποτέλεσμα και να αποδείξουν ότι είναι σε θέση ο φορέας να προσφέρει δημόσια αξία (Poister, 2010). Επιπλέον, η διαδικασία υλοποίησης επιλεγμένων στρατηγικών είναι εξίσου ζωτικής σημασίας στον δημόσιο τομέα (Weiss, 2016, Poister, 2010). Ορισμένες στρατηγικές μπορεί να εκτελεστούν όπως έχει προγραμματιστεί, ενώ άλλες μπορεί να εκτελεστούν διαφορετικά ή καθόλου (Mintzberg, 1994) και νέες στρατηγικές μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή. Οι δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής του δημόσιου τομέα (Poister, 2010).

Το 1992, ο Streib αναγνώρισε την σημαντικότητα του ηγέτη, στη διαδικασία του σχεδιασμού και εξέφρασε ανησυχίες σχετικά με την ικανότητα του δημόσιου τομέα να παρέχει το απαραίτητο επίπεδο ηγεσίας για την επίτευξη επιτυχίας. Ο Streib (1992) απέδωσε αυτή τη δυσκολία εν μέρει, στην πρόκληση του να διατηρηθεί κοινό όραμα μεταξύ διορισμένων και εκλεγμένων αξιωματούχων, οι οποίοι αλλάζουν συχνά λόγω μεταβάσεων προσωπικού και



εκλογών. Οι Streib και Poister (1990) διερεύνησαν επίσης τους περιορισμούς της στρατηγικής ικανότητας στον δημόσιο τομέα και αμφισβήτησαν εάν οι φορείς του δημοσίου θα μπορούσαν να συλλέξουν τα χρήσιμα στοιχεία για να δημιουργήσουν ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό σχέδιο. Ενώ είναι προφανές ότι ο συνεπής και αποφασιστικός ηγέτης έχει όλα τα εφόδια για να αφυπνίσει και να διατηρήσει στο φορέα του, ένα ενιαίο όραμα, ενισχύοντας έτσι τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, υπάρχει ένα αντεπιχείρημα στην έρευνα που τίθεται από τους συγγραφείς. Συγκεκριμένα, η ερώτηση των συγγραφέων σχετικά με την ηγεσία και τη στρατηγική ικανότητα σε δημόσιους οργανισμούς είναι υπερβολικά ευρεία και δεν λαμβάνει υπόψη τα διαφορετικά επίπεδα ηγεσίας και στρατηγικής ικανότητας που μπορεί να διαθέτουν τα άτομα.

## 1.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΦΟΡΕΑ

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείρισης στο δημόσιο τομέα είναι αυτή που επιφέρει σημαντικό μετασχηματισμό. Σκοπός του είναι να διευκολύνει σπάνιες αλλά σημαντικές αλλαγές σε άλλες κρίσιμες διαδικασίες που σχετίζονται με τη δημιουργία αξίας.

Σύμφωνα με τον Poister (2010), ο στρατηγικός σχεδιασμός στον δημόσιο τομέα δεν αφορά πάντα την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των συνεχιζόμενων προγραμμάτων. Αντίθετα, συχνά περιλαμβάνει την τροποποίηση του ορισμού της απόδοσης για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Ο ίδιος συγγραφέας υπογραμμίζει περαιτέρω ότι, ο στρατηγικός σχεδιασμός εντός του δημόσιου τομέα δεν είναι απλώς θέμα εκπόνησης ενός σχεδίου που βασίζεται σε παραμέτρους λειτουργικής απόδοσης, ούτε η στρατηγική διαχείριση πρέπει να θεωρείται ως μια μορφή μικροδιαχείρισης που προάγει την ομοιομορφία μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων. Σε υψηλότερο επίπεδο, ο στρατηγικός σχεδιασμός εντός του δημόσιου τομέα μπορεί να οδηγήσει σε πιο εκτεταμένες συστημικές αλλαγές, να ξεπεραστούν τα εμπόδια και να αναδιαμορφωθεί η δομή και η κουλτούρα του οργανισμού. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την εξασφάλιση πρόσθετων πόρων ή την επέκταση της επίσημης εξουσίας, σύμφωνα με το Poister (2010).

Σύμφωνα με την ανάλυση του Bryson (2011), πολλές βασικές αλλαγές στους οργανισμούς προέκυψαν από επίσημες προσπάθειες στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτές οι προσπάθειες στοχεύουν στην επίτευξη προσαρμογών συστημάτων, οι οποίες αναφέρονται σε αλλαγές που βοηθούν τους δημόσιους οργανισμούς να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους, ακόμη και αν υπάρξουν σημαντικές αλλαγές στο μέλλον. Τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα του στρατηγικού σχεδιασμού είναι προσανατολισμένα προς αυτόν τον στόχο.

Η ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα αποτελεί πρόκληση, καθώς επηρεάζεται από τους ιδιωτικούς φορείς που δίνουν προτεραιότητα στη όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ανάπτυξη τους, στην αύξηση του κέρδους και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία μπορεί να μην είναι πάντα εφαρμόσιμα στον δημόσιο τομέα. Παρά

τις πρόσφατες μεταρρυθμίσεις που έχουν εισαγάγει στοιχεία του ιδιωτικού τομέα και του επιχειρηματικού κόστους, αυτή η πρόκληση παραμένει. Επιπλέον, προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι η εφαρμογή νέας δημόσιας διαχείρισης έχει οδηγήσει σε ακούσιες συνέπειες, όπως η υπερβολική εστίαση στην εσωτερική αποτελεσματικότητα σε βάρος της εξωτερικής αποτελεσματικότητας. Η έμφαση στα βραχυπρόθεσμα, μετρήσιμα αποτελέσματα έχει επίσης παρεμποδίσει την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης, με αποτέλεσμα να παραλείπονται τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Μελέτες των Diefenbach (2009), Lapsley (2008) και Bevan and Hood (2006) υποστηρίζουν όλες αυτήν την ιδέα.

Σύμφωνα με την έρευνα του Bryson (2011), ο δημόσιος τομέας πρέπει να αντιμετωπίσει έξι θεμελιώδεις τάσεις μετασχηματισμού, οι οποίες σκιαγραφούνται παρακάτω :

- 1) Τα προφίλ των καταναλωτών υφίστανται ραγδαίες αλλαγές, όπως και οι προτιμήσεις τους και οι αξίες που τους καθορίζουν ως πολίτες.
- 2) Η σφαίρα της τεχνολογίας περιλαμβάνει μια σειρά συστημάτων, προϊόντων, υπηρεσιών και δυνατοτήτων που εξαρτώνται από τις τεχνολογικές καινοτομίες.
- 3) Ο στόχος της ενίσχυσης της αλληλεξάρτησης μεταξύ κυβερνητικών φορέων και ιδιωτικών οργανισμών βρίσκεται στην πρώτη γραμμή πολλών πρωτοβουλιών.
- 4) Υπήρξε μια αυξανόμενη ζήτηση για μεγαλύτερη υπευθυνότητα και ενοποίηση εντός του δημόσιου τομέα.
- 5) Αυξημένο επίπεδο ανταγωνισμού τόσο στις εγχώριες όσο και στις ξένες αγορές, που διακρίνεται για την εξαιρετική του ποιότητα.
- 6) Έχει παρατηρηθεί αύξηση των παρεμβάσεων από ρυθμιστικούς φορείς, εποπτικούς φορείς και κυβερνητικές πολιτικές.

Οι αναδυόμενες τάσεις στον επιχειρηματικό κόσμο περιλαμβάνουν την υιοθέτηση φρέσκων προσεγγίσεων στη διαχείριση, καθώς και την καλλιέργεια της επιχειρηματικότητας και την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΩΡΟ

### 2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ

Όταν χρησιμοποιούμε τη λέξη «οργάνωση», αναφερόμαστε στην πράξη της «οργάνωσης», η οποία περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός συστήματος. Αυτό το σύστημα, με τη σειρά του, χρησιμεύει ως μορφή ρύθμισης. Ο κανονισμός μπορεί να αναφέρεται στη διαδικασία συνεργασίας πολλών εμπλεκόμενων όπου συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, συμπεριλαμβανομένης της ανάθεσης ευθυνών και εξουσιών μεταξύ των μελών. Μπορεί επίσης να αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ίδιων των ατόμων, καθώς και μεταξύ των ατόμων και των υλικών με τα οποία εργάζονται. Σε κάθε περίπτωση, η οργάνωση είναι θεμελιώδης πτυχή της διοίκησης ( Σαΐτης, 2005:147 ).

*Όπως δήλωσε ο Ζαβλάνος το 2002 (σελ. 238), οργάνωση είναι η συστηματική διευθέτηση και αξιοποίηση όλων των πόρων και των ενεργειών που χρειάζεται ένας οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους του. Οι λειτουργίες ενός οργανισμού υπαγορεύουν τις ευθύνες κάθε ατόμου που απασχολείται στον οργανισμό, τα εργαλεία και τον εξοπλισμό που χρειάζονται και τις μεθόδους συντονισμού όλων των ενεργειών προς την επίτευξη των στόχων.*

Η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, είτε αυτοί σχετίζονται με τη βελτιστοποίηση εσόδων, την ανάπτυξη ή τους ικανοποιημένους πελάτες/πολίτες, επαφίεται σε καταλυτικό βαθμό από τον ρόλο της οργάνωσης. Ως ζωτικό συστατικό της διοίκησης, η οργάνωση εμπλέκεται σε κάθε πτυχή του επιχειρηματικού σχεδιασμού και χωρίζεται σε δύο κατηγορίες - τυπική και άτυπη.

Η κατανομή των ευθυνών μεταξύ των μελών ή των ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό είναι ο πρωταρχικός στόχος της επίσημης οργάνωσης. Αυτό αναφέρεται στην παραδοσιακή ιεραρχία της ηγεσίας σε έναν οργανισμό, όπου η ανώτερη διοίκηση κατέχει τη μεγαλύτερη δύναμη, ακολουθούμενη από τη μεσαία διοίκηση και τέλος την κατώτερη διοίκηση. Από την άλλη πλευρά, ο άτυπος οργανισμός ασχολείται με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό και λειτουργεί παράλληλα με τον επίσημο οργανισμό. Οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελών τους και βασίζονται σε κοινούς στόχους, ενδιαφέροντα και προοπτικές. Αυτά τα κοινά στοιχεία αποτελούν την καταλυτική ώθηση της δημιουργίας τέτοιων ομάδων.

Αν και δεν είναι επίσημα δομημένο ή δεν περιλαμβάνεται στο οργανόγραμμα, ο άτυπος οργανισμός παίζει καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη των στόχων του οργανισμού (Χυτήρης, 2001 ).

## 2.2 ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΦΑΝΟΜΕΝΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΩΡΟ

Οι Schraeder et al. (2005) υποστήριξαν ότι, οι διαφορές μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων ιδρυμάτων μπορούν να αποδοθούν στη ιδιαιτερότητα των εξωτερικών παραγόντων που διαμορφώνουν τις προσδοκίες και τους περιορισμούς αυτών των οντοτήτων. Η αναγνώριση αυτών των διαφορών στο εξωτερικό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να οριστεί ως μια εσωτερική απάντηση σε εξωτερικές απαιτήσεις. Στη σύγχρονη εποχή, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν τεράστιες απαιτήσεις για να εγκλιματιστούν σε ουσιαστικές και συνεχείς αλλαγές στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Κατά συνέπεια, οι διευθυντές σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα πρέπει να βοηθήσουν το προσωπικό τους να κατανοήσει αυτές τις περιβαλλοντικές αλλαγές και την πιεστική ανάγκη για οργανωτική προσαρμογή.

Εάν οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα αποτύχουν να προσαρμόσουν τα πολιτιστικά τους πρότυπα ώστε να αντικατοπτρίζουν τις περιβαλλοντικές ανάγκες, κινδυνεύουν να μείνουν στάσιμοι και να χάσουν την εμπιστοσύνη όλων των εμπλεκόμενων χρηστών (πολίτες και επιχειρήσεις). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό τώρα, καθώς το περιβάλλον του δημόσιου τομέα αντικατοπτρίζει όλο και περισσότερο αυτό των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα. Ως αποτέλεσμα, πολλοί δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν εξωτερική πίεση να υιοθετήσουν τεχνικές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, παρά αυτές τις ομοιότητες, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι εξακολουθούν να υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές στη λειτουργία και την κουλτούρα μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Ένα από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα είναι ότι απευθύνεται σε ποικίλα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων πολιτών, επιχειρήσεων και άλλων δημόσιων οργανισμών. Ως αποτέλεσμα, αυτές οι οντότητες δίνουν προτεραιότητα σε συγκεκριμένες διαστάσεις των αποτελεσμάτων που ενδέχεται να μην ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους. Αυτή η ανακάλυψη συνδέεται στενά με μια άλλη μεγάλη πρόκληση που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας - την ασάφεια γύρω από τους στόχους και τα αποτελέσματά του. Σε αντίθεση με έναν ιδιωτικό οργανισμό που εστιάζει στη μεγιστοποίηση του κέρδους, ο δημόσιος τομέας λειτουργεί με λιγότερο σαφείς στόχους ( Karlsson, 2008 ).

Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν έναν ξεχωριστό στόχο να προάγουν την ευημερία της κοινωνίας γενικά, όπως σημειώθηκε από τους Burgess και Ratto το 2003. Αυτός ο στόχος έχει ευρύ πεδίο και έχει πιο βαθύ αντίκτυπο από την αποστολή του ιδιωτικού τομέα. Η φύση των δημόσιων υπηρεσιών αντανακλάται στους υπαλλήλους αυτών των οργανισμών, οι οποίοι είναι πιο ανιδιοτελείς από εκείνους του ιδιωτικού τομέα, σύμφωνα με τον Wright το 2003. Ως

αποτέλεσμα, τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι τόσο αποτελεσματικά για να τους παρακινήσουν, όπως επισημαίνει ο Karlsson το 2008. Οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα συμμορφώνονται με ένα σαφές πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων, το οποίο δίνει προτεραιότητα στη μεγιστοποίηση της αξίας, καθιστώντας δύσκολη την παρακίνηση, την επίβλεψη και την αξιολόγηση της απόδοσής τους, όπως τονίστηκε από τους Burgess και Ratto το 2003 και τον Wright το 2003. Αυτή η δυσκολία συνδέεται με το ζήτημα της μέτρησης των αποτελεσμάτων που αναφέρθηκε προηγουμένως από τους Burgess και Ratto το 2003, καθώς και την έλλειψη αυτονομίας που υφίσταται στο δημόσιο σε σχέση με τους ιδιώτες. ( Karlsson, 2008 ).

Το ζήτημα της εξισορρόπησης ποσότητας και ποιότητας είναι συχνά συνυφασμένο με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας. Ο πρωταρχικός στόχος των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα είναι η κάλυψη των αναγκών των πολιτών, αλλά με αυτόν τον τρόπο, συχνά δίνεται έμφαση στη μείωση του κόστους παρά στην παροχή υπηρεσιών κορυφαίας ποιότητας. Αυτό δημιουργεί ένα δίλημμα για τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, καθώς αναγκάζονται να επιλέξουν μεταξύ της τροφοδοσίας μεγαλύτερου αριθμού πολιτών με υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας ή της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε μικρότερο αριθμό πολιτών ( Edvarsson και Enquist, 2006 ).

Τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με τον δημόσιο τομέα συνδέονται άμεσα με το γραφειοκρατικό σύστημα λειτουργίας, το οποίο διέπεται από το συγκεντρωτικό μοντέλο διαχείρισης. Ο συγκεντρωτισμός αναφέρεται σε ένα σύστημα όπου οι κυρίαρχες εξουσίες του κράτους ασκούνται από τα κεντρικά του όργανα σε ολόκληρη τη γεωγραφική του επικράτεια ( Ψυχάρης & Σιμάτου, 2003, σελ. 648 ). Αυτό το κεντρικό σύστημα διοίκησης ενσωματώνεται στο ευρύτερο γραφειοκρατικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τον Weber. Τα χαρακτηριστικά της Weberian γραφειοκρατικής προσέγγισης της διοίκησης παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα (ΠΙΝΑΚΑΣ 21) ( Μπουρής, 2008, σ. 45 ).

Ο Weber επινόησε τον όρο «Weberian system», ο οποίος υποστηρίζει ότι μια γραφειοκρατική δομή μπορεί να επιτύχει το μέγιστο επίπεδο αποτελεσματικότητας (Brown et al., 2003). Ο Streib (1992) περιγράφει τα καθοριστικά χαρακτηριστικά μιας Weberian γραφειοκρατίας ως εξής :

- Η κατάτμηση και η ανάθεση καθηκόντων μεταξύ του προσωπικού, καθώς και η εστίαση στην επαγγελματική πορεία και η ανοδική κινητικότητα μεταξύ των στελεχών, είναι κρίσιμες πτυχές κάθε επιχειρηματικής λειτουργίας.
- Η διαδικασία διεκπεραίωσης καθηκόντων και εκπλήρωσης των ευθυνών βασίζεται στην αυστηρή τήρηση συγκεκριμένων κανόνων και κανονισμών.
- Η δομή της ιεραρχικής οργάνωσης, που συχνά αντιπροσωπεύεται από μια πυραμίδα, βασίζεται στην ιεράρχηση των καθηκόντων και στον συγκεντρωτισμό της λήψης αποφάσεων. Αυτή η δομή

είναι αγκυρωμένη από μια σαφή αλυσίδα εντολών που ξεκινά από το υψηλότερο επίπεδο και ρέει προς τα κάτω. Οι πληροφορίες μεταδίδονται με τρόπο από πάνω προς τα κάτω, από τα ανώτερα κλιμάκια του οργανισμού στα κατώτερα επίπεδα.

- Ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από έλλειψη προσωπικής επαφής και αντίθετα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε γενικούς κανόνες και εθιμοτυπία. Αυτή η έμφαση στην απροσωπία πιστεύεται ότι είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Μολονότι, εντοπίστηκαν το 2013-2014, πολλά ζητήματα εξακολουθούν να υπάρχουν στην τρέχουσα ημέρα. Η συνολική αξιολόγηση της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016 παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (ΠΙΝΑΚΑΣ 22 ), ο οποίος αναδεικνύει τις ανεπάρκειες της οργανωτικής και λειτουργικής δομής της δημόσιας διοίκησης. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι θεμελιώδεις αρχές της δημόσιας διοίκησης, που περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα (ΠΙΝΑΚΑΣ 23), θα πρέπει να έχουν τη δέουσα προσοχή κατά την εξέταση θεμάτων που αφορούν τη δημόσια διοίκηση.

Οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά χαρακτηρίζονται από την πρόκληση του ακριβούς καθορισμού των στόχων τους και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων τους, καθώς και της παρακίνησης και της επίβλεψης των εργαζομένων τους λόγω των αλτρουιστικών τους τάσεων. Το γραφειοκρατικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν αυτοί οι οργανισμοί επιδεινώνει περαιτέρω αυτό το ζήτημα, καθώς τα μεμονωμένα μέτρα απόδοσης δεν είναι εύκολα προσβάσιμα. Ως αποτέλεσμα, η απόδοση συνήθως αξιολογείται με συλλογικό τρόπο. (Μπουραντάς, 2005)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΩΝ ( ΤΥΠΙΚΑ / ΑΤΥΠΑ ) – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ - ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ

### 3.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΩΝ ( ΤΥΠΙΚΑ / ΑΤΥΠΑ )

Το οργανόγραμμα μιας εταιρείας συνήθως υπαγορεύει τη σύσταση τυπικών ομάδων. Αυτές οι ομάδες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και στη διασφάλιση ότι τα επιθυμητά αποτελέσματα επιτυγχάνονται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, με ελάχιστη δαπάνη χρόνου, χρήματος και ανθρώπινου δυναμικού, διατηρώντας παράλληλα τα επιθυμητά επίπεδα ποσότητας και ποιότητας.

Η άτυπη οργάνωση δεν αντικατοπτρίζεται στο οργανόγραμμα καθώς αποτελείται από άτυπες ομάδες. Αυτές οι ομάδες σχηματίζονται εντός του οργανισμού και δεν περιορίζονται από τις πολιτικές ή τους κανόνες του επίσημου οργανισμού. Είναι σχέσεις που δημιουργούνται αυθόρμητα και δεν προβλέπονται από την επίσημη δομή.

Έχει σημειωθεί ότι άτυπες ομάδες, γνωστές και ως κλίκες, μπορούν να σχηματιστούν μέσα σε οργανισμούς, ιδιαίτερα σε μεγαλύτερες και πιο απρόσωπες. Αυτές οι υποομάδες μπορούν να περιλαμβάνουν άτομα από διάφορα επίπεδα ιεραρχίας, τμημάτων ή διοίκησης. Ο Michael Mescon, το 1959, απέδωσε αυτό το φαινόμενο στην περιορισμένη ικανότητα των μεγάλων οργανισμών να εκπληρώσουν ατομικές ανάγκες. Ο Mescon ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι συχνά παγιδεύονται σε γραφειοκρατικούς ρόλους, με ελάχιστες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη ή αναγνώριση. Ως αποτέλεσμα, οι άτυπες οργανώσεις και τα συνδικάτα χρησιμεύουν ως αποτελεσματικά μέσα για τη βελτίωση τόσο της ατομικής διαπραγματευτικής δύναμης όσο και για την αναγνώριση της σημασίας κάποιου εντός του οργανισμού.

Τα άτυπα δίκτυα είναι μια εξέχουσα πτυχή οποιουδήποτε οργανισμού. Αυτά τα δίκτυα χρησιμεύουν ως το κεντρικό νευρικό σύστημα, επηρεάζοντας τις δράσεις, τις αντιδράσεις και τις διαδικασίες σκέψης μεμονωμένων μονάδων. ενώ η επίσημη οργάνωση χρησιμεύει ως σκελετός. Η ανάλυση κοινωνικών δικτύων αντιμετωπίζει αυτά τα άτυπα δίκτυα ως υποδίκτυα, ή κλίκες ατόμων, εντός του ευρύτερου δικτύου. Η συμπερίληψη αυτών των άτυπων δικτύων στην ανάλυση αποκαλύπτει μια αισθητά διαφορετική άποψη για την επικοινωνία και τη συνεργασία μέσα σε έναν οργανισμό από αυτό που θα περίμενε κανείς από το οργανόγραμμα ( Krackhardt & Hanson 1993 ).

Ένας τύπος άτυπης οργάνωσης, γνωστός ως δίκτυο, μπορεί να βρεθεί να λειτουργεί εντός μεγαλύτερων οργανισμών. Αυτά τα δίκτυα μπορεί να λειτουργούν για την προώθηση των στόχων του οργανισμού ή μπορεί να εξυπηρετούν τα δικά τους συμφέροντα.

### 3.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ

Οι κατευθύνσεις και οι μορφές της επικοινωνίας μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι πολλές. Στην έρευνά μας, ξεκινήσαμε εξετάζοντας την πιο βασική μορφή οργανωτικής επικοινωνίας: την ανταλλαγή μεταξύ δύο ατόμων. Στη συνέχεια εξερευνήσαμε σενάρια όπου ο αρχικός παραλήπτης αναλαμβάνει το ρόλο του αποστολέα, μεταδίδοντας το μήνυμα σε διαφορετικό μέλος του οργανισμού ( τον νέο παραλήπτη ).

Είναι σαφές ότι μέσα σε έναν οργανισμό, τα μηνύματα μεταδίδονται μέσω διαφορετικών καναλιών, όπως οριζόντια, κάθετα και διαγώνια μέσα, με τους εργαζόμενους να στέλνουν και να λαμβάνουν διάφορα μηνύματα. Ανάλογα με τη θέση που κατέχουν, ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν πιο σημαντικό ρόλο στη διάδοση των πληροφοριών και, επομένως, να έχουν συνεχή πρόσβαση σε αυτές. Άλλοι μπορεί να ενεργούν ως μεσάζοντες, ενώ ορισμένες πληροφορίες μπορούν να κοινοποιούνται μόνο μεταξύ συναδέλφων στο ίδιο επίπεδο. Αυτά τα ποικίλα δίκτυα επικοινωνίας σχηματίζονται ως αποτέλεσμα.

Η ροή των πληροφοριών μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να αντικατοπτρίζεται από την έκταση πρόσβασης που έχουν οι εργαζόμενοι στα κανάλια επικοινωνίας, ή με άλλα λόγια, από τα δίκτυα επικοινωνίας του οργανισμού. Ανάλογα με τη φύση των μεταδιδόμενων πληροφοριών και τον στόχο της εργασίας, διάφορα δίκτυα μπορούν να συνυπάρχουν μέσα στον οργανισμό. ( Πατεστή, 2012 ). Κατά την ταξινόμηση των δικτύων, η αρχική διάκριση είναι μεταξύ κεντρικών και αποκεντρωμένων δομών. Τα κεντρικά δίκτυα διαθέτουν ένα κεντρικό πρόσωπο που χρησιμεύει ως σημείο αναφοράς και υπαγορεύει τον τρόπο μετάδοσης των πληροφοριών. Αντίθετα, τα αποκεντρωμένα δίκτυα λειτουργούν σε μια πιο ισότιμη βάση, με μονοπάτια επικοινωνίας που βασίζονται σε όλα τα άτομα εντός του δικτύου.

### 3.3 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ

#### 3.3.1 ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν πολύ από τα άτυπα δίκτυα. Για να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα, είναι επιτακτική ανάγκη να αναγνωρίσουμε την ύπαρξή τους, να κατανοήσουμε τη δομή και τη λειτουργία τους και να τα χρησιμοποιήσουμε αποτελεσματικά με καινοτόμους τρόπους. Αντικείμενο συζήτησης είναι οι οργανισμοί, με ιδιαίτερη έμφαση στις διάφορες πτυχές και λειτουργίες τους. Συγκεκριμένα :

- Ο επίσημος και ο άτυπος οργανισμός έχουν έναν μοναδικό συνδυασμό και συμπληρωματικότητα που επιτρέπει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στον χειρισμό θεμάτων. Η επίσημη οργάνωση έχει σχεδιαστεί για να αντιμετωπίζει κοινά και προβλέψιμα προβλήματα. Ωστόσο, όταν ασχολείται με απροσδόκητα ή ασυνήθιστα ζητήματα, η άτυπη οργάνωση παρεμβαίνει μέσω ενός πολύπλοκου δικτύου σχέσεων και δεσμών. Αυτό επιτρέπει την άμεση απόκριση σε καταστάσεις όπου η παραδοσιακή ιεραρχική δομή διαφορετικά θα αποτύγχανε. Στο μοντέλο Weberian, συγκεκριμένες διαδικασίες επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων εμποδίζουν την άμεση αντίδραση, εκτός από προκαθορισμένες περιπτώσεις όπως η πολιτική προστασία. Αντίθετα, τα άτυπα κοινωνικά δίκτυα είναι εξαιρετικά προσαρμοστικά και κινούνται διαγώνια και ελλειπτικά, παρακάμπτοντας ολόκληρες λειτουργίες και δομές για την αντιμετώπιση του προβλήματος ( Krackhardt & Hanson 1993 ).
- Στη μελέτη των Cummings and Cross το 2003, διαπιστώθηκε ότι η μείωση του φόρτου εργασίας των προϊσταμένων και η συνεργασία με το στελεχιακό δυναμικό στη λήψη αποφάσεων μπορεί να επιφέρει βελτιωμένη απόδοση και αυξημένη παραγωγικότητα. Με την αναγνώριση της άτυπης οργάνωσης και την προώθηση της συνεργασίας και των κοινών στόχων, η ανάγκη για αυστηρό έλεγχο των εργαζομένων μειώνεται. Ο Elton Mayo πίστευε ότι οι ομαδικές



δραστηριότητες είναι αποτελεσματικές μόνο όταν όλα τα μέλη βλέπουν τα ενδιαφέροντά τους να ευθυγραμμίζονται με εκείνα του οργανισμού.

Έτσι, η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων και των δικτύων τους για να υπάρχει σύμπνοια μεταξύ των ατομικών με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού ( Mayo, 1945 ).

- Για να βελτιωθεί η ποιότητα του προγραμματισμού σε έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο να βελτιωθούν οι στρατηγικές και οι πρακτικές εργασίας. Για την επίτευξη αυτού είναι απαραίτητη η συμμετοχή άτυπων ομάδων τόσο στις διαδικασίες στρατηγικού όσο και σε επιχειρησιακό σχεδιασμό. Αυτές οι ομάδες διαθέτουν πρακτικές γνώσεις που μπορεί να μην υπάρχουν σε υψηλότερα επίπεδα διοίκησης, όπως σημειώνουν οι Hergman και Hunter (2007). Αυτός ο τρόπος μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση της αίσθησης συνυπευθυνότητας μεταξύ των εργαζομένων για την επιτυχία του οργανισμού και να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα αρνητικών αντιδράσεων στις αλλαγές. Όπως προτείνουν οι Krackhardt και Hanson (1993), αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της συνολικής διαδικασίας σχεδιασμού.

- Η προώθηση της αμοιβαίας βοήθειας, της συνεργασίας και της διάδοσης της γνώσης είναι μια ζωτική πτυχή της οργανωτικής ανάπτυξης. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει τον εντοπισμό και την επίλυση πιθανών ζητημάτων, την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειρογνωμοσύνης μεταξύ των συναδέλφων και τη συνολική ανύψωση της βάσης γνώσεων του οργανισμού ( Davenport & Prusak, 2000 ). Καθώς ένα σημαντικό μέρος της γνώσης και της τεχνογνωσίας της εταιρείας βρίσκεται στο μυαλό των υπαλλήλων της και όχι μόνο στα εγχειρίδια υπηρεσιών, είναι ζωτικής σημασίας για τη διοίκηση να αναλάβει δράση για την κοινωνικοποίηση αυτής της γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό. Παρακάτω, θα διερευνήσουμε πώς τα κοινωνικά δίκτυα χρησιμεύουν ως ένα εξαιρετικό μέσο διάδοσης της οργανωσιακής γνώσης.

- Σύμφωνα με τη μελέτη του Mescon του 1959, η άτυπη οργάνωση μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός ασφάλειας για τους εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν καθημερινό άγχος, συναισθηματικές δυσκολίες και ένταση που σχετίζονται με την εργασία τους. Αυτά τα άτυπα δίκτυα παρέχουν ένα κανάλι στα άτομα να εκτονώνουν τις απογοητεύσεις τους και να μοιράζονται τις ανησυχίες τους με στενούς φίλους με ανοιχτό και ειλικρινή τρόπο. Αυτή η διαδικασία βοηθά στη μείωση των ψυχολογικών και συναισθηματικών πιέσεων στους εργαζόμενους και τους επιτρέπει να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά. Ως αποτέλεσμα, ο άτυπος οργανισμός παρέχει ωφέλεια τόσο στο προσωπικό όσο και στον φορέα στον οποίο εργάζονται.

- Οι οργανισμοί που αναγνωρίζουν και επενδύουν στα άτυπα δίκτυά τους είναι πιο ικανοί στο χειρισμό εξωτερικών κρίσεων, σύμφωνα με την έρευνα των Krackhardt και Stern το 1988. Οι αδύναμες σχέσεις που σχηματίζονται μεταξύ των εργαζομένων σε διάφορα τμήματα του

οργανισμού, καθώς και με τους υπαλλήλους σε άλλους οργανισμούς, μπορούν να επηρεάσουν τη συχνότητα και το μέγεθος των κρίσεων που αναμένεται να διαχειριστούν. Αυτό οφείλεται στην ταχύτητα επικοινωνίας και ανατροφοδότησης μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του, γεγονός που επιτρέπει την άμεση εφαρμογή των απαραίτητων μέτρων για την αντιμετώπιση πιθανών ζητημάτων. Για να βελτιωθεί η διαχείριση κρίσεων, είναι απαραίτητο να δοθεί προτεραιότητα και να προωθηθούν τα άτυπα δίκτυα εντός του οργανισμού.

### 3.3.2 ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Η παρουσία ανεπίσημων δικτύων μπορεί να επιφέρει δυσμενείς συνέπειες για τη λειτουργία μιας εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα :

- Σύμφωνα με τους Cyert και March (1963), τα υποδίκτυα εντός των οργανισμών συχνά αναπτύσσουν στόχους που αποκλίνουν από τους επίσημα δηλωμένους στόχους του ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ. Αυτά τα υποδίκτυα σχηματίζουν τους δικούς τους στόχους που ευθυγραμμίζονται με τα συμφέροντα των μελών τους, αλλά δεδομένου ότι δεν υπάρχει αυτόματος μηχανισμός για τη συμφιλίωση ατομικών και οργανωτικών στόχων, προκύπτει άτυπος ανταγωνισμός μεταξύ των υποομάδων, που επηρεάζει αρνητικά την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί ότι ενώ οι μικροί οργανισμοί μπορούν να λειτουργήσουν υπό την άμεση καθοδήγηση της διοίκησης, αυτό το μοντέλο είναι ανεπαρκές για μεγαλύτερους οργανισμούς, οι οποίοι ουσιαστικά αποτελούν συνασπισμούς συμφερόντων ατόμων και ομάδων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι Cyert και March ισχυρίζονται ότι αυτές οι ομάδες επηρεάζουν τους στόχους και τις αποφάσεις του οργανισμού και αναπόφευκτα οδηγεί σε διαφορετικές προτεραιότητες και συγκρούσεις. Επομένως, η στόχευση ενός οργανισμού είναι αποτέλεσμα συγκρούσεων και συμβιβασμών μεταξύ ομάδων συμφερόντων.
- Οι άτυπες υποομάδες, μπορεί να είναι ανθεκτικές στις αλλαγές, καθώς συχνά δίνουν προτεραιότητα στη διατήρηση των καθιερωμένων αξιών και των μεθόδων λειτουργίας τους. Αυτή η αντίσταση μπορεί να εμποδίσει τον εκσυγχρονισμό και την πρόοδο του οργανισμού, καθώς αυτές οι υποομάδες μπορεί να είναι υπερβολικά προστατευτικές για την εσωτερική τους κουλτούρα. Η αρχική χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών από τον ελληνικό δημόσιο τομέα αποτελεί παράδειγμα αυτού του φαινομένου, καθώς το στελεχιακό δυναμικό δίσταζε να απομακρυνθεί από τις γνωστές εργασιακές πρακτικές του.
- Η πράξη της διάδοσης φημών είναι διαδεδομένη σε άτυπες υποομάδες, σύμφωνα με τους Aeen et al. (2014), ακόμα κι αν δεν βασίζονται στην πραγματικότητα. Τα όρια της υποομάδας-κλίμακας σε σχέση με την ευρύτερη οργάνωση μπορεί να εμποδίσουν την επικοινωνία, δημιουργώντας μια παραμορφωμένη άποψη της πραγματικότητας. Ως αποτέλεσμα, η ομάδα

απομονώνεται από το οργανωτικό περιβάλλον, σχηματίζοντας ένα απομονωμένο σιλό που εμποδίζει ακόμη περισσότερο την επικοινωνία.

