



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

**«Αναδιοργάνωση Τμήματος Δημόσιας Υπηρεσίας.
Αναδιοργάνωση της Διεύθυνσης Τεχνικής Υπηρεσίας
του Δήμου Ηλιούπολης»**

Αναστάσιος Παναγιώταρης

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Καλαμάτα, Μάιος 2022

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

**«Αναδιοργάνωση Τμήματος Δημόσιας Υπηρεσίας.
Αναδιοργάνωση της Διεύθυνσης Τεχνικής Υπηρεσίας
του Δήμου Ηλιούπολης»**

Αναστάσιος Παναγιώταρης

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων: Θεόδωρος Ν. Τσέκος, Καθηγητής

Εγκρίθηκε από τριμελή επιτροπή αξιολόγησης την 10/06/2022

Θεόδωρος Ν. Τσέκος, Καθηγητής, επιβλέπων

Θεόδωρος Κ. Κοτσιλιέρης, Αναπληρωτής Καθηγητής, μέλος

Ευγενία Μπιτσάνη, Καθηγήτρια, μέλος

Καλαμάτα, Μάιος 2022



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

School of Management (Kalamata)

Department of Business and Organization Administration

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

**“Reorganizing A Department of a Public Sector
Organization.**

**Reorganization of the Technical Department of
Municipality of Ilioupolis.”**

Anastasios Panagiotaris

Kalamata, May 2022

Αφιερωμένο στην Κρίστα και στον Γιώργο

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας αυτή την μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες καθηγητές για το ενδιαφέρον τους και της γνώσεις που μας βοήθησαν να αποκομίσουμε από αυτό το Μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κο Θεόδωρο Τσέκο για πόλυτιμη στήριξη του και την άμεση ανταπόκρισή του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της πτυχιακής μου.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου για τη βοήθεια τους το σύνολο των υπαλλήλων των Διεύθυνσεων Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης του Δήμου Ηλιούπολης.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τη σύζυγο μου Ζωή, την κόρη μου Κρίστα και τον γιο μου Γιώργο για την αμέριστη συμπαράσταση και κατανόηση τους, την υπομονή και την αγάπη τους.

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάζει την μέθοδο με την οποία μπορεί να επιτευχθεί αναδιοργάνωση ενός Δημόσιου Φορέα χρησιμοποιώντας νέες μεθόδους μάνατζμεντ και χρησιμοποιεί ως μελέτη περίπτωσης τη Διεύθυνση Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και τη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Οργάνωσης του Δήμου Ηλιούπολης.

Ο σκοπός της εργασίας είναι διττός: Αφενός να προσφέρει την θεωρητική προσέγγιση πάνω στις μεθόδους μάνατζμεντ που χρησιμοποιούνται ευρύτερα σε άλλες χώρες στον ιδιωτικό και στον Δημόσιο Τομέα και αφετέρου να αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο έχουν οργανωθεί, στελεχωθεί και λειτουργούν οι Διευθύνσεις του Δήμου Ηλιούπολης βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας.

Επιπλέον παρουσιάζονται περιπτώσεις Δήμων στο εξωτερικό που έχουν υιοθετήσει τις μεθόδους αυτές και συγκεκριμένα τη μέθοδο Lean Six Sigma και ολοκληρώνεται αναλύοντας τη διαδικασία που μπορεί να ακολουθηθεί στις Διευθύνσεις του Δήμου Ηλιούπολης προκειμένου να επιτευχθεί η αναδιοργάνωση των υπηρεσιών και να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και τις προσδοκίες των πολιτών.

Σημαντικοί όροι: Δημόσια Διοίκηση, Δημόσιο μάνατζμεντ, Lean Six Sigma, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), Δήμος Ηλιούπολης

Abstract

This essay studies the methodology that can be used in order to achieve reorganization at Public Sector by using new methods of management and it uses the case study of the Technical Department and the Department of Programming and Organization of the Municipality of Ilioupolis.

The purpose of this study is double: First, there is a theoretical approach which analyses the methodology that is used in other countries in private and public sector and second to present the way that the Departments of the Municipality of Ilioupolis are organized, staffed and operating according to the legislation.

Furthermore, there are presented case studies of Municipalities abroad that implemented methodology of new management methods and especially the method of Lean Six Sigma and the study comes in to a conclusion with a suggested way of the steps that the departments of the Municipality of Ilioupolis should follow in order to achieve the reorganization and evolve so that they will be able to deliver the public services that the citizens demand.

Keywords: Public Sector, Public Management, Lean Six Sigma, Total Quality Management (TQM), Municipality of Ilioupolis

Συντομογραφίες

Δ.Ο.Π.	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	14
Ε.Ε.Τ.Α.Α	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης	36
ΕΛΛ. ΣΤΑΤ.	Ελληνική Στατιστική Αρχή	35
Ο.Ε.Υ .	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας	36
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης	36
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης	35
LSS	Lean Six Sigma	32
TQM	Total Quality Management	14
SS	Six Sigma	25

Κατάλογος Πινάκων

1.3.2.2	Πίνακας Κατανομής σ	24
2.4.1	Στελέχωση Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών-Δόμησης	51
2.4.2	Στελέχωση Διεύθυνσης Προγραμματισμού & Οργάνωσης	56
3.3	Στοιχεία Εκπαιδευτικού Προγράμματος Lean Six Sigma	71
3.3	Στάδια εφαρμογής Lean Six Sigma	74

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	iv
Περίληψη.....	vi
Abstract.....	vii
Συνομογραφίες- Κατάλογος Πινάκων	viii
Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Δημόσια Διοίκηση και Μάνατζμεντ	3
1.1 Δημόσια Διοίκηση	3
1.1.1 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης.....	3
1.1.2 Η εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης.....	4
1.1.3 Δημόσια Διοίκηση και Δημόσιο Μάνατζμεντ	6
1.2 Μάνατζμεντ: Θεωρία και Ιστορία	8
1.2.1 Ιστορική Αναδρομή του Επιστημονικού Μάνατζμεντ.....	8
1.2.2 Frederick W. Taylor (1856-1915).....	9
1.2.3 Henry L. Gantt (1861-1919).....	9
1.2.4 Henry Fayol (1841-1925)	10
1.2.5 Elton Mayo (1880-1949).....	12
1.2.6 Douglas M. McGregor (1906-1964).....	13
1.3 Οι Νέες Μέθοδοι Μάνατζμεντ	14
1.3.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)	14
1.3.1.1 W. Edwards Deming (1900-1993).....	14
1.3.1.2 Joseph M. Juran (1904-2008)	20
1.3.2 Η Μέθοδος Lean Six Sigma (LSS)	22
1.3.2.1 Η Μέθοδος LEAN.....	22
1.3.2.2 Η Μέθοδος SIX SIGMA.....	23
1.3.2.3 Η Μέθοδος LEAN - SIX SIGMA	25
1.4 Η Εφαρμογή των Μεθόδων Μάνατζμεντ στον Δημόσιο Τομέα	27

1.4.1 Ο Δήμος του Fort Wayne και η εφαρμογή της μεθόδου Lean Six Sigma	27
1.4.2 Η εφαρμογή της μεθόδου Lean Six Sigma σε Δήμο της Γερμανίας	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αποτύπωση και Δομή του Δήμου Ηλιούπολης..... 34

2.1 Βασικά χαρακτηριστικά του Δήμου Ηλιούπολης.....	34
2.2 Η Αλλαγή στους Δήμους Βάσει του Ν. 3852/2010	36
2.2.1 Κατηγοριοποίηση των Δήμων	37
2.3 Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Ηλιούπολης.	39
2.3.1 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών -Δόμησης	41
2.3.1.1 Αρμοδιότητες Τμήματος Μελετών – Κατασκευών	42
2.3.1.2 Αρμοδιότητες Τμήματος Δόμησης	43
2.3.1.3 Αρμοδιότητες Τμήματος Αδειών Εγκαταστάσεων και Μεταφορών – Συγκοινωνιών και Κυκλοφορίας	45
2.3.1.4 Αρμοδιότητες Τμήματος Συντήρησης και Έργων Αυτεπιστασίας	46
2.3.2 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Προγραμματισμού - Οργάνωσης.....	47
2.3.2.1 Αρμοδιότητες Τμήματος Προγραμματισμού & Οργάνωσης	47
2.3.2.2 Αρμοδιότητες Τμήματος Αποτελεσματικότητας, Ποιότητας και Οργάνωσης.....	49
2.4. Στελέχωση των Διεύθυνσεων Τεχνικών Υπηρεσιών – Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης.	50
2.4.1 Στελέχωση Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών - Δόμησης.	51
2.4.2 Στελέχωση Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Οργάνωσης.....	55
2.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αναδιοργάνωση της Διεύθυνσης Τεχνικής Υπηρεσίας- Δόμησης του Δήμου Ηλιούπολης..... 59

3.1 Ο Νόμος 3230/2004 και η Διοίκηση μέσω Στόχων	59
3.2 Έρευνα για την ανάγκη αναδιοργάνωσης στις Διευθύνσεις του Δήμου Ηλιούπολης	61

3.2.1 Έρευνα για την Μέθοδο Lean Six Sigma στον Δημόσιο Τομέα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής	61
3.2.1.2 Αποτελέσματα Έρευνας στις Ηνωμένες Πολιτείες.....	62
3.2.2 Έρευνα στις Διευθύνσεις Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης & Προγραμματισμού και Οργάνωσης του Δήμου Ηλιούπολης	64
3.2.2.1 Αποτελέσματα Έρευνας στις Διευθύνσεις Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και Προγραμματισμού και Ανάπτυξης του Δήμου Ηλιούπολης.	66
3.2.3 Συγκριση Αποτελεσμάτων Έρευνας.	68
3.3 Εισαγωγή της Lean Six Sigma στις Διευθύνσεις Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συμπεράσματα	77
Βιβλιογραφικές Αναφορές	81

Εισαγωγή

Στην περίοδο που διανύουμε η ανάγκη για καλύτερες υπηρεσίες από τους Δημόσιους Οργανισμούς συνεχώς αυξάνεται και οι απαιτήσεις των πολιτών γίνονται ολοένα και μεγαλύτερες. Επιπλέον, οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί κυρίως στον τεχνολογικό αλλά και στον κοινωνικό και οικονομικό τομέα είναι φυσικό πως επηρεάζουν και τα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης των Δημόσιων Οργανισμών.

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει τη μεθοδολογία με την οποία μπορεί να γίνει η αναδιοργάνωση ενός δημόσιου φορέα σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις και για να επιτευχθεί αυτό θα χρησιμοποιηθεί ως μελέτη περίπτωσης ο Δήμος Ηλιούπολης και συγκεκριμένα οι Διευθύνσεις Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μια αναφορά στη Δημόσια Διοίκηση και στο Δημόσιο μανάτζμεντ στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, θα μελετηθεί η εξέλιξη του επιστημονικού μανάτζμεντ και των νέων μεθόδων μανάτζμεντ, οι οποίες δημιουργήθηκαν από την ανάγκη της βιομηχανίας να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα κυρίως των με βασικό στόχο την βελτιστοποίηση των διαδικασιών της βιομηχανικής παραγωγής για την αύξηση της κερδοφορίας των οργανισμών. Θα γίνει έρευνα και θα παρουσιαστούν παραδείγματα όπου αυτές οι νέες μέθοδοι βρήκαν εφαρμογή στον Δημόσιο Τομέα στο εξωτερικό και θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο Δήμοι σε άλλες χώρες υιοθέτησαν και εφάρμοσαν τις νέες μεθόδους αυτές και συγκεκριμένα τη μέθοδο Lean Six Sigma.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει αποτύπωση των Διευθύνσεων Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης του Δήμου Ηλιούπολης για να διαπιστωθεί ο τρόπος με τον οποίο έχουν οργανωθεί, έχουν στελεχωθεί και λειτουργούν εσωτερικά βάσει της νομοθεσίας. Επιπλέον θα αναφερθούν οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων για να μπορέσει να γίνει κατανοητό πως είναι επιβεβλημένη η αναδιοργάνωση τους για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην αποστολή τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναπτυχθεί ο τρόπος και η μεθοδολογία με την οποία μπορεί να επιτευχθεί η αναδιοργάνωση των Διευθύνσεων Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης του Δήμου Ηλιούπολης.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη εφαρμογή ανδιοργάνωσης ενός δημόσιου φορέα αποτελεί και η κουλτούρα και η πρόθεση του υφιστάμενου προσωπικού να συμμετάσχει ενεργά σε αυτή την προσπάθεια για αλλαγή και βελτίωση των .

Για τον λόγο αυτό διεξάγεται μία ποσοτική έρευνα στην οποία αποτυπώνεται η άποψη του ανθρώπινου δυναμικού των Διευθύνσεων Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης για τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας τους. Ταυτόχρονα, παρατηρείται εάν οι διευθύνσεις είναι διατεθειμένες να λάβουν μέρος στην προσπάθεια για βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και εάν έχουν γνώσεις σχετικά με τις νέες μεθόδους μανάτζμεντ και πιο συγκεκριμένα με τη μέθοδο Lean Six Sigma. Για να μπορέσει να υπάρξει σύγκριση με το εξωτερικό θα μελετηθεί μια παρόμοια έρευνα που έλαβε χώρα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

Έτσι, η εργασία θα καταλήξει με τη μεθοδολογία που χρειάζεται να ακολουθηθεί με στόχο την επιτυχημένη αναδιοργάνωση των Διευθύνσεων Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης του Δήμου Ηλιούπολης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Δημόσια Διοίκηση και Μάνατζμεντ

1.1 Δημόσια Διοίκηση

1.1.1 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τόσο εννοιολογικά όσο και ως μέρος του κρατικού μηχανισμού και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας, αντικείμενο συζήτησης εδώ και χρόνια.

Ο στόχος της δημόσιας διοίκησης να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών με νόμιμες ενέργειες και μέσα, τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της, η σύγκριση δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, αλλά και η γραφειοκρατία που αποτελεί τροχοπέδη της καθυστέρησης των διαδικασιών εις βάρος του συμφέροντος των πολιτών απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί επιστήμονες και πολίτες.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη Δημόσια Διοίκηση που διαφέρουν ως προς την ανάλυση και το περιεχόμενο της. Αυτός ο βαθμός δυσκολίας ως προς τον προσδιορισμό της έγκειται και στο γεγονός ότι η Δημόσια Διοίκηση μεταβάλλεται ανάλογα με τις μεταβολές του κρατικού μηχανισμού και του ίδιου του Κράτους. Άλλωστε η Δημόσια Διοίκηση υπάγεται ιεραρχικά στην Κυβέρνηση, αποτελώντας μέρος του συστήματος και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας, και υλοποιεί την στρατηγική και τις αποφάσεις της με στόχο την κάλυψη των αναγκών της κοινωνίας. Πρόκειται για το σύνολο των μέσων και ενεργειών που στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος προκειμένου να ικανοποιήσουν το γενικό συμφέρον των πολιτών (Αινατζής, 2009).