- Όταν μια ομάδα ατόμων λειτουργεί μαζί, υπάρχει η πιθανότητα να σχηματίσουν το δικό τους ξεχωριστό σύνολο συμπεριφορών, μοτίβων σκέψης και κανόνων. Η ανάγκη για συμφωνία, συμπερίληψη και συνέπεια στη δυναμική της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε ένα ψυχολογικό φαινόμενο γνωστό ως ομαδική σκέψη. Όταν τα άτομα σε μια ομάδα προσπαθούν να αποφύγουν τις διαφωνίες και να επιτύχουν μια συνεκτική στάση, μπορεί υποσυνείδητα να αποδεχτούν απόψεις που δεν είναι διαισθητικές. Δεν χρησιμοποιούν απαραίτητα μια λογική προσέγγιση ούτε εξετάζουν στοχαστικά εναλλακτικές απόψεις. Ο πρωταρχικός στόχος είναι συχνά να καταπνίγονται ανόμοιες απόψεις. Αυτό το φαινόμενο προκύπτει από διάφορους παράγοντες, όπως η υψηλή συνοχή της ομάδας και η απουσία αμερόληπτης ηγεσίας, καθώς και η κοινωνική και ιδεολογική ομοιομορφία μεταξύ των μελών. Επιπλέον, σύγχρονοι παράγοντες όπως οι πρόσφατες αποτυχίες και οι προκλήσεις μπορεί επίσης να συμβάλουν σε αυτό το φαινόμενο ( Janis 1972 ).

- Η διαδικασία σχεδιασμού και κατασκευής παπιγιόν έχει τις δικές της μοναδικές προκλήσεις. Σε ένα δίκτυο, η διασύνδεση μεταξύ των κόμβων μπορεί να σχηματίσει το σχήμα ενός παπιγιόν. Τα άτομα που καταλαμβάνουν τον κεντρικό κόμβο αυτού του παπιγιόν έχουν τεράστια δύναμη και έλεγχο μέσα στο δίκτυο, ξεπερνώντας την επίσημη εξουσία τους. Η απουσία αυτού του κεντρικού κόμβου θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα την αποσύνθεση των συνδέσμων μεταξύ απομονωμένων κόμβων. Με αυτόν τον κεντρικό κόμβο στη θέση του, οι οργανωτικές διαδικασίες τείνουν να γίνονται υποτονικές και άκαμπτες. Αυτός ο κεντρικός παίκτης συχνά καλείται να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις διαφορετικών, απομονωμένων κόμβων ( Krackhardt & Hanson 1993 ).

Η ύπαρξη άτυπων οργανωτικών δικτύων δεν μπορεί εύκολα να παραβλεφθεί παρά τα μειονεκτήματά τους. Αντίθετα, η επίσημη διοικητική οργάνωση αναγνωρίζει την ύπαρξή τους και μπορούν να συμβάλλουν στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών. Αυτό όχι μόνο εμπλουτίζει τις επίσημες διαδικασίες αλλά ενθαρρύνει επίσης τους εργαζομένους να συμμετέχουν.

Στο τρέχον κλίμα «εντατικής γνώσης», τα άτυπα δίκτυα διαδραματίζουν επίσης ρόλο στη διάδοση της οργανωσιακής γνώσης τόσο εντός όσο και πέρα από τα οργανωτικά όρια ( Li & Zhou, 2010 ). Κάθε οργανισμός, είτε είναι ιδιωτικός είτε δημόσιος, αναμένεται να ενισχύσει την παραγωγικότητα και να δημιουργήσει νέα και καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες. Σε ένα τόσο ταχέως εξελισσόμενο πλαίσιο, η αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης και η δημιουργική συγχώνευσή της για την παραγωγή νέας γνώσης είναι επιτακτική ανάγκη για την επιβίωση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ - ΔΟΜΕΣ - ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑ

### 4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΕΣ ΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑ

Ο τρόπος επικοινωνίας στη διοικητική πυραμίδα χαρακτηρίζεται από τη μετάδοση οδηγιών από ανώτερα επίπεδα σε κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, χρησιμοποιώντας εγκυκλίους για την εφαρμογή υπουργικών αποφάσεων ή νόμων. Αντίθετα, η επικοινωνία ρέει προς την αντίθετη κατεύθυνση μέσω της υποβολής αναφορών από χαμηλότερα επίπεδα σε υψηλότερα επίπεδα. Η τήρηση του διοικητικού πρωτοκόλλου σχεδόν αποκλείει την υποβολή αναφορών στους ανωτέρους χωρίς να ειδοποιούνται τόσο οι άμεσοι ανώτεροι όσο και οι ενδιάμεσοι.

Τα διοικητικά έγγραφα είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος επικοινωνίας, είτε μέσω συμβατικού ταχυδρομείου είτε ηλεκτρονικά. Η δημιουργία ενός εγγράφου ακολουθεί μια διοικητική διαδικασία που περιλαμβάνει πολλά βήματα, συμπεριλαμβανομένης της αρχικής σύνταξης από έναν υπάλληλο, επαλήθευσης και έγκρισης από τον άμεσο προϊστάμενό του, εξέταση από τον επικεφαλής του τμήματος, πιθανές αναθεωρήσεις, υπογραφή ακριβούς αντιγράφου και τελική παράδοση. Ανεξάρτητα από τον αριθμό των βημάτων που εμπλέκονται σε μια συγκεκριμένη ροή εργασίας, όλα έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: είναι χρονοβόρα. Η τυποποιημένη μορφή επικοινωνίας είναι απαραίτητη στις διοικητικές δομές του δημόσιου τομέα, καθώς διευκολύνει τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σύμφωνα με τη νομοθεσία.

Η χρήση αυτού του συγκεκριμένου τρόπου επικοινωνίας χρησιμεύει για την ενίσχυση και την αποσαφήνιση της ιεραρχικής οργάνωσης ενός συστήματος, υποδεικνύοντας με σαφήνεια τον αποστολέα και τον παραλήπτη ενός δεδομένου μηνύματος. Επιτρέπει μια ξεκάθαρη και σαφή ανταλλαγή πληροφοριών και επιτρέπει το σχηματισμό διακριτών καναλιών επικοινωνίας, γεγονός που συμβάλλει στη σταθερότητα του συστήματος. Ωστόσο, μπορεί να οδηγήσει σε δυσανάλογη ροή πληροφοριών προς μέλη χαμηλότερου επιπέδου, ειδικά στη σύγχρονη εποχή. Αυτός ο τρόπος επικοινωνίας στερείται επίσης αξιόπιστου μηχανισμού ανάδρασης, είναι σχετικά αργός, συχνά κατακλύζει τους διευθυντές χαμηλότερου επιπέδου με υπερβολικά δεδομένα και δεν λαμβάνει υπόψη το πλήρες εύρος των περιστάσεων που η σύγχρονη διοίκηση έχει αναλάβει να χειριστεί.

Στόχος της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι να προωθήσει το δημόσιο συμφέρον σε ευθυγράμμιση με τις σχετικές πολιτικές στρατηγικές. Έχει υιοθετήσει το Weberian μοντέλο γραφειοκρατίας, το οποίο είναι κοινό στις δημόσιες διοικήσεις στα δυτικά έθνη, ως μέσο για την ικανοποίηση των σκοπών της. Η ερμηνεία της «γραφειοκρατίας» στη Βεμπεριανή ανάλυση διαφέρει σημαντικά από την τρέχουσα αρνητική χροιά με την οποία συνδέεται. Αντίθετα, είναι μια διοικητική δομή που συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τον Max

Weber, η κρατική γραφειοκρατία, ως ορθολογικό σύστημα οργάνωσης, είναι ένας « ιδανικός τύπος » οργάνωσης που χαρακτηρίζεται από :

- Η ιεραρχική δομή έχει τεθεί σε εφαρμογή για να εγγυηθεί ότι τα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας παρακολουθούνται και εποπτεύονται από υψηλότερα κλιμάκια για αποτελεσματικό έλεγχο.
- Οι δημόσιοι υπάλληλοι αντλούν την εξουσία τους αποκλειστικά από τη δημόσια θέση τους λόγω της εφαρμογής τυπικών, αμερόληπτους κανονισμούς λειτουργίας.
- Οι αρμοδιότητες οριοθετούνται σαφώς με βάση επαγγελματικά πρότυπα, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της εξειδίκευσης και της διοικητικής ικανότητας.
- Η πράξη του καθορισμού ρόλων ή καθηκόντων με βάση γραπτούς κανόνες είναι μια συγκεκριμένη έννοια που μπορεί να είναι δύσκολο να αποσαφηνιστεί. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ακριβών κατευθυντήριων γραμμών που υπαγορεύουν ποιες ενέργειες πρέπει να αναληφθούν και από ποιον.

Μέσω της εξειδίκευσης, κάθε θέση εργασίας αναπληρώνεται από έναν επαγγελματία που αποκτά επίσης την αντίστοιχη παραχωρούσα ικανότητα, η οποία συνεπάγεται τόσο την εξουσία όσο και την ευθύνη για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας σταθερής δομής, η οποία αναμένεται να λειτουργεί με συνεπή και αποτελεσματικό τρόπο. Αυτός ο τύπος οργάνωσης απεικονίζεται ως διοικητική πυραμίδα. Το οργανόγραμμα είναι μια άμεση αναπαράσταση της οργανωτικής δομής. Αυτή η δομή σχεδιάζεται σύμφωνα με τρεις κατευθυντήριες αρχές, οι οποίες μπορούν να περιγράψουν ως εξής :

✚ Το αρχικό βήμα για την ίδρυση ενός οργανισμού είναι να δημιουργηθούν οι επίσημες συνδέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του, ενώ παράλληλα ορίζονται τα ιεραρχικά επίπεδα εντός του οργανισμού.

✚ Η διαδικασία περιλαμβάνει τον καθορισμό της ποσότητας των επαγγελματιών που θα κατηγοριοποιηθούν στο πλαίσιο του ρόλου του διευθυντή κάθε τμήματος.

✚ Η δομή ενός οργανισμού περιλαμβάνει στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση του συντονισμού όλων των τμημάτων του οργανισμού. Αυτός ο συντονισμός είναι απαραίτητος για να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική σχέση μεταξύ των τμημάτων και τελικά να επιτευχθούν οι στόχοι και οι στόχοι του οργανισμού.

Η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης οργανωτικής δομής μπορεί να μην είναι επιτυχής σε κάθε οργανισμό, καθώς κάθε οντότητα διαθέτει εξατομικευμένες εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες και περιορισμούς. Έτσι, το κλειδί έγκειται στη διασφάλιση της δημιουργίας της πιο κατάλληλης δομής, μιας δομής που λειτουργεί για να εξυπηρετεί τις μοναδικές συνθήκες και

τους περιορισμούς του οργανισμού, ενώ παράλληλα αξιοποιεί τις δυνατότητές του για ανάπτυξη και επιτυχία. ( Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998, Διαμαντή, 2009 ).

#### 4.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΝΟΣ ΦΟΡΕΑ

Το θέμα των οργανογραμμάτων παρέμεινε μια κρίσιμη πτυχή και για όλους τους φορείς, σε όλη την ιστορία τους. Τα ζητήματα που αφορούσαν τη δομή και τις επιπτώσεις της ήταν πάντα κεντρικό μέλημα αυτών των οντοτήτων.

Μια γραφική αναπαράσταση της ιεραρχικής δομής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι γνωστή ως οργανόγραμμα. Χρησιμεύει για να απεικονίσει θεμελιώδεις πτυχές της επιχείρησης, όπως τα ιεραρχικά επίπεδα, οι δομές των τμημάτων και οι σχέσεις μεταξύ τους.

Προκειμένου να αναπαρασταθεί με ακρίβεια η δομή του και να διευκολυνθεί η ανάπτυξή του, είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό να επενδύσει σε ένα κρίσιμο εργαλείο. Αυτή η επένδυση είναι απαραίτητη για τη δημιουργία βέλτιστων συνθηκών για την ανάπτυξη του οργανισμού και την επίτευξη της αποτελεσματικότητας.

Η σωστή διαχείριση ενός οργανισμού εξαρτάται σημαντικά από ένα βασικό στοιχείο: τον καταμερισμό των ευθυνών και των καθηκόντων σε κάθε τμήμα. Αυτή η προσέγγιση διευκολύνει την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και τις αλληλεπιδράσεις τους μεταξύ τους. Για να επιτευχθεί το μέγιστο αποτέλεσμα στο όσο το δυνατό μικρότερο χρονικό διάστημα και να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος λαθών, οι ευθύνες κάθε εργαζομένου ορίζονται ειδικά και εξατομικεύονται στα αντίστοιχα τμήματα του.

Η σημασία του οργανογράμματος έγκειται κυρίως στην ικανότητά του να δημιουργεί μια δομή μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτή η δομή λειτουργεί ως θεμέλιο μέσω του οποίου οι διάφορες λειτουργίες μπορούν να αναπτυχθούν και να συγκεντρωθούν με τρόπο που εξασφαλίζει την τάξη, τη λογική εξέλιξη και την ανάπτυξη θετικών σχέσεων. Αξιοσημείωτο είναι ότι, το οργανόγραμμα παρέχει το πλαίσιο που επιτρέπει στους εργαζόμενους να συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους. Ουσιαστικά, το κλειδί για την επιτυχή λειτουργία του οργανισμού είναι ο συνδυασμός των προσπαθειών διαφορετικών ομάδων, διοχετεύοντας έτσι ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και ικανοτήτων προς έναν συγκεκριμένο στόχο ( Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998, Διαμαντή, 2009 ).

Το οργανόγραμμα παίζει καθοριστικό ρόλο στην καθιέρωση της δομής μιας επιχείρησης ή οργανισμού, χωρίζοντάς την σε συγκεκριμένα τμήματα και διευκολύνοντας τη συνεργασία τους. Ο συντονισμός παίζει ζωτικό ρόλο στη λειτουργία της διοίκησης, βοηθώντας στο συγχρονισμό των προσπαθειών εντός της εταιρείας ή του οργανισμού και καθοδηγώντας την προς την εκπλήρωση των στόχων της.

Ο πρωταρχικός στόχος ενός οργανογράμματος είναι να φτιάξει μια λειτουργική δομή για τον οργανισμό διαχωρίζοντας τμήματα, προϊσταμένους και υφισταμένους. Αυτός ο τύπος γραφήματος χρησιμεύει ως δείκτης της διευθυντικής λειτουργίας εντός της εταιρείας. Μέσω της οργανωτικής δομής εντοπίζονται οι διαχειριστικές αρχές ή τμήματα του οργανισμού και ανατίθενται αρμοδιότητες στο αντίστοιχο τμήμα ή υπηρεσία που έχει τον διευθυντή του. Η διευθυντική λειτουργία περιλαμβάνει την προγραμματισμένη ενεργοποίηση και τη συστηματική κατεύθυνση όλων των μέσων που απαιτούνται επιτύχουν τους στόχους του επιχειρήσεως ή οργανισμού. Αυτή η ορθολογική κινητοποίηση πόρων εκτελείται μέσω της αποτελεσματικής άσκησης βασικών λειτουργιών όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η λήψη αποφάσεων, ο συντονισμός και ο έλεγχος, που αποτελούν τους πυλώνες της διευθυντικής λειτουργίας. Επιπλέον, για να εκπληρώσει αποτελεσματικά την αποστολή του, ο επόπτης πρέπει να ασκεί αποτελεσματική εποπτεία και διαχειριστικές δραστηριότητες σχετικά με τη διεξαγωγή των υποθέσεων του οργανισμού, αξιοποιώντας παράλληλα τις δυνατότητες του ίδιου του οργανισμού. Αυτά είναι τα νευραλγικά στοιχεία που οδηγούν τον οργανισμό στην επιτυχία των στόχων του. Η σημασία των οργανογραμμάτων φαίνεται και στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας. Το να έχεις απλά ικανά στελέχη με τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες δεν αρκεί για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα περίπλοκα προβλήματα που προκύπτουν. Για την επίτευξη αυτού, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Ένα οργανόγραμμα αποκαλύπτει τις βασικές θέσεις εντός της εταιρείας, καθώς και τις λιγότερο σημαντικές θέσεις, το εύρος των υπαλλήλων που χρειάζονται για την ολοκλήρωση της εργασίας σε κάθε τμήμα και τις ικανότητες που απαιτούνται για κάθε θέση. Ουσιαστικά, το οργανόγραμμα χρησιμεύει ως οδηγός για τη βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ποσοτικά και ποιοτικά, με κύρια κατευθυντήρια αρχή να τοποθετήσετε το κατάλληλο άτομο στη σωστή θέση.

Το οργανόγραμμα εξυπηρετεί έναν άλλο σκοπό πέρα από την περιγραφή της ιεραρχίας μιας εταιρείας. Εμφανίζει επίσης τον διαχωρισμό της εταιρείας σε ξεχωριστές οργανωτικές μονάδες, η καθεμία με τον δικό της καθορισμένο σκοπό όπως το μάρκετινγκ, οι προμήθειες, η παραγωγή και η διοίκηση. Αυτή η διαίρεση είναι σημαντική για τη λειτουργία, αλλά και για τη φάση σχεδιασμού, καθώς επιτρέπει την ακριβή εκτίμηση και προβολή των γενικών εξόδων. Ουσιαστικά, τα οργανογράμματα επιτρέπουν τον προσδιορισμό των κέντρων κόστους και τον σαφή προσδιορισμό των γενικών εξόδων. (Μιχαλόπουλος, 1994).

Κατά την εξέταση του ρόλου των οργανογραμμάτων τόσο στην επικοινωνία όσο και στη δομή μιας εταιρείας, μπορούν να σημειωθούν τα ακόλουθα: Το ιεραρχικό οργανόγραμμα μιας εταιρείας τυπικά υπαγορεύει τα κανάλια επικοινωνίας της. Η ίδια η οργανωτική δομή μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά ατόμων και ομάδων εντός της εταιρείας. Τα θέματα επικοινωνίας

συχνά οδηγούν σε συγκρούσεις και προβλήματα εντός της εταιρείας, τα οποία μπορεί να προκύψουν από τις επικρατούσες αντιλήψεις σχετικά με τις διαδικασίες επικοινωνίας και τη συνολική λειτουργία της εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει παράγοντες όπως το επίπεδο ανταγωνιστικότητας που επιτρέπεται μεταξύ των στελεχών και το ποσό της ελευθερίας που παρέχεται στους εργαζομένους. Όσον αφορά τη συνεργασία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, μπορούν να παρατηρηθούν δύο διακριτά συστήματα οργανωτικής επικοινωνίας :

- ✚ Η εξωτερική πτυχή διακρίνεται από το επίσημο οργανόγραμμα της.
- ✚ Η εσωτερική πτυχή ενός οργανισμού διαμορφώνεται από το πολύπλοκο δίκτυο σχέσεων και αλληλεπιδράσεων που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων.

Εάν οι υπάλληλοι μιας εταιρείας εξαρτώνται από ένα εξωτερικό σύστημα για να υπαγορεύει τη συμπεριφορά τους, η διαδικασία επικοινωνίας που προκύπτει μπορεί να θεωρηθεί «γραφειοκρατική». Ωστόσο, ακόμη και οι πιο συμβατικές επιχειρήσεις απαιτούν ένα εσωτερικό σύστημα οργανωτικής επικοινωνίας για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Η τυπική ροή επικοινωνίας της εταιρείας, που είναι η διαδικασία επικοινωνίας του εξωτερικού συστήματος, μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές: Η ροή της επικοινωνίας εντός της εταιρείας κατευθύνεται με φθίνοντα τρόπο, ξεκινώντας από το ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο και προχωρώντας προς τα κατώτερα επίπεδα του οργανισμού:

- ✚ Η διαδικασία της κίνησης προς τα πάνω, από ένα χαμηλότερο σημείο σε ένα υψηλότερο, μπορεί να περιγράψει ως ανοδική.
- ✚ Η οριζόντια επικοινωνία αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών μεταξύ στελεχών της εταιρείας που κατέχουν την ίδια ιεραρχική θέση εντός του οργανισμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Ο κύκλος ζωής της διεργασίας αποτελείται από μια σειρά εξαρτημένων φάσεων που λειτουργούν παράλληλα μεταξύ τους. Η πρώτη φάση είναι η φάση Σχεδιασμού και Ανάλυσης, η οποία είναι το πρώτο σημαντικό βήμα για τη δημιουργία της διαδικασίας. Ακολουθεί η φάση της εκτέλεσης, όπου η διαδικασία τίθεται σε εφαρμογή. Η τρίτη φάση είναι η φάση Μοντελοποίησης - Εφαρμογής, η οποία αποτελεί συνέχεια της φάσης Εκτέλεσης. Η τέταρτη φάση είναι η φάση παρακολούθησης, η οποία περιλαμβάνει την παρατήρηση της διαδικασίας σε πραγματικό χρόνο. Τέλος, η διαδικασία φτάνει στη φάση Ελέγχου-Βελτιστοποίησης, όπου τελειοποιείται και τελειοποιείται. (Παπαδάκης, 2016)



## 5.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η δημιουργία μιας διαδικασίας μπορεί να προέλθει είτε από μια εντελώς πρωτότυπη ιδέα είτε από το καθιερωμένο σύνολο πρακτικών μιας εταιρείας, όπως η παρατήρηση μη συστηματικών εργασιών ή επιτυχημένων διαδικασιών από άλλα τμήματα. Αφού εντοπιστούν, οι διαδικασίες αναλύονται σχολαστικά, επαληθεύονται και στη συνέχεια τεκμηριώνονται σε μοντέλα επιχειρηματικών διαδικασιών χρησιμοποιώντας διάφορα εργαλεία μοντελοποίησης επιχειρηματικών διαδικασιών που χρησιμοποιούν τις μεθοδολογίες μοντελοποίησης BPMN ( Business Process Model & Notation – BPMN ) ή/και UML ( Unified Modeling Language ). Η χρήση αυτών των παγκοσμίως αποδεκτών γλωσσών μοντελοποίησης έχει το πλεονέκτημα ότι διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των μελών που εμπλέκονται στη διαδικασία, διασφαλίζοντας ότι όλα τα μέλη έχουν αποτελεσματική επικοινωνία μέσω κοινών κωδικών επικοινωνίας.

Με την ολοκλήρωση ενός μοντέλου επιχειρηματικής διαδικασίας, χρησιμοποιούνται τεχνικές προσομοίωσης για να επαληθευτεί η ακρίβειά του στην αποτύπωση της επιδιωκόμενης συμπεριφοράς. Αυτό περιλαμβάνει τη συμμόρφωση με τους επιχειρηματικούς κανόνες που διέπουν τη διαδικασία, καθώς και τον εντοπισμό τυχόν τομέων όπου η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί. (Τσέκος,2023)

## 5.2 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ - ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ

Το επιχειρηματικό μοντέλο για μια διαδικασία είναι μια μεταφορική απεικόνιση των οντοτήτων και των ενεργειών της. Αυτή η αναπαράσταση αρθρώνεται συχνά μέσω γραφικών αναπαραστάσεων, λεκτικών περιγραφών και μερικές φορές ακόμη και μαθηματικών εξισώσεων.

Στο κέντρο ενός BPMS βρίσκονται τα μοντέλα επιχειρηματικών διαδικασιών. Η περιγραφή περιγράφει λεπτομερώς τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκτέλεση των επιχειρηματικών διαδικασιών, τους επιδιωκόμενους στόχους αυτών των διαδικασιών και τους τελικούς στόχους τους.

Συνήθως, η διαδικασία περιγραφής μιας σειράς δραστηριοτήτων ή βημάτων περιλαμβάνει τη χρήση είτε της Ενοποιημένης Γλώσσας Μοντελοποίησης ( UML ) είτε του Μοντέλου και Σημειογραφίας Επιχειρηματικής Διαδικασίας (BPMN). Αυτές οι αντικειμενοστραφείς γλώσσες μοντελοποίησης χρησιμοποιούν γραφικά σύμβολα για να μεταφέρουν τις αντίστοιχες περιγραφές τους.

Ο στόχος ενός μοντέλου επιχειρηματικής διαδικασίας επιτυγχάνεται με τις συλλογικές προσπάθειες όλων των μελών που εμπλέκονται στη διαδικασία. Άλλοτε μπορεί να απαιτούν ανθρώπινη παρέμβαση, για παράδειγμα, ο χρήστης να εισάγει δεδομένα σε μια φόρμα, είτε να μπορεί να αυτοματοποιούνται συστηματικά. Επιπλέον, το μοντέλο επιχειρηματικής διαδικασίας

εκτελείται συχνά σε συνδυασμό με ένα άλλο μοντέλο ή μπορεί ακόμη και να είναι συστατικό μέρος μιας ευρύτερης διαδικασίας.

Η χρήση τεχνολογιών ροής εργασίας είναι το κλειδί για τη σύλληψη μελών του μοντέλου. Στην ουσία, η ροή εργασίας μοιάζει με ένα διάγραμμα ροής που περιγράφει τη διαδοχική σειρά με την οποία πρέπει να εκτελεστούν τα βήματα ή οι δραστηριότητες μιας διαδικασίας.

Η μοντελοποίηση είναι, ο έλεγχος των ενεργειών με τέτοιο τρόπο, που να επιτρέπει την αυτοματοποίηση και τη βελτιστοποίηση. Ενώ η UML είναι μια από τις πιο διαδοσμένες μεθόδους, υπάρχουν διάφορες διαθέσιμες τεχνικές για το σκοπό της μοντελοποίησης. Η επιλογή μιας τεχνικής δεν καθορίζεται από τον χαρακτήρα, τη σημασία ή τη φύση μιας διαδικασίας μέσα σε έναν οργανισμό, αλλά από παράγοντες όπως οι πόροι, το περιβάλλον και η τεχνογνωσία. Καμία τεχνική δεν είναι ανώτερη για κανένα συγκεκριμένο τύπο διαδικασίας και η απόφαση μπορεί να εξαρτηθεί κυρίως από προηγούμενες εμπειρίες ή τη χρήση οργανωτικών πόρων που υποστηρίζουν μια συγκεκριμένη τεχνική. (Παπαδάκης, 2016).

### 5.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Σε αυτό το στάδιο, είναι εμφανής η εφαρμογή Πληροφοριακών Συστημάτων που είναι αφιερωμένα αποκλειστικά σε επιχειρηματικές διαδικασίες (γνωστά ως Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Διαδικασιών ή BPMS ). Η μελέτη περίπτωσης που αναφέρεται σε αυτήν την εργασία χρησιμοποίησε το BPMS. Είναι σημαντικό να διαμορφώσετε κάθε BPMS σύμφωνα με το συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο θα λειτουργεί. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει επίσης τη δοκιμή αλληλεπιδράσεων με χρήστες ή οποιαδήποτε άλλα συστήματα πληροφοριών που ενδέχεται να συνδέονται μέσω οποιασδήποτε δραστηριότητας διαδικασίας. Στη συνέχεια, το μοντέλο επιχειρηματικής διαδικασίας επικυρώνεται στο σύστημα και διεξάγονται οι απαραίτητες αλλαγές για να αποτραπεί η εμφάνιση ζητημάτων στη φάση λειτουργίας. (Μιχαλόπουλος, 1994)

### 5.4 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ – ΕΛΕΓΧΟΣ-ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της φάσης εκτέλεσης, ξεκινά η φάση παρακολούθησης. Σε αυτό το σημείο, το BPMS είναι πλήρως λειτουργικό και εκτελεί το μοντέλο επιχειρηματικής διαδικασίας σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς κανονισμούς που θεσπίστηκαν στη φάση του Σχεδιασμού. Η επόμενη φάση της διαδικασίας περιλαμβάνει την παρακολούθηση της επιχειρηματικής διαδικασίας, όπου ο διαχειριστής του BPMS μπορεί να έχει πρόσβαση σε μια οθόνη που εμφανίζει την κατάσταση του μοντέλου επιχειρηματικής διαδικασίας και τυχόν περιστατικά που έχει εκτελέσει το BPMS. Σε αυτή τη φάση, συλλέγονται και αποθηκεύονται πολύτιμα δεδομένα, συμπεριλαμβανομένης της κατάστασης συμβάντος, του συνολικού χρόνου

εκτέλεσης του συμβάντος, του χρόνου εκτέλεσης των βημάτων ή των δραστηριοτήτων της διαδικασίας, της κατάστασης συμβάντος και τυχόν καθυστερήσεων απόκρισης συστήματος. Αυτές οι πληροφορίες θα αποδειχθούν εξαιρετικά ωφέλιμες για την επόμενη φάση του κύκλου ζωής της διαδικασίας.

Σε αυτή την φάση, τα δεδομένα που συλλέγονται από την προηγούμενη φάση εξετάζονται λεπτομερώς χρησιμοποιώντας μια σειρά τεχνικών. Είναι επίσης εύλογο να χρησιμοποιηθούν άλλα συστήματα πληροφοριών που είναι ειδικά κατασκευασμένα για μεθοδολογίες ανάλυσης δεδομένων ή εξόρυξης δεδομένων με κατάλληλα εργαλεία. Η ενσωμάτωση αυτών των εργαλείων στο BPMS είναι ευρέως διαδεδομένη, ιδιαίτερα στα σύγχρονα συστήματα, τα οποία μπορούν να παρέχουν μια ολοκληρωμένη λύση για την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών ενός φορέα. Η βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι αποτέλεσμα επιτυχημένης αξιολόγησης της διαδικασίας.

Η διαδικασία βελτιστοποίησης έχει ισχυρή συσχέτιση με τη διαδικασία ελέγχου. Χρησιμοποιώντας τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες του Business Process Management, οι εταιρείες μπορούν να βελτιστοποιούν τις διαδικασίες τους τόσο με ευελιξία όσο και με πειθαρχία. Η αρχή της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών υποδηλώνει ότι μια εταιρεία μπορεί να διατηρήσει μια διαρκή κατανόηση των διαδικασιών της και να εντοπίσει τυχόν αποκλίσεις αξιολογώντας παράγοντες όπως δείκτες χρόνου και κόστους. (Γραφανάκης, 2000).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΑΙΤΙΩΝ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

### 6.1 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO

Η τεχνική του διαγράμματος Pareto περιλαμβάνει την κατάταξη των αιτιών διαφορετικών προβλημάτων κατά σειρά σημασίας, από το πιο κρίσιμο έως το λιγότερο.

Υπάρχουν δύο διακριτοί λόγοι για τους οποίους το διάγραμμα Pareto έχει σημασία, και συγκεκριμένα :

- Η προέλευση ενός ζητήματος ποιότητας αποκαλύπτεται από αυτή τη δήλωση, η οποία αναδεικνύει τις βαθύτερες αιτίες του.
- Η εφαρμογή αυτής της τεχνικής δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα ποιότητας να διαγνώσει και να ρυθμίσει αποτελεσματικά την πρόοδο που σημειώνεται μετά την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων βελτίωσης.

Το 1897, ο Βιλφρέντο Παρέτο, Ιταλός οικονομολόγος, πρότεινε την ιδέα ότι ένα μικρό ποσοστό του πληθυσμού έλεγχε την πλειοψηφία του πλούτου. Από αυτή την έννοια, ο ειδικός σε θέματα ποιότητας Juran άντλησε τη φράση « λίγοι και σημαντικοί - πολλοί και ασήμαντοι» (Λογοθέτης,

1993). Αυτή η τεχνική επιτρέπει τον εντοπισμό των σημαντικότερων προβλημάτων με ελάχιστη προσπάθεια, με αποτέλεσμα το μεγαλύτερο δυνατό όφελος. Ο Pareto υποστήριξε ότι το 80% των προβλημάτων μιας διαδικασίας προέρχονται μόνο από το 20% των πιθανών αιτιών (γνωστή ως σχέση 20/80). Το διάγραμμα Pareto είναι χρήσιμο για την επίδειξη των αιτιών της αποτυχίας της διαδικασίας, με τις αιτίες να ταξινομούνται κατά σειρά σπουδαιότητας σύμφωνα με τα κριτήρια της Διοίκησης.

Το παρακάτω σχήμα ( ΠΙΝΑΚΑΣ 24 ) δείχνει τη χρήση της τεχνικής του διαγράμματος Pareto ως απεικόνιση. Για να χρησιμοποιήσετε σωστά το διάγραμμα Pareto, είναι απαραίτητο να τηρήσετε μια συγκεκριμένη ακολουθία βημάτων :

1. Το αρχικό βήμα για τη διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας περιλαμβάνει τον εντοπισμό του ζητήματος που απαιτεί εξέταση. Όπως φαίνεται στον πίνακα, ένα παράδειγμα αυτού θα μπορούσαν να είναι παράπονα που εγείρονται από πολίτες σχετικά με τη διάρκεια της υπηρεσίας.
2. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων και αναθεώρησής τους περιλαμβάνει δύο βασικά βήματα. Πρώτον, είναι επιτακτική ανάγκη να επιλέξετε μια κατάλληλη μέθοδο για τη συλλογή δεδομένων, η οποία θα μπορούσε να περιλαμβάνει την εξέταση επιστολών, τη διεξαγωγή συνεντεύξεων ή τη χορήγηση ερωτηματολογίων. Μόλις συλλεχθούν τα δεδομένα, εξετάζονται και αναλύονται για την εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων.
3. Τα αναφερόμενα παράπονα ταξινομούνται σε κατηγορίες με βάση τον τύπο απάντησης που απαιτείται, όπως η υπηρεσία, η χρονική καθυστέρηση και άλλα.
4. Η ταξινόμηση του είδους της υπηρεσίας, της χρονικής καθυστέρησης ή άλλης σχετικής κατηγορίας είναι βασικές πληροφορίες για αυτό το πλαίσιο.
5. Η διαδικασία προσδιορισμού της συχνότητας των καταγγελιών ανά κατηγορία περιλαμβάνει τον υπολογισμό του αριθμού των παραπόνων που λαμβάνονται σε κάθε συγκεκριμένη κατηγορία.
6. Δημιουργώντας ένα ιστόγραμμα, μπορεί κανείς να σχεδιάσει τη συχνότητα κάθε ομάδας παραπόνων.
7. Για να ληφθεί το συνολικό άθροισμα για κάθε στήλη, είναι απαραίτητο να συνδυαστούν οι διαφορετικές ποσοστιαίες τιμές. Αυτές οι τιμές μπορούν στη συνέχεια να αναπαρασταθούν σε ένα μόνο γράφημα με μια γραμμή. Επιπλέον, ένα άλλο γράφημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παρουσιάσει βελτιώσεις που έγιναν στο ίδιο πρόβλημα, όπως φαίνεται στο σχήμα 1. (Λογοθέτης, 1993).

## 6.2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΨΑΡΟΚΟΚΑΛΟ

Το διάγραμμα ψαροκόκαλου είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για τον εντοπισμό των πιθανών λόγων και των αιτιών που συμβάλλουν που επηρεάζουν ένα ζήτημα ή μια προγραμματισμένη επιχείρηση. Έχει κερδίσει το όνομά του λόγω του σχήματός του, που συνήθως αναφέρεται και ως γράφημα Ishikawa, προς τιμήν του διάσημου ειδικού ποιότητας Kaoru Ishikawa, ο οποίος το εφηύρε. Το Διάγραμμα Αιτίας και Αποτελέσματος, όπως υποδηλώνει το όνομά του, παρουσιάζει τις υποκείμενες αιτίες μιας επίδρασης σε διάφορες διασυνδεδεμένες κατηγορίες. Αυτό το διάγραμμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων τόσο των υπηρεσιών όσο και των βιομηχανιών που προσανατολίζονται στην παραγωγή ( Γραφανάκης, 2000 ).