Μια ευρύτερη έννοια του ορισμού της Δημόσιας Διοίκησης αναφέρεται σε κάθε σύννομη λειτουργία που ασκείται από το Κράτος, μέσω του κρατικού μηχανισμού και αποβλέπει στην πραγμάτωση των σκοπών του Κράτους και την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος (Δρούλια, Πολίτης, 2008).

1.1.2 Η εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης

Η άσκηση της δημόσιας διοίκησης σε παλαιότερες εποχές έβρισκε πρακτική εφαρμογή σε πιο αυταρχικές δομές. Μάλιστα, με την παραδοσιακή της έννοια είχε ως κύριο χαρακτηριστικό την άσκηση εξουσίας με τη μορφή της επιβολής της θελήσεως του κράτους.

Πριν την Γαλλική Επανάσταση είχε δημιουργηθεί μια παράδοση αυταρχισμού ως προς τις σχέσεις Διοίκησης – Διοικούμενων και μια έντονη δυσαρέσκεια από την πλευρά των πολιτών που αντιδρούσαν στις αυθαιρεσίες της Διοίκησης.

Βασική μεταστροφή στην φιλοσοφία και την αποστολή της δημόσιας διοίκησης αποτέλεσε η Γαλλική Επανάσταση που διακήρυξε το δόγμα : η εξουσία του κράτους πηγάζει από το λαό και ασκείται από το λαό για το λαό.

Με το πέρασμα των χρόνων, οι συνθήκες αλλάζουν, η ανισότητα αίρεται, και η εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών προωθείται σημαντικά. Αυτή η μεταβολή των συνθηκών έχει ως αποτέλεσμα και την μεταβολή στις μεθόδους άσκησης της εξουσίας που αναπροσαρμόζονται με βασική αρχή πάντα την εξυπηρέτηση των σκοπών του κράτους. Σταδιακά η δημόσια διοίκηση εξελίσσεται από αυταρχική σε δημοκρατική ως προς την άσκηση της εξουσίας.

Η ανάγκη για την μεταστροφή της δημόσιας διοίκησης δεν αφορά όμως μόνο τους διοικούμενους αλλά και το προσωπικό δηλαδή τους δημόσιους υπαλλήλους που την απαρτίζουν. Στην αυταρχική δομή και λειτουργία της Δημόσιας

Διοίκησης ο υπάλληλος λειτουργεί σε ένα αυστηρό πλαίσιο, θεωρείται πιστός υπηρέτης του κράτους χωρίς να μπορεί να αξιοποιηθεί και να ανελιχθεί. Μετά τη Γαλλική Επανάσταση και την ραγδαία αλλαγή σε οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς κλάδους διαφαίνεται έντονα η ανάγκη προκειμένου ο δημόσιος τομέας να εκσυγχρονιστεί και να αναδιοργανωθεί με την ανάλογη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Πλέον είναι σημαντική η εξεύρεση στελεχών ικανών να επιλύουν τα προβλήματα, να έχουν ακαδημαϊκές γνώσεις, να μπορούν να διοικούν και να λαμβάνουν αποφάσεις.

Αυτές οι εξελίξεις επιβάλλουν και την αλλαγή στη μέθοδο άσκησης της διοίκησης και πλέον κορυφαίοι επιστήμονες όπως ο H. Fayol, Max Weber, Fr. Taylor και άλλοι μελετούν άλλους τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών και του προσωπικού που τους απαρτίζουν (Φαναριώτης, 1999).

Η βιομηχανική επανάσταση, οι κοσμογονικές αλλαγές που επήλθαν με τα χρόνια και η ραγδαία εξέλιξη της οικονομίας και της κοινωνίας δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστη και την αποστολή της Δημόσιας Διοίκησης. Η φιλοσοφία της αλλάζει και πλέον μετατρέπεται σε ένα σύστημα προσφοράς υπηρεσιών που ακόμη κι αν ανήκουν αποκλειστικά στις αρμοδιότητες του κράτους οφείλει να τις παρέχει στον πολίτη στην άριστη δυνατή ποιότητα και ποσότητα (Φαναριώτης, 1999).

Και ενώ στην παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση βασικό της μέλημα στο εκάστοτε πολίτευμα, όπως το ορίζει και ο αρχαίος φιλόσοφος Αριστοτέλης στα Πολιτικά ως την επιλογή του τρόπου οργάνωσης των εξουσιών της Πόλης, είναι η προσφορά των υπηρεσιών αμερόληπτα και με εμπιστοσύνη χωρίς ωστόσο να διερευνάται πρώτον η χρονική διάρκεια σε σχέση με την ικανοποίηση των αιτημάτων που υποβάλλονται και δεύτερον το κόστος των διοικητικών πράξεων στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση οι προτεραιότητες αλλάζουν. Πλέον, κύρια

μέριμνα αποτελεί η παραγωγικότητα, ο χρόνος και το κόστος των διοικητικών ενεργειών.

Η μεταρρύθμιση του σύγχρονου κράτους έχει ως επακόλουθο την εξωστρέφεια της Δημόσιας Διοίκησης ως προς την επικοινωνία με τους αρμόδιους, την ανάγκη χρήσης σύγχρονων μέσων από τους υπαλλήλους προκειμένου να παράσχουν όσο το δυνατόν πιο αναβαθμισμένες υπηρεσίες και την βελτίωση των παροχών για τον πολίτη.

Στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση ο πολίτης κρίνει τον δημόσιο τομέα, έχει απαιτήσεις σε σχέση με τις ενέργειες των διοικητικών πράξεων που τον αφορούν, επιθυμεί τον αντίστοιχο επαγγελματισμό που μπορεί να βρει στον ιδιωτικό τομέα και παράλληλα έχει τη δυνατότητα συμμετοχής στην Πόλη. Άλλωστε και ο Αριστοτέλης αναγνωρίζει τη συμμετοχή των πολιτών ως δείκτη της αγάπης τους για το πολίτευμα τους (Ραμματά, 2011).

1.1.3 Δημόσια Διοίκηση και Δημόσιο Μάνατζμεντ

Η αλλαγή της φιλοσοφίας της Δημόσιας Διοίκησης όσον αφορά τη μέθοδο άσκησης της, η μεταφορά σημαντικών κλάδων της οικονομίας στον ιδιωτικό τομέα καθώς και η ανάγκη για αναδιάρθρωση στον Δημόσιο τομέα με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών συνέβαλαν στην εισαγωγή του σύγχρονου management στη Δημόσια Διοίκηση.

Η Δημόσια Διοίκηση με τις αγκυλώσεις του παρελθόντος υποκαθίσταται σταδιακά από το Δημόσιο Management και πλέον ο κύριος ρόλος της είναι να προσφέρει υπηρεσίες στους πολίτες, να ικανοποιεί τις ανάγκες τους και να ενεργεί με ποιοτικούς όρους.

Το Δημόσιο μάνατζμεντ θα φέρει αέρα ανανέωσης τόσο ως αντίληψη όσο και ως εφαρμογή, χωρίς να αποκλείει την άσκηση εξουσίας, έχει ως στόχο να εκσυγχρονίσει τον Δημόσιο Τομέα, να δημιουργήσει ένα πιο ευέλικτο πλαίσιο για αυτούς που διοικούν αλλά και για αυτούς που διοικούνται, να δώσει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συνεργάζονται μέσα από συγκεκριμένες αρμοδιότητες και να συμβάλλει θετικά τόσο στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών όσο και στην στρατηγική που επιθυμούν να χαράξουν (Φαναριώτης, 1999).

Τα κύρια στοιχεία του Δημόσιου Μάνατζμεντ αλλά και του μάνατζμεντ γενικότερα είναι:

1. Οι αντικειμενικοί σκοποί (objectives)
2. Οι βασικές λειτουργίες ή δραστηριότητες του μάνατζμεντ.
3. Τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

Τα μέσα ώστε να μπορέσει το μάνατζμεντ να εφαρμοστεί στους Δημόσιους Οργανισμούς είναι :

1. Οι άνθρωποι (Men)
2. Μηχανικά Μέσα (Machines)
3. Υλικό (Material)
4. Μέθοδοι (Methods)
5. Το χρήμα (Money)
6. Αγορές (Markets)

Οι βασικές αρχές που διέπουν το Δημόσιο μάνατζμεντ στηρίζονται στις γενικές αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ. Οι τομείς στους οποίους δίνεται έμφαση είναι η στελέχωση, η εξειδίκευση, η ιεραρχική δομή της εξουσίας, η εφαρμογή

του στις τρεις διαφορετικές ομάδες προσωπικού (κατώτερη, μεσαία και ανώτερη Διοίκηση), η αποδοτικότητα, η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων στη Διοίκηση και την ηγεσία, η αξιοποίηση των και των πόρων και όλα όσα συναντάμε στα σύγχρονα συστήματα άσκησης του μάνατζμεντ (Φαναριώτης, 1999).

Στην παρούσα μελέτη θα διαπιστώσουμε πως οι σύγχρονες πρακτικές του μάνατζμεντ μπορούν να επεκταθούν και να εφαρμοστούν στον Δημόσιο τομέα με στόχο την αναδιάρθρωση του (Δήμου Ηλιούπολης) και αν είναι εφικτή η υλοποίηση των αρχών αυτών από την πλευρά της διοίκησης και των εργαζομένων αφού προηγουμένως αναλύσουμε τον όρο μάνατζμεντ και τις μεθόδους που έχει εισάγει τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον Δημόσιο Τομέα.

1.2 Μάνατζμεντ: Θεωρία και Ιστορία

1.2.1 Ιστορική Αναδρομή του Επιστημονικού Μάνατζμεντ

Οι οργανισμοί είναι οι απαραίτητες κοινωνικές δομές που εξασφαλίζουν ένα αποτέλεσμα σε μία δράση που δεν μπορεί να επιτευχθεί με την προσπάθεια ενός ατόμου. Το βασικό τους στοιχείο είναι ότι για να επιτευχθεί ο στόχος που έχει ο οργανισμός είναι αναγκαία η αλληλεπίδραση και η συνεργασία πολλών ατόμων για να πετύχουν τον κοινό στόχο.

Ο τρόπος που λειτουργούν οι οργανώσεις για να μπορούν να έχουν αποδοτικότερα αποτελέσματα ξεκίνησε να αναλύεται σε επιστημονικό βαθμό και να έχουμε τα πρώτα κείμενα κατά την Βιομηχανική Επανάσταση που άρχισε τον δέκατο όγδοο αιώνα στην Αγγλία και αργότερα αναπτύχθηκε στην Ευρώπη, κυρίως στην Γαλλία, και την Αμερική (Montana & Charnov, 1993). Η ανάγκη για αύξηση της παραγωγής οδήγησε στην εκβιομηχανοποίησή της. Η συνεχής ανάπτυξη της εκβιομηχάνισης και η εξάπλωσή της όλο και σε

περισσότερες χώρες ήταν εκείνη που οδήγησε στην ανάγκη διατύπωσης της θεωρίας του μάνατζμεντ, που μέχρι τότε οι μάνατζερ της εποχής δεν είχαν αντιληφθεί ότι ήταν αναγκαία.

1.2.2 Frederick W. Taylor (1856-1915)

Η πρώτη προσέγγιση της θεωρίας του μάνατζμεντ έγινε κυρίως από μηχανικούς και επιστήμονες που είχαν ως στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. «Πατέρας» και ένας από τους ιδρυτές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ (Scientific Management) ήταν ο μηχανολόγος μηχανικός Frederick W. Taylor (1856-1915) του οποίου οι ιδέες βασίστηκαν πάνω στην πολύχρονη πείρα του εργαζόμενος σε βιομηχανικές εταιρείες της Αμερικής και πίστευε πως οικονομική ευημερία μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη μέγιστη παραγωγικότητα των εργατών και για την μέγιστη παραγωγικότητα ήταν αναγκαίο να υπάρχει ένας ειδικός «επιστήμονας του μάνατζμεντ» που θα μπορούσε να ανασχεδιάσει τον τρόπο εργασίας των υπαλλήλων και να αλλάξει την νοοτροπία τους όσον αφορά την εργασία (Montana & Charnov, 1993).

1.2.3 Henry L. Gantt (1861-1919)

Ένας ακόμη μηχανολόγος μηχανικός και συνεργάτης του Frederick W. Taylor, ο Henry L. Gantt (1861-1919) συνέβαλε σημαντικά στο Επιστημονικό Μάνατζμεντ. Ο Henry Gantt έχει δώσει το όνομα του σε ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία του χρονικού προγραμματισμού και ελέγχου, το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως ακόμα και σήμερα, στο διάγραμμα Gantt.

Θέση του ήταν πως αιτία για μειωμένη αποδοτικότητα αποτελούσε σε μεγάλο βαθμό η αδυναμία του μάνατζμεντ να διαμορφώνει ρεαλιστικά πρότυπα και θεωρούσε πως για να λειτουργεί αποτελεσματικά το μάνατζμεντ απαιτούνταν επιστημονικά καθορισμένα δεδομένα. Επιπλέον πίστευε πως η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα των εργατών θα ήταν μεγαλύτερη αν

θα υπήρχε κάποιο κίνητρο για μεγαλύτερη, από τον μέσο όρο παραγωγή, και με αυτή την ιδέα θέσπισε την παροχή επιδόματος παραγωγής, μία μέθοδο η οποία χρησιμοποιείται μέχρι και στις μέρες μας (Montana & Charnov, 1993).

Η μεγάλη διαφορά του σε σχέση με τον Taylor στην προσέγγιση του επιστημονικού Μανατζμεντ είναι ότι ο Gantt εστίασε την προσοχή του στην υποκίνηση των εργατών και όχι αποκλειστικά στην εργασία του εργάτη.

Εκτός από τους παραπάνω οι οποίοι επικέντρωσαν κυρίως στη διαχείριση της αποδοτικότητας των μεμονωμένων εργαζομένων, άλλοι συνάδελφοι τους ανέλυσαν και μελέτησαν το μανατζμεντ και τη διαχείριση ολόκληρης της επιχείρησης. Όσο οι επιχειρήσεις γίνονταν μεγαλύτερες και πιο πολύπλοκες, τόσο αυξανόταν και η ανάγκη για καλύτερη κατανόησή τους και για αποδοτικότερη διαχείριση τους, οπότε δημιουργήθηκε η ανάγκη να κατανοήσουν τον τρόπο αποτελεσματικότερης λειτουργίας ολόκληρης της επιχείρησης.

1.2.4 Henry Fayol (1841-1925)

Από τους σημαντικότερους και γνωστότερους θεωρητικούς του μανατζμεντ των επιχειρήσεων θεωρείται ο Henri Fayol (1841-1925). Ο Fayol, που είχε εκπαιδευτεί ως μηχανικός στη Γαλλία, είχε τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου εταιρείας ανθρακωρυχείων.

Σκοπός του ήταν να εφαρμόσει την θεωρία επιστημονικών αρχών στο σύνολο μιας επιχείρησης και όχι μόνο ατομικά. Η εργασία του έγινε γνωστή ως η «Θεωρία της διαχείρισης» και είχε τέσσερις βασικές παρατηρήσεις: α) την διάκριση του επιπέδου επίβλεψης από το επίπεδο διοίκησης, β) τον ορισμό του έργου των διευθυντικών στελεχών ως λειτουργίες του μανατζμεντ, γ) την ανάπτυξη γενικών αρχών του μανατζμεντ που προσφέρουν πρακτική βοήθεια

στα διευθυντικά στελέχη για την διοίκηση των επιχειρήσεων ακόμα και σήμερα, δ) την πεποίθηση ότι κατά την εφαρμογή αυτών των γενικών αρχών απαιτείται ευελιξία καθώς επίσης και ότι τα νέα στελέχη θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν στο να διευθύνουν. Η συγκεκριμένη πεποίθηση αποκλίνει από την άποψη πως οι μάνατζερ γεννιούνται και δεν γίνονται.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Fayol το μάνατζμεντ αποτελείται από πέντε βασικές λειτουργίες:

1. Τον Προγραμματισμό, ο οποίος προβλέπει μελλοντικές καταστάσεις και γεγονότα και καθορίζει έτσι τις αποδοτικότερες μελλοντικές αποφάσεις και δραστηριότητες της επιχείρησης.
2. Την Οργάνωση, η οποία καθορίζει την δομή της επιχείρησης καθώς επίσης και τις αρμοδιότητες και τα δικαιώματα που εκχωρούνται σε κάθε υπάλληλο.
3. Τη Διοίκηση, που αφορά τον τρόπο που διευθύνεται η επιχείρηση και τις μεθόδους διοίκησης που χρησιμοποιούνται όπως η αποδοτική επικοινωνία και η χρήση της επιβράβευσης και της τιμωρίας.
4. Τον Συντονισμό, που συνδυάζει το σύνολο των δραστηριοτήτων των υπαλλήλων με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου της επιχείρησης.
5. Τον Έλεγχο, που συσχετίζεται με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από τα διευθυντικά στελέχη για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης όσον αφορά τον προγραμματισμό και τους στόχους που θέλουν να επιτευχθούν από την επιχείρηση (Montana & Charnov, 1993).

Για την περίοδο που έζησε ο Fayol αυτές οι λειτουργίες θεωρούνταν πολύ επαναστατικές παρόλο που σήμερα είναι δεδομένες για την κατανόηση του μάνατζμεντ.

Όλοι οι παραπάνω αποτελούν μέρος των θεμελιωτών της κλασικής θεωρίας του μάνατζμεντ με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και της αύξησης της παραγωγής της επιχείρησης. Πολλά από τα πράγματα που ανέπτυξε η κλασική θεωρία του μάνατζμεντ χρησιμοποιούνται ακόμη και σήμερα, παρότι πολλοί εργαζόμενοι της εποχής την χαρακτήριζαν ως τυπική και απρόσωπη, καθώς δεν λάμβανε υπόψη και την ανθρώπινη διάσταση μιας επιχείρησης (Montana & Charnov, 1993).

1.2.5 Elton Mayo (1880-1949)

Εκτός όμως από τη κλασική θεωρία του μάνατζμεντ αναπτυχθήκε τον εικοστό αιώνα και η θεωρία του συμπεριφορικού μάνατζμεντ, σύμφωνα με την οποία μεγάλη σημασία για την αύξηση της αποδοτικότητας αποτελούσε και η κατανόηση του εργαζομένου.

Βασικότερος υποστηρικτής αυτής της θεωρίας υπήρξε ο κοινωνιολόγος Elton Mayo (1880-1949), ο οποίος με την διεξαγωγή πειραμάτων και ερευνών, όπως οι μελέτες Hawthorne, έφτασε στη διαπίστωση ότι η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ψυχολογία και τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (Montana & Charnov, 1993).

Η προσέγγιση της συμπεριφοράς έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο σε σχέση με την εξέλιξη και τον αποτελεσματικότερο τρόπο διοίκησης, κυρίως σε επιχειρήσεις των Ηνωμένων Πολιτειών και χρησιμοποιείται ευρέως από όσους ασχολούνται με έρευνες που αφορούν τις επιχειρήσεις και την αύξηση της παραγωγικότητας.

1.2.6 Douglas M. McGregor (1906-1964)

Σε αυτή την πρώτη περίοδο ανάπτυξης του επιστημονικού μάνατζμεντ ο Douglas Mc Gregor (1906-1964) ήταν ο πρώτος που παρατήρησε και ανέλυσε τις διαφορές μεταξύ της κλασικής θεωρίας του μάνατζμεντ και της προσέγγισης της συμπεριφοράς και διέκρινε ότι η διαφορά των δύο θεωριών δεν εστιαζόταν μόνο στην διαφορετική αντίληψη για την εργασία και τον εργαζόμενο, αλλά και στην διαφορετικό τρόπο θεώρησης του εργαζομένου.

Σύμφωνα με τον Taylor και τους συναδέλφους του, της κλασικής θεωρίας του μάνατζμεντ, η βαρύτητα δίνεται στην εργασία με μία απαισιόδοξη άποψη για τους εργαζομένους και την συμπεριφορά τους απέναντι στη εργασία. Θεωρούσαν ότι χρησιμοποιώντας σωστά τις αμοιβές και τις τιμωρίες θα μπορούσε να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε από τον McGregor Θεωρία Χ.

Στην Θεωρία Χ θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να εργάζονται και για αυτό τον λόγο θα πρέπει να επηρεάζονται, να καθοδηγούνται και να ελεγχόνται στην εργασία τους από την διοίκηση. Επιπλέον, ότι οι ελάχιστοι άνθρωποι θέλουν να είναι πραγματικά δημιουργικοί, έχουν μικρές φιλοδοξίες και αποφεύγουν τις ευθύνες.

Στην αντίπερα όχθη η προσέγγιση της συμπεριφοράς και την θεωρία του Mayo και των συναδέλφων του, η έμφαση δίνεται σε κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες του εργαζομένου, δίνοντας μια πιο αισιόδοξη αντίληψη για τον χαρακτήρα των εργαζομένων όσον αφορά την εργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε Θεωρία Υ.

Στην Θεωρία Υ υιοθετείται η άποψη ότι οι άνθρωποι δεν αποφεύγουν την εργασία και τις ευθύνες από τη φύση τους, αλλά αποδίδουν καλύτερα όταν οι συνθήκες εργασίας είναι καλές. Ακόμα, ο μέσος εργαζόμενος μπορεί να αναλάβει ευθύνες και να είναι δημιουργικός στην εργασία του.

Αυτός ο τρόπος ανάλυσης του McGregor είχε σημαντική απήχηση σε πολλούς μάνατζερ και πρόσθεσε στο μάνατζμεντ μια κοινωνιολογική οπτική γωνία.

1.3 Οι Νέες Μέθοδοι Μάνατζμεντ

1.3.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Στα τέλη του εικοστού αιώνα αναπτύχθηκαν και άλλες μέθοδοι μάνατζμεντ με βασικότερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης της εργασίας και ταυτόχρονα τη μείωση του κόστους παραγωγής.

1.3.1.1 W. Edwards Deming (1900-1993)

Στη δεκαετία του 1980 εμφανίζεται και αρχίζει να υιοθετείται από πολλές εταιρείες κυριώς των Ηνωμένων Πολιτειών η Μέθοδος Total Quality Management (TQM) ή όπως μεταφράζεται στα ελληνικά Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προήλθε από την δουλειά που έγινε από τον W. Edwards Deming (1900-1993), στην προσπάθεια του να ανακατευθύνει και να αναδιοργανώσει την Ιαπωνική παραγωγή από τις αρχές του 1950 και για τρεις δεκαετίες. Μάλιστα για την συνεισφορά του στην αναγέννηση της Ιαπωνικής Βιομηχανίας τιμήθηκε το 1960 από τον Αυτοκράτορα της Ιαπωνίας με το Μετάλλιο Δεύτερου Βαθμού της Τάξης του Ιερού Θησαυρού (Deming, 1986).

Ο Deming γύρισε στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1980 φέρνοντας μαζί του και προσέγγιση για την αύξηση της ποιότητας. Η ΔΟΠ κατά τη δεκαετία του 1980 έγινε από τις πιο διαδεδομένες και επιτυχημένες μεθόδους Μάνατζμεντ (Black, Revere, 2006).

Ο Deming το 1986 εκδίδει το βιβλίο "Out of Crisis" στο οποίο αναλύει την προσέγγιση του στο Ποιοτικό Μάνατζμεντ. Βασικό χαρακτηριστικό που αναφέρει

μέσα σε αυτό το βιβλίο είναι η εξήγηση των θεμελιωδών αρχών για την μεταμόρφωση του Δυτικού Μάνατζμεντ, που εκείνη την περίοδο βρισκόταν σε κρίση και ήταν αναγκαίο να υπάρξει έξοδος από αυτήν (Petersen P.,1999).

Τις βασικές αρχές της θεωρίας του συνόψισε σε δεκατέσσερα (14) σημεία τα οποία όπως ο ίδιος ανέφερε στο βιβλίο του αποτελούσαν τη βάση για την μεταμόρφωση της Αμερικάνικης βιομηχανίας.

Αυτά τα σημεία όπως υποστήριζε ο ίδιος μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιοδήποτε είδος οργανισμού, είτε μικρού, είτε μεγάλου, είτε στον τομέα παροχής υπηρεσιών, είτε στη βιομηχανία.

Τα 14 σημεία του Deming για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας ως βασικό μέρος της ανταγωνιστικότητας είναι:

1. Η δημιουργία σταθερότητας του σκοπού προς την βελτίωση και αναβάθμιση του παραγόμενου προϊόντος και της υπηρεσίας με σκοπό να γίνει ανταγωνιστική, να παραμείνει λειτουργική και να προσφέρει εργασία.
2. Η υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.
3. Την εξάλειψη της ανάγκης για εποπτεία και επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας. Η επίτευξη της ποιότητας θα πρέπει να είναι δεδομένη εξαρχής.
4. Παύση της πρακτικής της αγοράς των πρώτων υλών με βασικό κριτήριο την χαμηλότερη τιμή. Κατεύθυνση προς τη δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών με προμηθευτές με βασική αρχή την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση.
5. Συνεχή βελτίωση του συστήματος παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, ώστε να επιτυγχάνεται βελτίωση της αποδοτικότητας και ποιότητας και ταυτόχρονα μείωση του κόστους παραγωγής.
6. Καθιέρωση της εκπαίδευσης προσωπικού.

7. Υιοθέτηση και θέσπιση σύγχρονων μεθόδων και ηγεσίας και εποπτείας. Θα πρέπει ο σκοπός της εποπτείας να βοηθάει το προσωπικό να βελτιώνει και να αναβαθμίζει την ποιότητα της εργασίας.
8. Αποβολή του φόβου ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να εργάζονται με αποτελεσματικότητα για το καλό του οργανισμού.
9. Άρση των εμποδίων που δεν επιτρέπουν την επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα τμήματα όπως έρευνας, σχεδιασμού, πωλήσεων και παραγωγής πρέπει να δουλεύουν σαν μία ομάδα για να προβλέπουν προβλήματα και δυσκολίες στην παραγωγή που μπορεί να επηρεάσουν το τελικό προϊόν ή υπηρεσία.
10. Εξάλειψη των slogan, των προτροπών και των στόχων για μηδενικά λάθη στη παραγωγή, καθώς αυτά τα λάθη προέρχονται από όλο το σύστημα του οργανισμού και έτσι η διόρθωση τους είναι πέρα από τις δυνάμεις του εργαζόμενου προσωπικού.
11. Αποφυγή των προτύπων εργασίας και των αριθμητικών ποσοστών.
12. Απομάκρυνση όλων των εμποδίων που κλέβουν από τον ωρομίσθιο εργαζόμενο το δικαίωμα του να είναι υπερήφανος για την δουλειά του. Η αρμοδιότητα των επιβλεπόντων πρέπει να αλλάξει από τον εποπτεία αριθμών στην εποπτεία ποιότητας.
13. Καθιέρωση μέσα στον οργανισμό για ένα ενεργό πρόγραμμα εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης.
14. Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, αλλά και όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια για μόνιμη και ατέρμονη βελτίωση και αναβάθμιση της εργασίας και της παραγωγής (Deming, 1986).

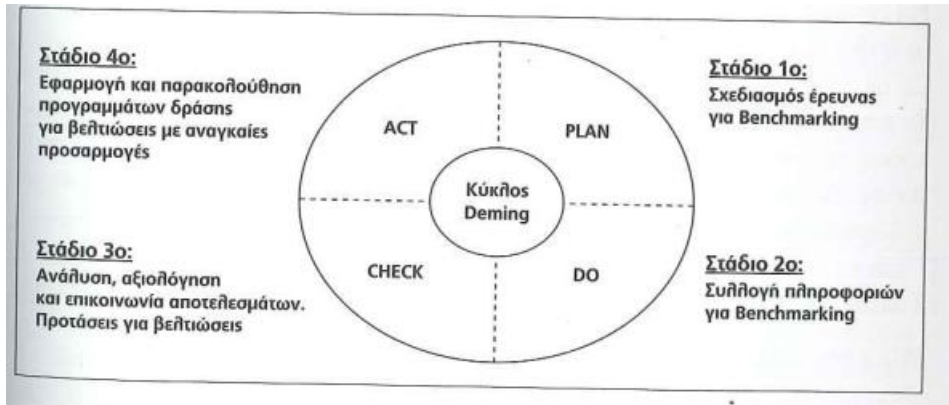
Με την εφαρμογή των παραπάνω σημείων εφόσον υιοθετηθούν από τους οργανισμούς θα οδηγήσουν σε οφέλη και τους εργαζόμενους ατομικά αλλά ακόμα περισσότερο ολόκληρο τον οργανισμό.

Εκτός από τα παραπάνω δεκατέσσερα σημεία ο Deming προσδιόρισε και δύο βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα.

Ο πρώτος παράγοντας είναι ότι τόσο το παραγωγικό σύστημα όσο και τα συστήματα υποστήριξης θα πρέπει να λειτουργούν διαχρονικά με σταθερότητα. Αυτό σημαίνει ότι τα κρίσιμα χαρακτηριστικά της παραγωγής εμφανίζουν σε διαδοχικές περιόδους διακυμάνσεις, αλλά πάντοτε μέσα σε αποδεκτά όρια από την μέση σταθερή επιθυμητή τιμή.

Ο δεύτερος παράγοντας είναι ότι για τα προαναφερόμενα συστήματα θα πρέπει οι διαδικασίες συνεχώς να βελτιώνονται πάντα όμως μέσα στις επιτρεπόμενες διακυμάνσεις στην ποιότητα για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη (Δερβιτσιώτης, 1997).