Οι αιτίες που εμπίπτουν στην ομπρέλα αυτών των ευρύτερων κατηγοριών μπορεί επίσης να έχουν τις δικές τους επιμέρους αιτίες που σχετίζονται. Ένα διάγραμμα, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα (ΠΙΝΑΚΑΣ 25), περιγράφει τις θεμελιώδεις αρχές αυτού του τύπου διακλαδώσεων.

## 6.3 SWOT ANALYSE

Η ανάλυση αυτή, είναι ένα ακόμη σημαντικό εργαλείο που έχει στη φαρέτρα της ένα οργανισμός, είτε δημόσιος είτε ιδιωτικός. Προσανατολίζει τον φορέα, καταγράφοντας τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία που είναι τα εσωτερικά του οργανισμού καθώς και τους τυχόν κινδύνους και ευκαιρίες, που θεωρείται το εξωτερικό περιβάλλον, για να μπορέσουν να αποφύγουν ή να επενδύσουν αντίστοιχα και να εκμεταλλευτούν κάθε δυνατή ευκαιρία για να επιτύχουν την ανάπτυξη της στρατηγικής τους.

Οι λέξεις του ακρωνυμίου SWOT, ελληνιστί σημαίνει, Δύναμη από το Strength, Αδυναμία από το Weakness, Ευκαιρία από το Opportunity και Απειλή από το Threat.

Δυνατά και Αδύναμα σημεία μιας επιχείρησης, που όπως προ είπαμε αφορούν τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της, μπορεί να είναι το στελεχιακό δυναμικό, προηγούμενη εμπειρία, το κτίριο και ο εξοπλισμός, υψηλά κόστη, έλλειμα διαφανείας.

Ευκαιρίες και Απειλές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν, μελλοντικές συνεργασίες- χρηματοδοτήσεις, νέες τεχνολογίες, νομοθεσία, αντίσταση σε νέες συνεργασίες, έλλειμα εμπιστοσύνης, γραφειοκρατία. (Μπουρής, 2008). Στο πίνακα 4, απεικονίζεται εύστοχα η ανάλυση για μια νέα διαδικασία, μιας δημόσιας υπηρεσίας ,της ψηφιοποίησης του αρχείου της.

## 6.4 GAP ANALYSE

Σπουδαία και κατατοπιστική είναι και η ανάλυση αυτή. Μας απεικονίζει το που βρίσκεται η επιχείρηση, ποια είναι δηλαδή η υφιστάμενη κατάσταση της, τι δεν υπάρχει και τι πρέπει

οπωσδήποτε να διασφαλιστεί ή επιτευχθεί, δηλαδή ποιο είναι το χάσμα, το κενό με λίγα λόγια που καλείται να καλύψει. Το τρίτο σημαντικό στοιχείο της ανάλυσης αυτής είναι, να καταγραφούν στοχευμένα τα βήματα που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη της επιθυμητής κατάστασης .

Να σημειώσουμε ότι όποια ανάλυση και αν επιχειρήσουμε για τον σχεδιασμό ή ανασχεδιασμό μιας δράσης, ενέργειας, κατάστασης ,προϊόντος, θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν την καταγραφή διαδικασιών, τον εντοπισμό αυτών που υπάρχει υστέρηση, να ιεραρχηθούν τα προβλήματα- παρεμβάσεις, να συγκεκριμενοποιηθούν ποια είναι τα σημεία και οι αιτίες συμφόρησης, να αρθούν τα αίτια αυτών, να γίνει εκτίμηση της βελτίωσης που έχει επέλθει, παρακολούθηση της αλλαγής και επαναξιολόγηση και όπου είναι εφικτό να γίνεται νέα απλούστευση. (Τσέκος ,2023)

### 6.5 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πρόκειται για μια διαδικασία αυτό αξιολόγησης ενός δημόσιου φορέα. Είναι ένα ακόμη εργαλείο διοίκησης που δημιουργήθηκε από το δημόσιο για το δημόσιο και με τη βοήθεια των εννέα κριτηρίων και των βασικών αρχών της, αποτυπώνει τις ενέργειες και τις προσεγγίσεις των έργων της για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα της.



Πηγή: Ιστοσελίδα Υπουργείου Εσωτερικών, Εγχειρίδιο ΚΠΑ , <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>

Όπως παρατηρούμε τα πρώτα πέντε στάδια είναι αυτά που συνθέτουν τις προϋποθέσεις που πρέπει να τεθούν και τα υπόλοιπα τέσσερα, προσανατολίζονται στα αποτελέσματα και όλα αυτά εμπεριέχουν τη καινοτομία και της θυμίζουν ότι θα πρέπει όλες τις οι ενέργειες να ακολουθούν τον κύκλο ποιότητας, Π-Ε-Ε-Α, Προγραμματισμός, Εκτέλεση ,Έλεγχος και Ανάδραση. Αντιμετωπίζει με μια ολιστική προσέγγιση τη διαχείριση του έργου με ισχυρό και εμπνευσμένο ηγέτη, με σαφές όραμα, αξίες, στρατηγική, στόχους και σχεδιασμό βασικών διαδικασιών που θα καθορίσουν τους βασικού δείκτες απόδοσης.

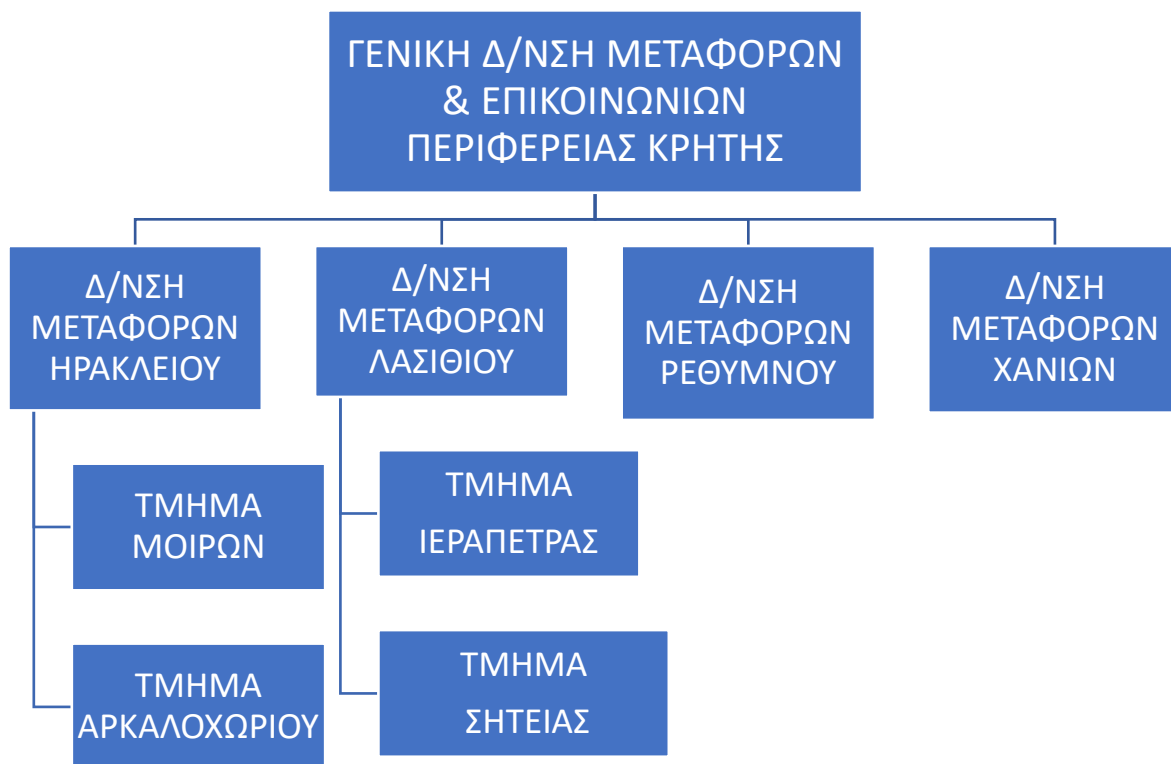
Απαιτείται συντονισμός και συνεργασία και οπωσδήποτε να εξεταστούν τα μετρήσιμα αποτελέσματα. Για να μπορέσει να αξιολογηθεί θα λάβει υπόψιν ακόμη είκοσι οκτώ τομείς που συνθέτουν τα βασικά εννέα παραπάνω κριτήρια.

Σημαντικό να αναφέρουμε τις αρχές αριστείας που λαμβάνονται για τον επιθυμητό σκοπό. Κοινωνική Ευθύνη, έμφαση στον πολίτη, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ανάπτυξη συνεργασιών, σταθερότητα και ηγεσία με έμφαση στον στόχο, διαχείριση νέων διαδικασιών, συνεχής καινοτομία και βέβαια ενδυνάμωση και ανάπτυξη του στελεχιακού προσωπικού. (Υπουργείο Εσωτερικών, 20/02/2024).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ Π.Ε. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ

### 7.1 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ & ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ Π.Ε ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

Η Περιφέρεια Κρήτης περιλαμβάνει τους Νομούς Ηρακλείου, Λασιθίου, Ρεθύμνου και Χανίων με έδρα το Ηράκλειο. Αποτελείται από επτά Γενικές Διευθύνσεις που επέχουν επιτελικό και συντονιστικό ρόλο στη διοίκηση της. Παραθέτουμε ένα σχηματικό διάγραμμα, με τις υπηρεσίες που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και στην επόμενη σελίδα απεικονίζεται η επιμέρους διάρθρωση της Διεύθυνσης Μεταφορών και Επικοινωνιών Π.Ε Ηρακλείου, με την οποία θα ασχοληθούμε στην εργασία μας.(ΦΕΚ Α'87)







Οι κυριότερες αρμοδιότητες του Τμήματος Αδειών Κυκλοφορίας είναι για όλα τα θέματα που αφορούν τα οχήματα δημόσιου και ιδιωτικού καθεστώτος (μεταβιβάσεις κ.α)

Το Τμήμα Αδειών Οδήγησης ή αλλιώς Διπλωμάτων είναι υπεύθυνο για τις θεωρητικές και πρακτικές εξετάσεις υποψηφίων οδηγών, για όλα τα θέματα που αφορούν διπλώματα (έκδοση ή ανανέωση κ.α).

Το Τεχνικό Τμήμα είναι αρμόδιο για όλα τα τεχνικά θέματα οχημάτων, για επιθεωρήσεις αυτών, για χορηγήσεις αδειών λειτουργίας εγκαταστάσεων, όπως πάρκινγκ, συνεργείου οχημάτων, πρατήρια βενζίνης. Η Γραμματειακή υποστήριξη, εξίσου σημαντική, αφού είναι υπεύθυνη για την περαίωση όλων των διοικητικών θεμάτων της υπηρεσίας (θέματα διοικητικά, αλληλογραφία από και προς την υπηρεσία). Τα Τμήματα Μεταφορών Μοιρών, Αρκαλοχωρίου, Ιεράπετρας και Σητείας, ασκούν όλες τις εργασίες που αναφέρονται παραπάνω αλλά σε τοπικό επίπεδο. (ΦΕΚ Β'762).

## 7.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

Στην Υπηρεσία Μεταφορών και Επικοινωνιών Ηρακλείου, στην οποία υπηρέτησα από τον Απρίλιο του 2005 έως και τον Ιούνιο του 2021, συνέβησαν καινοτόμες αλλαγές σε πολλούς τομείς και σε προβλήματα που ταλάνιζαν τόσο τη Διοίκηση, τους υπαλλήλους της, όσο και τους πολίτες του Νομού Ηρακλείου Κρήτης.

Τα σημαντικότερα αυτών, ήταν το πρόβλημα στέγασης της Υπηρεσίας με ακατάλληλες συνθήκες εργασίας. Το κτίριο ήταν παλιό εργοστάσιο σταφιδοπαραγωγής, με ρωγμές στους τοίχους λόγω σεισμών και παλαιότητας, με πάτωμα ποτισμένο από τα χημικά επεξεργασίας σταφίδας, υγρασία, με ένα χώρο υγιεινής τόσο για τους πενήντα μόνιμους υπαλλήλους όσο και για τους δεκάδες πολίτες που επισκέπτονταν την υπηρεσία καθημερινά.

Με θέματα υγείας και ασφάλειας για τους χρήστες, αφού η διαρρύθμιση των γραφείων των υπαλλήλων αλλά και ο χώρος υποδοχή των πολιτών ήταν τέτοιος που έπρεπε να στριμωχτείς στην στρογγυλή αλουμινένια σκάλα για να μεταβείς στο αρχείο των διπλωμάτων και των οχημάτων αλλά και να σπρώξεις για να καταφέρεις να διασχίσεις τον διάδρομο που καθημερινά έσφυζε από πολίτες που προσπαθούσαν να σταθούν σε σειρά μπροστά σε θυρίδες.

Έλλειψη προσβασιμότητας όχι μόνο για τους ΑΜΕΑ αλλά και εξωτερικά της υπηρεσίας. Η μόνη είσοδος ήταν μια μαρμάρινη στενή σκάλα με σαράντα πέντε σπασμένα σκαλοπάτια και με τις πρώτες βροχές δημιουργούταν μια τεράστια λίμνη στο χώρο πάρκινγκ με αποτέλεσμα να είναι ακροβατική διαδικασία η είσοδος στην υπηρεσία και αδύνατον να κατέβουν οι συνάδελφοι για επιθεωρήσεις σε οχήματα.

- ✓ Απογοήτευση εργαζομένων,
- ✓ Έλλειψη αυτοεκτίμησης,
- ✓ Σκοτεινοί διάδρομοι αναμονής,
- ✓ Χαοτικές θυρίδες εξυπηρέτησης,
- ✓ Συχνές συγκρούσεις, εκνευρισμοί,
- ✓ Πόρτες κλειστές (όχι για όλους),

Αδιαφάνεια και κατηγορίες ήταν μερικά από τα προβλήματα που σίγουρα οδηγούσαν σε μια συνολικά αρνητική εικόνα σε μια από τις πιο νευραλγικές υπηρεσίες της Περιφέρειας Κρήτης. Παρακάτω παραθέτουμε δύο φωτογραφίες από την εξωτερική αλλά και την εσωτερική όψη του μηχανολογικού, που επιβεβαιώνουν αυτά που περιγράψαμε.

Εικόνα 1 Εξωτερική όψη του Μηχανολογικού Ηρακλείου



Εικόνα 2: Εσωτερική όψη της υπηρεσίας



Πηγή: Από το προσωπικό αρχείο του Δρ. Νικόλαου Ραπτάκη.

Στο Τμήμα Αδειών Οδήγησης, εδώ και χρόνια η εύρεση του φακέλου του πολίτη κάθε φορά που χρειαζόταν για την ανανέωση ή αντικατάσταση ή απώλεια ή επέκταση των κατηγοριών του διπλώματος του, ήταν αυτό που απασχολούσε υπαλλήλους και προϊστάμενους. Πρόκειται για ένα τμήμα με μεγάλο όγκο φακέλων που συνεχώς αυξανόταν αφού καθημερινά κατατίθεντο νέοι φάκελοι με νέους υποψήφιους οδηγούς για την απόκτηση διπλωμάτων αυτοκινήτων και μοτοσυκλετών. Δεν ήταν μόνο οι νέοι οδηγοί αλλά και οι παλιοί που χρειαζόταν για οποιαδήποτε αίτηση τους (ανανέωση, απώλεια, κλπ) να βρεθεί ο φάκελος, για να τοποθετηθούν τα νέα δικαιολογητικά, οι ανάλογες εκτυπώσεις του συστήματος για την διεκπεραίωση της υπόθεσης του.

Το αρχείο των διπλωμάτων που βρισκόταν στο υπόγειο της Υπηρεσίας, καταλάμβανε μεγάλη έκταση τετραγωνικών, είχαν τοποθετηθεί ντέξιον ψηλά και παρά την καλή αρχειοθέτησή τους μενούμερα διπλώματος ή αν είναι ξένης περιοχής, υπήρχε το γνωστό πρόβλημα και της μεταφοράς του φυσικού φακέλου στον πάνω όροφο, στον αρμόδιο υπάλληλο αλλά και η φράση "ο φάκελος δεν βρέθηκε".

Ο φάκελος δεν βρέθηκε συνήθως σήμαινε ότι έπρεπε να καταθέσει ο πολίτης τα δικαιολογητικά του, να φύγει και μετά να κατέβει ξανά και ξανά ο υπάλληλος του αρχείου, ο τμηματάρχης, άλλος υπάλληλος του τμήματος να βοηθήσουν στην εύρεση του.

Μπορεί να είχε γίνει αναγραμματισμός και να είχε τοποθετηθεί ο φάκελος σε άλλο ντέξιον , μπορεί να είχε συσχετισθεί με άλλο φάκελο ,μπορεί.. μπορεί.. πολλά μπορεί με αποτέλεσμα να χανόταν χρόνος, κόπος, να δημιουργούνταν εντάσεις και μεταξύ των συναδέλφων αλλά και πολλές φορές με τον πολίτη.

Στο Τμήμα Αδειών Κυκλοφορίας, παρόμοια προβλήματα αντιμετώπιζαν όλοι οι εμπλεκόμενοι, υπάλληλοι και πολίτες, αφού μαζί με το αρχείο των διπλωμάτων αποτελούσαν το μεγαλύτερο φυσικό αρχείο της Περιφέρειας Κρήτης,

- ✓ ενεργό και συνεχώς αυξανόμενο ,
- ✓ με υψηλό κόστος διατήρησης/φύλαξης,
- ✓ με αδυναμία ανάκτησης δεδομένων ,
- ✓ με ελλιπής ασφάλεια πληροφοριών και φυσικά
- ✓ με φθορά φυσικού αρχείου λόγω των ακατάλληλων κτιριακών εγκαταστάσεων.

Το κόστος αδράνειας τεράστιο, με μεγάλη και συνεχής ταλαιπωρία πολιτών/ πελατών και υπαλλήλων, με κρίσιμο έλλειμα διαφάνειας,

- ✓ με ανεπαρκές ανθρώπινο δυναμικό,
- ✓ με χαμηλή παραγωγικότητα,
- ✓ με θέματα ασφάλειας και με τη δυνατότητα στους κακόβουλους για παρέμβαση στο αρχείο της υπηρεσίας.

Οι διαδικασίες χορήγησης διπλωμάτων ή αδειών κυκλοφορίας που ακολουθούσαν τα τμήματα σαφώς και στηριζόταν στην νομοθεσία του Υπουργείου Μεταφορών και των προγραμμάτων-εφαρμογών που επιτελικά είχαν εγκατασταθεί με συγκεκριμένες, απαρχαιωμένες και πολύπλοκες διαδικασίες που δεν ανταποκρινόταν στις υφιστάμενες και πραγματικές ανάγκες για την εξυπηρέτηση του πολίτη αλλά και την εξασφάλιση του ελέγχου για την προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος.

Δεν υπήρχε η δια λειτουργικότητα μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών, μεγάλο μειονέκτημα κατά πρώτον για τους πολίτες και κατά δεύτερον για την υπηρεσία όσο αφορά την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υποθέσεων. Φανταστείτε ότι για μια απλή μεταβίβαση επιβατικού οχήματος, έπρεπε ο πολίτης να προσέλθει στην υπηρεσία να ενημερωθεί για τα απαραίτητα δικαιολογητικά, να επιστρέψει και να περιμένει ώρες για τη σειρά του στη θυρίδα και αν ήταν τυχερός αφού ελεγχθούν τα δικαιολογητικά να φύγει και να ξανά επιστέψει αφού έπρεπε να πληρώσει τα τέλη μεταβίβασης σε συνεργαζόμενη τράπεζα με

την Περιφέρεια. Υπήρχαν και πολλές περιπτώσεις που έπρεπε να επισκεφτεί στην αρμόδια Εφορία για τη διευθέτηση οφειλών τελών κυκλοφορίας και να ξανά επιστρέψει στο Μηχανολογικό για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης του.

Το ίδιο συνέβαινε και με την έκδοση ή ανανέωση ενός διπλώματος. Πολλές και διαφορετικές οι περιπτώσεις για παράδειγμα για την ανανέωση ενός διπλώματος. Αλλά τα δικαιολογητικά για τους επαγγελματίες, άλλα για του πολίτες άνω των εξήντα πέντε ετών και άλλα για τους άνω των ογδόντα ετών. Διαφορετική διαδικασία για αυτούς που περνούσαν από Δευτεροβάθμια ιατρική επιτροπή, διαφορετική για του ξένους πολίτες που ήταν εντός ή εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα αντικείμενα πολλά, διαφορετικά και πολύπλοκα όπου απαιτούσαν προσωπικό έμπειρο και συνεχώς ενημερωμένο για να ανταπεξέλθουν στις καθημερινές απαιτήσεις.

Οι συνάδελφοι δεν είχαν επαρκή κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες, πολλοί από αυτούς προτιμούσαν στυλό και χαρτί και δεν υπήρχε και ο απαραίτητος εξοπλισμός πληροφορικής (μάλλον λόγω γενικότερης οικονομικής κρίσης και μη σωστής διαχείρισης των προγραμμάτων της Ε.Ε).

Με μία φράση, συνοψίζοντας τα παραπάνω, είναι ότι, σημαντικά προβλήματα και ελλείψεις υπήρχαν σε πολλούς τομείς και έπρεπε να αντιμετωπιστούν άμεσα με θάρρος, τόλμη και λογική αλλά πάνω από όλα με σαφή Όραμα.

### 7.3. ΑΠΟΦΑΣΗ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΕΙΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΓΙΑ ΟΛΙΣΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

Το έτος 2013, με εντολή του έως και σήμερα Περιφερειάρχη Κρήτης, κ. Σταύρου Αρναουτάκη, ανέθεσε στο νέο Εκτελεστικό Γραμματέα, μόλις τριών μηνών τοποθετημένος, Δρ. Νικόλαο Ραπτάκη, το μεγάλο για την εποχή εγχείρημα της ριζικής αλλαγής προς όλες τις κατευθύνσεις της υπόθεσης του Μηχανολογικού Ηρακλείου.

Περίληπτικά, θα αναφέρουμε παρακάτω το γνωστικό αντικείμενο του Εκτελεστικού Γραμματέα, κατανοώντας τον λόγο που επιλέχθηκε από τον Περιφερειάρχη Κρήτης για αυτό το δύσκολο εγχείρημα.

Πρόκειται για απόφοιτο με διάκριση, του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης. Με μεταπτυχιακές σπουδές στη Χαϊδελβέργη και στο Μπόχουμ της Γερμανίας όπου και απέκτησε το Δίπλωμα στην Εφαρμοσμένη Επιστήμη Εργασίας. Με διάκριση και στη διδακτορική του Διατριβή, με θέμα την Επιστήμη Ποιότητας. Εξειδικεύτηκε σε θέματα Οργάνωσης Παραγωγής, Βελτίωσης Διαδικασιών, Εφαρμογής Συστημάτων Ολικής Ποιότητας αλλά και διαχείρισης Πληροφοριών και Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι κύριος Επιθεωρητής του

Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας ΕΟQ στα Πρότυπα EN ISO 9001 και SA8000 και του Διεθνούς Φορέα Πιστοποίησης DQS-UL, στη Γερμανία.

Το έργο που του ανατέθηκε, αφορούσε μια πλήρη αλλαγή νοοτροπίας της δημόσιας διοίκησης μετατρέποντας μια δημόσια υπηρεσία με μεγάλα λειτουργικά προβλήματα, όπως φτωχά επίπεδα υπηρεσιών, έλλειψη εμπιστοσύνης και ζητήματα διαφάνειας, σε ένα σύγχρονο και πελατοκεντρικό οργανισμό.

- ✓ Περιλάμβανε αναδιοργάνωση του χώρου εργασίας,
- ✓ ανασχεδιασμό των απαρχαιωμένων και δαιδαλωδών διαδικασιών,
- ✓ ψηφιοποίηση των εγγράφων χαρτιού, που εκείνη την περίοδο μόνο το αρχείο των διπλωμάτων ξεπερνούσε σε μήκος τα 2500 χλμ.
- ✓ τυποποίηση εγγράφων και ανάπτυξη έξυπνων εφαρμογών πληροφορικής και όλα τα παραπάνω σε περίοδο οικονομικής κρίσης και δυσκολιών που αντιμετώπιζε σε Εθνικό επίπεδο η χώρα μας.

Όλη αυτή η διαδικασία αλλαγής που είχε ανατεθεί, σύμφωνα πάντα των αξιών της ποιότητας των υπηρεσιών, της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας, ήταν ένα κβαντικό άλμα, τόσο για την τοπική υπηρεσία αλλά για ολόκληρη την ελληνική δημόσια διοίκηση και αυτό θα αποδειχθεί εκ του αποτελέσματος, αφού θα αναπτυχθεί διεξοδικά στις παρακάτω ενότητες.

### 7.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ 2014-2019

Ένα από τα στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια της Περιφέρειας Κρήτης, για την περίοδο 2014-2019, ήταν αυτό της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Σύμφωνα λοιπόν με την πυραμίδα των επιπέδων σχεδιασμού, υπήρχε σαφής διάκριση του Οράματος, της Στρατηγικής, των Σχεδίων Δράσης, του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και των Δείκτες Παρακολούθησης Αξιολόγησης.



Η ηγεσία δεσμεύτηκε προς όλους τους εμπλεκόμενους, οραματιζόμενη την καλύτερευση των υπηρεσιών της, την εξαφάνιση του φαινομένου της διαφθοράς σε συνδυασμό με μια κοινωνία ανοικτής πληροφορίας για τον οποιοδήποτε θέλει να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες της σε τοπικό επίπεδο.

Να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να δημιουργηθούν καινοτόμες, καλές πρακτικές που θα συμβάλλουν καταλυτικά, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ήταν και είναι γνωστή η φράση του Περιφερειάρχη: «..Να γίνουμε Hi-tech σε όλα μας!!»

Στο συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα τέθηκαν δέκα Στρατηγικοί Στόχοι:

- 1) Εκσυγχρονισμό και Ορθολογικός Ανασχεδιασμός της Δημόσιας Δράσης
- 2) Κοινή συνισταμένη σε τρόπους λειτουργίας, σκέψης και εφαρμογής της Διοίκησης
- 3) Εξωστρέφεια προς όφελος του Πολίτη. Μείωση της φυσικής παρουσίας του.
- 4) Να ακολουθηθεί το μοντέλο της Ανταποκριτικής Διοίκησης. Η επισκεψιμότητα στην ιστοσελίδα της Περιφέρειας να αυξηθεί.
- 5) Μηδενική ανοχή όσο αφορά το φαινόμενο της Διαφθοράς.
- 6) Ελαχιστοποίηση των δαπανών για διαχειριστικά και λειτουργικά κόστη και μεγιστοποίηση του παραγόμενου οφέλους.
- 7) Εκπαίδευση, αναβάθμιση της γνώσης και της επικοινωνίας του Ανθρώπινου Δυναμικού
- 8) Απλούστευση των διαδικασιών και ελαχιστοποίηση μη ικανοποιημένων αιτημάτων πολιτών-εργαζομένων.
- 9) Διοίκηση μέσω Στόχων και επιβράβευση όσων διακρίνονται.
- 10) Επίτευξη ωριμότητας της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και εστίαση στη συμμετοχή και συνεργασία του Πολίτη μέσω αυτής.

Σαφείς ήταν και οι στρατηγικοί Άξονες που έπρεπε να εστιαστεί η προσπάθεια όπως:

- Εκσυγχρονισμός της
- Διοίκησης της Περιφέρειας Κρήτης ( με επτά επιχειρησιακούς στόχους)
- Επανασύνδεση του Πολίτη με την Περιφέρεια Κρήτης ( με τέσσερις στόχους)
- Οριζόντιες Πρακτικές και Άξονες Υλοποίησης Στόχων ( με δέκα στόχους)
- Οδηγός Εφαρμογής και Ενέργειες Επίτευξης Στόχων ( με δύο στόχους)

Οι επιχειρησιακοί στόχοι που τέθηκαν ήταν είκοσι πέντε.

Εμείς θα σταθούμε στο Επιχειρησιακό Στόχο με τον αριθμό 8- *Ψηφιοποιήσεις των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Κρήτης*. Αυτός ο στόχος ήταν ένας από τους δέκα που αναφερόταν στον 2<sup>ο</sup> Στρατηγικό Άξονα με τίτλο «Οριζόντιες Πρακτικές και Άξονες Υλοποίησης Στόχων».



Εν ολίγοις επεσήμανε τη σημαντικότητα της συνέχισης της ψηφιοποίησης του αρχείου του Τμήματος των Διπλωμάτων και την επέκτασή του στο Τμήμα των Αδειών Κυκλοφορίας.

Τα προσδοκώμενα οφέλη θα ήταν σημαντικά, αφού θα υπήρχε μεγάλη εξοικονόμηση αρχειακού χώρου και κατ' επέκταση μείωση των δαπανών των ενοικίων.

Βελτιστοποίηση του χρόνου ανεύρεσης των απαραίτητων πληροφοριών, μιας και δεν θα χρειαζόταν να μετακινηθεί υπάλληλος στο αρχείο για την εύρεση του φυσικού φακέλου του πολίτη, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η παραγωγικότητα των υπαλλήλων εντός του ωραρίου τους. Ελαχιστοποίηση φαινομένου διαφθοράς και καθυστερήσεων για την αναζήτηση των φακέλων, αφού ο πολίτης για τη ταχύτερη εξυπηρέτησή του, πρότεινε όχι σπάνια, να χρηματίσει οποιοδήποτε χρειαστεί για την ικανοποίηση του αιτήματός του. Αξιοπιστία και ασφάλεια με την ψηφιοποίηση των φακέλων αφού το ηλεκτρονικό αρχείο διαθέτει χαρακτηριστικά αυθεντικότητας και εμπιστευτικότητας.

Να σημειώσουμε ότι η διαδικασία ψηφιοποίησης είχε αρχίσει λίγους μήνες πριν, με χρηματοδότηση κατά 100% από το Πρόγραμμα ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΣΥΓΚΛΙΣΗΣ, με χρηματοδότηση από το ΕΤΠΑ και από Εθνικούς Πόρους. Η προϋπολογισθείσα δαπάνη ανερχόταν, στο ύψος του 1.500.000 ευρώ με διάρκεια υλοποίησης τους 8 μήνες για να ψηφιοποιηθούν περίπου 9.000.000 σελίδες με αντιστοιχία σε 300.000 φακέλους και των τεσσάρων Περιφερειακών Ενοτήτων της Περιφέρειας Κρήτης ( Ηράκλειο, Λασιθί, Χανιά και Ρέθυμνο).

## 7.4 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΠΕ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

Η πολιτική βούληση από την πλευρά του Περιφερειάρχη Κρήτης ήταν δεδομένη, ισχυρή και ουσιαστική, αφού είχε δηλώσει ότι θα γινόταν ότι χρειαστεί αρκεί να αναβαθμιστεί και να εκσυγχρονιστεί το Μηχανολογικό Ηρακλείου.

Ο επικεφαλής της ομάδας, Δρ. Νικόλαος Ραπτάκης, μαζί με δύο ακόμη συνεργάτες του, τον κ. Βασίλειο Ιωαννίδη και τον κ. Εμμανουήλ Νοικοκυράκη από την Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη, που άνηκε στη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας της Περιφέρειας, ξεκίνησαν αυτό το δύσκολο και για πολλούς όπως είχε χαρακτηριστεί τότε, ως «ακατόρθωτο ταξίδι», με θέληση και αποφασιστικότητα.

Οι βασικές επιδιώξεις προσανατολιζόταν σε τέσσερα σημεία:

- Οργανωσιακή Καινοτομία
- Κοινωνική Καινοτομία
- Καινοτομία Διαδικασιών
- Ψηφιακή Καινοτομία

Πιο συγκεκριμένα, η 1<sup>η</sup> πρόκληση αναφερόταν στην αναδιοργάνωση του χώρου εργασίας, η 2<sup>η</sup> πρόκληση στην ψηφιοποίηση των χιλιάδων φακέλων, ιδίως του αρχείου των διπλωμάτων, η 3<sup>η</sup> στον ανασχεδιασμό των απαρχαιωμένων διαδικασιών -τυποποίηση εγγράφων και η 4<sup>η</sup> στην ανάπτυξη έξυπνων εφαρμογών πληροφορικής.

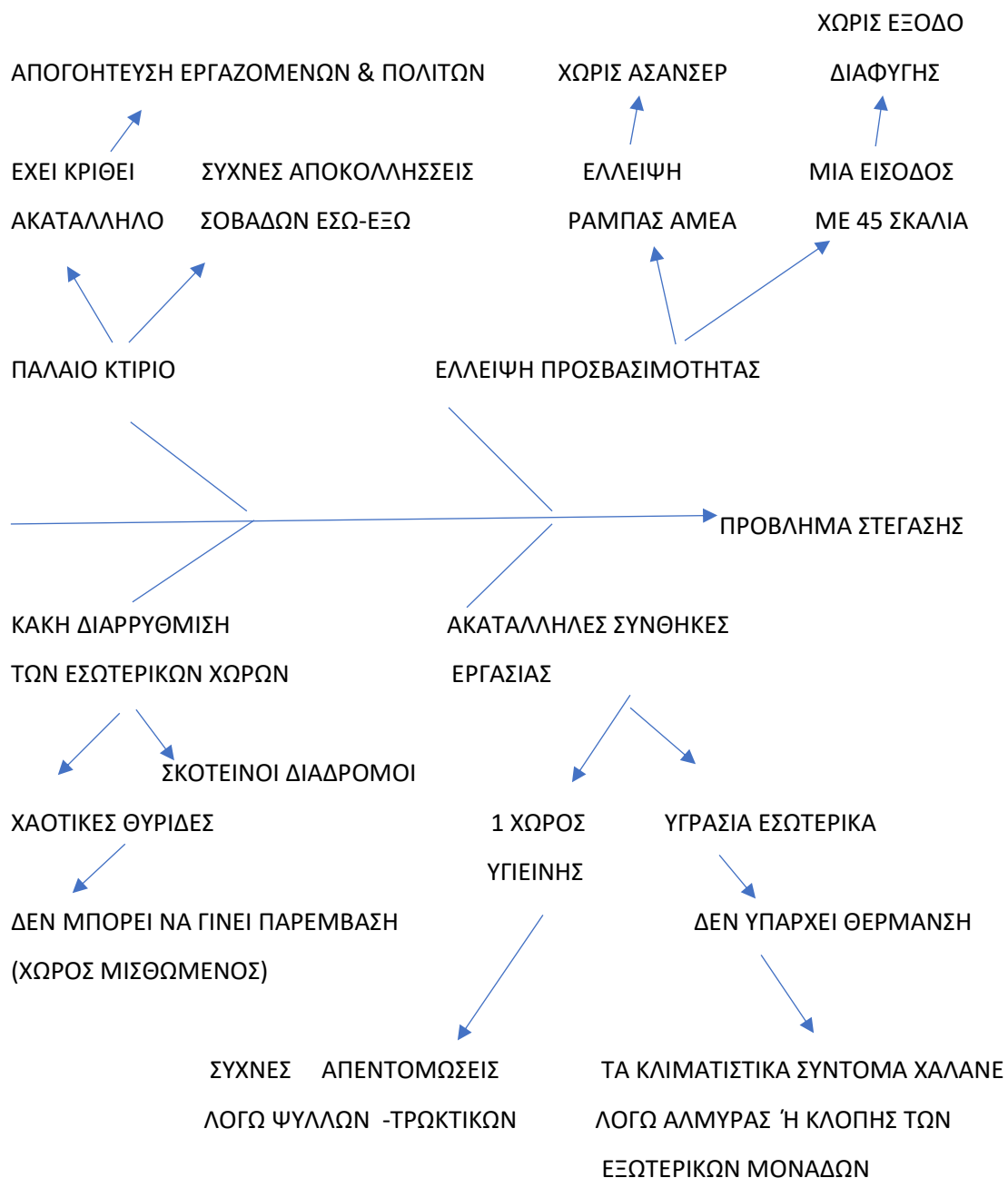
Πριν να συνεχίσουμε την ανάλυση για τον τρόπο και τις ενέργειες που προέβησαν για την επίτευξη των παραπάνω θα πρέπει να τονίσουμε ότι το Όραμα της ηγεσίας ήταν σαφές και οι αξίες που «δέσμευαν» όλους του εμπλεκόμενους αναφερόταν στο τρίπτυχο

ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ , ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ.