Για την επίτευξη των παραπάνω η πρόταση του Deming ήταν ένας αέναος κύκλος που περιλάμβανε τον σχεδιασμό του παραγόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας, την παραγωγή, την εποπτεία, τον ανασχεδιασμό και τη βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Πάνω σε αυτή τη λογική σχεδίασε έναν συνεχή κύκλο ενεργειών που αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια όπου το κάθε στάδιο είναι η συνέχεια του προηγούμενου και αντικατόπτριζε τη βάση ενός αυτοσυντηρούμενου προγράμματος στην ποιότητα.



Σχήμα 1, Πηγή Δερβιτσιώτης (1997)

Τα τέσσερα στάδια του κύκλου του Deming:

1^η Φάση: Σχεδιασμός (Plan). Στο πρώτο αυτό στάδιο η διοίκηση χρησιμοποιεί τον περισσότερο χρόνο και βάζει τη μεγαλύτερη προσπάθεια. Ο σχεδιασμός εμπεριέχει πολλές δραστηριότητες σχετιζόμενες με τη μελέτη, ανάλυση, κατανόηση της υπάρχουσας κατάστασης.

Επίσης σε αυτό το στάδιο γίνεται και ο ορισμός των προβλημάτων που υπάρχουν και των πιθανών ευκαιριών για βελτίωση και η συλλογή των πληροφοριών σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών.

2^η Φάση: Εφαρμογή (Do). Όταν το πλάνο είναι ολοκληρωμένο, οι αρμοδιότητες μοιρασμένες, το προσωπικό εκπαιδευμένο τότε ξεκινάει η εφαρμογή του σχεδίου για βελτίωση. Συνήθως αυτό ξεκινάει σε μικρή κλίμακα, ως πιλοτικό project. Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντικό να ακολουθηθεί ο σχεδιασμός που έχει γίνει, να καταγραφούν οι τυχόν αλλαγές που γίνονται κατά τη διάρκεια της εφαρμογής καθώς επίσης και το σκεπτικό πάνω στο οποίο βασίστηκαν αυτές οι αλλαγές και να μετρηθεί η πρόοδος από την οπτική γωνία και του πελάτη αλλά και του οργανισμού. Αυτά τα βήματα προτείνονται έτσι ώστε η ομάδα του σχεδιασμού να πάρει όσο το δυνατό περισσότερη γνώση από αυτή τη διαδικασία.

3^η Φάση: Έλεγχος (Check). Αυτό το στάδιο εστιάζει στην αξιολόγηση και στην ανάλυση του αρχικού σχεδιασμού βελτίωσης και στα αποτελέσματα που δημιουργήθηκαν μετά την εφαρμογή του σχεδίου. Οι πληροφορίες απόδοσης του σχεδίου συλλέγονται και αναλύονται για να γίνει σύγκριση μεταξύ των πραγματικών αποτελεσμάτων και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων. Ο σκοπός πίσω από αυτό είναι να καθοριστεί εάν οι σχεδιασμένες αλλαγές έφεραν την επιθυμητή βελτίωση και εάν διευθέτησαν τα εντοπισμένα προβλήματα. Έμφαση δίνεται στην γνώση που έλαβε ο οργανισμός, τι μπορεί να υιοθετηθεί ως διαδικασία στα επόμενα βήματα και ποια σημεία παραμένουν δυσλειτουργικά.

4^η Φάση: Δράση (Act). Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου οι επιτυχημένες αλλαγές κωδικοποιούνται ως νέες διαδικασίες του οργανισμού. Ενσωματώνονται στις διαδικασίες με στόχο η πρόοδος που επήλθε από τον Κύκλο του Deming να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Επιπλέον όσα από τα προβλήματα δεν επιλύθηκαν ανατροφοδοτούν την Φάση του σχεδιασμού και η διαδικασία ξεκινάει από την αρχή (Reid R.A, Koljonen E.L. & Buell J.B., 1999).

Ο Deming θεωρούσε πως με την υιοθέτηση της παραπάνω προσέγγισης πετυχαίνουμε υψηλότερη ποιότητα και μείωση κόστους λόγω μείωσης των καθυστερήσεων της παραγωγής, ενώ ταυτόχρονα έχουμε καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων (Evans J. & Lindsey W., 2005).

1.3.1.2 Joseph M. Juran (1904-2008)

Εκτός από τον Deming, που από κάποιους θεωρείται ο βασικός guru της ΔΟΠ, σημαντική συνεισφορά είχε και ο Joseph M. Juran (1904-2008). Το 1951 εκδίδεται το έργο του “Quality Control Handbook”

Η τριλογία του Juran αποτελεί από τα πιο αξιοσημείωτα σημεία της φιλοσοφίας του. Οι τρεις βασικοί του άξονες για την διασφάλιση της ποιότητας είναι:

1. **Σχεδιασμός Ποιότητας (Quality Planning)**. Για να παραμείνει ένας οργανισμός ανταγωνιστικός θα πρέπει να κάνει περισσότερα για να απομακρύνει τα ελαττώματα. Θα πρέπει να προσδιορίσει τις ανάγκες των πελατών. Επίσης, θα πρέπει να καθορίσει τις προδιαγραφές των προϊόντων και των υπηρεσιών έτσι ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Επιπλέον, θα πρέπει να αναβαθμίζει το προϊόν βελτιώνοντας τη διαδικασία παραγωγής του.

2. **Έλεγχος Ποιότητας (Quality Control)**. Έλεγχος, είναι η διαδικασία η οποία εντοπίζει τα προβλήματα στην διαδικασία παραγωγής και απαιτεί να υπάρχει μια κατανόηση στο τι πρέπει να ελέγχεται σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πελάτη. Όλες οι βαθμίδες των εργαζομένων από την πρώτη γραμμή παραγωγής έως και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ασκούν εποπτεία απλά από διαφορετική σκοπιά και οπτική γωνία. Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής παραγωγής εποπτεύουν την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος, ενώ τα διοικητικά στελέχη εποπτεύουν προϋπολογισμούς, κόστη κ.τ.λ.. Ο Juran επεσήμανε σε αυτό το στάδιο τα τρία κριτήρια για την ελεγκσιμότητα μιας διαδικασίας. Πρώτον, η γνώση για το ποιος είναι ο στόχος, δεύτερον η ικανότητα να αναγνωρίζεται ποια είναι η πραγματική απόδοση και τρίτον να υπάρχουν τα μέσα και η αρμοδιότητα να αλλάξουν την απόδοση όταν η διαδικασία δεν συμμορφώνεται με τους στόχους και τις προδιαγραφές. Χωρίς την ικανοποίηση

των τριών παραπάνω σημείων δεν μπορεί να ειπωθεί με βεβαιότητα ότι ελέγχει την ποιότητα.

Έτσι, σκοπός του ελέγχου ποιότητας είναι η μακροπρόθεσμη μείωση περιττών εξόδων, η οποία είναι συνήθως αποτέλεσμα αιτιών από τη συνολική διεργασία όλων των διαδικασιών του οργανισμού (Soren B., 2008).

3. Βελτίωση Ποιότητας (Quality Improvement). Ο Juran εξήγησε ότι ο ίδιος προσωπικά παρατήρησε πως ο έλεγχος ποιότητας χωρίς τη βελτίωση ποιότητας ήταν αναποτελεσματικός αν όχι μάταιος. Και ενώ οι δύο πρώτοι άξονες, δηλαδή ο Σχεδιασμός Ποιότητας και ο Έλεγχος Ποιότητας, είναι σημαντικοί, η Βελτίωση της Ποιότητας είναι ο πιο σημαντικός άξονας από όλους, γιατί οι βελτιώσεις στο σύστημα ήταν αυτές που μείωναν το υλικό κόστος αλλά και τον χρόνο που χανόταν (Petersen P.,1999). Βασικό ρόλο στη βελτίωση ποιότητας, έχουν οι διαδικασίες που μείνουν τις επιπτώσεις των ελαττωμάτων και του αντίστοιχου κόστους είναι η προτεραιοποίηση των επιμέρων έργων που απαιτούν βελτίωση και η ξεκάθαρη ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών στα αρμόδια τμήματα, από την πρώτη γραμμή παραγωγής έως τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης.

Με αυτόν τον τρόπο γίνεται η ανατροφοδότηση της διαδικασίας Σχεδιασμού Ποιότητας και ξεκινάει ξανά η επανάληψη των σταδίων της «Τριλογίας Ποιότητας» (Soren B., 2008).



Σχημα 2, Πηγή Λογοθετης (2005)

Εκτός από τους δύο παραπάνω guru της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που θεωρούνται οι σημαντικότεροι εμπνευστές της μεθόδου αυτής, συνεισφορά είχαν και οι Phillip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa και Genichi Taguchi (Petersen P.,1999).

1.3.2 Η Μέθοδος Lean Six Sigma (LSS)

Δύο από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους που ξεκίνησαν να αναπτύσσονται μετά το 1980 είναι η μέθοδος Lean και η μέθοδος Six Sigma που από κάποιους θεωρείται πως είναι η εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Moosa & Sajid, 2010).

1.3.2.1 Η Μέθοδος LEAN

Η μέθοδος LEAN μπορεί να οριστεί ως η μέθοδος μάνατζμεντ που έχει ως σκοπό να μεγιστοποιήσει την αξία του προϊόντος, ενώ ταυτόχρονα να αφαιρέσει τις εργασίες οι οποίες δεν προσθέτουν κάποια αξία στο προϊόν και υπάρχουν στην διαδικασία υλοποίησης.

Ξεκίνησε σαν σύστημα διαχείρισης στην αυτοκινητοβιομηχανία της TOYOTA από τους Shigeo Shingo και Taiichi Ohno, οι οποίοι θεωρούνται και οι αρχιτέκτονες αυτής της μεθόδου.

Η λεπτομερής ανάλυση και περιγραφή της μεθόδου Lean έγινε το 1990 στο βιβλίο “The Machine That Changed The World” από τους James P. Womack, Daniel T. Jones και Daniel Roos.

Οι Womack και Jones τα πέντε βασικά βήματα για την εφαρμογή της μεθόδου Lean.

1) Ο ορισμός της αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας από την οπτική γωνία του πελάτη ή του εξυπηρετούμενου.

- 2) Η αναγνώριση των βημάτων που απαιτούνται για να παραχθεί αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- 3) Η απομάκρυνση των περιττών βημάτων ή των βημάτων εκείνων που δεν προσθέτουν αξία στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία.
- 4) Το ξεκίνημα της διαδικασίας των νέων βημάτων και η εποπτεία της αποτελεσματικότητας τους με σκοπό την καλύτερη απόδοση στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία.
- 5) Η αναζήτηση της τέλει διαδικασίας για το τελικό προϊόν που γίνεται από τη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση των βημάτων και απομάκρυνση των περιττών ενεργειών.

Η μέθοδος Lean και τα βήματα της έχουν χρησιμοποιηθεί σε διάφορες υπηρεσίες και εταιρείες εκτός από την αυτοκινητοβιομηχανία όπως σε συστήματα υγείας. Εξαιτίας της βασικής χρήσης της μεθόδου Lean σε βιομηχανίες, οι τεχνικές που χρησιμοποιούνταν αφορούσαν κατασκευαστικές λειτουργίες και απαιτούνται ειδικές μετατροπές για να εφαρμοστούν σε υπηρεσίες (Maleyeff, J., & Campus, H., 2007).

Σημαντικό επίσης στοιχείο για την επιτυχημένη χρήση της μεθόδου Lean, αποτελεί η κοινή στοχοθεσία όλων των εμπλεκόμενων μερών δηλαδή και των εργαζομένων, των προϊσταμένων αλλά και των ανώτερων διοικητικών στελεχών.

1.3.2.2 Η Μέθοδος SIX SIGMA

Η μέθοδος Six Sigma καθιερώθηκε ως μέθοδος διαχείρισης και μάλιστα μόνον το 1986 από τον Bill Smith (1929-1993), ο οποίος ονομάστηκε «πατέρας της SIX SIGMA».

Η μέθοδος αυτή αναλύει τον τρόπο με τον οποίο μία εταιρεία ή ένας οργανισμός μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις διαφοροποιήσεις ποιότητας και προδιαγραφών στην παραγωγή του τελικού προϊόντος, ενώ ταυτόχρονα να μεγιστοποιήσει το κέρδος, χρησιμοποιώντας επιστημονικές μεθόδους. Το βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι τα συμπεράσματα τα οποία οδηγούν στη βελτίωση των διαδικασιών προέρχονται από την ανάλυση στατιστικών δεδομένων του εκάστοτε οργανισμού (Maleyeff, J., & Campus, H., 2007).

Το όνομα Sigma (σ) προκύπτει από τον στατιστικό όρο που αντιπροσωπεύει την απόκλιση ενός προϊόντος ή τη μεταβλητότητα μιας διαδικασίας από τη μέση τιμή απόδοσης. Ο μεγαλύτερος αριθμός Sigma συνεπάγεται σε λιγότερα ελαττωματικά παραδοτέα προϊόντα.

Τα ελαττώματα σε μια διαδικασία παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 1 και υπολογίζονται σε DPMO (Defects per Million Opportunities) .

Επίπεδο Sigma	Απόδοση Εντός Προδιαγραφών(%)	Ελαττώματα ανά εκατομμύριο
6	99,9997	3,4
5	99,977	233
4	99,379	6.210
3	99,32	66.807
2	69,2	308.537
1	31	690.000

Πηγή: George (2003)

Η ανάλυση του παραπάνω πίνακα μας δείχνει στατιστικά ότι στην περίπτωση του 3σ έχουμε στο ένα εκατομμύριο αποτελέσματα 66.807 ελαττωματικά προϊόντα ενώ στην περίπτωση του 6σ έχουμε μόνο 3,4 ελαττωματικά προϊόντα στο εκατομμύριο αποτελεσμάτων.

Στην πράξη τα συνήθη επίπεδα που συναντώνται κυμαίνονται μεταξύ 1.5 εως 5.

Η δημοτικότητα της μεθόδου Six Sigma εκτοξεύθηκε όταν υιοθετήθηκε από την General Electric (GE) το 1995 την περίοδο που ήταν επικεφαλής ο Jack Welch (Maleyeff, J., & Campus, H., 2007).

1.3.2.3 Η Μέθοδος LEAN - SIX SIGMA

Παρόλο που οι δύο μέθοδοι που αναφέρθηκαν παραπάνω έχουν διαφορετικές ρίζες προέλευσης, είναι εμφανές ότι έχουν ως γνώμονα κάποια κοινά χαρακτηριστικά με βασικότερα την έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη, την δημιουργία κουλτούρας εντός του οργανισμού για συνεχή βελτίωση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας, την έρευνα για την εύρεση των αδυναμιών στις διαδικασίες και την συστηματική συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων. Σε κάθε περίπτωση απαιτείται να υπάρχει υψηλός βαθμός εκπαίδευσης και μόρφωσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, από τα ανώτερα διοικητικά έως και τους υπαλλήλους της κατώτερης βαθμίδας (Maleyeff, J., & Campus, H., 2007).

Εκτός όμως από τις ομοιότητες τους οι δύο αυτές μέθοδοι διαφοροποιούνται και στο ότι ενώ στη Lean οι μάνατζερ είναι ικανοποιημένοι με την αφαίρεση των διαδικασιών που δεν προσθέτουν κάποια αξία στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία, στην Six Sigma οι μάνατζερ επικεντρώνονται στο οικονομικό αντίκτυπο της εφαρμογής της μεθόδου με την μείωση του κόστους παραγωγής και την αύξηση του κέρδους να αποτελούν τα βασικά κριτήρια επιτυχίας.

Οι δύο μεθοδολογίες αλληλεπιδρούν και ενισχύουν η μία την άλλη έτσι ώστε τα αποτελέσματα στην βελτίωση της ποιότητας να επιτυγχάνονται πιο γρήγορα όταν εφαρμόζονται συνδυαστικά (George, 2003).

Η μεθοδολογία της Lean Six Sigma για τη βελτίωση των διαδικασιών βασίζεται σε ένα απλό μοντέλο γνωστό και ως DMAIC που αποτελεί το ακρωνύμιο για το “Define – Measure – Analyze -Improve -Control”.

Η περιγραφή των παραπάνω σταδίων είναι η εξής:

Define (Ορισμός): Ορισμός των στόχων από τις ενέργειες βελτίωσης μιας διαδικασίας.

Measure (Μέτρηση): Μέτρηση του υπάρχοντος συστήματος και της υφιστάμενης κατάστασης.

Analyze (Ανάλυση): Ανάλυση του συστήματος για τον εντοπισμό τρόπων για την κάλυψη των κενών μεταξύ της υφιστάμενης απόδοσης του συστήματος σε σχέση με την επιθυμητή απόδοση και τον επιδιωκόμενο στόχο.

Improve (Βελτίωση): Βελτίωση του συνολικού συστήματος και του τρόπου λειτουργίας του.

Control (Έλεγχος): Έλεγχος του νέου συστήματος και εισαγωγή διαδικασιών για διατήρηση της ποιότητας του (Pyzdek & Keller, 2010).

Η μέθοδος της Six Sigma επικεντρώνεται στη βελτίωση της ποιότητας. Η ποιότητα σύμφωνα με τους Pyzdek & Keller (2010) χωρίζεται σε δύο είδη. Την υφιστάμενη ποιότητα και την προσδοκώμενη ποιότητα. Η διαφορά μεταξύ τους είναι τα «απόβλητα» στην διαδικασία παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η μείωση των «αποβλήτων» είναι και ο στόχος της εφαρμογής της Six Sigma για τη αναβάθμιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας του οργανισμού.

1.4 Η Εφαρμογή των Μεθόδων Μάνατζμεντ στον Δημόσιο Τομέα

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί αποτελούν αναντικατάστατο κομμάτι της σύγχρονης κοινωνίας. Ο ρόλος τους στην καθημερινότητα του πολίτη όλο και αυξάνεται και ταυτόχρονα παρατηρείται ότι οι πολίτες είναι όλο και πιο ενημερωμένοι για τα δικαιώματά και τις υποχρεώσεις τους μέσα στην πολιτεία.

Αυτό συνεπάγεται ότι και ο τρόπος που λειτουργούν και εξυπηρετούν οι Δημόσιοι Οργανισμοί τους πολίτες θα πρέπει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να εξελιχθεί ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες και στα νέα δεδομένα που επιβάλλονται από την κοινωνία.

Υπάρχει η κοινή αντίληψη ότι ο τρόπος διαχείρισης των αρμοδιοτήτων και των διαδικασιών στους Οργανισμούς αυτούς δεν είναι όσο αποτελεσματικός θα ήθελαν οι πολίτες αλλά ακόμα και οι ίδιοι οι υπάλληλοι που εργάζονται μέσα σε αυτούς.

Μέχρι τα μέσα του 1990 όλες οι μέθοδοι μάνατζμεντ για την καλύτερη οργάνωση και αποδοτικότητα των οργανισμών χρησιμοποιούνταν κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα με σημαντικότερο σκοπό την μείωση του κόστους παραγωγής και την αύξηση των κερδών των οργανισμών.

Από εκείνη την περίοδο και μετά κάποιοι Δημόσιοι Οργανισμοί, κυρίως στις αναπτυγμένες χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, ξεκίνησαν να εντάσσουν στις μεθοδολογίες διαχείρισης νέα μοντέλα μάνατζμεντ όπως η μέθοδος Lean Six Sigma με σκοπό την βελτίωση των υπηρεσιών.

1.4.1 Ο Δήμος του Fort Wayne και η εφαρμογή της μεθόδου Lean Six Sigma

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αξιοποίησης των νέων μεθόδων μάνατζμεντ και συγκεκριμένα της μεθόδου Six Sigma στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι στην Indiana των Ηνωμένων Πολιτειών, όπου ο νεοκλεχθής Δήμαρχος Graham Richard

το 2000 εισήγαγε για πρώτη φορά στη χώρα και εφάρμοσε επίσημα τη μέθοδο Six Sigma. Το αποτέλεσμα που καταγράφηκε ήταν η κρατική αναγώριση της παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών στους πολίτες της πόλης Fort Wayne. Επιπλέον επιτεύχθηκε η εξοικονόμηση του ποσού των 11.000.000 δολαρίων χωρίς να υπάρξει αύξηση των φόρων και αξιοποιώντας το ήδη υπάρχον προσωπικό και αυξάνοντας την ικανοποίηση των κατοίκων του Δήμου (Maleyeff, J., & Campus, H., 2007).

Κατά την εκλογή του ο Richard διατύπωσε ένα ξεκάθαρο όραμα: Ήθελε να βοηθήσει στο να δημιουργήσει μια πόλη ασφαλή, μια πόλη με περισσότερες δουλειές και μια πόλη που θα παρέχει εξαιρετικές υπηρεσίες στους πολίτες της (George, 2003).

Η επίσημη πρώτη παρουσίαση της εφαρμογής του προγράμματος της Six Sigma στον Δήμο του Fort Wayne έγινε τον Φεβρουάριο του 2000 και ακολουθήθηκαν μια σειρά από ενέργειες:

1. Η πρώτη κίνηση του Richard ήταν να δημιουργήσει ένα Διοικητικό Συμβούλιο συμπεριλαμβανομένου του ίδιου και άλλων συνεργατών του, που είχαν πείρα από τον ιδιωτικό τομέα από μεθόδους μανατζμεντ όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) και η μέθοδος Lean και να σχεδιάσουν τον τρόπο με τον οποίο θα εισαγάγουν τις νέες μεθόδους στη διοίκηση της πόλης.
2. Οι διευθυντές όλων των Διευθύνσεων και Προϊστάμενοι των τμημάτων έκαναν μια εκπαίδευση δύο ημερών για την κατανόηση της μεθόδου Six Sigma, γιατί πρέπει να εφαρμοστεί στη Διοίκηση και ποιος ακριβώς θα ήταν ο ρόλος της.
3. Ο Δήμαρχος δημιούργησε μια θέση Διευθυντή Βελτίωσης Ποιότητας για την πόλη και όρισε μία συνεργάτιδα του, με πείρα πάνω στις μεθόδους μανατζμεντ, για τη θέση αυτή.
4. Υπάλληλοι του Δήμου εκπαιδεύτηκαν πάνω στην μέθοδο Six Sigma για να πάρουν την μεγαλύτερη πιστοποίηση της Six Sigma (Black Belt).

Αρχικά την επιλογή των έργων (projects) την έκαναν οι υπεύθυνοι των ομάδων εργασίας και για την επίλυση αυτών των έργων ορίζονταν από το Διοικητικό Συμβούλιο που είχε συστήσει ο Δήμαρχος, ενώ στη συνέχεια και ενώ οι υπάλληλοι του Δήμου είχαν πλέον εκπαιδευτεί, ήταν αρμοδιότητα των προϊσταμένων να επιλέγουν τα έργα (projects) και τις ομάδες υπαλλήλων που θα συμμετείχαν.

Τα κριτήρια για την επιλογή των έργων (projects) που αναλάμβαναν οι ομάδες εργασίας για τη χρήση της Six Sigma βασιζόνταν κυρίως:

- Στους τομείς των τμημάτων στους οποίους παρατηρούνταν ότι δεν επιτυγχάνονταν οι στόχοι.
- Στο αν όλες οι περιοχές της πόλης είχαν τις ίδιες παρόχες υπηρεσιών.
- Στα παράπονα των πολιτών. Για ποιες υπηρεσίες οι πολίτες είχαν περισσότερα παράπονα.
- Στο αν το έργο (project) θα μπορούσε να εξοικονομήσει οικονομικούς πόρους άμεσα ή αν θα μπορούσε μειώσει κόστη μελλοντικά.

Κάθε έργο αξιολογούνταν βάση των επιπτώσεων που είχε στην εξυπηρέτηση του πολίτη ή των επιδράσεων που είχε στην εσωτερική αποδοτικότητα των υπηρεσιών. Στις περιπτώσεις που απαιτούνταν η επιλογή μεταξύ έργων που επηρέαζαν την εξυπηρέτηση του πολίτη ή την βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών η προτεραιότητα του συμβουλίου ήταν στην εξυπηρέτηση του πολίτη (George, 2003).

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της Six Sigma που εφάρμοσε ο Richards ήταν καταρχάς ότι μέσα στα πρώτα τρία χρόνια της θητείας του εκπαιδεύτηκαν πάνω από πενήντα πιστοποιημένοι υπάλληλοι του δήμου με τη μέθοδο Six Sigma, ενώ πάνω από εξήντα έργα (projects) έλαβαν χώρα στον Δήμο με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση περίπου τριών εκατομμυρίων δολαρίων.

Εκτός όμως από τα οικονομικά αποτελέσματα επιτεύχθηκαν και ποιοτικές αλλαγές στην διοίκηση της πόλης, όπως:

- Η ανταπόκριση σε παράπονα για λακούβες στους δρόμους ενώ μέχρι τότε ήταν περίπου 80 ώρες από την ειδοποίηση μέχρι την επισκευή, τώρα έφτασε το 98% των περιπτώσεων να επισκευάζεται μέσα σε 24 ώρες (με μέσο όρο επισκευής τις 10 ώρες)
- Επίσης, ένα ακόμη πρόβλημα στην καθημερινότητα της πόλης με πολλά παράπονα από τους πολίτες ήταν η συχνότητα με την οποία κλαδεύονταν και περιποιούνταν τα δέντρα στα πάρκα. Στο συγκεκριμένο έργο (project) παρατηρήθηκε πως με τη χρήση της Six Sigma υπήρξε μείωση των παραπόνων κατά 33% (George, 2003).

Το 2004 η ικανοποίηση των πολιτών για την υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών ήταν ο λόγος επανεκλογής του δημάρχου με ποσοστό 58%.

Εκτός όμως από τον Δήμο του Fort Wayne η χρήση της μεθόδου αξιοποιήθηκε και σε άλλες υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα στην Οικονομική Υπηρεσία της Florida των Ηνωμένων Πολιτειών το 2003, όπου ο τρόπος ένταξης του προγράμματος ήταν σταδιακός για να αποφευχθεί η αντίδραση των υπαλλήλων στην άμεση αλλαγή του τρόπου εργασίας που είχαν συνηθίσει μέχρι εκείνη τη περίοδο.

1.4.2 Η εφαρμογή της μεθόδου Lean Six Sigma σε Δήμο της Γερμανίας

Εκτός από την περίπτωση του Δήμου Fort Wayne στις Ηνωμένες Πολιτείες η εφαρμογή της Lean Six Sigma στον Δημόσιο Τομέα δοκιμάστηκε και σε ευρωπαϊκές χώρες.

Στη Γερμανία, δήμος με πληθυσμό περίπου 190.000 κατοίκων εφάρμοσε διαφορετική προσέγγιση. Το 2014 ιδρύθηκε ένα Joint Interest Group που αποτελούνταν από το τοπικό πανεπιστήμιο Εφαρμοσμένων Επιστημών, τον δήμο και δύο περιφερειακές εταιρείες που ήδη εφάρμοζαν την μέθοδο Lean και μερικώς την Six Sigma. Σκοπός του ήταν η μεταλαμπάδευση γνώσης μεταξύ των εταίρων και η βελτίωση διαδικασιών στους συνεργαζόμενους Οργανισμούς (Kregel & Coners, 2018).

Αποφασίστηκε πως στο τοπικό Πανεπιστήμιο Εφαρμοσμένων Επιστημών για τα επόμενα χρόνια θα εκπονούνται εργασίες προπτυχιακού ή μεταπτυχιακού επιπέδου σε συνεργασία με τον δήμο πάνω σε πραγματικές περιπτώσεις και σε θέματα οργάνωσης και διαδικασιών που αφορούν τον δήμο.

Τα πρώτα δύομισα χρόνια τρεις εργασίες φοιτητών βασίστηκαν σε προβλήματα που αντιμετώπιζαν τμήματα του δήμου σε θέματα διαδικασιών. Υπεύθυνο τμήμα του δήμου για θέματα υποστήριξης στους φοιτητές ορίστηκε το Τμήμα Οργάνωσης το οποίο παρείχε τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονταν οι φοιτητές για την δομή και τις εσωτερικές διαδικασίες των υπηρεσιών (Kregel & Coners, 2018).

Επιπλέον, μετά τον πρώτο χρόνο έναρξης του προγράμματος συνεργασίας υπήρξε η παροχή εκπαίδευσης της μεθόδου Lean Six Sigma σε υπαλλήλους όλων των τμημάτων του δήμου που μπορούσαν να συμμετάσχουν εθελοντικά. Τα αποτελέσματα αυτής της ενέργειας μπορεί να μην ήταν τα αναμενόμενα, αλλά πολλοί από τους υπαλλήλους που έλαβαν μέρος ανέφεραν στη συνέχεια πως πολλές από τις μεθόδους και τα εργαλεία που τους δίδαξαν τους φάνηκαν χρήσιμα στην καθημερινή εργασία τους, όπως οι εβδομαδιαίες συσκέψεις των τμημάτων και οι “problem-solving” συσκέψεις.

Η εξέλιξη από αυτή την ενέργεια ήταν η ίδρυση ενός κεντρικού τμήματος, εντός του δήμου, που αποτελούνταν από τέσσερις υπεύθυνους έργου (project managers) με γνώσεις πάνω στη μέθοδο LSS.

Έτσι, εκτός από τους φοιτητές του πανεπιστημίου που έκαναν εργασίες πάνω σε πραγματικά προβλήματα του δήμου, τώρα οι υπεύθυνοι έργου αναλάμβαναν και εσωτερικά πλέον νέα έργα με τη χρήση της μεθόδου LSS.