### 7.4.1. 1η Πρόκληση-Στόχος:

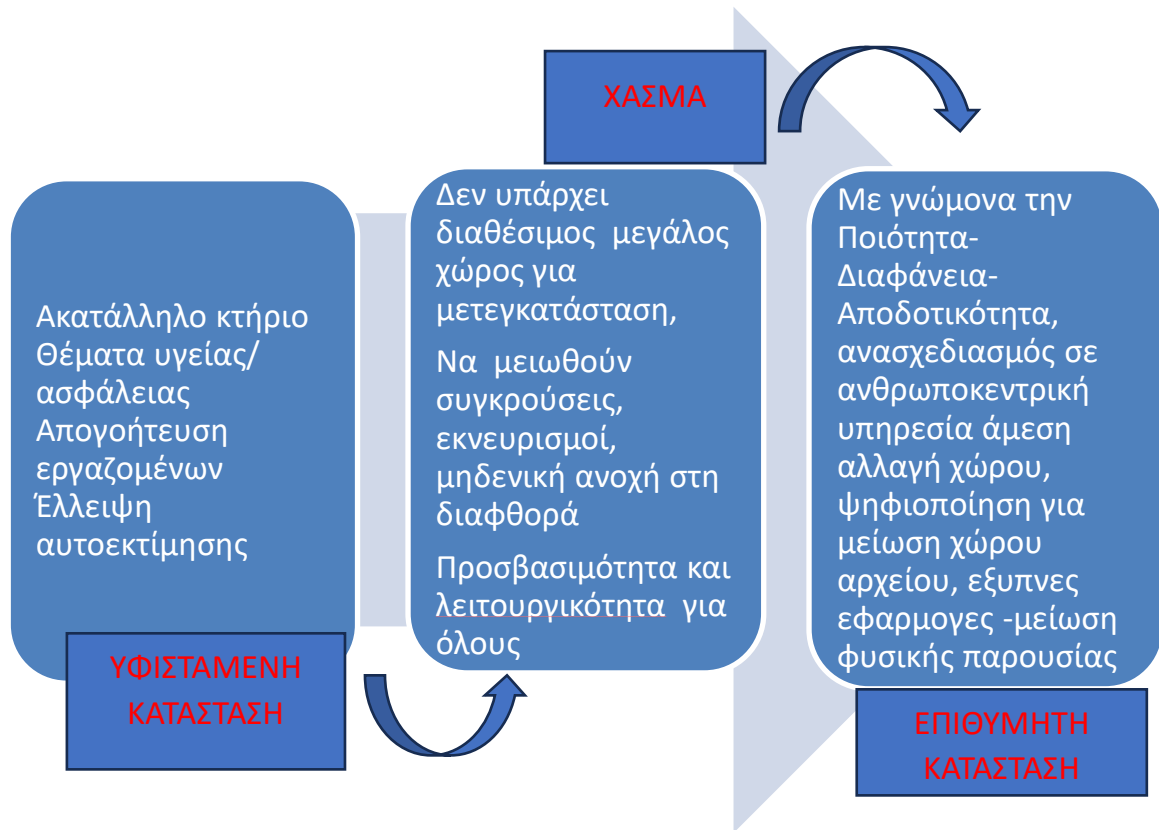
Το χρονίζον πρόβλημα στέγασης της Υπηρεσίας με ακατάλληλες συνθήκες εργασίας, έλλειψη ασφαλούς προσβασιμότητας πολιτών και υπαλλήλων, ταλάνιζε όλους του ιθύνοντες. Υπήρχαν συγκεκριμένες απαιτήσεις για την μετεγκατάσταση της υπηρεσίας, με δύο πιο σημαντικές αυτές του μεγάλου σε έκταση χώρων αρχείου και εξωτερικό χώρο για τις επιθεωρήσεις οχημάτων.

Παρακάτω, με την βοήθεια του διαγράμματος Ψαροκόκαλου (fishbone diagram) θα μας βοηθήσει να καταλάβουμε πως μπορούμε σχηματικά να εντοπίσουμε, να εξετάσουμε και να θεραπεύσουμε τα προβλήματα που αντιμετώπιζε η υπηρεσία για το στεγαστικό θέμα .



Λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα και τις αδυναμίες που αντιμετώπιζε το Μηχανολογικό Ηρακλείου όσο αφορούσε το χρόνιο πρόβλημα του στεγαστικού, αποφάσισε η Ομάδα έργου να προχωρήσει στην εξεύρεση νέου χώρου με γνώμονα πάντα το τρίπτυχο των αξιών ποιότητας- διαφάνειας και αποδοτικότητας αλλά με τις προϋποθέσεις μια υπηρεσίας ανθρωποκεντρικής, με σωστές συνθήκες υγιεινής, με γραφεία εξυπηρέτησης των πολιτών και όχι κλειστές θυρίδες, με σεβασμό τόσο στους πολίτες όσο και στους εργαζόμενους , με λίγα λόγια ένα υγιεινό και ευχάριστο περιβάλλον.

Παρακάτω θα παραθέσουμε ένα ακόμα εργαλείου του Διοικητικού Προγραμματισμού όπως αυτό της Ανάλυσης Χάσματος (Gap Analysis) με το οποίο μας επιτρέπει να προσδιορίσουμε την υφιστάμενη αλλά και την επιθυμητή κατάσταση.



Πίνακας 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΣΜΑΤΟΣ

Σε ελάχιστο χρονικό διάστημα, βρέθηκε ένα διπλανό κτίριο, περίπου 1.800 τ.μ, στο οποίο στεγαζόταν παιδότοπος και κάποιο εστιατόριο. Ήταν ήδη ανακαινισμένα, με πετρόχτιστους τοίχους και ξύλινο δάπεδο και με ελάχιστες παρεμβάσεις και μικρό κόστος δαπανών κατάφερε η Περιφέρεια να μετεγκαταστήσει το Μηχανολογικό. Οι εργασίες κράτησαν περίπου πέντε μήνες και η μετακόμιση έγινε μέσα σε πέντε ημέρες. Θυμάμαι ήταν 28<sup>η</sup> Οκτωβρίου, ημέρα Τρίτη, όπου όλοι οι υπάλληλοι μαζί με τη Μηχανογράφηση κάναμε τη δική μας «παρέλαση» μέσα στο νέο χώρο και η υπηρεσία υποδέχτηκε το κοινό στις 29/10/2015.

Το 1<sup>ο</sup> στοίχημα, η 1<sup>η</sup> πρόκληση είχε επιτευχθεί. Το σημαντικό θέμα της στέγασης φαινόταν να είχε λυθεί και τώρα υπήρχαν οι προϋποθέσεις που είχαν τεθεί και με την Ανάλυση Χάσματος,

## Ποιότητα



- Υποδοχή πολιτών
- Σταθμοί εξυπηρέτησης
- Χώροι αναμονής
- Προσβασιμότητα ΑΜΕΑ

## Διαφάνεια



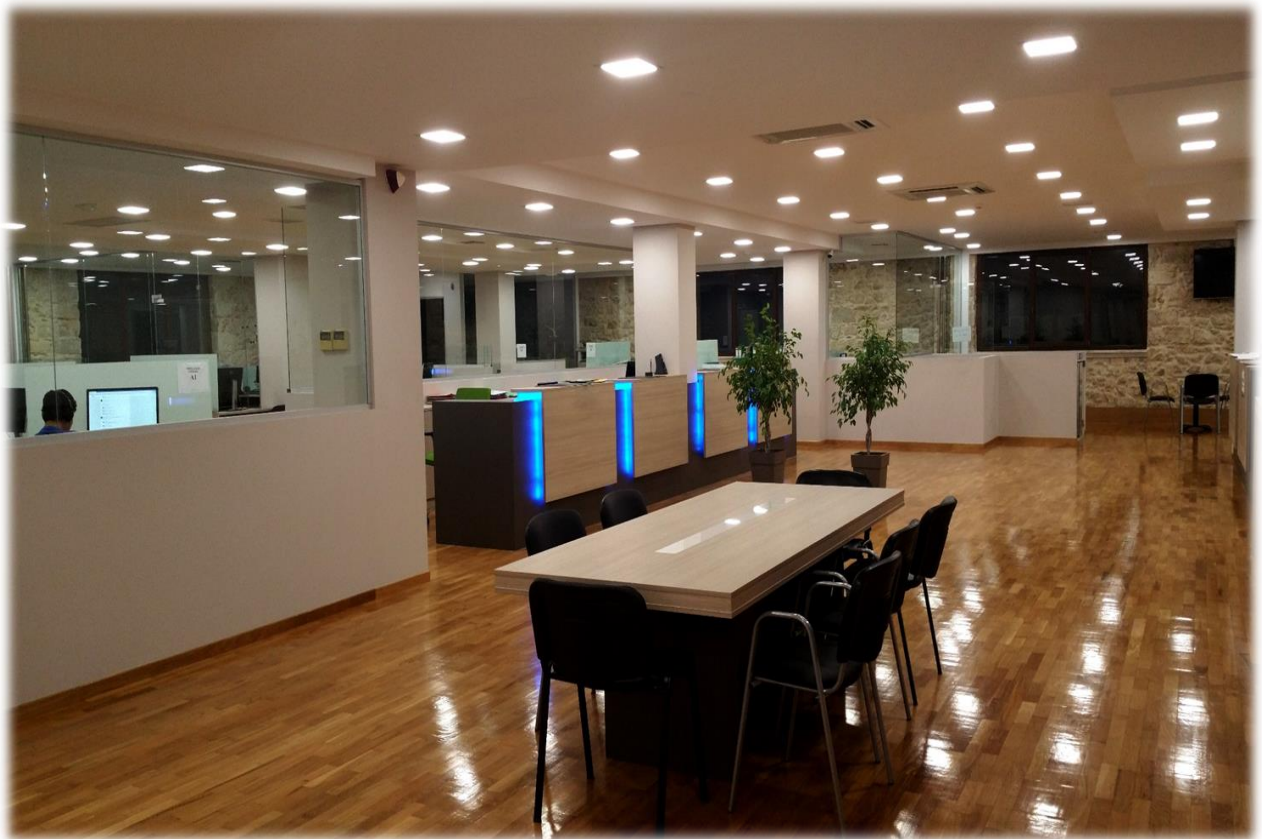
- Διαχωριστικά από τζάμι
- Ενιαίοι χώροι εργασίας
- Έλεγχος πρόσβασης
- Εστίαση στον πολίτη

## Αποδοτικότητα

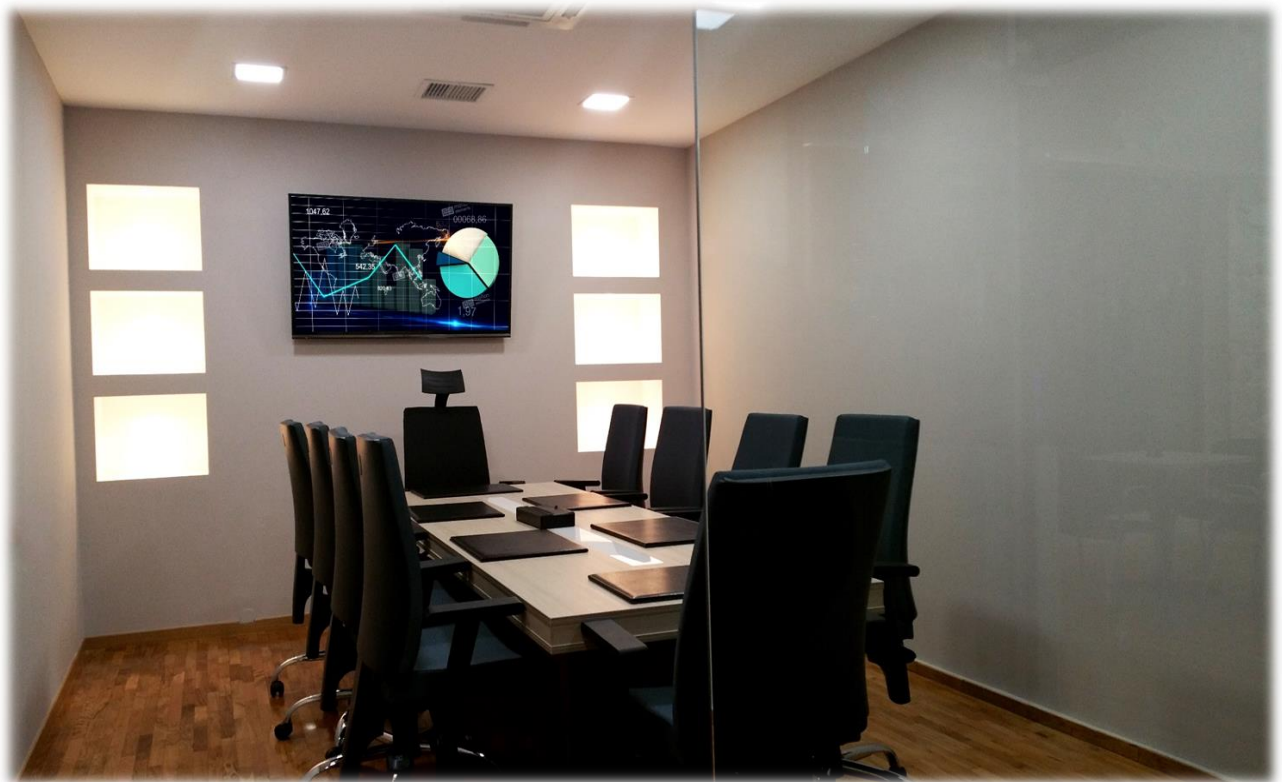


- Εργονομία
- Υποκίνηση εργαζομένων
- Ρόλοι και αρμοδιότητες
- Υψηλότερη απόδοση

*Εικόνα 3 Νέες εγκαταστάσεις του Μηχανολογικού Ηρακλείου*



*Εικόνα 4 Αίθουσα συναντήσεων*



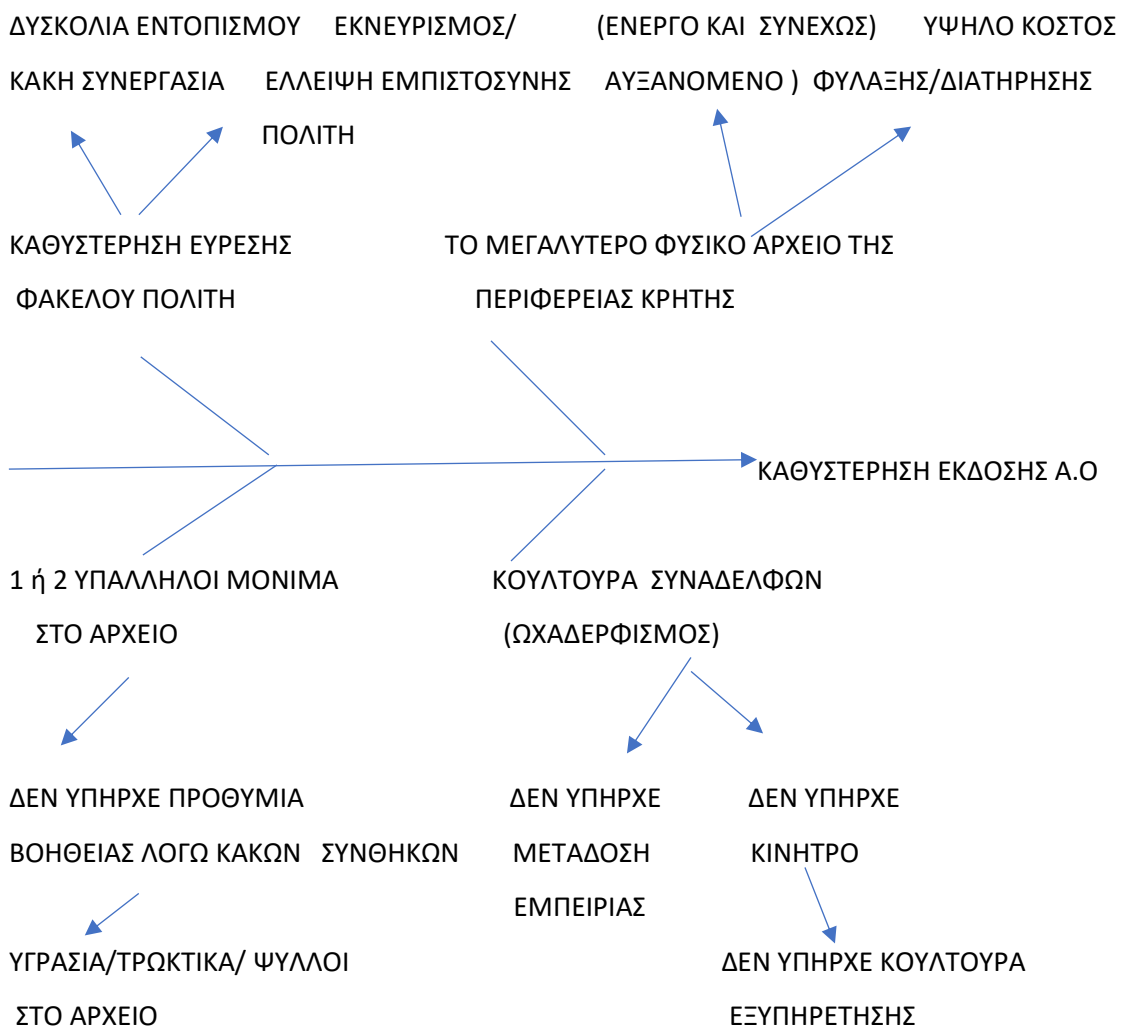
*Πηγή: Από το προσωπικό αρχείο του Δρ. Νικόλαου Ραπτάκη*

#### 7.4.2 2<sup>η</sup> Πρόκληση-Στόχος:

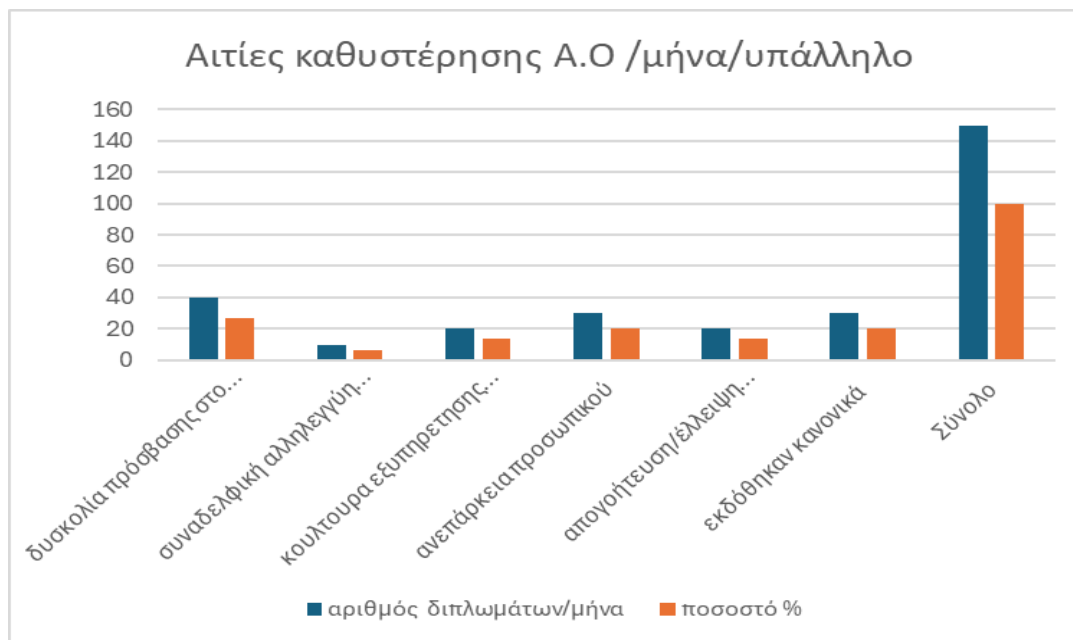
Ο μεγάλος όγκος του αρχείου της υπηρεσίας, τόσο του Τμήματος Αδειών Οδήγησης όσο και του Τμήματος Αδειών Κυκλοφορίας καταλάμβανε όλο το υπόγειο, έκταση περίπου 1000 τ.μ. Έπρεπε η ομάδα έργου να διαχειριστεί, τον μεγάλο όγκο χαρτιού για να μπορέσει έτσι να διασφαλίσει τυχόν κακόβουλες ενέργειες από τα φάκελα των πολιτών, να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα αφού θα χρησιμοποιούσε τον χώρο που μέχρι πρόσφατα καταλάμβανε το ογκώδες αρχείο με ντέξιον, σε άλλους χώρους χρήσιμους για την υπηρεσία.

Μπορούμε να απεικονίσουμε σχηματικά με το διάγραμμα του Ψαροκόκαλου του λόγους που καθυστερούσε να εκδοθεί ένα δίπλωμα οδήγησης και από εκεί να συμπεράνουμε ότι η ψηφιοποίηση του αρχείου ήταν μονόδρομος.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΨΑΡΟΚΟΚΚΑΛΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ ΑΔΕΙΑΣ ΟΔΗΓΗΣΗΣ



Με το διάγραμμα **Pareto**, μπορούμε να διακρίνουμε ποιες είναι οι αιτίες που εμποδίζουν, καθυστερούν μια διαδικασία. Στην παρακάτω περίπτωση θα εξετάσουμε ποιι είναι οι λόγοι που ένα υπάλληλος του Τμήματος Αδειών Οδήγησης καθυστερεί να εκδώσει ένα δίπλωμα σε μηνιαία βάση σε σύνολο 150 φακέλων που του έχουν ανατεθεί.



Πίνακας 3 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO

αιτίες καθυστέρησης	αριθμός διπλωμάτων/μήνα	ποσοστό %
δυσκολία πρόσβασης στο αρχείο	40	26,67
συναδελφική αλληλεγγύη /μετάδοση γνώσης	10	6,67
κουλτουρα εξυπηρετησης σε πολίτη	20	13,33
ανεπάρκεια προσωπικού	30	20,00
απογοήτευση/έλλειψη κινήτρου	20	13,33
εκδόθηκαν κανονικά	30	20,00
Σύνολο	150	100

Με μια γρήγορη ματιά στο παραπάνω διάγραμμα ,διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό μηνιαίως, ανά υπάλληλο του Τμήματος Διπλωμάτων , οφείλει την καθυστέρηση έκδοσης ενός διπλώματος, στη δυσχερή πρόσβαση στο αρχείο της Υπηρεσίας. Μην ξεχνάμε ότι υπήρχαν μόνο ένας ή δύο υπάλληλοι, στο υπόγειο, με ακατάλληλες συνθήκες εργασίας,

Ο όγκος των φακέλων τεράστιος, σε ύψος ντέξιον περίπου των 2,5 μέτρων (σκάλα χρειαζόταν τις περισσότερες φορές). Πολλές φορές που δεν βρισκόταν ο φάκελος, υπήρχε απροθυμία από το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων να βοηθήσουν λόγω των κακών συνθηκών που επικρατούσαν.



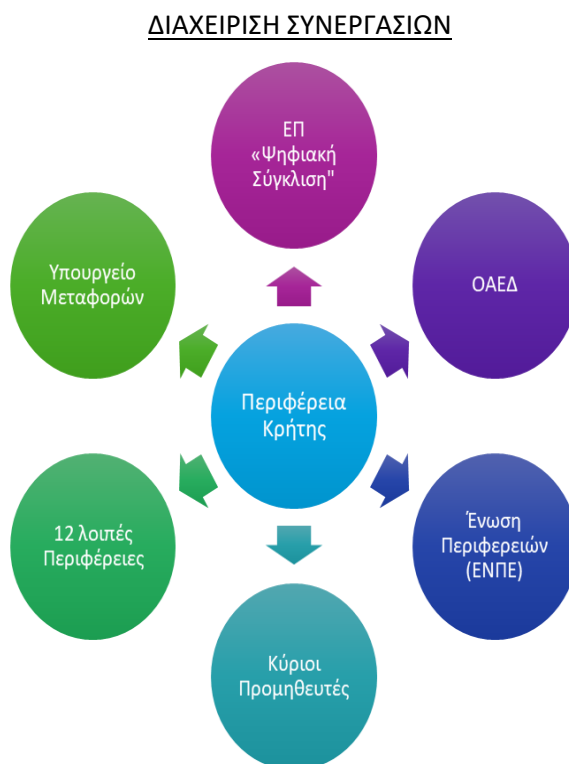
Επιτακτική ήταν η ανάγκη, να οργανωθεί η λειτουργία ψηφιοποίησης των εγγράφων-φακέλων. Πως θα γινόταν αυτό, ήταν το μεγάλο ερώτημα, αλλά η ομάδα έργου της Περιφέρειας κατάφερε να εντοπίσει τα δυνατά και αδύναμα σημεία, τις ευκαιρίες αλλά και του κινδύνους που θα αντιμετώπιζαν μέσω της **SWOT ανάλυσης** που θα παρατηρήσουμε παρακάτω.

<b>S</b> <b>Δυνατά Σημεία</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Περιφερειακή Στρατηγική</li><li>• Δέσμευση Ηγεσίας</li><li>• Στελεχιακό Δυναμικό</li><li>• Διεθνής Εμπειρία Ομάδας</li><li>• Αναγκαιότητα Αλλαγών</li></ul>	<b>W</b> <b>Αδυναμίες</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Χαμηλή Αποδοτικότητα</li><li>• Ελλιπής Ασφάλεια Πληροφοριών</li><li>• Υψηλό Κόστος Αρχείου</li><li>• Έλλειμα Διαφάνειας</li><li>• Ανεπαρκές Ανθρώπινο Δυναμικό</li></ul>
<b>O</b> <b>Ευκαιρίες</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Στρατηγική Συνεργασία με την ΕΝΠΕ</li><li>• Πρόγραμμα Ψηφιακής Σύγκλισης</li><li>• Πρόγραμμα Κοινωφελούς Εργασίας</li><li>• Ωριμες Τεχνολογίες Ψηφιοποίησης</li><li>• Προεδρικό Διάταγμα Νο 25/2014</li></ul>	<b>T</b> <b>Κίνδυνοι</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Γραφειοκρατία Δημόσιου Τομέα</li><li>• Έλλειμα Εμπιστοσύνης</li><li>• Αντίσταση στην Καινοτομία</li><li>• Εμπλοκή Ενδιαφερομένων Μερών</li><li>• Άρνηση Αποδοχής</li></ul>

Πίνακας 4 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Καταγράφοντας λοιπόν, τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία που είναι τα εσωτερικά του οργανισμού αλλά ταυτόχρονα τυχόν κινδύνους και ευκαιρίες, που θεωρείται το εξωτερικό περιβάλλον, θα μπορέσουν να αποφύγουν ή να επενδύσουν αντίστοιχα και να εκμεταλλευτούν κάθε δυνατή ευκαιρία για να επιτύχουν την ανάπτυξη της στρατηγικής τους, δηλαδή να προχωρήσουν στην ψηφιοποίηση των φακέλων του Μηχανολογικού Ηρακλείου.

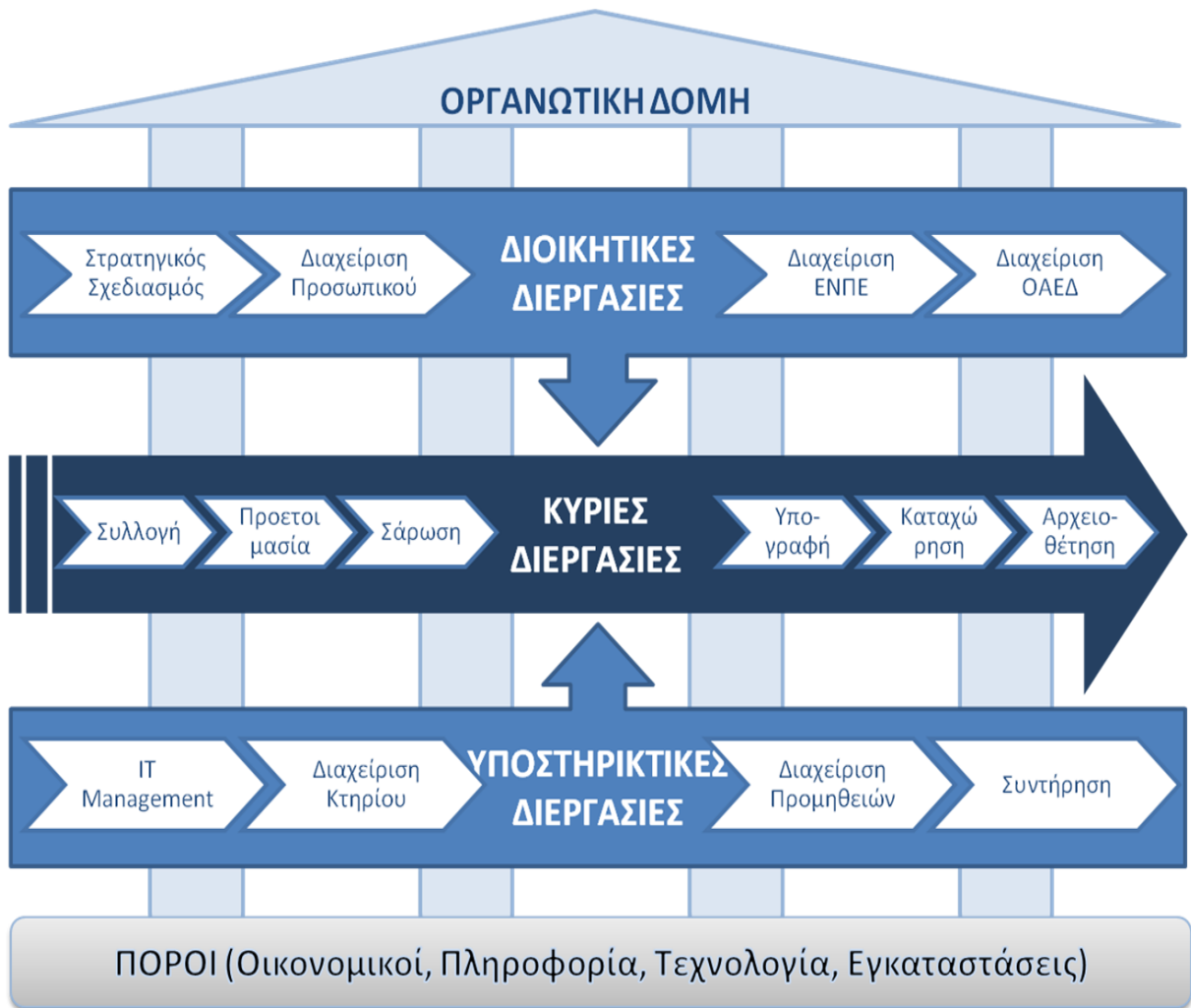
Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η διαχείριση των συνεργασιών έτσι όπως σχεδιάστηκε από τον επικεφαλής Δρ.Ραπτάκη σχετικά με το θέμα της ψηφιοποίησης των φακέλων. Καταλαβαίνουμε ότι αφού ενημερώθηκαν, κατανόησαν, κατέγραψαν και ανέλυσαν τη διαδικασία και τους τρόπους που θα ακολουθηθούν μετά άρχισαν να διεξάγονται οι διεργασίες για την ολοκλήρωση της 2<sup>ης</sup> πρόκλησης.



Πίνακας 5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ

Το παραπάνω σχήμα μας δείχνει, σύμφωνα και με τη θεωρία μας, περί του οργανωτικού σχεδιασμού και των οργανώσεων, ότι όλοι αυτοί οι δημόσιοι οργανισμοί-θεσμοί, αποτελούν τα όργανα τα οποία μετασχηματίζονται σε μηχανισμούς για να μπορέσουν με την κατάλληλη καθοδήγηση, να δράσουν συλλογικά και να επιτύχουν τη στρατηγική που έχει καθοριστεί με γνώμονα πάντα την προάσπιση και προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος, στην προκειμένη περίπτωση στην υλοποίηση του 2<sup>ου</sup> στόχου ,της ψηφιοποίηση των φακέλων των διπλωμάτων και εν συνεχεία των οχημάτων.

Οι διαδικασίες δύσκολες, πολύπλοκες, χρονοβόρες, οι «παίκτες» πολλοί και διαφορετικοί. Έπρεπε ταυτόχρονα να έχει διαθέσιμους οικονομικούς πόρους (Ε.Π Ψηφιακή Σύγκλιση), σύμμαχο την τεχνολογία (Ι.Τ.Ε.), δυσκίνητους Οργανισμούς (Υπουργείο Μεταφορών-ΟΑΕΔ),να έχει τη στήριξη (ΕΝΠΕ-12 λοιπές Περιφέρειες) για να επιτύχει τον προκαθορισμένο σκοπό.



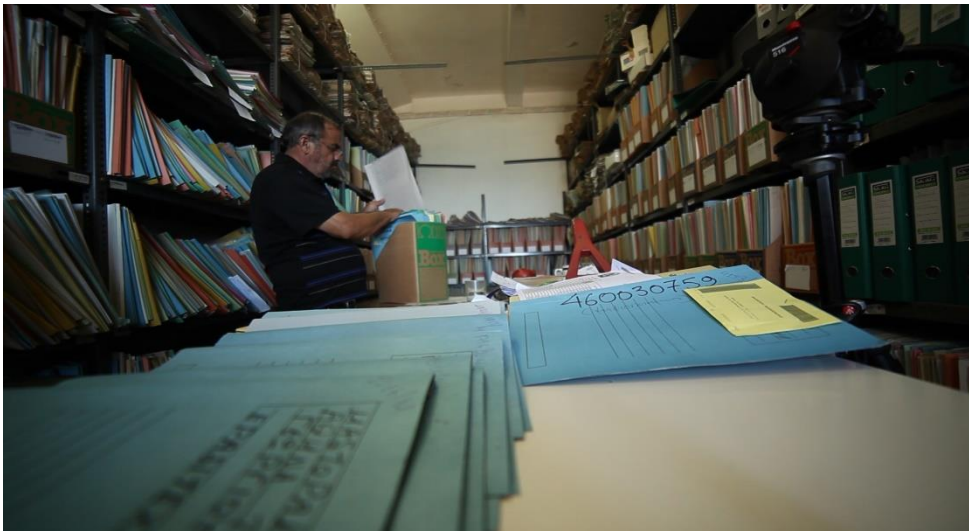
Πίνακας 6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Πηγή: Προσωπικό αρχείου του Δρ. Νικόλαου Ραπτάκη

Παρατηρώντας το παραπάνω σχήμα, που είχε δημιουργηθεί από τον επικεφαλής του έργου, συνειδητοποιούμε πόσο σημαντικά, πόσο χρήσιμα εργαλεία έχει στη φαρέτρα του μια δημόσια υπηρεσία, αρκεί να έχει τη γνώση, θέληση και αποφασιστικότητα, να οργανώσει, να καταγράψει και να διευθύνει, ως μαέστρος σε μια καλά ενορχηστρωμένη χορωδία, όλα αυτά που έχουν από μετρήσεις και αναλύσεις διεξαχθεί για την επίτευξη των στόχων. Η Διοίκηση ανέλυσε, κατηγοριοποίησε και ιεράρχησε τις διαδικασίες, εντοπίζοντας τους υπεύθυνους κάθε φορά, εκχωρώντας τους ευθύνες και αρμοδιότητες

Υπάρχει μια ιεραρχική κατανομή δεξιοτήτων, όπου το όραμα και οι σαφείς οδηγίες δίνονται από τα υψηλά επίπεδα που μαζί με τις υποστηρικτικές εργασίες διενεργούνται οι κύριες που είναι και το ζητούμενο.

Εικόνα 5 : 1<sup>ος</sup> όροφος του αρχείου των Διπλωμάτων (πριν).



Εικόνα 6 Παραλαβή του αρχείου προς ψηφιοποίηση.



Πηγή: Από το προσωπικό αρχείου του κ. Ιωαννίδη Βασίλειου

Εικόνα 7 Αποσυναφή/προετοιμασία φακέλων



Εικόνα 8 Διαδικασία Σάρωσης



Πηγή: Από το προσωπικό αρχείου του κ. Ιωαννίδη Βασιλείου

Εικόνα 9 Αποθήκευση και μεταφορά του φυσικού ψηφιοποιημένου αρχείου



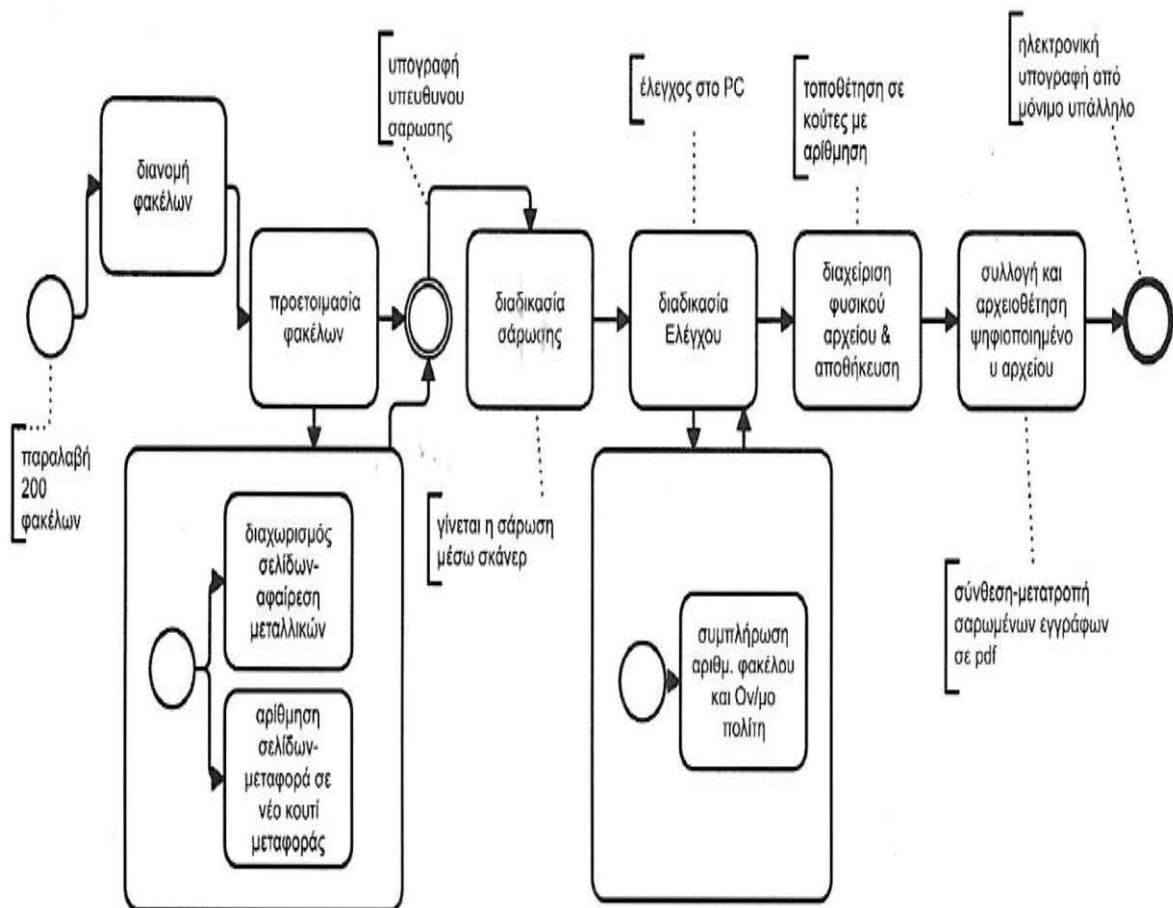
Εικόνα 10 Ο χώρος μετά .....Νέα αίθουσα σημάτων



Πηγή: Από το προσωπικό αρχείο του κ. Ιωαννίδη Βασιλείου

Να σημειώσουμε ότι ονομάστηκε η 2<sup>η</sup> πρόκληση-στόχος ως κοινωνική καινοτομία, διότι μεταξύ των άλλων, για να μπορέσει να υλοποιηθεί η ψηφιοποίηση του αρχείου έπρεπε η υπηρεσία να επανδρωθεί με προσωπικό κατάλληλο, εξειδικευμένο ως επί το πλείστον σε θέματα πληροφορικής. Όπερ και εγένετο. Με τη βοήθεια του ΟΑΕΔ, προσλήφθηκαν 60 άτομα ως κοινωφελής εργασία, για πέντε μήνες αρχικά, όπου και παρατάθηκαν για 2 έτη ακόμα. Η βοήθεια τους πολύτιμη και καθοριστική. Όμως η σωστή διαχείριση από την ομάδα έργου, βοήθησε και σε πολλούς από τους 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης. Ένας από αυτούς ήταν πέραν της ψηφιοποίησης, η ανακύκλωση των χάρτινων φακέλων και των αλουμινένιων διαχωριστικών των φακέλων.

Η διαδικασία και τα στάδια της διαδικασίας της ψηφιοποίησης, που παρουσιάζονται παραπάνω στις φωτογραφίες, μπορεί να αποτυπωθούν με το εργαλείο της BPMN. (Business Process Modeling Notation).



Πίνακας 7 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ BPMN

- Χρόνος εξυπηρέτησης
- Χρόνος αναμονής
- Ιχνηλασιμότητα
- Πιστοποιητικό μία φορά

## Ποιότητα



- Ηλεκτρονική υπογραφή
- Καταγραφή ενεργειών
- Ηλεκτρ. αρχειοθέτηση
- Απομάκρυνση φακέλων

## Διαφάνεια



- Μείωση κόστους
- Μείωση λαθών
- Αύξηση παραγωγικού έργου

## Αποδοτικότητα



Η επίτευξη του 2<sup>ου</sup> στόχου ήταν πραγματικότητα. Το δεύτερο στοίχημα είχε κερδηθεί. Τα αποτελέσματα ήταν εμφανή και μετρήσιμα. Οι αξίες της ποιότητας, διαφάνειας και αποδοτικότητας διατηρήθηκαν στο υψηλότερο σημείο. Είχε αλλάξει σημαντικά η εικόνα της υπηρεσίας και διαφαινόταν ότι με τις ενέργειες της ομάδας έργου, άλλαζε όχι μόνο η εικόνα αλλά και η κουλτούρα των ενεργειών, της αντιμετώπισης θεμάτων τόσο στο εσωτερικό όσο και προς τους πολίτες του Νομού Ηρακλείου.

Να σημειώσουμε ότι σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε και η εξωτερίκευση των ενεργειών με κάθε πρόσφορο μέσο. Στο τοπικό τύπο, με συνεντεύξεις και δελτία τύπου αλλά και εκτός των ορίων της Κρήτης, με επίσκεψη εκατέρωθεν τόσο από και προς τον Υπουργείο Μεταφορών όσο και στο Υπουργείο Εσωτερικών.

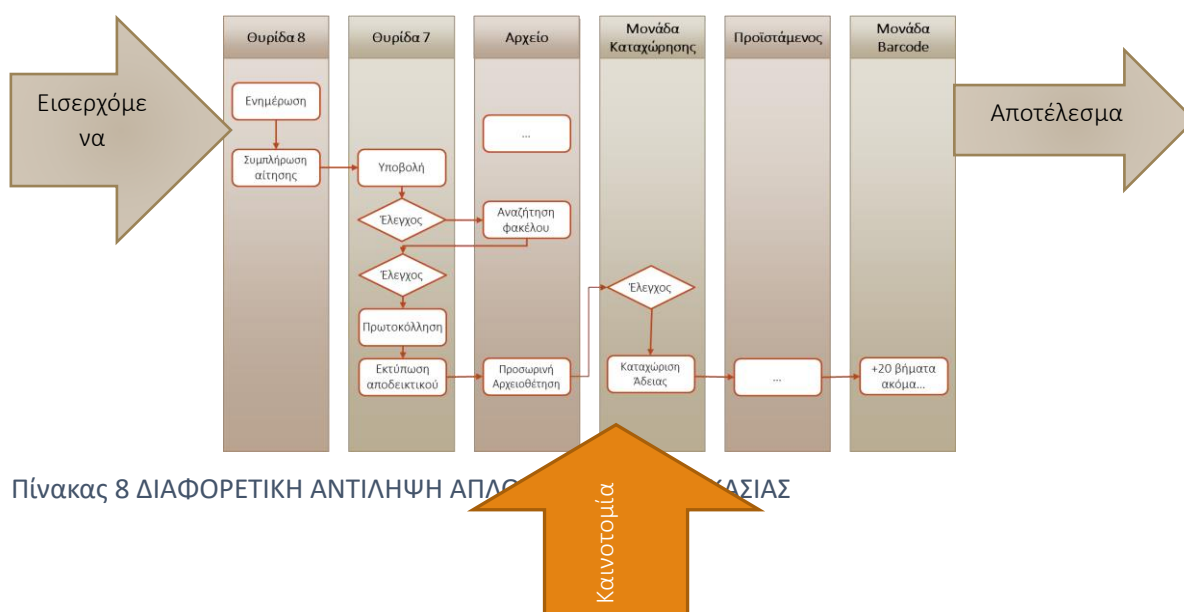


### 7.4.3 3<sup>η</sup> Πρόκληση-Στόχος:

Παράλληλα με τους προηγούμενες δύο βασικούς στρατηγικούς στόχους, ο Δρ.Νικόλαος Ραπτάκης, έκανε ενέργειες προς την απλούστευση των διεργασιών των Τμημάτων Αδειών Κυκλοφορίας και Αδειών Οδήγησης, που είχε πολύ επισκεψιμότητα από το κοινό. Όπως καταλαβαίνουμε, όπου υπάρχει συνωστισμός και μάλιστα σε μια νευραλγική δημόσια υπηρεσία όπως αυτή του Μηχανολογικού, ήταν αναπόφευκτες οι συγκρούσεις, οι εκνευρισμοί, οι απειλές. Λόγω του μεγάλου όγκου των αιτήσεων των πολιτών σε συνάρτηση με ολιγομελές προσωπικό και με απαρχαιωμένες-πολύπλοκες διαδικασίες ήταν ακόμη εντονότερο το φαινόμενο των ρουσφετιών και πολλές φορές αφορμή για να δημιουργηθούν ζητήματα διαφθοράς, κακόβουλων ενεργειών.....

Με λίγα λόγια επικρατούσε "χάος". Πολύ σωστά στις συναντήσεις τους, η ομάδα έργου της Περιφέρειας, τόνιζε την ανάγκη να ανασχεδιαστούν οι διαδικασίες, να αναλυθούν τα προβλήματα, να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις, να γίνουν αξιολογήσεις μετά από μετρήσεις βέβαια και να επαναπροσδιορίσουνε προς την κατεύθυνση της απλούστευσης των διαδικασιών αλλά ταυτόχρονα της αυτοματοποίησης και ενσωμάτωσης έξυπνων εφαρμογών και τεχνολογίας που θα συνέβαλαν ουσιαστικά στην επίτευξη του στόχου τους.

Περίπου, όπως η θεωρία του μαύρου κουτιού του Αμερικανού Πολιτικού David Easton, όπου οι εισροές μετά από διεργασίες παράγουν αποτελέσματα, τα οποία ανατροφοδοτούν τις εισροές για εκ νέου αποτελέσματα ή όπως πολύ πετυχημένα έχει περιγράψει ο κ.Ραπτάκης, την απλούστευση μιας εργασίας του Τμήματος Διπλωμάτων με μια διαφορετική αντίληψη.



Πίνακας 8 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η προσπάθεια της Διοίκησης δεν είχε μόνο εντρυφήσει στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών του Τμήματος των Διπλωμάτων αλλά ταυτόχρονα επεδίωκε να δημιουργήσει υπηρεσίες μια στάσης με την αξιοποίηση του ψηφιακού αρχείου, με ενσωμάτωση IT (Information Technology), δηλαδή, χρήση υπολογιστών και σαφώς με την επιμόρφωση των υπαλλήλων όχι μόνο στη νέα τεχνολογία αλλά και στην αλλαγή της κουλτούρας γενικότερα.

Η Τυποποίηση των εντύπων, ήταν ακόμη μια βασική επιδίωξη που θα ενδυνάμωνε τον στόχο της υπηρεσίας μιας στάσης. Απλούστευση περιεχομένου, δημιουργία πρότυπων εντύπων, εφαρμογή δυναμικών QR και αυτοματοποίηση ήταν κάποιες από τις ενέργειες που θα βοηθούσαν την 3<sup>η</sup> πρόκληση, αυτή από το «chaos» πως θα φτάσουμε στο «e-chaos»

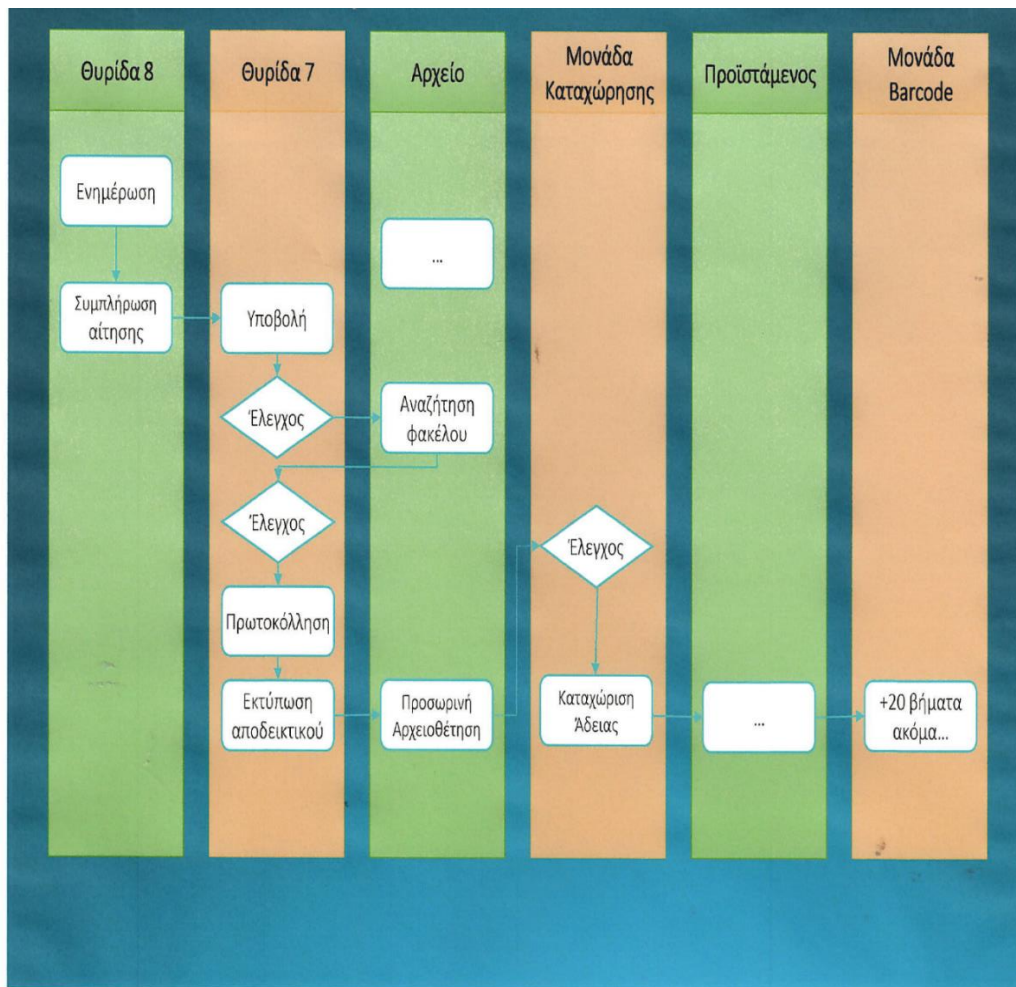
Σημαντική ήταν η συνεργασία με το Ινστιτούτο Πληροφορικής του ΙΤΕ στο Ηράκλειο. Με τη συνεργασία του επικεφαλής του εργαστηρίου κ. Κωνσταντίνου Στεφανίδη και του συντονιστή της ομάδας υλοποίησης του έργου κ. Μάνο Καλαϊτζάκη και του συνεργάτη του κ. Μιχαήλ Μαθιουδάκη, σχεδίασαν και ανέπτυξαν ηλεκτρονικές υπηρεσίες πραγματικά καινοτόμες για εκείνη την περίοδο και για μια τέτοιου είδους δημόσια υπηρεσία.

- ✓ Διαδικτυακή πύλη με σκοπό την έγκυρη ενημέρωση των πολιτών και τη δυνατότητα προγραμματισμού ραντεβού,
- ✓ υπηρεσία έξυπνης ουράς αναμονής η οποία θα καταργήσει τις φυσικές ουρές από πολίτες μπροστά από τις θυρίδες εξυπηρέτησης και θα παρέχεται δια λειτουργικότητα και διαδραστικότητα με τους σταθμούς εργασίας, τις υποδοχές πολιτών και τις αναρτημένες οθόνες διά δράσης,
- ✓ εφαρμογές αναζήτησης φακέλων από το αρχείο, για διαχείριση On line κρατήσεων από την υποδοχή, για στατιστικά στοιχεία,
- ✓ ερωτηματολόγιο για διερεύνηση της ψηφιακής πύλης των ηλεκτρονικών ραντεβού και αν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης
- ✓ στατιστικά στοιχεία τα οποία βοηθούσαν στη διόρθωση και στην όσο το δυνατό πιο βελτιωμένη κατάσταση των νέων εφαρμογών,

ήταν μερικά από τα παραδοτέα έργα του ΙΤΕ και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

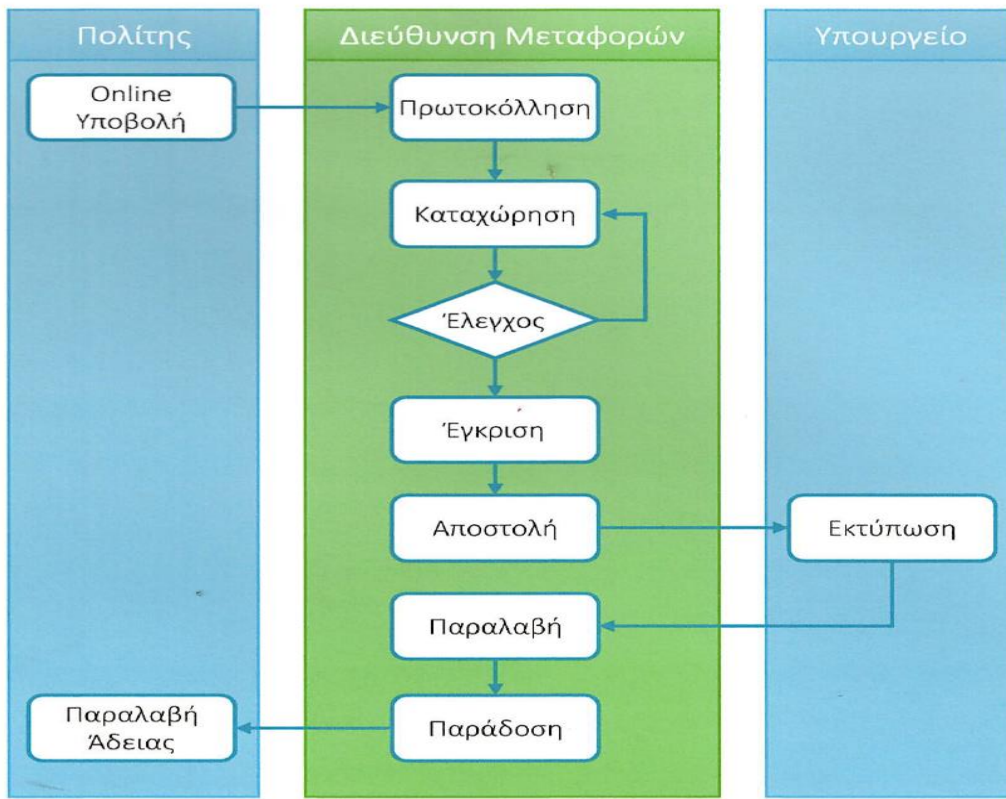
Οι διαδικασίες ήταν πολλές που έπρεπε να αναθεωρηθούν, παρακάτω παρουσιάζεται σχηματικά, όπως ένα διάγραμμα συμπεριφοράς της UML(Unified Modeling Language) πως κατάφεραν από 32 βήματα που απαιτούνταν από την έκδοση έως και την παραλαβή ενός διπλώματος σε μόλις δέκα με την απλούστευση της διαδικασίας.

Πίνακας 9 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ 32 ΒΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΕΚΔΟΣΗ ΕΝΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ



Πολύ σημαντικές οι επαφές που αναπτύχθηκαν με άλλες υπηρεσίες. Η Διαλειτουργικότητα ήταν μεγάλο ζητούμενο για πολλά χρόνια. Για την περίπτωση της έκδοσης ενός διπλώματος έπρεπε να συν λειτουργήσουν η συνεργαζόμενη Τράπεζα, οι σχολές των Εκπαιδευτών, οι φωτογράφοι και οι ιατροί. Επιτεύχθηκε και αυτό με τη βοήθεια βέβαια και του Υπουργείου Μεταφορών, όπου επιτελικά εκδόθηκαν οι ανάλογες αποφάσεις με λεπτομερείς οδηγίες για το αντικείμενο εργασιών του κάθε οργανισμού ή ιδιώτη.

Νέα διαδικασία έκδοσης ενός διπλώματος με δέκα βήματα και απεικονίζεται από τον Δρ.Ραπτάκη όπως τη διαδικασία του BPMN ως εξής:



Πίνακας 10 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΔΟΣΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ ΣΕ 10 ΒΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ BPMN

### Δυναμικές φόρμες καταχώρησης

The image shows a dynamic form for license registration. On the left, there is a list of categories (e.g., 0901.01.01, 0901.01.02) with checkboxes. The main part of the form is titled 'ΑΙΤΗΣΗ - ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ' and contains various fields for personal and vehicle information, including name, address, license type, and vehicle details. There are also checkboxes for 'Επιλογή οπίσθια πινακίδα' and 'Επιλογή οπίσθια πινακίδα με κωδικό'. The form is designed to be user-friendly and dynamic, allowing for different data entry requirements based on the selected license category.

Πίνακας 11 ΦΟΡΜΕΣ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΙΤΕ

Να τονίσουμε ότι κάθε παραλληλόγραμμο κουτί θεωρείται ως μια ενέργεια που πίσω από αυτή, υπάρχουν άλλες υπό διαδικασίες και έγγραφα-δεδομένα τα οποία παραθέτονται στο επόμενο σχήμα.

Εικόνα 11 ανάλυση της ενέργειας της παραλαβής



Η 3<sup>η</sup> πρόκληση είχε επιτευχθεί και τελικά μεταφράστηκε το BPR στη γλώσσα μας.

- Κατανοητή πληροφορία
- Σωστή προετοιμασία
- Άμεση εξυπηρέτηση
- Χρόνος διεκπεραίωσης

Ποιότητα



- Πολιτική Διαφάνειας
- Αρμοδιότητες και ρόλοι
- Κανόνες για όλους
- Ίση αντιμετώπιση

Διαφάνεια



- Μείωση κόστους
- Μείωση λαθών
- Μείωση χαμένου έργου
- Αύξηση απόδοσης

Αποδοτικότητα



#### 7.4.4 4<sup>η</sup> πρόκληση-Στόχος:

Το «ακατόρθωτο ταξίδι», όπως είχε χαρακτηριστεί από πολλούς, υπαλλήλους και μη, έδειχνε τελικά ότι, όχι μόνο ταξιδεύαμε με ρότα υποδειγματική αλλά θέλησαν και άλλα «καράβια» να ακολουθήσουν το ταξίδι μας.

Η Διεύθυνση Μεταφορών & Επικοινωνιών Ηρακλείου, αποδείχτηκε ως καλή πρακτική και πρότυπο υπηρεσίας για αυτά που επιτέλεσε σε μικρό σχετικό χρονοδιάγραμμα ( περίπου 1,5 χρόνο) προς όλες τις κατευθύνσεις, οριζόντια και κάθετα, εσωτερικά και εξωτερικά του περιβάλλοντος της.

Το Υπουργείο Μεταφορών αγάλιασε τις καινοτόμες πρακτικές του Μηχανολογικού Ηρακλείου και το όρισε ως πιλοτική υπηρεσία για τη διαδικασία αρχικά, έκδοσης διπλώματος διαδικτυακά. Κατόπιν, έγινε η μεταλαμπάδευση της γνώσης με συναντήσεις και των υπόλοιπων 12 Περιφερειών. Έπειτα καθιερώθηκε η διαδικασία μέσω του γνωστού gov.gr. Αργότερα, επεκτάθηκε και στο Τμήμα Αδειών κυκλοφορίας όπου σήμερα μπορούμε με μερικά κλικ, να μεταβιβάσουμε το όχημα μας από το κινητό ή τον υπολογιστή του σπιτιού μας!

Κατάφερε με την επιχειρησιακή ευφυΐα, την εφαρμογή της έξυπνης ουράς αναμονής των πολιτών, την επικαιροποιημένη ιστοσελίδα της Περιφέρειας και την Πλατφόρμα των ηλεκτρονικών ραντεβού, να προταθεί και να προκριθεί ανάμεσα σε 31 Ευρωπαϊκές χώρες και εκατό πενήντα υποψηφιότητες σχετικά με καλές πρακτικές των Α΄ και Β΄ Βαθμού Αυτοδιοίκησης στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο EIPA (European Institute of Public Administration).

Η καινοτόμα εφαρμογή Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Μηχανολογικού Ηρακλείου της Περιφέρειας Κρήτης, ξεπέρασε τα όρια της αναγνώρισης και επιλέχθηκε ως μία από τις βέλτιστες πρακτικές της Ε.Ε όπου και στις 17 Νοεμβρίου του 2017 βραβεύτηκε στο Μάαστριχτ.

- ✓ Η αξιόπιστη πληροφόρηση
- ✓ τα ηλεκτρονικά ραντεβού
- ✓ η προτεραιότητα ΑΜΕΑ
- ✓ ο χρόνος αναμονής
- ✓ η διαφανής διαδικασία
- ✓ η αυτόματη ανάθεση
- ✓ ο προγραμματισμός
- ✓ η αξιοποίηση πόρων
- ✓ η υποκίνηση προσωπικού
- ✓ η αύξηση της απόδοσης, οδήγησαν την υπηρεσία στη βράβευση της ως καλή πρακτική στο Δημόσιο Τομέα.

Η Περιφέρεια Κρήτης σχεδίασε, ανέπτυξε και υλοποίησε ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ψηφιοποίησης του αρχειακού υλικού του Τμήματος Αδειών Οδήγησης, με μια ολιστική προσέγγιση σύμφωνα με το ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης).



Πίνακας 12 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα παραπάνω εννέα κριτήρια με τα υπό κριτήρια τους ανέπτυξε και ανέλυσε η Ομάδα έργου του Δρ.Ραπτάκη στη βράβευση της Περιφέρειας Κρήτης, σύμφωνα πάντα με τις οκτώ αρχές αριστείας, όπως παρακάτω.



Πίνακας 13 ΑΡΧΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΚΠΑ



## 1. Ηγεσία

Μια έμπειρη και εμπνευσμένη ηγετική ομάδα καθιέρωσε σαφές όραμα και αξίες, ανέπτυξε στρατηγική και στόχους και σχεδίασε βασικές διαδικασίες που καθορίζουν βασικούς δείκτες απόδοσης. Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας ήταν η αποτελεσματική συμμετοχή και η συνεχής ανάπτυξη των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα, η εργασία σε ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον και η προώθηση μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης, διαφάνειας, ενδυνάμωσης και αναγνώρισης.

Η Ομάδα διαχείρισης έργου, ανέπτυξε συνεργασίες προστιθέμενης αξίας με άλλους οργανισμούς δημόσιας υπηρεσίας, προμηθευτές βασικών επιχειρήσεων καθώς και με πολίτες και πελάτες. Επικεντρώθηκε στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών και των πελατών αναπτύσσοντας ένα αποτελεσματικό μοντέλο διαδικασίας, με συνετή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, θέτοντας στόχους και εξετάζοντας μετρήσιμα αποτελέσματα. Επιτέλους υιοθετήθηκε κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά και πρακτικές, συμβάλλοντας στην τοπική κοινωνία και οικονομία, προστατεύοντας και το περιβάλλον.

1.1: Παροχή κατεύθυνσης στον οργανισμό αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του.

- Η ηγεσία εξισορρόπησε τις ανάγκες όλων των βασικών εμπλεκομένων για την καθιέρωση και την μετάδοση της αλλαγής της κουλτούρας (αξίες και αρχές), της αποστολής και του οράματος. Οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα έχουν εκπαιδευτεί με βάση ολοκληρωμένα μέτρα αρχικής κατάρτισης, εστιασμένα στην επικοινωνία και την κατανόηση της οργανωτικής κατεύθυνσης και των προσδοκιών απόδοσης.

Εικόνα 12 Μοιραστείτε ένα κοινό Όραμα: ένα "σκάφος" για κάθε μέλος της ομάδας

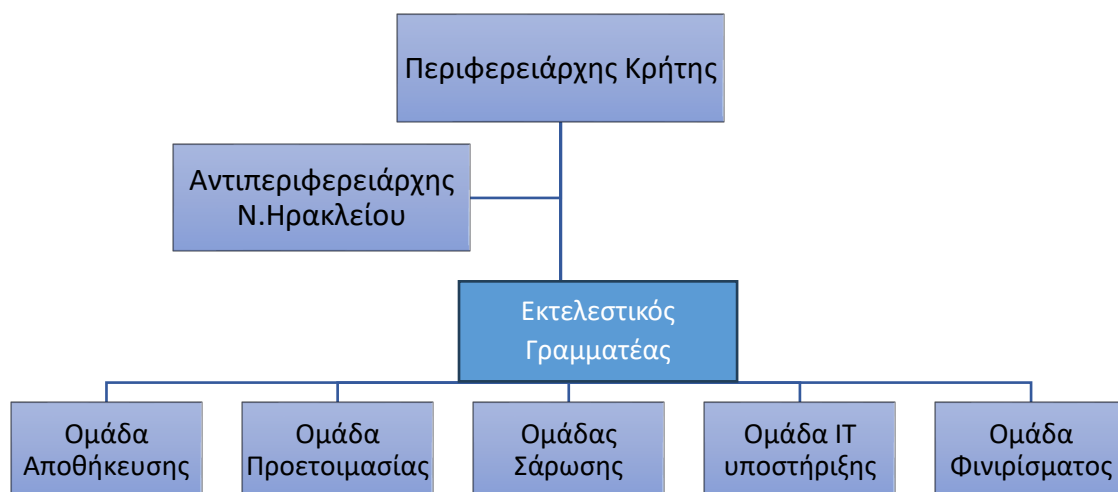


Πηγή: Προσωπικό αρχείο του Δρ. Νικόλαου Ραπτάκη

- Η αποστολή μας: Προώθηση ενός ασφαλούςεργασιακού περιβάλλοντος για τους υπαλλήλους μας και προώθηση καινοτόμων και αποτελεσματικών υπηρεσιών προς τον πολίτη.
- Το όραμά μας: Να είμαστε μια ομάδα με υψηλά κίνητρα και αποτελεσματικότητα, αλλάζοντας τις δημόσιες υπηρεσίες βελτιστοποιώντας την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης διαδικασιών και πληροφοριών στην Περιφέρεια Κρήτης.
- Το Πλαίσιο Αξιών μας: - Αντιμετώπιση κάθε ανθρώπου με σεβασμό, αξιοπρέπεια και δικαιοσύνη - Συνεργασία με πνεύμα διαφάνειας, ειλικρίνειας και διαφάνειας - Βοηθώντας στη δημιουργία και διατήρηση ενός ασφαλούς και υγιούς χώρου εργασίας - Απόκτηση, διατήρηση και ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών - Διαχείριση αποτελεσματική και αποδοτική για το δημόσιο χρήμα και πόρους - Προώθηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την ομαδική εργασία, τη μάθηση και την καινοτομία - Υιοθέτηση κοινωνικής υπεύθυνης συμπεριφοράς και πρακτικών
- Στο πλαίσιο τακτικών εβδομαδιαίων συναντήσεων του έργου, σε όλες τις ομάδες ψηφιοποίησης, συνεχώς υπήρχε η υπενθύμιση όλων των ενεργειών για την επίτευξη του στόχου. Η επίγνωση και η δέσμευση σε αυτό το πλαίσιο δηλώσεων επιβεβαιώνεται συνεχώς από τα μέλη της ομάδας

#### 1.2: Διαχειριστείτε τον οργανισμό, τις επιδόσεις του και τη συνεχή βελτίωσή του

- Η Περιφέρεια Κρήτης καθόρισε και κοινοποίησε μια αποτελεσματική οργανωτική δομή που περιλάμβανε κατάλληλα διευθυντικά επίπεδα, λειτουργίες, αρμοδιότητες, ρόλους και αρμοδιότητες.



Πίνακας 14 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

- Η διοίκηση ανέπτυξε το μοντέλο διαδικασίας του οργανισμού, ορίζοντας ένα εκτεταμένο πλαίσιο βασικών διαδικασιών, διαδικασιών διαχείρισης, υποστηρικτικών διαδικασιών σε ευθυγράμμιση με την οργανωτική δομή που είναι προσανατολισμένη στη διαδικασία.

Οι βασικές διαδικασίες περιλαμβάνουν τη συλλογή εγγράφων, την προετοιμασία παρτίδων, τη σάρωση και τον ποιοτικό έλεγχο εγγράφων, την ψηφιακή υπογραφή, την εισαγωγή μετά δεδομένων και τη διαδικασία απόρριψης χαρτιού και υπό διαδικασιών.