Ο τελικός στόχος ήταν να εκπαιδευτούν και άλλοι υπεύθυνοι έργου εσωτερικά του δήμου έτσι ώστε σταδιακά να υπάρξει απεξάρτηση από την συμμετοχή και βοήθεια του Πανεπιστημίου.

Η βασική μεθοδολογία της LSS που χρησιμοποιήθηκε ήταν η DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control). Η πρόκληση και οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι φοιτητές κατά την εφαρμογή της μεθοδολογίας ήταν η δυσκολία στη συλλογή των πληροφοριών από τις υπηρεσίες καθώς και αντίσταση στην αλλαγή, από ένα μέρος του προσωπικού, η οποία ήταν μεγαλύτερη από ότι αναμενόταν (Kregel & Coners, 2018).

Η εφαρμογή της μεθόδου βελτίωσης διαδικασιών που αναπτύχθηκε μέσα στον δήμο σε ένα από τα προγράμματα των φοιτητών κατάφερε να πάρει μεγάλη δημόσια αναγνώριση και να αποφέρει στον δήμο επιδότηση πέντε εκατομμυρίων ευρώ.

Η χρήση της μεθόδου LSS εκτός από τις δύο παραπάνω περιπτώσεις έχει υιοθετηθεί και σε άλλους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης όπως για παράδειγμα στην Δημόσια Υγεία και στην Ανώτερη Εκπαίδευση (Kregel & Coners, 2018).

Η αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών είναι πάντα το βασικό ζητούμενο στους Δημόσιους Οργανισμούς και η χρήση νέων μεθόδων μανάτζμεντ όπως αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω μπορεί να οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα μετά την ισχύ του του Ν. 3852/10 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» και πώς η χρήση των μεθόδων του Μάνατζμεντ μπορεί να βοηθήσει στην αποδοτικότερη λειτουργία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αποτύπωση και Δομή του Δήμου Ηλιούπολης

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει ανάλυση του Δήμου Ηλιούπολης όσον αφορά τα βασικά χαρακτηριστικά του, καθώς επίσης και ανάλυση της δομής των Διευθύνσεων Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και της Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Οργάνωσης.

Ο σκοπός της ανάλυσης είναι να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι υπηρεσίες στελεχώθηκαν, ο προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων τους και οι διαδικασίες της εσωτερικής λειτουργίας βάσει της νομοθεσίας .

Είναι σημαντικό να συμπεράνουμε εάν έχουν συμπεριληφθεί παράμετροι που βοηθούν στην αποτελεσματική και αποδοτική εσωτερική λειτουργία τους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στην αναμενόμενη από τους πολίτες ποιότητα των υπηρεσιών.

Με βάση την ανάλυση των χαρακτηριστικών αυτών θα διαπιστωθούν οι απαραίτητες ενέργειες αναδιοργάνωσης που οφείλουν να γίνουν για την αποδοτικότερη εσωτερική λειτουργία των Διευθύνσεων με σκοπό να μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες των πολιτών και στις απαιτητικές συνθήκες της εποχής.

2.1 Βασικά χαρακτηριστικά του Δήμου Ηλιούπολης

Όπως αναφέρεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2015-2019 ο Δήμος Ηλιούπολης αποτελεί έναν προασιακό Δήμο που βρίσκεται στα νοτιοανατολικά της Αθήνας στις Νοτιοδυτικές παρυφές του Υμηττού. Αποτελεί μέρος του Μητροπολιτικού Συγκροτήματος της Αθήνας και συνορεύει με Δυτικά με τους Δήμους του Αγίου Δημητρίου και Αλίμου, Βόρεια με τον Δήμο Βύρωνα, Βόρειο-

Ανατολικά με τον Δήμο Δάφνης-Υμηττού, Ανατολικά με τον Δήμο Κορωπίου και Νότια με τον Δήμο Αργυρούπολης-Ελληνικού.

Από την εφαρμογή του Ν. 3852/2010 (Καλλικράτης), ο Δήμος Ηλιούπολης διοικητικά υπάγεται στην Περιφέρεια Αττικής και συγκεκριμένα οι Δήμοι Ηλιούπολης, Δάφνης – Υμηττού και Βύρωνα ανήκουν στην Περιφερειακή Ενότητα Κεντρικού Τομέα μαζί με τους Δήμους Αθηναίων, Φιλαδέλφειας, Χαλκηδόνας, Γαλατσίου, Ζωγράφου και Καισαριανής, ενώ οι όμοροι Δήμοι του Αγ.Δημητρίου και Ελληνικού-Αργυρούπολης ανήκουν στην Περιφερειακή Ενότητα Νοτίου Τομέα μαζί με τους Δήμους Γλυφάδας, Αλίμου, Νέας Σμύρνης, Μοσχάτου- Ταύρου, Καλλιθέας και Π. Φαλήρου.

Η έκταση του Δήμου σύμφωνα με την ΕΛ. ΣΤΑΤ. είναι 12.990 στρέμματα ενώ η εντός σχεδίου έκταση είναι 6.300 στρέμματα.

Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή που έγινε το 2011 από την ΕΛ. ΣΤΑΤ ο μόνιμος πληθυσμός, δηλαδή ο πληθυσμός που δήλωσε ως μόνιμη και κύρια κατοικία του στον Δήμο Ηλιούπολης είναι 78.153 κάτοικοι σύμφωνα και με το ΦΕΚ3465/Β από τις 28 Φεβρουαρίου του 2012.

Ο πληθυσμός που αφορά τους νόμιμους κατοίκους, δηλαδή εκείνους οι οποίοι είναι καταχωρημένοι στο δημοτολόγιο και την ημέρα της απογραφής βρίσκονταν εντός της χώρας βάσει του ΦΕΚ 2230/Β από τις 31 Ιουλίου του 2012, ανέρχεται σε 64.205 κατοίκους.

Αποτελεί τον δέκατο μεγαλύτερο Δήμο της Περιφέρειας Αττικής και τον δέκατο πέμπτο σε όλη την επικράτεια, βάσει των στοιχείων της ΕΛ. ΣΤΑΤ μετά την τελευταία απογραφή που έγινε το 2011.

2.2 Η Αλλαγή στους Δήμους Βάσει του Ν. 3852/2010

Με το νέο θεσμικό πλαίσιο του Ν. 3852/10 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» υπήρξε η διεύρυνση των γεωγραφικών και πληθυσμιακών ορίων αναφοράς των Πρωτοβάθμιων ΟΤΑ και διαμόρφωσε έτσι ένα νέο πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης.

Σύμφωνα με το νέο αυτό πλαίσιο, η μεταφορά αρμοδιοτήτων προς την αυτοδιοίκηση θα αντιμετωπιζόταν ως μια διαρκής διαδικασία αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων από το κεντρικό κράτος, περιορίζοντας το στην άσκηση επιτελικών και εποπτικών λειτουργιών του, που οφείλει να ασκεί.

Βασικός σκοπός του νόμου 3852/10 ήταν να θεμελιωθεί μια νέα πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση με λιγότερους και πιο ισχυρούς Δήμους, οι οποίοι χωροθετήθηκαν με κριτήρια τέτοια ώστε να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και να αξιοποιήσουν τις σύγχρονες μεθόδους της τεχνολογίας και διοίκησης.

Έτσι, οι νέοι Δήμοι υποδέχθηκαν νέες διευρυμένες αρμοδιότητες κυρίως από τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις στους τομείς υγείας και πρόνοιας, στις εκδόσεις οικοδομικών αδειών και πολεοδομικών λειτουργιών.

Σύμφωνα με τον 3852/10 εντός του πρώτου εξαμήνου του 2011 (1-11-11 μέχρι 30-6-11) από την εγκατάσταση των νέων δημοτικών αρχών στους νέους δήμους του προγράμματος Καλλικράτης, τα δημοτικά συμβούλια έπρεπε να εγκρίνουν τον Οργανισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών (ΟΕΥ) του νέου Δήμου (ΕΕΤΑΑ, 2010).

Για την σωστή εφαρμογή του ΟΕΥ εκπονήθηκαν μελέτες και δημιουργήθηκαν πρότυπα από ομάδες εργασίας για να βοηθήσουν τους Δήμους να φτιάξουν τους νέους οργανισμούς.

Βάσει οδηγού προσαρμογής προτύπου που συντάχθηκε από την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης.

2.2.1 Κατηγοριοποίηση των Δήμων

Με σκοπό να καθοριστεί το είδος των προτύπων Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας καθώς και ο αριθμός που θα απαιτούνταν για την υποστήριξη των νέων Δήμων η ΕΕΤΑΑ προχώρησε στη δημιουργία τύπων των νέων Δήμων, δηλαδή στην κατηγοριοποίηση του συνόλου των νέων Δήμων με βάση κοινά χαρακτηριστικά.

Για να επιτευχθεί αυτό συγκεντρώθηκαν αντικειμενικά ποσοτικά στοιχεία όπως για παράδειγμα η έκταση, ο πληθυσμός και τα οικονομικά μεγέθη τα οποία επεξεργάστηκαν με στατιστικές μεθόδους, ώστε να διαμορφωθούν συσχετισμοί που θα διέκριναν ομάδες και υποομάδες όμοιων χαρακτηριστικών. Ταυτόχρονα συγκεντρώθηκαν δεδομένα από ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από συμβούλους τοπικής ανάπτυξης (ΕΕΤΑΑ, 2010).

Τα βασικότερα συμπεράσματα που βγήκαν από τις μελέτες που διεξήχθησαν είναι τα εξής:

A) Οι νέοι Δήμοι του προγράμματος Καλλικράτης παρουσιάζουν πολλές ανομοιογένειες ως προς τα κύρια χαρακτηριστικά τους. Πολύ συνηθισμένο φαινόμενο είναι η συνύπαρξη πολλών και διαφορετικών χαρακτηριστικών μέσα στις διαφορετικές περιοχές ενός Δήμου. Δηλαδή συχνά συνυπάρχουν στα όρια του Δήμου παραθαλάσσιες και ορεινές περιοχές, όπως και αστικές περιοχές, αγροτικές περιοχές και τουριστικές περιοχές.

B) Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό στη διαφοροποίηση της υπηρεσιακής δομής των νέων Δήμων αναλύονται σε:

1) Το πρώτο και ίσως το πιο σημαντικό είναι το πληθυσμιακό μέγεθος του κάθε Δήμου σε μεγάλους, μεσαίους και μικρούς. Ο πληθυσμός του κάθε Δήμου καθορίζει τα τακτικά έσοδα και επομένως τον αριθμό του απασχολούμενου προσωπικού, άρα και την ανάπτυξη του υπηρεσιακού μηχανισμού.

2) Αστικοποίηση (αστικοί, ημιαστικοί ή αγροτικοί δήμοι). Αστικά συγκροτήματα, ημιαστικές περιοχές με ισχυρή αγροτική ενδοχώρα, αγροτικές περιοχές με μεγάλη διασπορά πληθυσμού, πρέπει να αντιμετωπιστούν διαφορετικά και όχι από το πρίσμα μιας ενιαίας τυπολογίας.

3) Κύριος τομέας παραγωγής της περιοχής (πρωτογενής, δευτερογενής ή τριτογενής τομέας). Οι ανάγκες υποστήριξης του κύριου τομέα παραγωγής, θα συμβάλλουν επίσης στη διαφοροποίηση της οργάνωσης και της στελέχωσης των νέων Δήμων.

4) Νησιωτικότητα και Ορεινότητα. Ιδιαίτερη προσέγγιση απαιτείται στην περίπτωση των νησιωτικών και ορεινών Δήμων. Για τους νησιωτικούς Δήμους προβλεπόταν και μεταφορά αρμοδιοτήτων από τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις.

Ο συνδυασμός των μελετών μαζί με τις προβλέψεις του Ν.3852/10 δημιούργησε 3 ομάδες νέων Δήμων για την σύνταξη των ΟΕΥ τους.

1. Αστικούς δήμους μητροπολιτικών κέντρων (Αθηνών και Θεσσαλονίκης)
2. Νησιωτικοί δήμοι Ν. Αιγαίου, Β. Αιγαίου και Ιονίου.
3. Περιφερειακοί ηπειρωτικοί δήμοι, δήμοι Κρήτης και λοιποί δήμοι νησιά.

Η πλειοψηφία των νέων Δήμων (238 στο σύνολο) προέρχονταν από συνένωση ενώ το 1/3 περίπου παρέμεινε αμετάβλητο. Ο Δήμος Ηλιούπολης, λόγω της έκτασής του ανήκει στους Δήμους που παρέμειναν αμετάβλητοι.

Ανάλογα με το πληθυσμιακό μέγεθος τους, των αριθμό των εργαζομένων και τα τακτικά έσοδα οι δήμοι της κάθε ομάδας διακρίνονται σε τέσσερις υποομάδες:

- α) Στους Μεγάλους Δήμους
- β) Στους Μεσαίους προς Μεγάλους
- γ) Μικρούς προς Μεσαίους
- δ) Μικρούς

2.3 Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Ηλιούπολης.

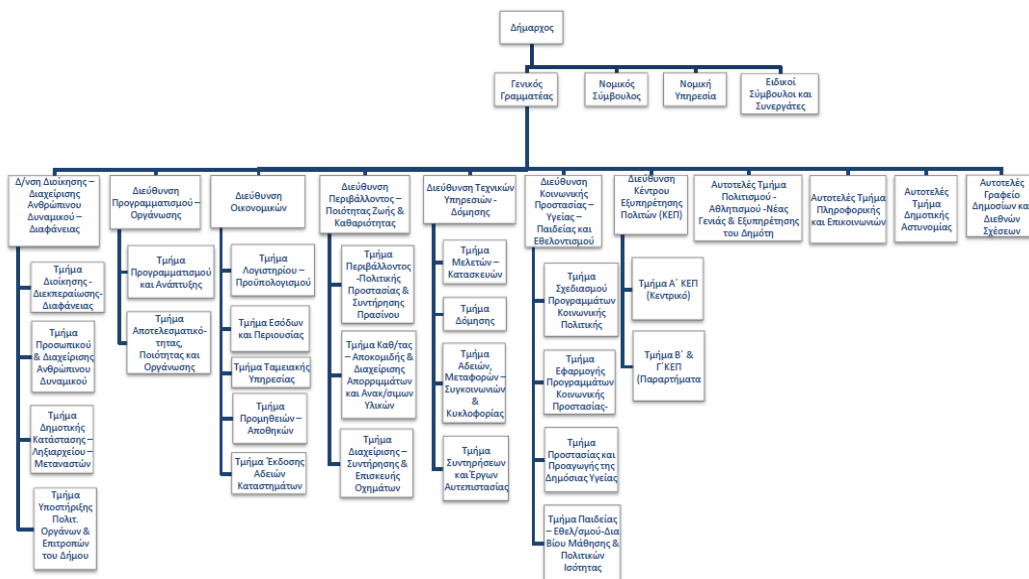
Με το ΦΕΚ 707 από τις 24 Απριλίου 2015 τροποποιήθηκε ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας και δημιουργήθηκε το οργανόγραμμα του Δήμου Ηλιούπολης.