1.3: Παρακινήστε και υποστηρίξτε τους ανθρώπους στον οργανισμό και λειτουργήστε ως πρότυπο

- Όλη η κεντρική Διοίκηση, παρακίνησαν και υποστήριξαν τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα μέσω της προσωπικής τους συμμετοχής και δέσμευσής τους στο κοινό όραμα και πλαίσιο αξιών.

- Ο Εκτελεστικός Γραμματέας της Περιφέρειας Κρήτης, ως πρότυπο, έχει συμμετάσχει προσωπικά στον καθορισμό σαφών στρατηγικής και στόχων καθώς και στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, διαχείριση και βελτιστοποίηση βασικών διαδικασιών και διαδικασιών. Έχει συνεισφέρει προσωπικά στον σχεδιασμό και τη διαχείριση της ψηφιοποίησης της τεχνολογίας και των εγκαταστάσεων στο χώρο εργασίας. Συνέβαλε επίσης με την αποτελεσματική καθοδήγηση των Δικαιούχων του Προγράμματος.

- Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των απαραίτητων δραστηριοτήτων ανέλαβε η ομάδα διαχείρισης έργου, τρεις υπάλληλοι της Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης του Πολίτη, τόσο για την οργάνωση της ομαδικής εργασίας όσο και για την επικοινωνία των προσδοκιών απόδοσης στους δικαιούχους του Προγράμματος.

- Διευθυντές και Εργαζόμενοι ανέλαβαν κοινές δραστηριότητες αναψυχής για την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και του εργασιακού κλίματος.

Εικόνα 13 Διευθυντές- εργαζόμενοι χτίζουν μια «στοχευμένη» ομάδα με υψηλά κίνητρα



- Η διοίκηση αξιολογούσε και επανεξέταζε την απόδοση της ομάδας σε καθημερινή βάση και παρείχε ανατροφοδότηση σε όλο το στελεχιακό δυναμικό για τη βελτίωση της τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.
- Οι προσπάθειες ομάδων και ατόμων είχαν αναγνωριστεί και ανταμείβονταν εβδομαδιαία, με την καθιέρωση εκδηλώσεων «έκπληξης της εβδομάδας», συμπεριλαμβανομένων των «ημέρα υγείας», «ημέρα στη θάλασσα» κ.λπ.
- Οι διευθυντές ενθάρρυναν και ενδυνάμωναν τους υπαλλήλους μέσω της αντιπροσωπείας στην προετοιμασία και τη σάρωση αυτό οργανωμένων ομάδων ευθυνών, ικανοτήτων και λογοδοσίας.
- Όλο το προσωπικό ενθαρρύνθηκε να υποβάλει προτάσεις για βελτίωση της διαδικασίας, λαμβάνοντας σχόλια σχετικά με την αποτελεσματικότητα των συστάσεων

#### 1.4: Διαχείριση σχέσεων με τις πολιτικές αρχές και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς

- Ο Εκτελεστικός Γραμματέας και οι Διευθυντές Έργων, ενήργησαν ως διεπαφή μεταξύ των πολιτικών αρχών και του οργανισμού, υποστήριξαν την ανάπτυξη δημόσιων πολιτικών και στρατηγικών για θέματα ψηφιοποίησης και ψηφιακών υπογραφών.
- Η ομάδα διαχείρισης είχε επίσης εντοπίσει και ενσωματώσει δημόσιες πολιτικές και νόμους που σχετίζονταν με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στον οργανισμό (π.χ. Προεδρικό Διάταγμα αριθ. 25/2014).
- Το Περιφερειακό Συμβούλιο Κρήτης αξιολόγησε, βάσει του προτεινόμενου σχεδίου έργου, και ενέκρινε την υλοποίηση του Προγράμματος Ψηφιοποίησης.

Εικόνα 14 Πρόγραμμα αξιολόγησης και έγκρισης από το Περιφερειακό Συμβούλιο Κρήτης



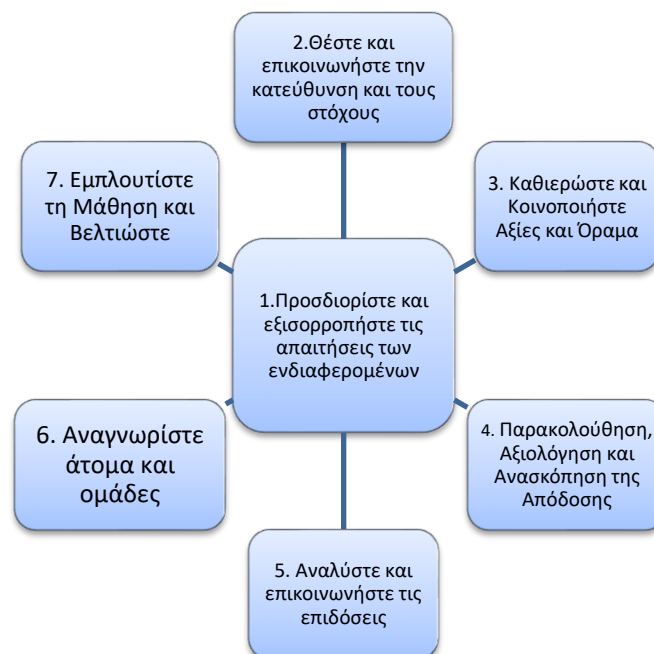
Πηγή: προσωπικό αρχείο του Δρ. Νικόλαου Ραπτάκη

- Η Διοίκηση διατήρησε προληπτικές και τακτικές σχέσεις με τις πολιτικές αρχές από τον εκτελεστικό και νομοθετικό τομέα, συμπεριλαμβανομένου του Επιχειρησιακού Προγράμματος της Ψηφιακής Σύγκλισης, του ΟΑΕΔ, της ΕΝΠΕ και του Υπουργείου Μεταφορών.
- Η διοίκηση δημιούργησε επίσης την ευαισθητοποίηση του κοινού, τη φήμη και την αναγνώριση της κοινωνικής ένταξης του έργου ψηφιοποίησης τόσο στο εγχώριο όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο (π.χ. Εργαστήριο COBRA στο Βερολίνο, Δεκέμβριος 2014).
- Το συνολικό έργο υλοποιήθηκε από την Περιφέρεια Κρήτης, για την ανάπτυξη Ψηφιακής Πλατφόρμας για την Ψηφιοποίηση των αρχείων των αδειών οδήγησης. Έχει συζητηθεί και παρουσιαστεί περαιτέρω και αναλυτικά από τους αρμόδιους περιφερειακούς αξιωματούχους σε εθνικό επίπεδο στην Ελλάδα, μέσω της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδας ως βέλτιστη πρακτική, καθώς και ενδιαφέροντος πολλών άλλων ελληνικών Περιφερειών για την παρακολούθηση παρόμοιων διαδικασιών ψηφιοποίησης, ολοκληρωμένη πολιτικές κοινωνικής ένταξης και διαδικασία κοινωνικής καινοτομίας.

## 2: Στρατηγική και Σχεδιασμός

2.1: Συγκέντρωση πληροφοριών για το παρόν και το μέλλον των αναγκών των ενδιαφερομένων και σχετικές πληροφορίες διαχείρισης

- Η Περιφέρεια Ηγεσία ανέπτυξε και εφάρμοσε το σύστημα διαχείρισης του οργανισμού ευθυγραμμισμένο με ένα μοντέλο διακυβέρνησης 7 σταδίων και επικεντρώθηκε στον προσδιορισμό και την ισορροπία των αναγκών και απαιτήσεων των ενδιαφερομένων.



Πίνακας 15 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ 7 ΣΤΑΔΙΩΝ

- Η Ομάδα Έργου εντόπισε σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη, συλλέγοντας, αναλύοντας και εξετάζοντας συστηματικά πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Στα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονταν η ηγεσία της Περιφέρειας, άλλες ελληνικές Περιφέρειες, Τμήματα Αδειών Οδήγησης, Υπουργείο Μεταφορών, εξωτερικοί συνεργάτες, πολίτες, πελάτες και εργαζόμενοι.

- Ο οργανισμός ανέλυσε επίσης πολιτικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές εξελίξεις αναγνωρίζοντας την ανάγκη και την ευκαιρία να αξιοποιηθούν προγράμματα για την ανεργία που συμβάλλουν στην κοινωνική ένταξη των νέων.

- Η συντονιστική ομάδα επίσης συγκέντρωνε και ανέλυε σε καθημερινή βάση εξωτερικά και εσωτερικά αποτελέσματα με βάση δείκτες απόδοσης κατά την υλοποίηση του έργου. Επομένως, η συνεχής μάθηση και η βελτίωση ήταν μόνιμος στόχος όλων των ομάδων ψηφιοποίησης.

2.2: Ανάπτυξη στρατηγικής και σχεδιασμού, λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν

- Με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και σε ευθυγράμμιση με το όραμα και την αποστολή, η Διοίκηση ανέπτυξε στρατηγικούς στόχους και προτεραιότητες, επιχειρησιακούς στόχους και δράσεις.

- Όταν σχεδιάζονταν το έργο, η ομάδα διαχείρισης εφάρμοσε ανάλυση SWOT (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές), ως τεχνική στρατηγικού σχεδιασμού, για τον προσδιορισμό παραγόντων κρίσιμων για την επιτυχία του έργου.

- Έξι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, που ορίζονται ως εκείνες οι πτυχές που έχουν σημαντική επίδραση στα συνολικά αποτελέσματα του έργου ψηφιοποίησης, έχουν προσδιοριστεί ως εξής:
  - ο Διασφάλιση της δέσμευσης του Περιφερειάρχη και του Εκτελεστικού Γραμματέα για την ενεργή υποστήριξη της υλοποίησης του έργου και τη λειτουργία του ως πρότυπου.

- ο Πρόγραμμα Μόχλευσης Ψηφιακής Σύγκλισης για την πρόσληψη προσωπικού ψηφιοποίησης, που λειτουργεί ως βέλτιστη πρακτική για άλλες δημόσιες αρχές στην Ελλάδα.

- ο Αναπτύξτε και μοιραστείτε από την πρώτη μέρα ένα κοινό όραμα με ξεκάθαρες προσδοκίες απόδοσης με μια ετερογενή ομάδα 60 ατόμων.

- ο Επενδύστε στην κατάλληλη τεχνολογία αλλά και στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη των ανθρώπων.

- ο Να επικοινωνούν αδιάκοπα τα οφέλη της ψηφιακής και κοινωνικής καινοτομίας καθώς και την κοινωνική ένταξη αυτού του έργου με όλους τους ενδιαφερόμενους και να ξεπεραστούν τα εμπόδια.

- ο Υπομονή και κατανόηση!

2.3: Επικοινωνία και εφαρμογή στρατηγικής και προγραμματισμού σε ολόκληρο τον οργανισμό και επανέλεγχος του σε τακτική βάση

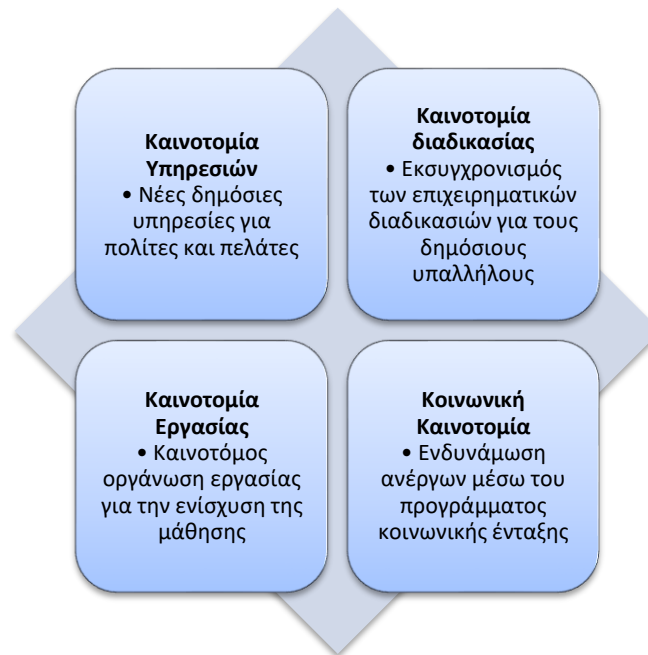
- Η διοίκηση ανέπτυξε στρατηγικούς στόχους και επιχειρησιακούς στόχους σε κάθε επίπεδο του οργανισμού.
- Η πρωταρχική στρατηγική προτεραιότητα αφορά την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών ψηφιοποίησης για την προσφορά καλύτερων και προσανατολισμένων στον πολίτη υπηρεσιών. Η ποιότητα των υπηρεσιών και ο χρόνος εξυπηρέτησης, με βάση ένα απαρχαιωμένο αρχειακό υλικό αδειών οδήγησης, είχαν παραδοθεί σε απαράδεκτα επίπεδα. Το τμήμα έπρεπε να αντιμετωπίζει καθημερινά παράπονα πελατών, μεγάλες καθυστερήσεις, ελλιπή δεδομένα, λάθη προϊόντων και επιστροφές. Την ίδια στιγμή οι πελάτες παραπονέθηκαν για έλλειψη διαφάνειας στη διεύθυνση. Οι ανάγκες για αλλαγή, οι επιχειρησιακοί στόχοι και οι στόχοι κοινοποιήθηκαν σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Η δεύτερη στρατηγική προτεραιότητα ήταν η βελτίωση της εσωτερικής απόδοσης της Διεύθυνσης, παρέχοντας ένα υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για τους δημόσιους υπαλλήλους. Η καθημερινή έκθεση σε επικίνδυνα υλικά και η εισπνοή αλλεργιογόνων θα μπορούσε να αποφευχθεί μέσω της αφαίρεσης χαρτιού και της πρόσβασης σε ψηφιοποιημένους φακέλους αδειών.
- Η τρίτη στρατηγική προτεραιότητα αφορά τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων στη Διεύθυνση. Οι απαρχαιωμένοι και μη ασφαλείς αποθηκευτικοί χώροι προκάλεσαν υψηλό κόστος συντήρησης. Η ασφάλεια και η ασφάλεια των πληροφοριών για σημαντικό και ενεργό αρχειακό υλικό δεν ήταν δυνατό να διασφαλιστεί.
- Η τέταρτη στρατηγική προτεραιότητα ενσωματώνει την Πολιτική Κοινωνικής Ευθύνης της Περιφέρειας, με επίκεντρο την υλοποίηση έργων με βάση την κοινωνική ένταξη των μόνιμα ανέργων που υποστηρίζεται από τον ΟΑΕΔ. Οι μακροχρόνια άνεργοι συχνά στερούνται ελπίδας και κινήτρων, έχουν χαμηλή αυτοπεποίθηση. Η μεγαλύτερη πρόκληση για την ομάδα του έργου ήταν να ανατρέψει αυτά τα δεδομένα για το εργαζόμενο προσωπικό. Όλοι μαζί δεσμευτήκαμε να δημιουργήσουμε μια χαρούμενη και δυνατή ομάδα, να απολαύσουμε τη μάθηση, να εκπαιδεύσουμε για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, να γιορτάσουμε την επιτυχία και τελικά να ανακτήσουμε την προσωπική και επαγγελματική αυτοεκτίμηση.

Υπηρεσίες για τον Πολίτη

2.4: Σχεδιασμός, εφαρμογή και αναθεώρηση της καινοτομίας

- Η αλλαγή και η καινοτομία ήταν αναπόσπαστο μέρος και στους τέσσερις πυλώνες στρατηγικής. Οι στόχοι και οι πρακτικές καινοτομίας βασίστηκαν σε νέες ανάγκες και προσδοκίες από πολίτες/πελάτες ή άλλους ενδιαφερόμενους φορείς.

- Η υλοποίηση έργου με γνώμονα την καινοτομία μπορεί να περιγραφεί στο ακόλουθο σχήμα:



Πίνακας 16 ΤΕΤΡΑΔΙΑΣΤΑΤΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

- Η διοίκηση εντόπισε τις απαραίτητες αλλαγές σε όλες τις πτυχές και διασφάλισε την έγκαιρη ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης αλλαγών.
- Οι διεθνείς συνεργασίες με σχετικούς οργανισμούς (π.χ. Strassenverkehrsamt Siegen, Γερμανία) υποστήριξαν δραστηριότητες συγκριτικής αξιολόγησης και ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών.
- Η έγκριση και οι διαθέσιμοι απαραίτητοι πόροι για την υλοποίηση των προγραμματισμένων αλλαγών είχαν διασφαλιστεί έγκαιρα από τον Περιφερειάρχη και τον Εκτελεστικό Γραμματέα.
- Η αλλαγή και η καινοτομία είχαν ξεκινήσει τόσο από τη διοίκηση όσο και από προτάσεις από τους εργαζόμενους (η προσέγγιση ήταν αμφίδρομη).
- Στο πλαίσιο του συνολικού προγράμματος ανασχεδιασμού διαδικασιών της Περιφέρειας Κρήτης μια πλατφόρμα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης περιλαμβάνει νέες υπηρεσίες για το Τμήμα αδειών οδήγησης. Επιπλέον, το Ίδρυμα Έρευνας και Τεχνολογίας - Ελλάς (ΙΤΕ) σε συνεργασία με την Περιφέρεια Κρήτης ανέπτυξαν καινοτόμες και δραστικές τεχνολογίες για την υποστήριξη πολιτών και πελατών της Διεύθυνσης Μεταφορών.

### 3: Άνθρωποι

3.1: Σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση του στελεχιακού δυναμικού με διαφάνεια όσον αφορά τη στρατηγική και τον προγραμματισμό

- Η Διοίκηση ανέπτυξε μια πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με βάση τη στρατηγική και τον προγραμματισμό και έλαβε υπόψη τις απαραίτητες αρμοδιότητες καθώς και οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες για την Περιφέρεια Κρήτης.



- Δεδομένων των περιορισμών απασχόλησης στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, δεν υπήρχε επιλογή εύρεσης και πρόσληψης υψηλού επιπέδου προσωπικού για δραστηριότητες ψηφιοποίησης. Η υλοποίηση του έργου ήταν εφικτή μόνο με τη χρήση του προγράμματος βοήθειας του ΟΑΕΔ που συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Η άριστη οργάνωση εργασίας επέτρεψε μια σύντομη αλλά εξαιρετικά αποτελεσματική περίοδο εκπαίδευσης στην εργασία, την υποστήριξη μιας κουλτούρας απόδοσης και τη δημιουργία μικρών και ευέλικτων ομάδων εργασίας.
- Τα προφίλ ικανοτήτων, οι περιγραφές θέσεων εργασίας και οι σαφείς ευθύνες σε όλα τα επίπεδα ενίσχυσαν την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Η εργασιακή εμπειρία και οι συγκεκριμένες δεξιότητες των δικαιούχων αξιοποιήθηκαν με τον βέλτιστο τρόπο.

3.2: Προσδιορισμός, ανάπτυξη και χρήση ικανοτήτων ατόμων που ευθυγραμμίζουν τους ατομικούς και οργανωτικούς στόχους

- Οι ικανότητες των εργαζομένων είχαν προσδιοριστεί σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο όσο αφορά το γνωσιακό αντικείμενο, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές, συγκρίνοντάς τες συστηματικά με τις ανάγκες της διαχείρισης έργου.
- Είχε επίσης δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για όλο το προσωπικό, συμπεριλαμβανομένης μιας ολοκληρωμένης αρχικά εισαγωγής. Το έμπειρο προσωπικό της Περιφέρειας υποστήριξε διαρκώς τους δικαιούχους του Προγράμματος μέσω καθοδήγησης και συμβουλευτικής κατ' ιδίαν.

Εικόνα 15 Καθοδήγηση και συμβουλευτική από έμπειρο προσωπικό της Περιφέρειας



- Η ηγεσία της περιοχής πραγματοποίησε αρχικά εισαγωγικά εκπαιδευτικά σεμινάρια, με επίκεντρο την κατανόηση του κοινού οράματος για τον κοινωνικό και οικονομικό αντίκτυπο του έργου. Οι κύριες διαδικασίες, οι στρατηγικοί στόχοι και οι δείκτες απόδοσης είχαν επίσης κοινοποιηθεί και συζητηθεί με όλους τους εργαζόμενους.
- Η διαχείριση έργου δημιούργησε επτά ομάδες προετοιμασίας και επτά ομάδες σάρωσης λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες και τα προφίλ δεξιοτήτων του προσωπικού. Λειτουργούσαν ως αυτοοργανωμένες ομάδες, υποστηρίζοντας μια κουλτούρα μάθησης και ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ όλων των μελών της ομάδας.
- Όλοι οι εργαζόμενοι είχαν ενθαρρυνθεί σε ένα σχέδιο εναλλαγής θέσεων εργασίας, χρησιμοποιώντας την ευκαιρία να αναπτύξουν δεξιότητες σε μια ποικιλία μεταβαλλόμενων θέσεων εργασίας και εργασιών. Οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν στη συνολική διαδικασία ψηφιοποίησης προσαρμόζοντας, με τον προϊστάμενό τους, το σχέδιο εργασίας τους. Ο εμπλουτισμός θέσεων εργασίας μέσω της εναλλαγής θέσεων εργασίας εντός της ίδιας ομάδας ή μεταξύ διαφορετικών ομάδων βοήθησε να ξεπεραστεί η πιθανή πλήξη και να αυξηθεί το κίνητρο των ανθρώπων.

3.3: Συμμετοχή των εργαζομένων αναπτύσσοντας ανοιχτό διάλογο και ενδυνάμωση, υποστηρίζοντας την ευημερία τους

- Η διοίκηση προώθησε μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και διαλόγου σε όλα τα επίπεδα τόσο οριζόντια όσο και κάθετα.
- Οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι εκπαιδεύτηκαν σε αποτελεσματικές τεχνικές επικοινωνίας.
- Η ομαδική εργασία ενίσχυσε τις επικοινωνιακές δεξιότητες και συνέβαλε σημαντικά σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.
- Η διοίκηση υποστήριξε ένα περιβάλλον για την απόκτηση ιδεών και προτάσεων από τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα. Οι προτάσεις για βελτίωση συζητιόταν καθημερινά στις ομάδες με τον προϊστάμενό τους.
- Η Διοίκηση διασφάλισε καλές περιβαλλοντικές και εργονομικές συνθήκες εργασίας σε όλο τον οργανισμό, φροντίζοντας για τις απαιτήσεις υγείας και ασφάλειας. Ο χώρος ψηφιοποίησης είχε εξοπλιστεί με νέα κλιματιστικά και κατάλληλους ιονιστές αέρα για τον καθαρισμό του αέρα. Παρασχέθηκε πόσιμο νερό σε όλους τους εργαζόμενους.
- Η ηγεσία της περιοχής αξιολόγησε και αναγνώρισε την απόδοση ατόμων και ομάδων. Τα αποτελέσματα των εξαιρετικών ατόμων περιγράφονται στο κριτήριο 7.

#### **4: Συνεργασίες και Πόροι**

##### 4.1: Ανάπτυξη και διαχείριση συνεργασιών με σχετικούς οργανισμούς

- Το έργο υλοποιήθηκε μέσω Προγράμματος μεταξύ της Περιφέρειας Κρήτης και της ΕΝΠΕ στο πλαίσιο του Προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση» του ΕΣΠΑ 2007–2013.
- Η Περιφέρεια Κρήτης ήταν η Επικεφαλής στο έργο ψηφιοποίησης και για τις 12 Περιφέρειες της Ελλάδας, παρέχοντας κάθε σχετική ενημέρωση και επιμορφωτικά μέτρα για όλες τις εμπλεκόμενες διευθύνσεις.
- Η Περιφέρεια Κρήτης διοργάνωσε συναντήσεις συντονισμού με όλους τους βασικούς εταίρους στην Αθήνα και στην Κρήτη, θέτοντας στόχους, παρακολουθώντας και αξιολογώντας την υλοποίηση και τα αποτελέσματα των συνεργασιών.

##### 4.2: Ανάπτυξη και εφαρμογή εταιρικών σχέσεων με τους πολίτες/πελάτες

- Η Περιφέρεια Κρήτης ανέπτυξε και υλοποίησε συνεργασίες με πολίτες και πελάτες των υπηρεσιών ψηφιοποίησης
- Οι πολίτες/πελάτες, ως υπεύθυνοι λήψης συν απόφασης, είχαν εμπλακεί στην αρχική Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού, παρέχοντας ουσιαστικές πληροφορίες για την Ανάλυση SWOT καθώς και για την Αξιολόγηση Κινδύνων.
- Οι πολίτες/πελάτες, ως συμπαραγωγοί οι ίδιοι, συμμετείχαν στην υποστήριξη των υπηρεσιών ψηφιοποίησης και στη βελτιστοποίηση της ποιότητάς τους θέτοντας τα πρότυπα λήψης.
- Οι πολίτες/πελάτες, ως συν αξιολογητές, υποστηρίζαν συνεχώς μέσω της πολύτιμης ανατροφοδότησης τους την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της ψηφιοποίησης.

##### 4.3: Διαχείριση οικονομικών

- Η ομάδα έργου έπρεπε να διαχειριστεί έναν πολύ περιορισμένο προϋπολογισμό για τεχνολογικές επενδύσεις και ανακαίνιση εγκαταστάσεων. Οι διευθυντές ανέπτυξαν και εφάρμοσαν ένα αποτελεσματικό σχέδιο για τη χρήση οικονομικών πόρων για την υποστήριξη στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων.
- Η δημοσιονομική διαφάνεια διασφαλίστηκε μέσω των ακροάσεων της Οικονομικής Επιτροπής της Περιφέρειας και του Περιφερειακού Συμβουλίου για το Έργο.
- Οι επενδυτικές αποφάσεις και ο οικονομικός έλεγχος βασίστηκαν στην ανάλυση κόστους/οφέλους. Παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, για επενδύσεις σε σαρωτές παραγωγής, όλες οι πληροφορίες που αφορούσαν στον στόχο παραγωγής και αποτελέσματος .

Πίνακας 17 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΑΡΩΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

PRODUCTION SCANNERS	SPECIFICATIONS/PERFORMANCE CRITERIA					
	Speed	ADF Capacity	Daily Throughput	Document size	Paper Weight	Listing Preis
Fujitsu fi-5950	105ppm	500 sheets	100.000 sheets	A8-A3	31 - 209 g/m <sup>2</sup>	26.000,00 €
Fujitsu fi-6800	100ppm	500 sheets	60.000 sheets	A8-A3	41 - 209 g/m <sup>2</sup>	14.000,00 €
Fujitsu fi-6770	80ppm	200 sheets	45.000 sheets	A8-A3	31 - 209 g/m <sup>2</sup>	9.000,00 €
Fujitsu fi-6670	70ppm	200 sheets	45.000 sheets	A8-A3	31 - 209 g/m <sup>2</sup>	5.000,00 €
Fujitsu fi-6750S	55ppm	200 sheets	8.000 sheets	A8-A3	31 - 209 g/m <sup>2</sup>	3.000,00 €
Kodak 9125	125ppm	700 sheets	125.000 sheets	43 x 64 - 318 x 1016	30 - 1.200 g/m <sup>2</sup>	25.000,00 €
Kodak i4600	120ppm	500 sheets	50.000 sheets	63 x 63 - 304 x 4000	45 - 210 g/m <sup>2</sup>	15.000,00 €
Kodak i4200	100ppm	500 sheets	30.000 sheets	63 x 63 - 304 x 4000	45 - 210 g/m <sup>2</sup>	8.000,00 €
Canon DR-X10C	100ppm	500 sheets	60.000 sheets	50 x 70 - 305 x 432	52 - 123 gsm	12.000,00 €
Canon DR-G1130	100ppm	500 sheets	30.000 sheets	50 x 70 - 305 x 432	20 - 255 g/m <sup>2</sup>	8.000,00 €
Canon DR-G1100	75ppm	500 sheets	25.000 sheets	50 x 70 - 305 x 432	20 - 255 g/m <sup>2</sup>	5.000,00 €

Πηγή: Προσωπικό αρχείου του κ. Εμμανουήλ Νοικοκυράκη

- Το συγχρηματοδοτούμενο από το πρόγραμμα της ΕΕ του ΟΑΕΔ έδωσε τη δυνατότητα να επιβιβαστούν 60 άνεργοι χωρίς να πληρωθούν οι μισθοί και τα ασφαλιστικά τους έξοδα. Αυτή ήταν μια μεγάλη βοήθεια για την ανάπτυξη και την επιτυχή ολοκλήρωση του Έργου.

#### 4.4: Διαχείριση πληροφοριών και γνώσεων

- Με βάση τα προφίλ ικανοτήτων των δικαιούχων, ο διαχειριστής του έργου διόρισε δύο άτομα ως εσωτερικούς Διευθυντές ΙΤ. Ήταν υπεύθυνοι για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης, αποθήκευσης και αξιολόγησης πληροφοριών και δεδομένων ψηφιοποίησης σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.
- Η προσβασιμότητα στο αρχειακό υλικό στην αποθήκη και η παραλαβή των παρτίδων φακέλων για ψηφιοποίηση, ανατέθηκε σύμφωνα με τις οδηγίες εργασίας.

Εικόνα 16 Διασφάλιση ιχνηλασιμότητας σε όλα τα στάδια επεξεργασίας

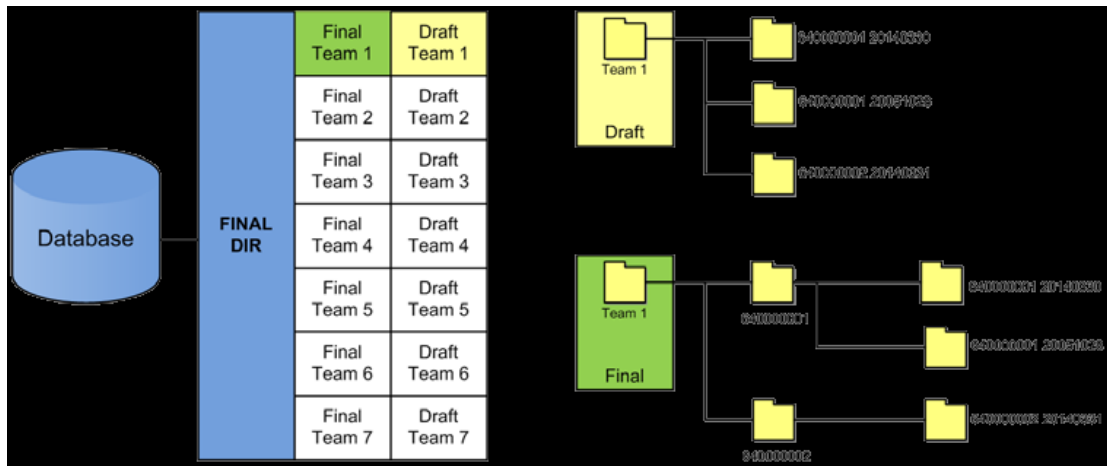


Πηγή: Προσωπικό αρχείου του κ. Εμμανουήλ Νοικοκυράκη

- Η διαχείριση της προσβασιμότητας στα ψηφιοποιημένα αρχεία έγινε επίσης σύμφωνα με το επιχειρησιακό σχέδιο διασφαλίζοντας την ακεραιότητα των δεδομένων και ότι όλοι οι εργαζόμενοι είχαν πρόσβαση μόνο στις πληροφορίες και τις γνώσεις που σχετίζονταν με τα καθήκοντα και τους στόχους τους.
- Μια διαδικτυακή ψηφιακή πλατφόρμα, η οποία αναπτύχθηκε σε αυτό το έργο, παρείχε αποτελεσματική χρήση και αποθήκευση δεδομένων. Οι εσωτερικοί IT-Manager εκπαίδευσαν αποτελεσματικά τους δημόσιους υπαλλήλους στη χρήση της πλατφόρμας.
- Εφαρμόστηκε ένα ημερήσιο πρόγραμμα για την αντιγραφή αντιγράφων ασφαλείας καθώς και τη λήψη αντιγράφων ασφαλείας σε εξωτερικές μονάδες δίσκου. Τα αντίγραφα ασφαλείας αποθηκεύονταν σε ασφαλή εξωτερική εγκατάσταση.
- Οι επόπτες του έργου, προώθησαν τη μόνιμη μεταφορά γνώσης και την εμπειρία επίλυσης προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων σε όλες τις ομάδες.
- Οι δικαιούχοι του Προγράμματος χρησιμοποίησαν κοινωνικά δίκτυα δημιουργώντας μια «Ομάδα Ψηφιοποίησης» στο Facebook για θέματα επικοινωνίας κοινού ενδιαφέροντος.

#### 4.5: Διαχείριση τεχνολογίας

- Διασφαλίστηκε η ασφαλής, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση της τεχνολογίας με ιδιαίτερη προσοχή στις δεξιότητες των ατόμων που συμμετείχαν στο Πρόγραμμα και εκείνων για τη συνέχιση της λειτουργίας του έργου.
- Η στρατηγική διαχείρισης τεχνολογίας αναπτύχθηκε σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους της Περιφέρειας Κρήτης στο πλαίσιο της προηγούμενης περιόδου 2007-2013 και της νέας 2014-2020.
- IT-Managers αναβάθμισαν προσωπικούς υπολογιστές (PC) που διατίθενται σε άλλες Διευθύνσεις στην Περιφέρεια Κρήτης, για τον εξοπλισμό όλων των σταθμών εργασίας ποιοτικού ελέγχου.
- Ειδικό αρχείο εξασφάλιζε την ακεραιότητα των δεδομένων και κανόνων για την ονομασία αρχείων και φακέλων.



Πίνακας 18 ΔΟΜΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Πηγή: Προσωπικό αρχείο Δρ.Νικόλαου Ραπτάκη

- Το προσωπικό ποιοτικού ελέγχου συνέταξε φύλλα επιθεώρησης των καταγεγραμμένων αρχείων, τα οποία αποθηκεύτηκαν ως μεμονωμένη μορφή αρχείου εικόνας με ετικέτα (TIFF), σύμφωνα με 100% επιθεώρηση και όχι βάσει σχεδίου δειγματοληψίας (συνήθως 7-9% δειγματοληψία για ψηφιοποίηση αρχειακού). Αυτό ήταν πράγματι μια εργασία επιθεώρησης εντατικής χρήσης πόρων, αλλά εξασφάλισε μια διαδικασία μηδενικού λάθους και εξουσιοδότησε την ομάδα του έργου να προχωρήσει στη διάθεση αρχειακού υλικού.
- Οι IT-Managers συγκέντρωσαν εγκεκριμένα μεμονωμένα αρχεία TIFF ενός φακέλου άδειας οδήγησης σε ένα μόνο αρχείο Portal Document Format (PDF) και δημιούργησαν μια ψηφιακή υπογραφή. Τα ψηφιακά υπογεγραμμένα αρχεία προστατεύονται από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση και τροποποίηση.
- Ο κοινωνικοοικονομικός και περιβαλλοντικός αντίκτυπος των ΤΠΕ έχει ληφθεί υπόψη π.χ. διαχείριση απορριμμάτων φυσιγγίων.

#### 4.6: Διαχείριση εγκαταστάσεων

- Είχε διασφαλιστεί η ασφαλής, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των εγκαταστάσεων γραφείου σύμφωνα με στρατηγικούς στόχους και στόχους.
- Είχε διασφαλιστεί η αποτελεσματική, οικονομικά αποδοτική και βιώσιμη συντήρηση των κτιρίων, του γραφειακού εξοπλισμού και των υλικών που χρησιμοποιήθηκαν.
- Η Διοίκηση έπρεπε να παράσχει επαρκείς κτιριακές εγκαταστάσεις επαρκείς για 60 θέσεις εργασίας με δυνατότητα αποθήκευσης και δίπλα στους αρχειακούς χώρους της Διεύθυνσης διασφαλίζοντας την απαραίτητη συνεχή πρόσβαση στα αρχεία. Το μόνο διαθέσιμο κτήριο ήταν ένα εγκαταλελειμμένο παιδότοπο που ανακαινίστηκε και εξοπλίστηκε με όλες τις απαραίτητες εγκαταστάσεις σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα των δύο εβδομάδων με προσωπική και ενεργή συμμετοχή της ομάδας διαχείρισης.

Εικόνα 17 Παροχή υγιεινού- ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος στο χώρο ψηφιοποίησης.



Πηγή: Προσωπικό αρχείο του κ. Εμμανουήλ Νοικοκυράκη

- Το νέο κτίριο παρείχε, για χρήση από όλο το προσωπικό, πρόσβαση σε καθαρές εγκαταστάσεις τουαλέτας, πρόσβαση σε πόσιμο νερό και εγκαταστάσεις υγιεινής για αποθήκευση τροφίμων.
- Η ομάδα διαχείρισης έργου όρισε Διαδικασίες Αντιμετώπισης Έκτακτης Ανάγκης που αντιμετωπίζουν τους εντοπισμένους κινδύνους, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων πυρκαγιάς.
- Στην περιοχή ψηφιοποίησης υπήρχαν τρεις διαθέσιμες έξοδοι κινδύνου με σήματα εξόδου που βρίσκονται πάνω από κάθε έξοδο κινδύνου ευδιάκριτα.
- Εγκαταστάθηκε ένα λειτουργικό σύστημα συναγερμού .
- Η Περιφέρεια Κρήτης είχε προσλάβει εξωτερικό γραφείο ασφαλείας για την προστασία επαγγελματικών εγκαταστάσεων κατά τις νυχτερινές ώρες.

## 5: Διαδικασίες

5.1: Προσδιορισμός, σχεδιασμός, διαχείριση και καινοτομία διαδικασιών σε συνεχή βάση, με τη συνεργασία των ενδιαφερομένων

- Η ομάδα διαχείρισης προσδιόρισε διαδικασίες που ανέπτυξαν ένα μοντέλο διαδικασίας και έγινε διάκριση μεταξύ τριών τύπων διαδικασιών ανάλογα με τον αντίκτυπό τους στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου και τη δραστηριότητά τους.
- Η Διοίκηση ανέλυσε, κατηγοριοποίησε και ιεράρχησε τις διαδικασίες, εντοπίζοντας τους ιδιοκτήτες της διαδικασίας και τους εκχωρούσε ευθύνες και αρμοδιότητες. Το πλαίσιο των βασικών διαδικασιών, ως καθήκον διαχείρισης, έχει ήδη περιγραφεί ρητά στο 1.2.

- Οι εργαζόμενοι και οι δημόσιοι υπάλληλοι της Περιφέρειας ενεπλάκησαν έγκαιρα στο σχεδιασμό και τη βελτίωση βασικών διαδικασιών συμβάλλοντας σημαντικά στη μέτρηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

- Οι ομάδες έθεσαν σημαντικούς ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες απόδοσης και στόχους που αναφέρονται στα αποτελέσματα ψηφιοποίησης (αναγνωσιμότητα σελίδων, μέγεθος ψηφιακού αρχείου, επιστροφή σε λάθος καταγεγραμμένες σελίδες, ψηφιοποιημένες σελίδες ανά ημέρα, εβδομάδα, μήνα για κάθε ομάδα

5.2: Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων προσανατολισμένα στους πολίτες/πελάτες

- Η αλλαγή, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, μιας έντυπης γραφειοκρατικής διαδικασίας στη Διεύθυνση Μεταφορών Ηρακλείου, ήταν μια μεγάλη πρόκληση για όλους τους ενδιαφερόμενους. Εσωτερικοί και Εξωτερικοί συνεργάτες έπρεπε να συμμετάσχουν ενεργά στο σχεδιασμό των νέων υπηρεσιών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι του αντίστοιχου τμήματος και της ένωσης σχολών οδηγών είχαν σημαντική συμβολή στον καθορισμό των προτύπων ποιότητας και των προσδοκιών απόδοσης.

- Η διοίκηση όρισε συγκεκριμένα αποτελέσματα για τη μέτρηση της απόδοσης βασικών διαδικασιών και υπό διαδικασιών. Οι υπεύθυνοι του έργου συμμετείχαν προσωπικά στο σχεδιασμό της κρίσιμης διαδικασίας λήψης εικόνων – σάρωση, ορίζοντας τις βέλτιστες ρυθμίσεις σαρωτή και για τα δύο μοντέλα σαρωτή παραγωγής που είχαν χρησιμοποιηθεί. Αυτό απαιτούσε ένα εκτεταμένο σχέδιο δοκιμών για την επίτευξη σταθερής υψηλής ποιότητας εικόνας σε απαιτητικά αρχειοκά υλικά (μέγεθος χαρτιού μεταξύ A8-A3, διαφορετικό πάχος χαρτιού, διαφορετική ποιότητα χαρτιού με μια ποσότητα συνδετήρων).

- Από το πρώτο στάδιο της ομαδικής συλλογής αδειών ακολουθήθηκε η διαδικασία ένα φύλλο ψηφιοποίησης που δημιουργείται αυτόματα, καταγράφοντας τη διαθεσιμότητα των δεδομένων και τους υπεύθυνους. Το συμπληρωμένο φύλλο ολοκλήρωσε τη διαδικασία απόρριψης του χαρτιού, συρράπτεται στην αντίστοιχη παλέτα κουτιού, διασφαλίζοντας μια πολύ αποτελεσματική ιχνηλασιμότητα της συνολικής διαδικασίας.

- Ο υπεύθυνος αποθήκης διανέμει κουτιά μεταφοράς με τους φακέλους στην ομάδα αφαίρεσης συρραπτικών συνοδευόμενα από τα φύλλα ψηφιοποίησης. Η διαδικασία περιλαμβάνει τον διαχωρισμό των διοικητικών εγγράφων σε κάθε φάκελο και την αφαίρεση μεταλλικών στοιχείων (συρραφές, καρφίτσες, συνδετήρες κ.λπ.). Στη συνέχεια γίνεται διαχωρισμός για τις σελίδες που χρήζουν ειδικής επεξεργασίας λόγω μη αφαιρούμενων μεταλλικών στοιχείων (φωτογραφίες, διπλώματα με πριτσίνια κ.λπ.)

5.3: Συντονισμός διαδικασιών σε όλο τον οργανισμό και με συνεργαζόμενους οργανισμούς



- Η αποτελεσματική υλοποίηση του έργου απαιτούσε σχεδιασμό και διαχείριση δια λειτουργικών διαδικασιών εντός της ίδιας αλυσίδας υπηρεσιών.



Πίνακας 19 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΔΙΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

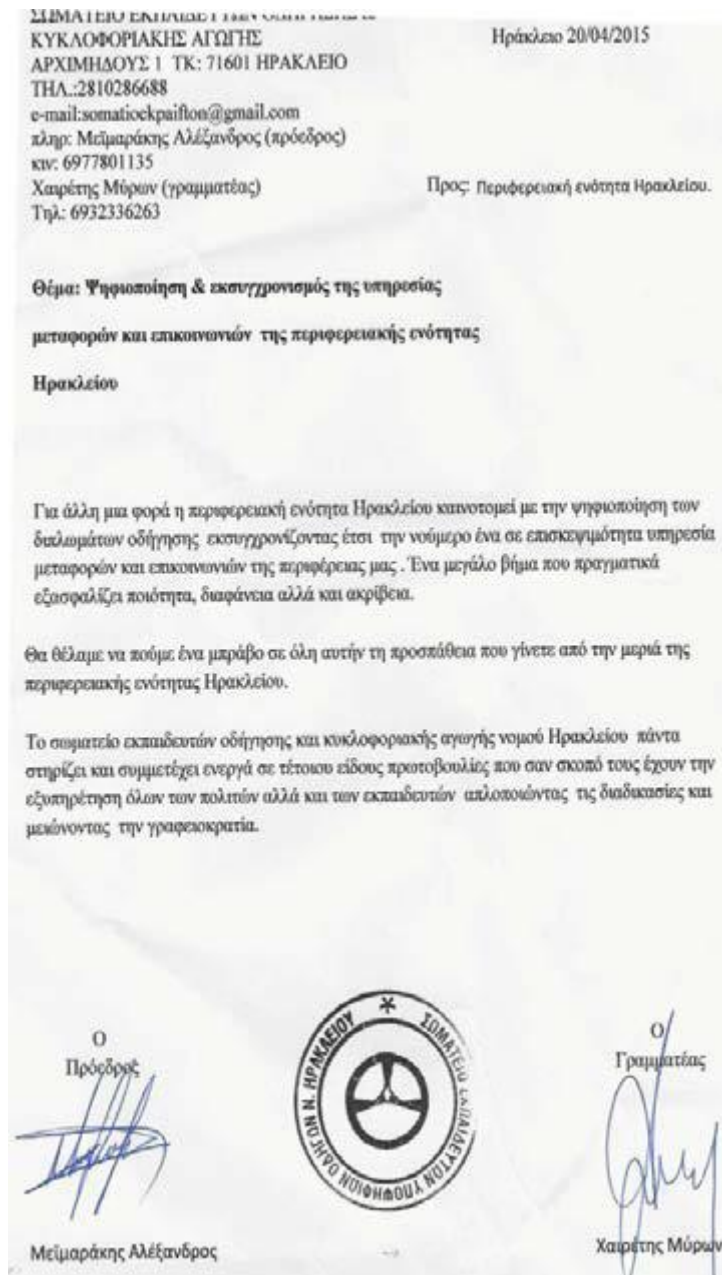
- Έχει δημιουργηθεί μια νέα κουλτούρα διασυννοριακής εργασίας στη διαχείριση διαδικασιών, εξόδου από τα σιλό σκέψης, συντονισμού διαδικασιών σε όλη την Περιφέρεια και ανάπτυξης οργανωτικής προετοιμασίας διαδικασιών με άλλους Οργανισμούς σε όλη την Ελλάδα και σκοπεύει να διατηρήσει και να επεκταθεί.

6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα στους πολίτες/πελάτες

6.1: Μετρήσεις αντίληψης

- Η ομάδα έργου εντόπισε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες (βλ. 4.2), στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών, ως αποδέκτες ή δικαιούχους υπηρεσιών ψηφιοποίησης:
  - Εσωτερικοί πελάτες: δημόσιοι υπάλληλοι της διεύθυνσης αδειών οδήγησης
  - Εξωτερικοί πελάτες: Πολίτες, Σχολές Οδηγών, Επιχειρήσεις Διεκπεραίωσης, Επαγγελματίες Οδηγοί και Εταιρείες Μεταφορών
- Η μέτρηση της αντίληψης πολιτών και πελατών επιτεύχθηκε με καθημερινές συζητήσεις και λήψη άμεσων σχολίων και πληροφοριών μέσω δομημένων συνεντεύξεων.
- Επιπλέον, ενώσεις πελατών εξέφρασαν την ικανοποίησή τους για τις νέες υπηρεσίες που παρέχονται και δεσμεύονται να υποστηρίξουν πλήρως περαιτέρω καινοτόμα έργα Σύλλογος Σχολών Οδηγών Κρήτης

Εικόνα 18 Ανατροφοδότηση αξιολόγησης αποτελεσμάτων από την Ένωση Σχολών Οδηγών Κρήτης



Πηγή : Προσωπικό αρχείο του Δρ. Νικόλαου Ραπτάκη

Μεταξύ άλλων το σωματείο των εκπαιδευτών του Ν. Ηρακλείου ανέφερε:

«...Για άλλη μια φορά η Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου αποδείχθηκε καινοτόμος με την ψηφιοποίηση του Τμήματος Έκδοσης Άδειας Οδήγησής της. Ως αποτέλεσμα, εκσυγχρονίζεται το Τμήμα Μεταφορών και Επικοινωνιών της Περιφέρειάς μας που επισκέπτεται συχνότερα. Αυτό είναι ένα σημαντικό βήμα που εγγυάται την ποιότητα, τη διαφάνεια και την ακρίβεια των

προσφερόμενων υπηρεσιών. Θα θέλαμε να σας συγχαρούμε για τη μεγάλη προσπάθεια που κάνει η Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου.

Ο Σύλλογος Εκπαιδευτών Οδήγησης και Κυκλοφοριακής Αγωγής Νομού Ηρακλείου στηρίζει και συμμετέχει ενεργά σε τέτοιες πρωτοβουλίες. Πρωτοβουλίες που μοναδικός στόχος τους είναι οι καλύτερες δυνατές υπηρεσίες που προσφέρονται τόσο στο κοινό όσο και στους εκπαιδευτές, απλοποιώντας έτσι τις διαδικασίες και μειώνοντας τη γραφειοκρατία».

- Οι πληροφορίες που σχετίζονται με τον πολίτη/πελάτη ήταν διαθέσιμες και προσβάσιμες κατάλληλα για κάθε ομάδα-στόχο, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις απαιτήσεις σχετικά με την ποσότητα, την ποιότητα, την αξιοπιστία, τη διαφάνεια και την αναγνωσιμότητα.
- Η ομάδα έργου μπόρεσε να ανταποκριθεί άμεσα σε συγκεκριμένες απαιτήσεις ψηφιοποίησης ή ανάγκες βελτίωσης διαδικασιών των εσωτερικών πελατών της. Μια αρχική αντίσταση των δημοσίων υπαλλήλων στην καινοτομία θα μπορούσε πολύ σύντομα να ξεπεραστεί με την ενθουσιώδη υιοθέτηση των νέων καινοτόμων διαδικασιών.

#### 6.2: Μετρήσεις απόδοσης

- Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων σε όλα τα στάδια υλοποίησης ήταν εξαιρετικά υψηλή. Εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες συνέβαλαν στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων του έργου.
- Ο διορισμένος του Προγράμματος Ψηφιακής Σύγκλισης πραγματοποίησε επιτόπια επίσκεψη αναγνωρίζοντας την εξαιρετική απόδοση και τα εξαιρετικά αποτελέσματα του έργου.
- Εκπρόσωποι από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού και από την Ένωση Περιφερειών Ελλάδας αναγνώρισαν επίσης τον ηγετικό ρόλο αυτού του έργου

Εικόνα 19 Αύξηση της διαφάνειας με ψηφιακή υπογραφή

ΗΜΕΡ. ΕΞΕΤΑΣΗΣ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
21/11/94		Επίσκεψη
9-11-94	Πορεία	Αποδείχθηκε
21-7-95	Αρ. Πρωτ. 25335535	Επίσκεψη

Πηγή: Προσωπικό αρχείο του Δρ. Νικόλαου Ραπτάκη

- Θέματα περιβάλλοντος εργασίας και διεπαφής για τους εσωτερικούς πελάτες, τους δημόσιους υπαλλήλους της Διεύθυνσης της Περιφέρειας βελτιώθηκαν σημαντικά μέσω της προσβασιμότητας στο ψηφιοποιημένο αρχείο.

- Η εφαρμογή ψηφιακών υπογραφών για τα ψηφιοποιημένα έγγραφα εξασφάλισε υψηλή ακεραιότητα δεδομένων και διαφάνεια στην παροχή υπηρεσιών για πολίτες και εξωτερικούς πελάτες.

- Η ασφάλεια, η διαθεσιμότητα και η ακρίβεια των πληροφοριών επίσης βελτιώθηκαν σημαντικά.

- Ακόμη καταγράφηκαν θετικά αποτελέσματα σχετικά με τα ακόλουθα θέματα:

- ο Παράπονα πελατών

- ο Λείπουν φάκελοι και έγγραφα

- ο Τα αρχεία επιστράφηκαν με σφάλματα

- ο Χρόνος επεξεργασίας

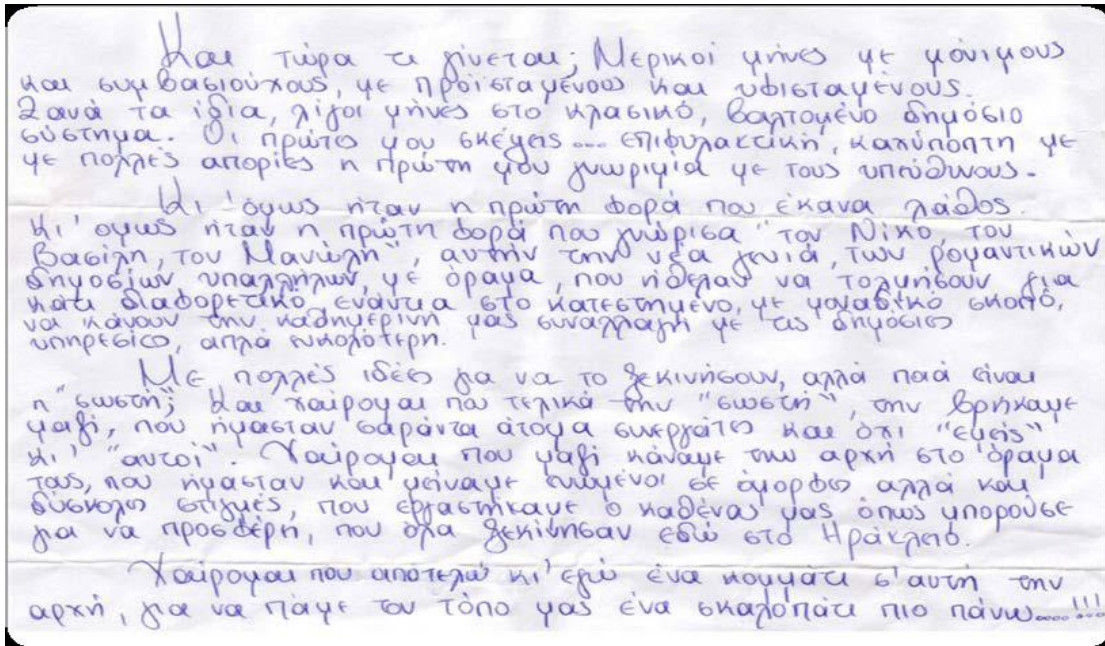
- ο Προβλήματα διεπαφής

### 7: Αποτελέσματα ατόμων

#### 7.1 Μετρήσεις αντίληψης

- Αντίληψη νεαρής κοπέλας από τους δικαιούχους του Προγράμματος τις τελευταίες ημέρες της απασχόλησής της:

Εικόνα 20 Μετρήσεις απόδοσης



Πηγή: Προσωπικό αρχείο του Δρ. Νικόλαου Ραπτάκη

- Οι ακόλουθοι δείκτες απόδοσης που σχετίζονται με τους ανθρώπους παρέχουν σαφείς ενδείξεις υψηλής αφοσίωσης, κινήτρων και ικανοποίησης των ανθρώπων:
- Ευρεία χρήση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών από όλους τους εργαζόμενους
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων, συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες για όλες τις εργασίες ψηφιοποίησης
- Αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών κατάρτισης, διεξαγωγή μόνο εσωτερικών μέτρων κατάρτισης
- Προθυμία συμμετοχής στο σχέδιο εναλλαγής θέσεων εργασίας για όλες τις ομάδες
- Συχνότητα αναγνώρισης ατόμων και ομάδων («ημέρα υγείας» κ.λπ.)

Εικόνα 21 Η χαρά στη δουλειά



- Αριθμός προτάσεων και προτάσεων για καινοτομία
- Χαμηλό επίπεδο απουσιών και ασθένειας
- Χαμηλό επίπεδο παραπόνων ανθρώπων
- Συμμετοχή στις δραστηριότητες της ομάδας

## 8: Αποτελέσματα Κοινωνικής Ευθύνης

### 8.1: Μετρήσεις αντίληψης

- Η ευαισθητοποίηση του κοινού για τον αντίκτυπο της απόδοσης του οργανισμού στην ποιότητα της ζωής των πολιτών και των πελατών ήταν εξαιρετικά υψηλή.
- Οι κύριοι ενδιαφερόμενοι φορείς (π.χ. Ένωση Περιφερειών, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ε.Ε, ο τοπικός Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού και άλλοι δημόσιοι φορείς (Εκπαιδευτικά Ινστιτούτα, Δήμος Ηρακλείου, Διευθύνσεις ΠΚ) επισκέφτηκαν την περιοχή επεξεργασίας ως βέλτιστη πρακτική για τον δημόσιο τομέα και έδωσε πολύ θετικά σχόλια.
- Το σημαντικότερο ραδιοφωνικό πρόγραμμα για την οδική ασφάλεια στην Κρήτη «Δρομολογία» (=Διαδρομές) κάλεσε την ομάδα διαχείρισης του έργου να παρουσιάσει το συνολικό έργο και τον κοινωνικό του αντίκτυπο στην τοπική κοινωνία.
- Η κοινωνική ένταξη ως σημαντικός αντίκτυπος αυτού του έργου επισημαίνεται με συνέπεια στα τοπικά μέσα ενημέρωσης του Τύπου.

### 8.2: Μετρήσεις απόδοσης

- Η αντίληψη του οργανισμού στην κάλυψη των μέσων ενημέρωσης σχετικά με την κοινωνική του ευθύνη αξιολογείται και επανεξετάζεται συνεχώς.
- Περισσότερα από 20 δελτία τύπου με θετική κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης επικεντρώθηκαν στα οφέλη για τους πολίτες και τους πελάτες καθώς και στην κοινωνική ένταξη του έργου ψηφιοποίησης.

Εικόνα 22 Θετική κάλυψη από τα ΜΜΕ

## Εγκρίθηκε το Πρόγραμμα για την ψηφιοποίηση των φακέλων αδειών οδήγησης

Από τον Νίκος στις Δεκεμβρίου 3, 2013

Μου αρέσει! Tweet 0 +1

Εγκρίθηκε το Πρόγραμμα που είχαν υποβάλει από κοινού η Ένωση Περιφερειών Ελλάδας και η Περιφέρεια Κρήτης για την ψηφιοποίηση των φακέλων αδειών οδήγησης που τηρούνται στις Διευθύνσεις Μεταφορών των 13 Περιφερειών.

Το έργο που ξεκινά άμεσα με φορέα υλοποίησης την Περιφέρεια Κρήτης, είναι προϋπολογισμού 195.300 ευρώ, χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση». Στο πλαίσιο του Προγράμματος θα προσληφθούν περισσότεροι από 200 άνεργοι για εργασία 5 μηνών, διάστημα



- Ο οργανισμός ανέλαβε δραστηριότητες για τη διαφύλαξη και διατήρηση των πόρων, τηρώντας τα περιβαλλοντικά πρότυπα, χρησιμοποιώντας ανακυκλωμένα υλικά και ανακύκλωση χαρτιού και συνδετήρων για ταινίες.

Εικόνα 23 Ανακύκλωση κλιπ λωρίδων φακέλων



Πηγή: Από το προσωπικό αρχείο του κ. Βασιλείου Ιωαννίδη.

## 9: Βασικά Αποτελέσματα Απόδοσης

### 9.1 Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές -αποτελέσματα προς τους στόχους

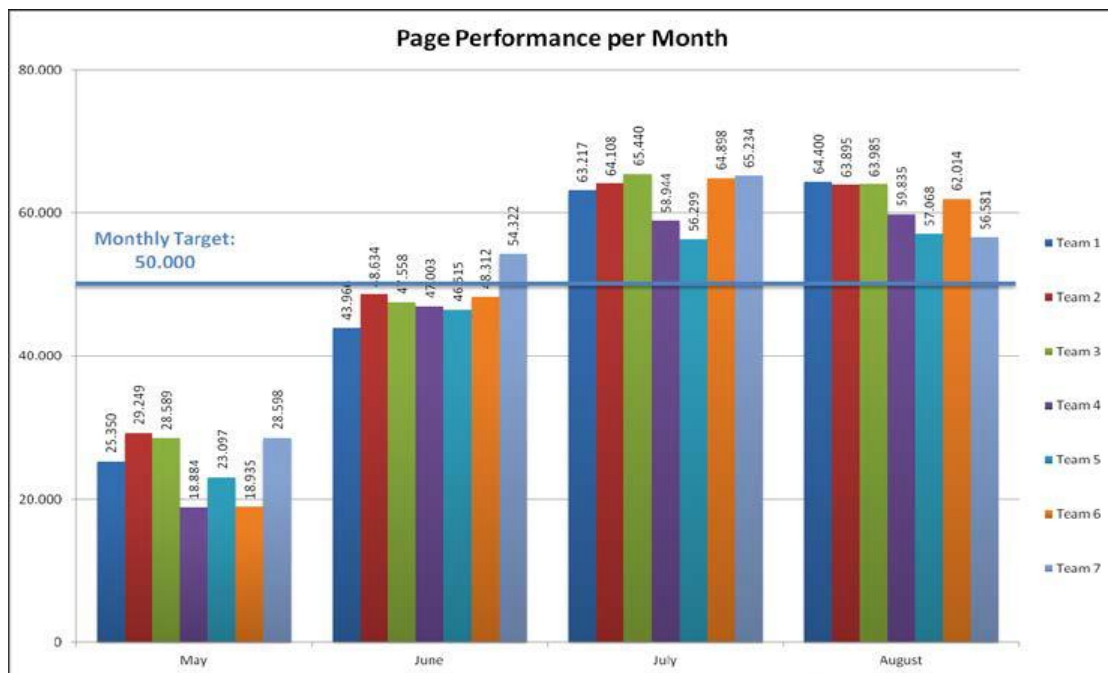
- Ο αντίκτυπος του έργου ψηφιοποίησης μπορεί να μετρηθεί στα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί σχετικά με τη στρατηγική του οργανισμού όσον αφορά την ικανότητα ικανοποίησης των προσδοκιών των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων. Όπως ορίζεται στον πρώτο πυλώνα στρατηγικής, στόχος του έργου ήταν να υποστηρίξει έναν ανασχεδιασμό επιχειρηματικής διαδικασίας στη Διεύθυνση αδειών οδήγησης στην Περιφέρεια Κρήτης. Για παράδειγμα, ο χρόνος διεκπεραίωσης για την ανανέωση άδειας οδήγησης έχει μειωθεί σημαντικά από 60 ημέρες σε 6 ημέρες (-90%). Ταυτόχρονα, η περίπλοκη διαδικασία ανανέωσης των 32 βημάτων και 6 εμπλεκόμενων σταθμών εργασίας έχει μειωθεί σε 12 βήματα (-62, 5%) και 3 σταθμούς εργασίας (-50%) αντίστοιχα.

- Επιπλέον, το έργο ψηφιοποίησης μείωσε σημαντικά το λειτουργικό κόστος για την αποθήκευση χαρτιού και την απελευθέρωση της χωρητικότητας του δωματίου που χρησιμοποιείται για αίθουσα σημάτων .

### 9.2 Εσωτερικά αποτελέσματα: επίπεδο αποτελεσματικότητας

- Τα εσωτερικά αποτελέσματα υποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα και την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών ψηφιοποίησης. Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας για κάθε ομάδα σάρωσης αξιολογήθηκε ημερησίως, εβδομαδιαία και μηνιαία μέσω συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης που σχετίζονται με τον αριθμό των ψηφιοποιημένων

φακέλων και σελίδων. Μετά την αρχική περίοδο εκπαίδευσης στην εργασία και οι επτά ομάδες έδειξαν υψηλή βελτίωση απόδοσης καθώς και επίτευξη στόχου.



Πίνακας 20 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΑΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΟΥ

Πηγή: Από το προσωπικό αρχείο του Δρ. Νικόλαου Ραπτάκη

Το έργο λοιπόν, σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), ακολουθώντας το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Η χρησιμότητα αυτών των μοντέλων και η πρακτική εφαρμογή έδειξαν ότι ανεξάρτητα από διάφορα εμπόδια σε νοητικό ή πρακτικό επίπεδο έχουν αποδειχθεί και τα παραδοθέντα αποτελέσματα είναι πέρα από τους στόχους που έχουν τεθεί. Κρίσιμα ζητήματα ήταν η πλήρης υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας, η αποτελεσματική χρήση της χρηματοδότησης της ΕΕ και η δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων της ομάδας.

Ιδιαίτερη μνεία και ευχαριστίες απευθύνονται στους δικαιούχους του Προγράμματος που απεικόνισαν αντοχή, διάθεση για μάθηση, συνεργάστηκαν και πρόσφεραν αδιαμφισβήτητα τις υπηρεσίες τους για την ολοκλήρωση του Έργου.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν υπόκεινται σε ανταγωνισμό και έχουν περιορισμένη ανεξαρτησία όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού. Έχουν αναπτύξει τις δικές τους διαδικασίες, οι οποίες συχνά βασίζονται σε μακροχρόνιες παραδόσεις και μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματικές ή να υπόκεινται στις ίδιες πιέσεις της αγοράς, όπως οι ιδιωτικοί οργανισμοί. Ταυτόχρονα, οι δημόσιοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από μια δημοκρατική διαδικασία που απαιτεί τακτικές εκλογές, τουλάχιστον κάθε τέσσερα χρόνια, για να διασφαλιστεί η αλλαγή στην κυβέρνηση και τους θεσμούς της.

Στον δημόσιο τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός χαρακτηρίζεται ως ένα μεθοδικό εγχείρημα για τη δημιουργία σημαντικών κρίσεων που διαμορφώνουν την ουσία και την τροχιά των κυβερνητικών επιχειρήσεων, ενώ εργάζονται εντός καθορισμένων θεσμικών ορίων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός στον ιδιωτικό τομέα επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης, ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός στον δημόσιο τομέα επικεντρώνεται στην κοινότητα, την απόδοση των μεμονωμένων υπηρεσιών και τη συνεκτίμηση τεχνικών και πολιτικών παραγόντων.

Διάφοροι συγγραφείς έχουν εξετάσει τη σκοπιμότητα του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα, δεδομένης της μοναδικής φύσης και των διακριτών χαρακτηριστικών του. Μία από τις προκλήσεις που έχουν εντοπίσει είναι το πλήθος των εμπλεκόμενων ενδιαφερομένων, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούνται αντικρουόμενα κριτήρια για την αξιολόγηση της κυβερνητικής απόδοσης. Επιπλέον, οι πιέσεις λογοδοσίας και η προσδοκία ότι ο δημόσιος τομέας πρέπει να αντιμετωπίσει αυτό που ο ιδιωτικός τομέας δεν μπορεί ή δεν πρόκειται να ανταχθεί συχνά στην υιοθέτηση πρακτικών στρατηγικού σχεδιασμού του ιδιωτικού τομέα στο κυβερνητικό. Αναμφίβολα, ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα συνεπάγεται τη δημιουργία ολοκληρωμένων στρατηγικών που περιλαμβάνουν μακροπρόθεσμη σκέψη, ανάλυση στόχων και υποκειμενικές αξιολογήσεις αξιών, προτεραιοτήτων και στόχων. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει τη δημιουργία ενός οδικού χάρτη που περιγράφει τη μελλοντική κατεύθυνση και τις ενέργειες του οργανισμού, διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα, την αποτελεσματικότητα και την ικανότητά του να δημιουργεί δημόσια αξία.

Στη δική μας μελέτη περίπτωσης, θεωρήθηκε επιτυχημένος ο αγώνας αυτών των σπουδαίων ανθρώπων με την ομάδα έργου, δείχνοντας επίσης ότι η αποτελεσματική χρήση καλά σχεδιασμένων προγραμμάτων μπορεί να έχει αποτελέσματα και μάλιστα σε υψηλότερο επίπεδο από τη μέση απόδοση. Το έργο αυτό αποδείχθηκε καλή πρακτική για άλλους δημόσιους φορείς οριζόντια και κάθετα. Η αντιστοιχία κοινωνικής καινοτομίας, προγραμμάτων κοινωνικής ένταξης


και διαχείρισης διαδικασιών αποδείχθηκε μια αλλαγή παραδείγματος στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες που οδηγούν στην αλλαγή για οργανωτικά και κοινωνικά θετικά αποτελέσματα.