Συνοπτικά διαρθρώθηκαν δεκατέσσερις υπηρεσίες που αναφέρονται παρακάτω:

1. Γραφείο Δημάρχου
2. Γενικός Γραμματέας
3. Νομικός Σύμβουλος
4. Νομική Υπηρεσία
5. Ειδικοί Σύμβουλοι Επιστημονικοί και Ειδικοί Συνεργάτες
6. Διεύθυνση Διοίκησης - Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού-Διαφάνειας
7. Διεύθυνση Οικονομικών
8. Διεύθυνση Περιβάλλοντος-Ποιότητας Ζωής & Καθαριότητας
9. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών - Δόμησης
10. Διεύθυνση Προγραμματισμού-Οργάνωσης
11. Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας-Υγείας-Παιδείας & Εθελοντισμού
12. Διεύθυνση Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)
13. Αυτοτελή Τμήματα
14. Αυτοτελή Γραφεία

Στο Σχήμα 3 παρουσιάζεται το συνολικό Οργανόγραμμα του Δήμου Ηλιούπολης.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΥ ΗΛΙΟΥΠΟΛΗΣ (ΦΕΚ 707Β/24-4-2015 και Αποφ. 201/2016 Δημοτικού Συμβουλίου)



Στην παρούσα μελέτη θα αναλυθεί η στελέχωση, οι αρμοδιότητες και οι διαδικασίες λειτουργίας των Διευθύνσεων Τεχνικών Υπηρεσιών-Δόμησης και της Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Οργάνωσης οι οποίες είναι αλληλοεξαρτώμενες και άμεσα συνδεδεμένες.

Η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών – Δόμησης συγκροτείται από τέσσερα τμήματα:

1. Τμήμα Μελετών – Κατασκευών
2. Τμήμα Δόμησης
3. Τμήμα Αδειών, Μεταφορών-Συγκοινωνιών & Κυκλοφορίας
4. Τμήμα Συντηρήσεων και Έργων Αυτεπιστασίας.

Η Διεύθυνση Προγραμματισμού και Οργάνωσης συγκροτείται από δύο τμήματα:

1. Τμήμα Προγραμματισμού & Ανάπτυξης.
2. Τμήμα Αποτελεσματικότητας, Ποιότητας & Οργάνωσης.

2.3.1 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών -Δόμησης

Η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών-Δόμησης αποτελεί μία τις πιο νευραλγικές Διευθύνσεις του Δήμου και είναι επιφορτισμένη με αρμοδιότητες που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα ζωής των δημοτών και των κατοίκων.

Από τις βασικές της αρμοδιότητες είναι η μελέτη, εκτέλεση και συντήρηση όλων των τεχνικών έργων που γίνονται στον δήμο, με στόχο την έγκαιρη, οικονομική και επιστημονικά καταρτισμένη πραγματοποίησή τους.

Ταυτόχρονα, έχει την αρμοδιότητα να εξασφαλίζει την ασφαλή μετακίνηση των δημοτών με οποιοδήποτε μέσο και αν μετακινούνται, για τον έλεγχο των κτιριακών δημοτικών εγκαταστάσεων και την έκδοση αδειών εγκαταστάσεων κυρίως στον τομέα των μεταφορών.

Επιπλέον, είναι αρμοδιότητά της η εφαρμογή του πολεοδομικού σχεδιασμού, η έκδοση και ο έλεγχος των οικοδομικών αδειών καθώς επίσης και ο έλεγχος των κατασκευαστικών αυθαιρεσιών.

Για να μπορέσουμε να αντιλήφθουμε τη σημαντικότητα αλλά και ταυτόχρονα το πλήθος των αρμοδιοτήτων θα αναφέρουμε πιο αναλυτικά όλες τις αρμοδιότητες του κάθε τμήματος.

2.3.1.1 Αρμοδιότητες Τμήματος Μελετών – Κατασκευών

Σύμφωνα με το Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας όπως αυτός δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ 707 από τις 24 Απριλίου 2015 οι βασικότερες αρμοδιότητες του έχουν ως ακολούθως:

1. Συντάσσει το ετήσιο τεχνικό πρόγραμμα του Δήμου και τις τροποποιήσεις του, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις Οικονομικών και Προγραμματισμού και Οργάνωσης.
2. Εκπονεί μελέτες δημοτικών κτιριακών έργων όπως αρχιτεκτονικές, στατικές, ηλεκτρομηχανολογικές για την έκδοση οικοδομικών αδειών. Συντάσσει τα απαραίτητα τεύχη δημοπράτησης για την εκτέλεση των έργων.
3. Κατασκευάζει και εποπτεύει την εκτέλεση των έργων που αφορούν την διαρρύθμιση και διαμόρφωση των κοινόχρηστων χώρων του δήμου (πεζόδρομοι, πλατείες, παιδικές χαρές, τεχνικά έργα χώρων πρασίνου, αθλητικοί χώροι, μνημεία κλπ).
4. Εκπονεί μελέτες απαραίτητες για τις συντηρήσεις και επισκευές σχολικών και λοιπών δημοτικών κτιρίων, πλατειών, δρόμων, κοινοχρήστων χώρων κ.λ.π.
5. Είναι υπεύθυνο για τις μελέτες και την εκτέλεση έργων που αφορούν την συντήρηση, επισκευή και βελτίωση του δημοτικού ηλεκτροφωτισμού συμπεριλαμβανομένων των δημοτικών οδών, των κοινόχρηστων χώρων και των δημοτικών κτιρίων καθώς επίσης και τη συντήρηση και επισκευή του δικτύου φωτεινής σηματοδότησης των δρόμων και των λεωφόρων του δήμου.
6. Συντάσσει τεχνικές προδιαγραφές που αφορούν τις ανάγκες κάθε έργου σε υλικά, εργαλεία και τεχνικό εξοπλισμό και εισηγείται τη μεθοδολογία εκτέλεσης

κάθε έργου ανεξάρτητα αν εκτελείται με αυτεπιστασία ή έχει ανατεθεί σε ανάδοχους εργολάβους.

7. Είναι αρμόδιο να επιβλέπει την ορθή εκτέλεση των έργων του Τμήματος Συντήρησης καθώς και των έργων που εκτελούνται με αυτεπιστασία, όπως και των έργων που εκτελούνται από τρίτους.

8. Παρακολουθεί την τήρηση του χρονοδιαγράμματος κατασκευής έργων και μεριμνά για τις διαδικασίες παραλαβής τους.

9. Έχει την αρμοδιότητα για τη συγκρότηση επιτροπών διενέργειας διαγωνισμού μελετών και έργων της Διεύθυνσης.

10. Συνεργάζεται και ενημερώνει το τμήμα Προγραμματισμού και Οργάνωσης για τα χρηματοδοτούμενα έργα που είναι διαθέσιμα για ένταξη ή που είναι ήδη σε εξέλιξη.

11. Συνεργάζεται με το τμήμα συντήρησης για την συγκρότηση, οργάνωση και διοίκηση των συνεργείων άμεσης επέμβασης σε περιπτώσεις επειγόντων περιστατικών εκτός προγράμματος. Επιπλέον, λαμβάνει και εποπτεύει την εφαρμογή όλων των απαιτούμενων μέτρων προστασίας για την προστασία των κατοίκων που συμπεριλαμβάνει και την σήμανση κατά τη διάρκεια των εργασιών.

2.3.1.2 Αρμοδιότητες Τμήματος Δόμησης

Οι σημαντικότερες μεταξύ άλλων αρμοδιότητες του Τμήματος Δόμησης είναι:

1. Η παραλαβή των φακέλων που υποβάλλονται για την έκδοση οικοδομικών αδειών. Ο έλεγχος πληρότητας των φακέλων και ο έλεγχος των υποβαλλόμενων αρχιτεκτονικών, στατικών, ηλεκτρομηχανολογικών και λοιπών μελετών. Μετά από την έγκριση των μελετών έχει την αρμοδιότητα της έκδοσης της οικοδομικής άδειας.

2. Η αναθεώρηση των οικοδομικών αδειών και η έγκριση αδειών μικρής κλίμακας τηρώντας όλα τα απαιτούμενα στοιχεία και αρχεία των αδειών που εκδίδονται.
3. Η διενέργεια ελέγχων των κατασκευών για την εφαρμογή της εγκεκριμένης άδειας κατασκευής καθώς επίσης και ο έλεγχος αυθαίρετων κατασκευών και ο χαρακτηρισμός αυτών.
4. Ο έλεγχος και η εφαρμογή των πολεοδομικών και ρυμοτομικών σχεδίων της πόλης που περιλαμβάνουν τον έλεγχο εφαρμογής ρυμοτομικών σχεδίων στο έδαφος, την σύνταξη πράξεων εφαρμογής επί του ρυμοτομικού σχεδίου, την επίβλεψη των τοπογραφικών μελετών και των μελετών πράξεων εφαρμογής του Σχεδίου Πόλης και την σύνταξη διαγραμμάτων εφαρμογής διαμορφωμένης κατάστασης.
5. Η μελέτη και η εισήγηση για αναγκαίες τροποποιήσεις και αναθεωρήσεις του ρυμοτομικού σχεδίου του Δήμου της Ηλιούπολης.
6. Η παρακολούθηση της εξέλιξης των ρυθμιστικών σχεδίων και των πολεοδομικών μελετών για την τροποποίηση του σχεδίου πόλης για τις περιοχές του Δήμου Ηλιούπολης.
7. Η τήρηση του αρχείου των χαρτών και των ρυμοτομικών διαγραμμάτων, των όρων δόμησης και των πράξεων εφαρμογής, τακτοποίησης και αναλογισμού.
8. Η σύνταξη τοπογραφικών διαγραμμάτων των δημοτικών κτιρίων και οικοπέδων.
9. Η ρύθμιση των θεμάτων που αφορούν την εγκατάσταση, την λειτουργία και τη συντήρηση των ανελκυστήρων για τα κτίρια που βρίσκονται εντός του δήμου.
10. Τέλος, ο έλεγχος για την ίδρυση και λειτουργία υπαίθριων παιδοτόπων και άλλων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων.

2.3.1.3 Αρμοδιότητες Τμήματος Αδειών Εγκαταστάσεων και Μεταφορών – Συγκοινωνιών και Κυκλοφορίας

Οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι οι κάτωθι:

1. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση συγκοινωνιακών έργων στο εύρος των ορίων της δικαιοδοσίας του δήμου.
2. Η μέριμνα για την εξασφάλιση του απαραίτητου δικτύου αστικών συγκοινωνιών του δήμου για την εξυπηρέτηση των κατοίκων. Αυτό περιλαμβάνει τη μέριμνα για την μεταφορά και μετακίνηση όλων των διαφορετικών κοινωνικών ομάδων του Δήμου, όπως μαθητές, ηλικιωμένοι, άτομα με αναπηρία και εργαζόμενοι του δήμου.
3. Ο καθορισμός των αστικών γραμμών των λεωφορείων, καθώς και οι αφετηρίες, οι διαδρομές, οι στάσεις και το τέρμα κάθε γραμμής. Επιπλέον, ο καθορισμός των προδιαγραφών των στάσεων και των στεγάστρων αναμονής των επιβατών.
4. Η μέριμνα και η μελέτη κυκλοφοριακών τροποποιήσεων για την ασφαλεία και διευκόλυνση των μετακινήσεων. Πιο συγκεκριμένα:
 - Η εκπόνηση κυκλοφοριακών μελετών.
 - Η ονοματοδοσία των οδών, πλατειών, η αρίθμηση των κτισμάτων και η τοποθέτηση των πινακίδων
 - Η απαγόρευση στάθμευσης σε συγκεκριμένους χώρους.
5. Η χορήγηση αδειών εγκατάστασης και και λειτουργίας διαφορών κατηγοριών επιχειρήσεων και επαγγέλματων του χώρου των μεταφορών. Πιο συγκεκριμένα έχει την αρμοδιότητα χορήγησης άδειας άσκησης επαγγέλματος τεχνιτών επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων και τη χορήγηση και άδεια λειτουργίας

συνεργείων επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων, μοτοσικλετών και λοιπών συναφών εγκαταστάσεων.

6. Η χορήγηση άδειας εγκατάστασης και λειτουργίας στεγνοκαθαριστηρίων, ταπητοκαθαριστηρίων και λοιπών συναφών επαγγελματών.

7. Ο σχεδιασμός προγραμμάτων δράσης του Δήμου για τη μελέτη και υλοποίηση συγκοινωνιακών έργων, όπως συντήρηση υφιστάμενου δικτύου, κατασκευή νέων έργων οδοποιίας, κατασκευή νέων κόμβων και διαβάσεων, σε άμεση συνεργασία με την Διεύθυνση Προγραμματισμού και Οργάνωσης.

2.1.3.4 Αρμοδιότητες Τμήματος Συντήρησης και Έργων Αυτεπιστασίας

Το τμήμα Συντήρησης Έργων και Αυτεπιστασίας αποτελείται από το Τεχνικό Συνεργείο του Δήμου με βασικότερες αρμοδιότητες τις κάτωθι:

1. Η εκτέλεση των μικροσυντηρήσεων των οικοδομικών εργασιών που περιλαμβάνει τα πεζοδρόμια, τις λακούβες στους δρόμους κ.τ.λ.
2. Η εκτέλεση των μικροσυντηρήσεων των ηλεκτρομηχανολογικών εργασιών όπως η αλλαγή λαμπτήρων κ.τ.λ.
3. Ο έλεγχος των εργασιών που υλοποιούνται είτε από την ίδια την υπηρεσία, είτε από συνεργεία εργολάβων.
4. Η συντήρηση των παιδικών χαρών με σκοπό την ασφαλή χρήση τους από τους κατοίκους.
5. Η εκτέλεση και επίβλεψη έργων αυτεπιστασίας.
6. Η εκτέλεση εργασιών συντήρησης, επισκευής και βελτίωσης των δημοτικών εγκαταστάσεων και του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού τους.
7. Η τοποθέτηση προσωρινών προστατευτικών μέσων για την ασφαλή κυκλοφορία πεζών και οχημάτων.

8. Σε συνεργασία με το τμήμα μελετών και κατασκευών συγκροτεί, οργανώνει και διοικεί συνεργεία άμεσης επέμβασης σε περιπτώσεις έκτακτων περιστατικών, τα οποία είναι εκτός προγραμματισμού.

2.3.2 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Προγραμματισμού - Οργάνωσης

Η Διεύθυνση Προγραμματισμού και Οργάνωσης έχει ως αρμοδιότητα την υποστήριξη των υπόλοιπων οργάνων της διοίκησης, των νομικών προσώπων και των υπηρεσιών του Δήμου στις διαδικασίες που αφορούν τη σύνταξη, παρακολούθηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και των Προγραμμάτων Ετήσιας Δράσης. Επιπλέον, βασική της αρμοδιότητα είναι η παρακολούθηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του Δήμου κατά την εφαρμογή του σχεδιασμού και την επίτευξη των εσωτερικών στόχων, όπως επίσης και της εφαρμογής των οργανωτικών συστημάτων του Δήμου.