- Δέσμευση και στήριξη της Ηγεσίας σε όλες τις φάσεις υλοποίησης
- Ανάπτυξη και επικοινωνία Οράματος, Αξιών, Στρατηγικής
- Επικοινωνία και κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή
- Προσδιορισμός των απαιτήσεων και αναγκών όλων των μετόχων
- Υποκίνηση εργαζομένων και αναγνώριση των προσπαθειών τους
- Επένδυση σε σύγχρονες τεχνολογίες αλλά και συνεχής κατάρτιση
- Στρατηγικές συνεργασίες με εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα
- Η Ψηφιακή Μεταρρύθμιση απαιτεί τεχνολογική καινοτομία, νέες αποτελεσματικές διαδικασίες, και κυρίως αλλαγή κουλτούρας

είναι οι κρίσιμοι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στη μέγιστη δυνατή απόδοση, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα κάθε σύγχρονου δημόσιου φορέα.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι για να θεωρηθεί επιτυχημένη κάποια διαδικασία σχεδιασμού ή ανασχεδιασμού, χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση, ακολουθώντας όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής των διαδικασιών, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ -ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ -ΕΦΑΡΜΟΓΗ- ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ- ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ και ξανά από την αρχή. Αυτό συνεχίζει έως και σήμερα η Διεύθυνση Μεταφορών & Επικοινωνιών της Περιφέρειας Κρήτης, με απόδειξη την συνεχή βελτίωση και εμπλούτιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω της ψηφιακής καινοτομίας όπως παρακάτω:

[https://www.youtube.com/watch?v=f3CCVR\\_9mHA&ab\\_channel=%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%AD%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%9A%CF%81%CE%AE%CF%84%CE%B7%CF%82](https://www.youtube.com/watch?v=f3CCVR_9mHA&ab_channel=%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%AD%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%9A%CF%81%CE%AE%CF%84%CE%B7%CF%82)

	<p><a href="#">« Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες της Γενικής Δνσης Μεταφορών &amp; Επικοινωνιών της Περιφέρειας Κρήτης».</a></p> <p><a href="http://www.youtube.com">www.youtube.com</a></p>
---	---

*«Πιστεύοντας με πάθος κάτι που δεν υπάρχει,  
το δημιουργούμε...» (Nikos Kazantzakis)*

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### α. Ελληνική:

- Γραφανάκης Δ., (2000), " Βασικά εργαλεία και μέθοδοι για τον έλεγχο της ποιότητας ", Δ' Τόμος, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Διαμαντή Ε., (2009), " Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης. Αναγκαιότητά του και τρόποι σύνταξης. Παρουσίαση ενός οργανογράμματος ", Τ.Ε.Ι. Ηπείρου.
- Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, (2014-2016), ανασύρθηκε στις 29/11/2023 από [http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416\\_action\\_plan\\_gcr.doc](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.doc)
- Ζαβλανός Μ, (2002), " Οργανωτική Συμπεριφορά ", Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Λογοθέτης Ν., (1993), " Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας ", Ελληνική Έκδοση, ΑΘΗΝΑ.
- Μιχαλόπουλος Νίκος, (1994), " Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων ", Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκουλα.
- Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., (1998), " Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων ", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., (2005), " Ηγεσία ", Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μπουρής Ι.Δ., (2008), " Γενικές αρχές της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης ", ανασύρθηκε στις 29/11/2023 από: <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4550/1297.pdf>
- Παπαδάκης Β.,(2016) "Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πατεστή Α., (2012), " Βασικές Αρχές Επικοινωνίας ", στο Κοινωνικό Πολύκεντρο , Τεχνικές Αντιμετώπισης Κρίσεων – Διαχείριση Άγχους, Αθήνα: Κοινωνικό Πολύκεντρο.
- Σαϊτίης Χ., (2005), " Οργάνωση και Λειτουργία των Σχολικών Μονάδων ", Αθήνα, Αυτοέκδοση.
- Τσέκος, Θ.(2023) Ενότητα: Στρατηγικό και Επιχειρησιακός Προγραμματισμός ως εργαλεία Δημόσιας Δράσης (Σημειώσεις) e-class, ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση & Τοπική Αυτοδιοίκηση, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, ανακτήθηκε στις 30/01/2024
- Χυτήρης Λ., (2001), " Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις ", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Ψυχάρης Ι. & Σιμάτου Ε., (2003), " Η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο στην Ελλάδα ", Σειρά Ερευνητικών Εργασιών, 9 (29), σ.σ. 645684.
- Ιστοσελίδα Υπουργείο Εσωτερικών <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/> ανακτήθηκε 20/02/2024

- Ν.3852/07-06-2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» ΦΕΚ (Α'87)
- Την αριθμ.απόφαση 1218/16-02-2021 της συντονίστριας Αποκεντρωμένης Διοίκησης Κρήτης περί «Έγκρισης τροποποίησης Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Κρήτης». ΦΕΚ (Α'762)

### β. Ξένη:

- Aeen M., Zarei R. & Matin H., (2014) "Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment?", *Journal of Social Issues & Humanities*, pp. 88-93.
- Bevan G. & Hood C., (2006), "What's Measured is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System", *Public Administration*, 84(3), pp.517-538.
- Brown K., Waterhouse J. & Flynn C., (2003), "Change management practices-Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies", *International Journal of Public Sector Management*, 16 (3), pp. 230-241.
- Bryson J., (2004), "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations – A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement", (ed.) San Fransisco: JosseyBass A Wiley Imprint.
- Bryson J., Ackermann F. & Eden C., (2007), "Resourced-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations", *Public Administration Review*, 67(4), pp.702-717
- Bryson J., (2011), "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations", (4th eds), New York: Wiley.
- Bryson J., Crosby B. & Stone M., (2015), "Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging", *Public Administration Review*, 75(5), pp.647-663.
- Burgess S. & Ratto M., (2003), "The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence", *Oxford Review of Economic Policy*, 19 (2), pp 285 – 300.
- Cummings J. & Cross R., (2003), "Structural properties of work groups and their consequences for performance", *Social Networks*, pp 197-210.
- Cyert R. & March J., (1963), "A Behavioral Theory of the Firm", Wiley-Blackwell.
- Davenport T. & Prusak L., (2000), "Working Knowledge: How Organizations Manage What they Know", *Organizational memory, Academy of Management Review*, pp 57-90.

- Diefenbach T., (2009), " *New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic Enlightenment* ", *Public Administration*, 87(4), pp.892-909.
- Edvardsson B. & Enquist B., (2006), " *Quality improvement in governmental services: The role of change pressure exerted by the market* ", *The TQM Magazine*, 18 (1), pp. 7-21.
- Herman I. & Hunter M., (2007), " *How Leaders Create and Use Networks* ", *Harvard Business Review*, retrieved on 29-11-2023 from <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-createand-use-networks>
- Hoglund L., Caicedo M., Martensson M. & Svardsten F., (2018), " *Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making* ", *International Public Management Journal*, 21(5), pp.822-849.
- Janis I. L., (1972), " *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes* ", Boston: Houghton Mifflin.
- IIEP (2010), " *Strategic Planning: Concept and Rationale* ", Working Paper 1, available on 28/11/1023 at [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189757\\_eng](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189757_eng)
- Karlsson M., (2008), " *The economics of 'public sector motivation'. A review of selected literature*, available on 28/11/1023 at <http://www.publicservices.ac.uk/wpcontent/uploads/karlssontheeconomicsofpublicsectormotivation.pdf>.
- Krackhardt D. & Stern R., (1988), " *Informal Networks and Organizational Crises: An Experiment Simulation* ", *Social Psychology Quarterly* , pp. 123-140.
- Krackhardt D. & Hanson J., (1993), " *Informal Networks: The Company Behind the Chart* ", *Harvard Business Review* , pp. 50-65.
- Lapsley I., (2008), " *The NPM Agenda: Back to the Future* ", *Financial Accountability and Management*, 24(1), pp.77-93.
- Li Z. & Zhou G., (2010), " *A Preliminary Study on the Knowledge - Sharing of DSRT from social network perspective* ", *Third International Symposium on Electronic Commerce and Security Workshops* (pp. 116-119), Guangzhou, China: Academy Publisher.
- Mayo E., (1945), " *Social problems of an industrial civilization* ", Boston: Harvard University.
- Mescon M., (1959), " *Comments on Organization. The Journal of Educational Sociology* ", pp. 34-36.
- Mintzberg H., (1994), " *The Rise and Fall of Strategic Planning* ", (eds), New York, NY: The Free Press.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J., (1998), " *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* ", (eds), New York, NY: The Free Press.

- Poister T, (2010), " *The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance* ", *Public Administration Review*, 70(1), pp.246-254.
- Schraeder M., Tears R.S. & Jordan M.H., (2005), " *Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example* ", *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (6). pp.492-502.
- Streib G. & Poister T., (1990), " *Strategic Planning in US Cities: Patterns of Use, Perceptions of Effectiveness and An Assessment of Strategic Capacity* ", *The American Review of Public Administration*, 20(1), pp.29-44.
- Streib G., (1992), " *Applying Strategic Decision Making in Local Government* ", *Public Productivity and Management Review*, 15(3), pp.341-355.
- Weiss J., (2016), " *Trust As A Key for Strategic Management? The Relevance of Council Administration Relations for NPM-Related Reforms in German Local Governments* ". *Public Management Review*, 19(10), pp.1-16.
- Wright B.E., (2003), " *Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation: A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation*, available on 28/11/1023 at [http://www.pmrnet.org/conferences/georgetown\\_papers/wright.pdf](http://www.pmrnet.org/conferences/georgetown_papers/wright.pdf)

Πίνακας 21 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗΣ ΒΕΜΠΕΡΙΑΝΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

<b>Καταμερισμός της εργασίας</b>	Οι θέσεις δομούνται σε δέσμες απλών αλγοριθμικών ενεργειών που εκτελούνται από μέλη της οργάνωσης κατά αποδοτικό και παραγωγικό τρόπο
<b>Διοικητική ιεραρχία (θέσεων εργασίας)</b>	Οι θέσεις δομούνται κατά ιεραρχικά στρώματα έτσι ώστε τα χαμηλότερα να υπάγονται και διοικητικά να ελέγχονται από τις ανώτερες βαθμίδες
<b>Κανονισμοί, εγκύκλιοι, διαταγές</b>	Τυποποίηση ενεργειών μέσα από κανονισμούς εγγράφως διατυπωμένους
<b>Κριτήρια επιλογής προσωπικού και προαγωγών</b>	Περιορισμός του « φαβοριτισμού » ( favoritism ) μέσα από τυπικά και ουσιαστικά κριτήρια αξιολόγησης
<b>Απρόσωπες σχέσεις</b>	Κανονισμοί και μηχανισμοί ελέγχου που αποκλείουν τις διαπροσωπικές σχέσεις
<b>Το διοικητικό στέλεχος ως διακριτή οντότητα από τον επιχειρηματία / ιδιοκτήτη</b>	Τα διοικητικά στελέχη είναι επαγγελματίες παρά ιδιοκτήτες της οργάνωσης που διοικούν. Αμείβονται για τις υπηρεσίες τους και επιδιώκουν εξελικτική σταδιοδρομία στην οργάνωση

ΠΗΓΗ: Μπουρής Ι.Δ., (2008), " Γενικές αρχές της οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης ", ανασύρθηκε στις 29/11/2023 από: <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4550/1297.pdf>

<p><b>Αδυναμία σχεδιασμού &amp; εφαρμογής δημόσιων πολιτικών:</b> Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ολοκληρωμένων δημόσιων πολιτικών αποτελεί πρωτεύουσα αδυναμία, καθώς η έλλειψη συνεκτικών στρατηγικών, οδηγεί σε αποσπασματικές παρεμβάσεις, επικαλύψεις και αλληλοαναιρούμενες ενέργειες, διατηρώντας ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο κατακερματισμό και διασπορά σε όλες τις παραμέτρους (αρμοδιότητες, δομές, υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό, κ.ο.κ.) που συνιστούν έκαστο πεδίο πολιτικής</p>
<p><b>Έλλειψη συντονισμού:</b> Τα βασικά εμπόδια για την αλλαγή είναι η έλλειψη ενός μηχανισμού συντονισμού για την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων, η απουσία δικτύων στη δημόσια διοίκηση, η ύπαρξη διαρθρωτικών στεγανών και το κατακερματισμένο και διασπασμένο λειτουργικό μοντέλο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης</p>
<p><b>Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού:</b> Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων υπήρξε επίσης ιδιαίτερα προβληματική. Χαρακτηρίζεται από τη στενή της οπτική, την έλλειψη σχεδιασμού και στρατηγικού οράματος. Παράλληλα, η ανορθολογική κατανομή τόσο του αριθμού των υπαλλήλων όσο των δεξιοτήτων τους, οδηγεί στο φαινόμενο της ανισοβαρούς επάνδρωσης δημόσιων υπηρεσιών και στην απώλεια πολύτιμων ανθρώπινων πόρων</p>
<p><b>Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο:</b> Η πολυνομία, η κακονομία και η πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων δημιουργούν προβλήματα κατανόησης, συμμόρφωσης και ασφάλειας δικαίου τόσο στις επιχειρήσεις και τους πολίτες, όσο και στην ίδια τη δημόσια διοίκηση. Νομικά εμπόδια έχουν επίσης ανασχέσει την αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών</p>
<p><b>Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης:</b> Στην Ελλάδα δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί η χάραξη δημόσιων πολιτικών βάσει τεκμηρίωσης, γεγονός που αντανακλά τόσο την ένδεια δεδομένων που τηρούνται από τη διοίκηση όσο και την κουλτούρα του νομικισμού. Οι διαδικασίες για τη συλλογή, σύνθεση και ανάλυση των δεδομένων είναι εξαιρετικά ανεπαρκείς. Η ελλιπής και ακατάλληλη συλλογή και ταξινόμηση των δεδομένων δυσκολεύει περαιτέρω την ανάπτυξη πολιτικών με βάση τα στοιχεία και περιορίζει τη δυνατότητα εντοπισμού και επίλυσης προβλημάτων</p>
<p><b>Υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης:</b> Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες παραμένουν σε πρώιμο στάδιο, ενώ υπάρχουν ζωτικές ελλείψεις στη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων</p>

**ΠΗΓΗ:** Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, (2014-2016), ανασύρθηκε στις 29/11/2023 από [http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416\\_action\\_plan\\_qcr.doc](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_qcr.doc)



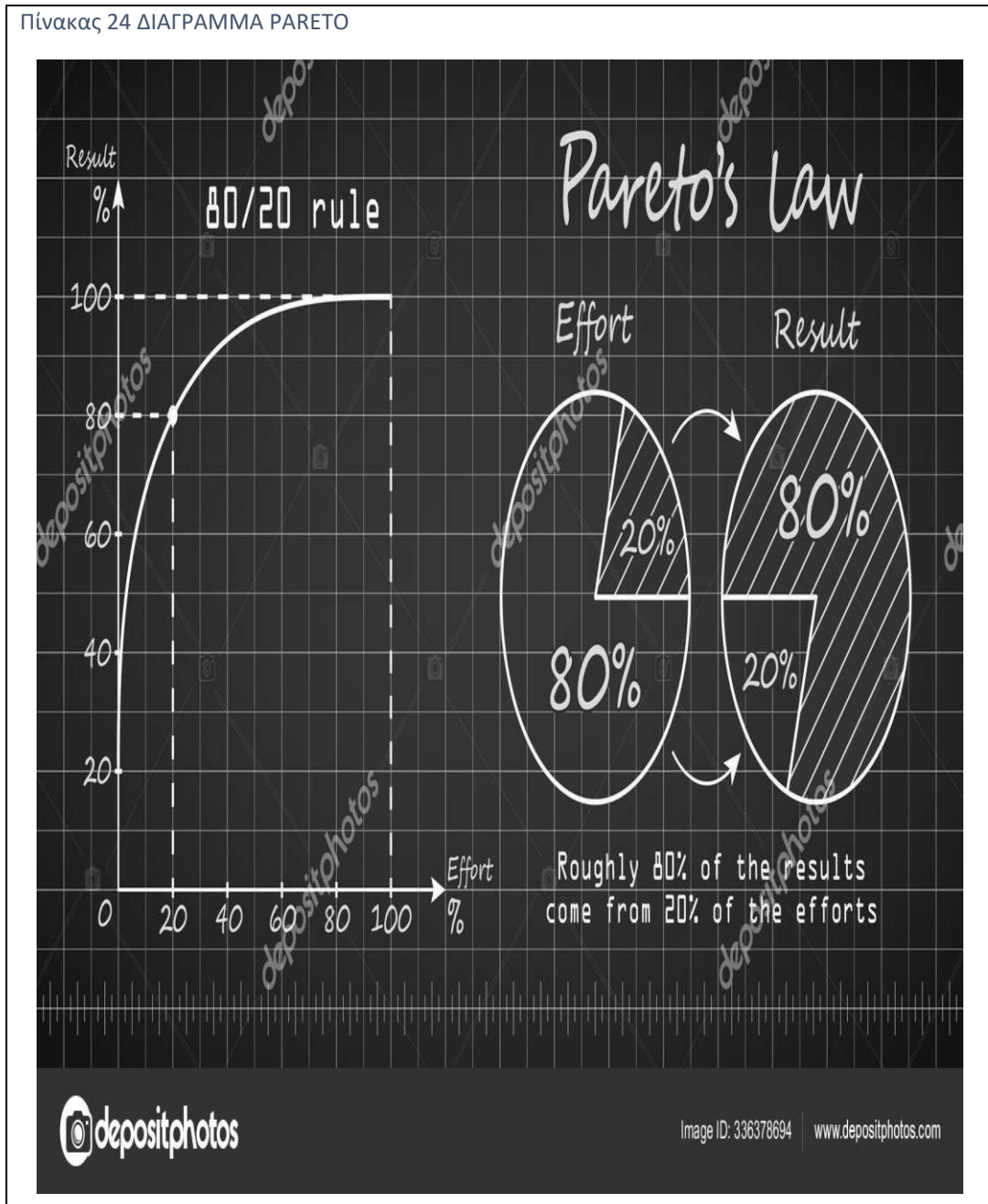
Πίνακας 23 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Υπαγωγή του ατομικού συμφέροντος στο γενικό	Δεδομένου ότι η δημόσια διοίκηση έχει ως στόχο της την εξυπηρέτηση των πολιτών, θα πρέπει να δρα με γνώμονα το γενικό συμφέρον, το οποίο μπορεί να οριστεί ως το συμφέρον της κοινωνίας, ή αλλιώς των πολιτών ενός κράτους
Αυστηρή προσήλωση στις κείμενες διατάξεις	Η δημόσια διοίκηση και πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι σε αυτήν, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις νομοθετικές ρυθμίσεις και τις κείμενες διατάξεις που διέπουν την υπηρεσία στην οποία υπηρετούν και να μην παρεκκλίνουν από αυτή τη νομοθεσία
Αμερόληπτη απονομή του δικαίου	Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να λειτουργεί με γνώμονα το δίκαιο και να μην παρεκκλίνει από αυτό
Αμερόληπτος και δίκαιος χειρισμός των ζητημάτων που αφορούν το προσωπικό της διοίκησης	Η δικαιοσύνη εντός του οργανισμού είναι σημαντική, καθώς σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά συνέπεια μπορεί, μέσα από την αυξημένη ικανοποίηση, να οδηγήσει στην αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα τους και κατά συνέπεια στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πολίτες
Η τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση	Ο σωστός προγραμματισμός, η σωστή επιλογή προσωπικού και η τοποθέτηση του πλέον κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση διασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
Συνεχής προσπάθεια βελτίωσης της λειτουργίας της διοίκησης	Η δημόσια διοίκηση έχει ως απώτερο στόχο της την εξυπηρέτηση των πολιτών και ως εκ τούτου, στο πλαίσιο της διοίκησης ολικής ποιότητας, θα πρέπει να προσβλέπει στη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της λειτουργίας της, προκειμένου να παράσχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πολίτες
Επίδειξη ευγένειας και άμεμπτης συμπεριφοράς των διοικητικών οργάνων προς τους διοικούμενους	Παραδείγματα μη άμεμπτης συμπεριφοράς από μέρους των διοικητικών οργάνων, αλλά και ενέργειες που δεν διακατέχονται από σεβασμό και ευγένεια μπορούν να οδηγήσουν στην μη ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, σε αδιαφορία, σε πρόθεση εγκατάλειψης της θέσης εργασίας. Όλα αυτά έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και εν τέλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι οργανισμοί δημόσιας διοίκησης προς τους πολίτες
Επίδειξη σεμνότητας και ηθικής τάξης στις εκδηλώσεις της διοίκησης	Καθώς η διοίκηση ενός οργανισμού αποτελεί το παράδειγμα προς μίμηση προς τους εργαζομένους, θα πρέπει να διέπεται από σεμνότητα και ηθική ως προς τις ενέργειές της. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζει και την αντίστοιχη συμπεριφορά από μέρους των εργαζομένων και εν τέλει, όλου του οργανισμού

ΠΗΓΗ: Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, (2014-2016), ανασύρθηκε στις 29/11/2023 από [http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416\\_action\\_plan\\_gcr.doc](http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.doc)

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO

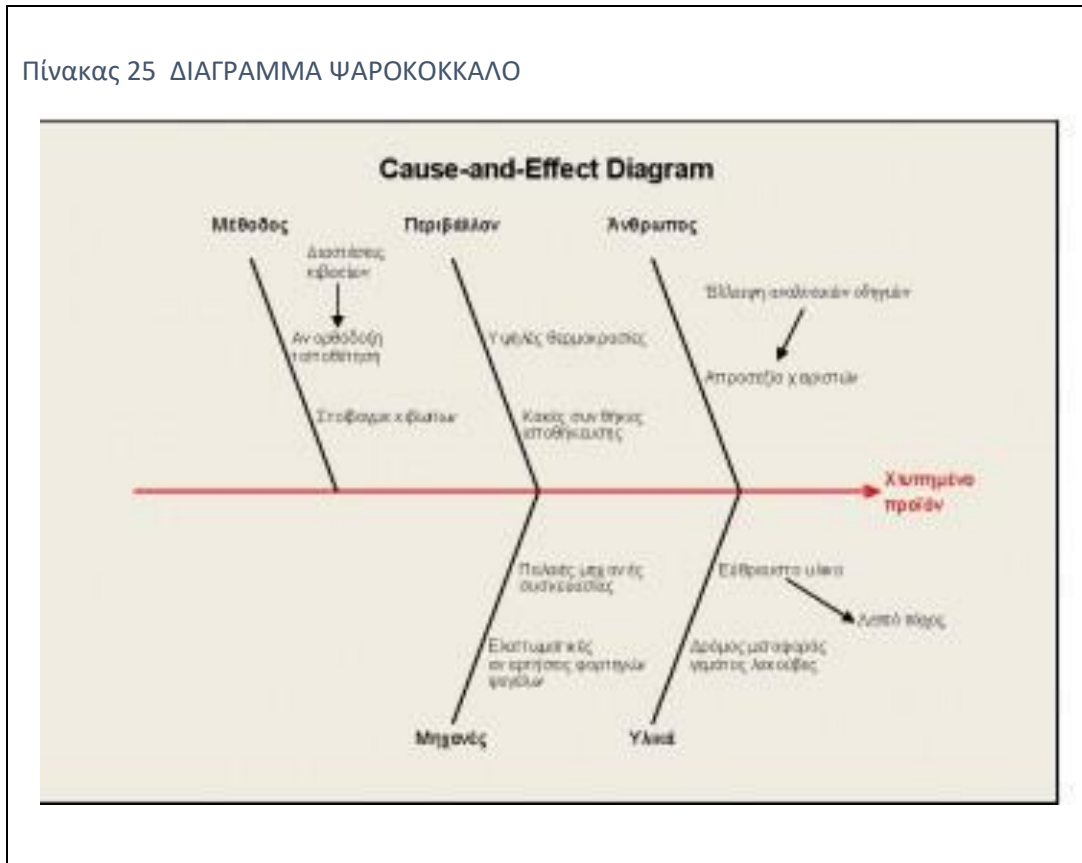
Πίνακας 24 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO



ΠΗΓΗ: Λογοθέτης Ν., (1993), " Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας ", Ελληνική Έκδοση, ΑΘΗΝΑ

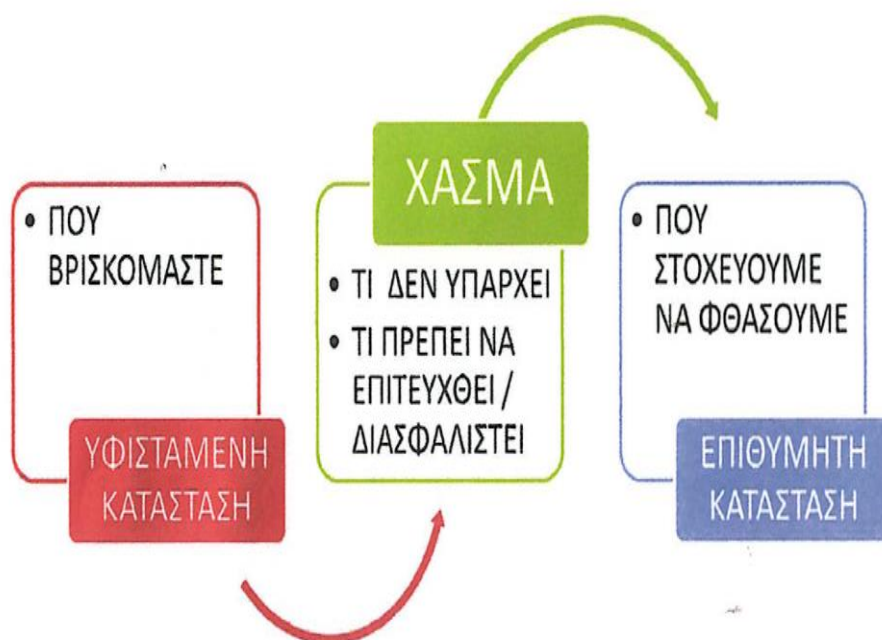
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΨΑΡΟΚΟΚΚΑΛΟ

Πίνακας 25 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΨΑΡΟΚΟΚΚΑΛΟ



ΠΗΓΗ: Γραφανάκης Δ., (2000), " Βασικά εργαλεία και μέθοδοι για τον έλεγχο της ποιότητας ", Δ' Τόμος, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΣΜΑΤΟΣ (GAP ANALYSIS)



ΠΗΓΗ: ΤΣΕΚΟΣ Θ.(2023) Ενότητα Στρατηγικό και Επιχειρησιακός Προγραμματισμός ως εργαλεία Δημόσιας Δράσης (Σημειώσεις) e-class, ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση & Τοπική Αυτοδιοίκηση, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

## Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης των υπηρεσιών της Διεύθυνσης Μεταφορών & Επικοινωνιών ΠΕ Ηρακλείου - Περιφέρεια Κρήτης

Θα θέλαμε να ακούσουμε τις σκέψεις ή τα σχόλιά σας σχετικά με το πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την εμπειρία σας!

\* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

1. Ηλικία \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 18-30  
 31-49  
 50+

2. Έχετε επισκεφθεί και παλαιότερα την υπηρεσία; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι  
 Όχι, πρώτη φορά

3. Εάν απαντήσατε "Ναι" στην προηγούμενη ερώτηση, πόσο συχνά επισκέπτεστε την υπηρεσία;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1 2 3 4 5  
Σπά      Αρκετά συχνά

4. Ποιο από τα δύο τμήματα επισκεφθήκατε; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Τμήμα Αδειών Οδήγησης  
 Τμήμα Αδειών Κυκλοφορίας Οχημάτων

5. Πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από τη λειτουργία του ραντεβού στην υπηρεσία; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5  
Καθ.      Πολύ

6. Πιστεύετε πως βελτιώθηκε / ελαχιστοποιήθηκε ο χρόνος αναμονής σας στην υπηρεσία, μέσω του ραντεβού; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι  
 Όχι

7. Πόσο βελτιώθηκε ο χρόνος ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας στην υπηρεσία μέσω του συστήματος των ραντεβού; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5  
Καθ.      Πολύ

8. Μείνατε ικανοποιημένοι απο την εξυπηρέτηση σας; \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

9. Αν στην προηγούμενη ερώτηση η απάντησή σας ήταν "Όχι", παρακαλώ αιτιολογήστε:

---

10. Προτάσεις βελτίωσης

---

---

---

---

---

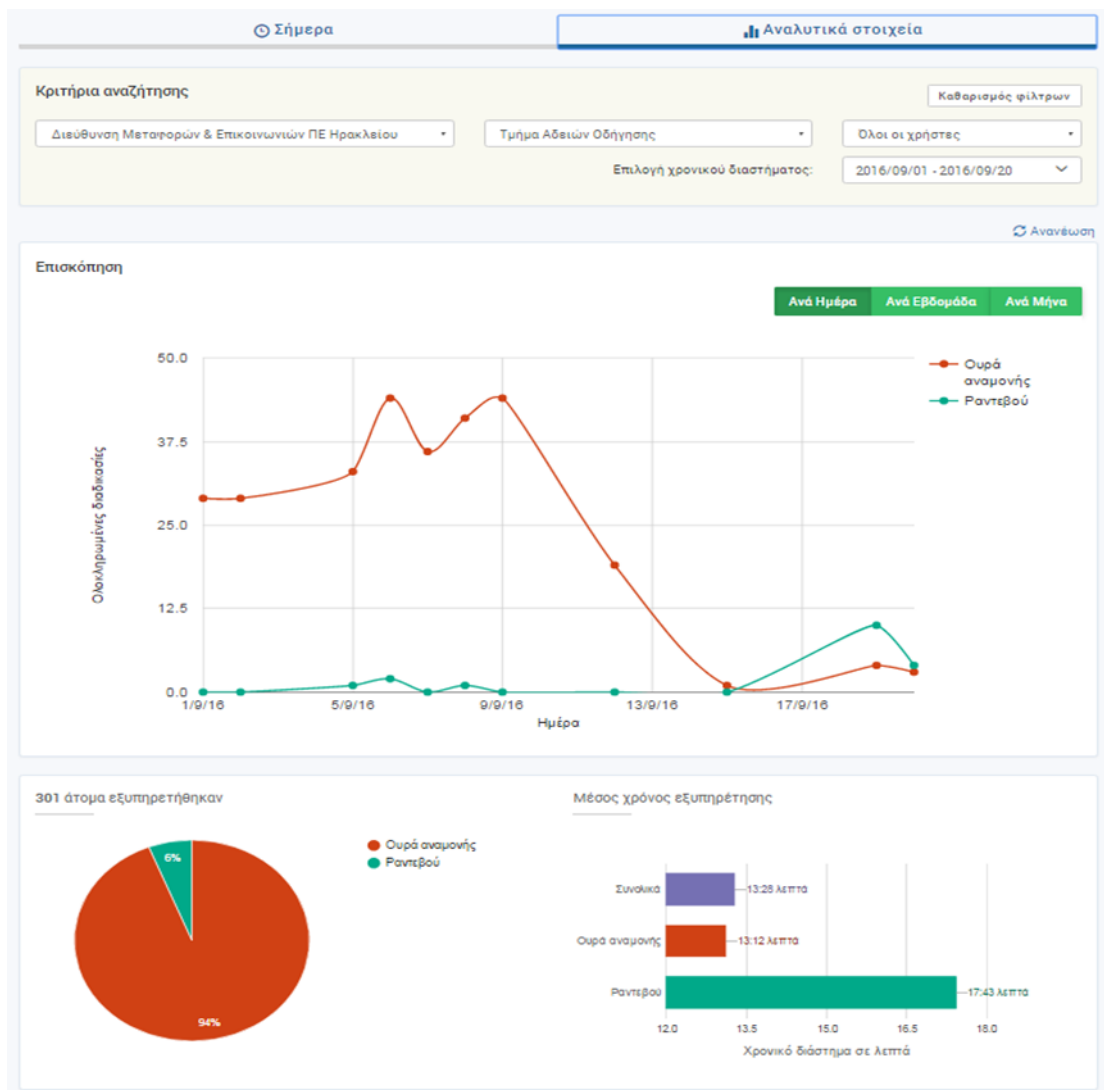
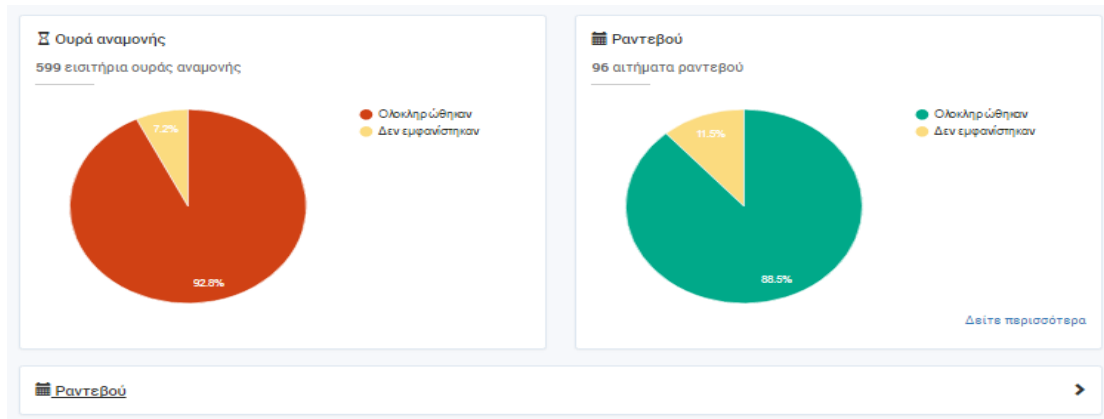
11. τηλέφωνο ή email επικοινωνίας (προαιρετικό)

---

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google Φόρμες

Στατιστικά στοιχεία του Τμ.Αδειών Κυκλοφορίας για τη διαχείριση των ραντεβού των πολιτών.







ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ

# Ανάπτυξη Ψηφιακής Πλατφόρμας για την Ψηφιοποίηση Διπλωμάτων Οδήγησης στις 13 Περιφέρειες (D.G.L.)

Η Πράξη «Προώθηση της Απασχόλησης μέσω Προγραμμάτων Κοινωφελούς Χαρακτήρα»  
εντάσσεται στα Επιχειρησιακά Προγράμματα  
«Ψηφιακή Σύγκλιση» και «Διοικητική Μεταρρύθμιση»



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Ταμείο  
Περιφερειακής  
Ανάπτυξης



ψηφιακή Ελλάδα  
Όλα είναι δυνατά  
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
"Ψηφιακή Σύγκλιση"



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



**List of participants**  
**EPJA 2017 Final Events and Award Ceremony**  
**Maastricht, 20-22 November 2017**



**Mr Ubbo de Boer**

Chairman of Nordwärts Board of Trustees,  
Nordwärts Board of Trustees,  
Nordwärts Project, Dortmund  
[✉ kuratorium.nordwaerts@dortmund.de](mailto:kuratorium.nordwaerts@dortmund.de)

**Ms Harriet Ellwein**

Deputy Project Leader Nordwärts,  
Nordwärts project - Department of Lord Mayors Affairs,  
City of Dortmund  
[✉ hellwein@stadtdo.de](mailto:hellwein@stadtdo.de)

**Prof. Gerhard Hammerschmid**

Professor of Public and Financial Management,  
Public and Financial Management,  
Hertie School of Governance, Berlin  
[✉ hammerschmid@hertie-school.org](mailto:hammerschmid@hertie-school.org)

**Mr Ullrich Sierau**

Lord Mayor of Dortmund,  
Department of Lord Mayors Affairs,  
City of Dortmund  
[✉ usierau@stadtdo.de](mailto:usierau@stadtdo.de)



**GREECE**

**Mr Stavros Arnaoutakis**

Governor of Crete  
Region of Crete, Heraklion

**Mrs Sofia Drakaki**

Employee of Technical Department,  
Directorate of Transport & Communications,  
Region of Crete, Heraklion  
[✉ sdrakaki@crete.gov.gr](mailto:sdrakaki@crete.gov.gr)

**Mr Emmanouil Kalaitzakis**

R&D Engineer,  
Human-Computer Interaction (HCI) Laboratory,  
ICS-FORTH, Heraklion  
[✉ mkalaitz@ics.forth.gr](mailto:mkalaitz@ics.forth.gr)

**Dr Kyriakos Kotsoglou**

Commissioner for E-Government,  
Administration,  
Region of Crete, Heraklion  
[✉ kotsoglou@crete.gov.gr](mailto:kotsoglou@crete.gov.gr)



List of participants  
EPASA 2017 Final Events and Award Ceremony  
Maastricht, 20-22 November 2017



**Mr Euripides Koukiadakis**

Vice-Governor of Heraklion Regional Unit,  
Region of Crete, Heraklion  
✉ [ekoukiadakis@crete.gov.gr](mailto:ekoukiadakis@crete.gov.gr)

**Mr Georgios Mathioudakis**

R&D Engineer,  
Human-Computer Interaction (HCI) Laboratory,  
ICS-FORTH, Heraklion  
✉ [gmathiou@ics.forth.gr](mailto:gmathiou@ics.forth.gr)

**Dr Nikolaos Raptakis**

Executive Secretary,  
Management,  
Region of Crete, Heraklion  
✉ [n.raptakis@crete.gov.gr](mailto:n.raptakis@crete.gov.gr)

**Mr Dimitios Sifakis**

Director,  
Directorate of Transport & Communications,  
Region of Crete, Heraklion  
✉ [dsifakis@crete.gov.gr](mailto:dsifakis@crete.gov.gr)

**Mrs Maria Vasilaki**

Head of Technical Department,  
Directorate of Transport & Communicaitons,  
Region of Crete, Heraklion  
✉ [marbas2104@gmail.com](mailto:marbas2104@gmail.com)



**HUNGARY**

**Mr Norbert Kis**

Member of EIPA's Board of Governors  
Vice-Rector,  
Continuing Education and International Affairs,  
National University of Public Service, Budapest  
✉ [kis.norbert@vtki.uni-nke.hu](mailto:kis.norbert@vtki.uni-nke.hu)



**ICELAND**

**Mrs Kristjansdottir Gudlaug**

Politician,  
Social Services,  
Municipality of Hafnarfjordur  
✉ [gudlaugk@hafnarfjordur.is](mailto:gudlaugk@hafnarfjordur.is)