2.3.2.1 Αρμοδιότητες Τμήματος Προγραμματισμού & Ανάπτυξης

1. Το τμήμα έχει την αρμοδιότητα να συγκεντρώνει σε συνεργασία με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου και τους φορείς της πόλης τα γεωγραφικά, κοινωνικά, οικονομικά και δημογραφικά στοιχεία του Δήμου, να τα επεξεργάζεται και να ενημερώνει τα δεδομένα ανάπτυξης του Δήμου.

2. Να μεριμνά για την έρευνα των αναγκών των δημοτών, να συγκεντρώνει και να τεκμηριώνει προτάσεις για ενέργειες και έργα που θα βελτιώνουν και θα ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές. Επιπλέον, να μεριμνά για την εκπόνηση μελετών για τη διάγνωση των αναγκών ανάπτυξης του Δήμου και να διερευνά τη σκοπιμότητα αναπτυξιακών προγραμμάτων και να ιεραρχεί την προτεραιοποίηση των δράσεων και των έργων του Δήμου.

3. Να μελετά και να εισηγείται την εφαρμογή προγραμμάτων για την αξιοποίηση των φυσικών πόρων του Δήμου, την αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και την διαχείριση των υποδομών για την ανάπτυξη και στήριξη της τοπικής οικονομίας. Επιπλέον, να μελετά, να σχεδιάζει και να εισηγείται την εφαρμογή δράσεων για την ισότητα των δύο φύλων.

4. Να συνεργάζεται με τις υπόλοιπες κρατικές υπηρεσίες όπως η Περιφέρεια, στην οποία ανήκει ο Δήμος, για την συμμετοχή και εναρμόνιση με τα προγράμματα οικονομικής ανάπτυξης που συμμετέχει ο Δήμος και χρηματοδοτούνται από τις κρατικές υπηρεσίες.

5. Να συνεργάζεται με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου και να προτείνει προγράμματα για την εξασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση των τεχνικών και κοινωνικών υποδομών του Δήμου.

6. Να μεριμνά για την διενέργεια όλων των απαραίτητων ενεργειών και διαδικασιών για την ένταξη έργων και δράσεων σε αναπτυξιακά προγράμματα και να παρακολουθεί την πορεία υλοποίησής τους και να ενημερώνει τις αμόδιες υπηρεσίες του Δήμου.

7. Να υποστηρίζει την Διοίκηση, τις υπηρεσίες του Δήμου και των Νομικών Προσώπων για την σύνταξη, παρακολούθηση και αξιολόγηση του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου.

8. Να συντάσσει το Σχέδιο Ετήσιου Προγράμματος Δράσης του Δήμου, αφού έχει λάβει, έχει αναλύσει και έχει αξιολογήσει τις εισηγήσεις των υπηρεσιών. Ακολούθως, το υποβάλλει στην Εκτελεστική Επιτροπή, την οποία και υποστηρίζει στην παρακολούθηση, αξιολόγηση και απολογισμό του.

9. Να διαμορφώνει τους δείκτες αποτελεσματικότητας, που επιτρέπουν την εκτίμηση του βαθμού επίτευξης των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος, καθώς και να διαμορφώνει τους δείκτες αποδοτικότητας, που συνδέουν το

κόστος πραγματοποίησης με τα αποτελέσματα των δράσεων, με σκοπό την αντικειμενική αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

10. Να υποστηρίζει τον Δήμαρχο στην παρακολούθηση και στην αξιολόγηση του Επιχειρησιακού προγράμματος και να συντάσσει τη ενδιάμεση και την τελική έκθεση αξιολόγησης, τις οποίες και υποβάλλει στη Διοίκηση. Δύναται να εισηγείται και την αναθεώρηση των στόχων του Επιχειρησιακού προγράμματος μετά από την ενδιάμεση αξιολόγησή του.

2.3.2.2 Αρμοδιότητες Τμήματος Αποτελεσματικότητας, Ποιότητας και Οργάνωσης.

1. Να σχεδιάζει και να εισηγείται μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών προσώπων που τον απαρτίζουν και να εισηγείται τον Κανονισμό Μέτρησης και Αξιολόγησης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

2. Να διαμορφώνει και να εισηγείται, με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του Δήμου, περιοδικούς στόχους.

3. Να διατυπώνει ετήσιες εκθέσεις αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και να εντοπίζει και να προωθεί τις καλύτερες πρακτικές αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας.

4. Να συγκεντρώνει δεδομένα που αφορούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων του Δήμου, να παρακολουθεί την εξέλιξή τους, να επεξεργάζεται αυτά τα δεδομένα και τα στοιχεία και να συντάσσει ενημερωτικές αναφορές.

5. Να εισηγείται, να αξιολογεί και να παρακολουθεί μέτρα που αφορούν τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών που έχουν αντίκτυπο στην καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των δημοτών.

6. Να σχεδιάζει συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας και διαδικασιών αυτοαξιολόγησης και να συντονίζει την εφαρμογή τους.
7. Να συνεργάζεται με την Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών για τη δημιουργία και εφαρμογή συστημάτων προϋπολογιστικού και απολογιστικού ελέγχου των οικονομικών του Δήμου, όπως επίσης και τη δημιουργία συστημάτων παρακολούθησης του κόστους λειτουργίας των υπηρεσιών του Δήμου και του κόστους των παραγόμενων και παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους δημότες.
8. Να μεριμνά για την εγκατάσταση και την τήρηση συστήματος διασφάλισης ποιότητας των λειτουργιών των υπηρεσιών του Δήμου και για την εγκατάσταση και τήρηση συστήματος διασφάλισης της διαχειριστικής επάρκειας του Δήμου στην παραγωγή και στον σχεδιασμό έργων.
9. Να μεριμνά για την εκπόνηση και την αναθεώρηση των εσωτερικών Κανονισμών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες.
10. Να παρακολουθεί την τήρηση, να σχεδιάζει και να εισηγείται αναθεωρήσεις της δομής οργάνωσης των υπηρεσιών και του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου.
11. Να μεριμνά για τον προσδιορισμό των απαραίτητων θέσεων εργασίας και του αναγκαίου προσωπικού ανά θέση εργασίας σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες και με την Διεύθυνση Διοίκησης με σκοπό τον προγραμματισμό της πλήρωσης των θέσεων είτε με νέα στελέχη, είτε με ανακατανομή των υφιστάμενων στελεχών.

2.4. Στελέχωση των Διεύθυνσεων Τεχνικών Υπηρεσιών – Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης.

Βάσει του Ν. 3852/2010 που είχε ως σκοπό την αναβάθμιση του ρόλου της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης και στο άρθρο 94 δημιουργήθηκαν

πρόσθετες αρμοδιότητες στον τομέα της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών και Δόμησης.

Το βασικό στοιχείο για την επίτευξη αυτού του σκοπού όμως που είναι η επαρκής στελέχωση των Διευθύνσεων παρέμεινε αμετάβλητο.

2.4.1 Στελέχωση Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών - Δόμησης.

Σημαντικός παράγοντας για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών και Δόμησης που έχουν κάποιες από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες που επηρεάζουν και εξασφαλίζουν την καλύτερη ποιότητα ζωής των δημοτών και των κατοίκων είναι η στελέχωση τους από τον απαραίτητο αριθμό υπαλλήλων που διαθέτουν την απαραίτητη εκπαίδευση για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις αρμοδιότητες.

Η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών βάσει του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών στελεχώνεται από το ανθρώπινο δυναμικό που αναφέρει ο **Πίνακας 2**.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ - ΔΟΜΗΣΗΣ				
Κατηγορία Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	Οργανικές θέσεις	Υπηρετούν	Δεσμευμένες σύμφωνα με την περ. β' της παρ. 1/α του άρθρου 33 του ν. 4024/11	Κενές
Τμήμα Αδειών, Μεταφορών-Συγκοινωνιών και Κυκλοφορίας	4	2	1	1

ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών	1	1	-	-
ΤΕ Πολιτικών Μηχανικών	1	1	-	-
ΤΕ Τεχνολόγων Πολιτικών Μηχανικών	1	0	1	-
ΔΕ Σχεδιαστών	1	0	-	1
Τμήμα Δόμησης	8	6	2	0
ΠΕ Αρχιτεκτόνων Μηχανικών	1	1	-	-
ΠΕ Τοπογράφων Μηχανικών	1	1	-	-
ΠΕ Αρχιτεκτόνων Μηχανικών	1	1	-	-
ΤΕ Τοπογράφων Μηχανικών	1	1	-	-
ΤΕ Πολιτικών Μηχανικών	1	1	-	-
ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών	1	0	1	-
ΤΕ Μηχανολόγων Ηλεκτρολόγων Μηχανικών	1	0	1	-
ΔΕ Διοικητικού	1	1	-	-

Τμήμα Μελετών-Κατασκευών	10	5	4	1
ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών	1	1	-	-
ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών	1	1	-	-
ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών	1	0	1	-
ΠΕ Αρχιτεκτόνων Μηχανικών	1	0	1	-
ΤΕ Τεχνολόγων Πολιτικών Μηχανικών	1	1	-	-
ΠΕ Μηχανολόγων Μηχανικών	1	1	-	-
ΠΕ Μηχανολόγων Ηλεκτρολογων Μηχανικών	1	0	1	-
ΠΕ Μηχανολόγων Ηλεκτρολογων Μηχανικών	1	0	1	-
ΔΕ Εργοδηγών Δομικών Έργων	1	0	-	1
ΠΕ- Γεωπόνων Μηχανικών	1	1	-	-
Τμήμα Συντηρήσεων και Έργων Αυτεπιστασίας	28	14	6	8

ΤΕ Τεχνολόγων Πολιτικών Μηχανικών	1	1	-	-
ΤΕ Τεχνολόγων Μηχανολόγων Μηχανικών	1	0	1	-
ΔΕ Τεχνίτες (Γενικά)	17	9	1	7
ΔΕ Ηλεκτρολόγοι	6	2	4	-
ΔΕ Ηλεκτρολόγοι Εναερίτες	1	0	-	1
ΥΕ Βοηθητικού Προσωπικού	1	1	-	-
ΔΕ Σχολικών Φυλάκων	1	1	-	-
ΣΥΝΟΛΟ	50	27	13	10

Παρατηρείται αναλύοντας τον παραπάνω πίνακα και τη συνολική στελέχωση της Διεύθυνσης πως οι θέσεις που είναι πληρωμένες στην υπηρεσία αποτελούν το 54% σε σχέση με τις οργανικές θέσεις που είναι διαθέσιμες βάσει του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ).

Επιπλέον, τα τρία τμήματα, δηλαδή το Τμήμα Μελετών - Κατασκευών, Τμήμα Δόμησης και το Τμήμα Αδειών – Μεταφορών – Συγκοινωνιών και Κυκλοφορίας, που στελεχώνονται κατά βάση από προσωπικό Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής εκπαίδευσης, όπως Πολιτικοί Μηχανικοί, Αρχιτέκτονες Μηχανικοί, Μηχανολόγοι και Ηλεκτρολόγοι Μηχανικοί, Τοπογράφοι Μηχανικοί και

Μηχανικοί Δομικών Έργων, αποτελούν το 44% του συνολικού προσωπικού που αναφέρει ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας.

Από τις 22 (44%) οργανικές θέσεις των τριών τμημάτων είναι καλυμμένες στην Διεύθυνση μόνο οι 13 δηλαδή μόνο το 60% των συνολικών που αναφέρει ο ΟΕΥ. Έτσι λοιπόν είναι εμφανές ότι με την παρούσα ελλιπή στελέχωση και τις επιπλέον σημαντικές αρμοδιότητες, που βάσει του άρθρου 94 του Ν. 3852/2010 προστέθηκαν, η Διεύθυνση Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης δεν μπορεί να λειτουργήσει με τον αναγκαίο τρόπο για ανταπεξέλθει στις αρμοδιότητές της και να παρέχει την ποιότητα των υπηρεσιών την οποία οφείλει προς τους πολίτες.

2.4.2 Στελέχωση Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Οργάνωσης.

Σημαντικός παράγοντας για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών και Δόμησης αποτελεί η αγαστή συνεργασία με τη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Οργάνωσης. Παρατηρείται ότι μέσα στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης είναι και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ολόκληρου του Οργανισμού, όπως και συνολικά η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του για την διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επιπλέον, η Διεύθυνση είναι υπευθύνη για τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών καθώς και την παρακολούθηση των στόχων που έχει κάθε υπηρεσία του Δήμου.

Η Διεύθυνση Προγραμματισμού και Οργάνωσης βάσει του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου του Υπουργείου Εσωτερικών στελεχώνεται από το ανθρώπινο δυναμικό που αναφέρει ο **Πίνακας 3**.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ-ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ				
Κατηγορία Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	Οργανικές θέσεις	Υπηρετούν	Δεσμευμένες σύμφωνα με την περ. β΄ της παρ. 1/α του άρθρου 33 του ν. 4024/11	Κενές
Τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης	2	2	-	-
ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών	1	1	-	-
ΠΕ Τοπογράφων Μηχανικών	1	1	-	-
Τμήμα Αποτελεσματικότητας Ποιότητας και Οργάνωσης	3	1	1	1
ΔΕ Διοικητικού	1	1	-	-
ΠΕ Διοικητικού	1	0	-	1
ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών	1	0	1	-
ΣΥΝΟΛΟ	5	3	1	1

Ο συνολικός αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού που ορίζεται από τον ΟΕΥ είναι στελεχωμένος κατά 60% δηλαδή 3 υπάλληλοι από τον συνολικό αριθμό των 5 υπαλλήλων που προβλέπεται από τις συνολικές οργανικές θέσεις. Επίσης, το τμήμα Αποτελεσματικότητας και Οργάνωσης στελεχώνεται από μόνο έναν υπάλληλο. Από τις ειδικότητες που περιλαμβάνονται στον ΟΕΥ παρατηρείται πως επιστημονική κατάρτιση για τη Διοίκηση Οργανισμών δεν συμπεριλαμβάνεται σε καμία θέση του οργανισμού.

Όπως αναλύθηκε παραπάνω καποιές από τις βασικές αρμοδιότητες της Διευθυνσης αυτής είναι και ο σχεδιασμός και η εισήγηση μεθόδων μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του Δήμου καθώς επίσης και η διατύπωση ετήσιων εκθέσεων αποδοτικότητας.

Είναι ευκόλα αντιληπτό πως εάν δεν υπάρχει η ανάλογη εκπαίδευση και επιστημονική κατάρτιση του προσωπικού με αντίστοιχες γνώσεις είναι αδύνατο η Διεύθυνση να καταφέρει να φέρει εις πέρας αυτές τις αρμοδιότητες.

2.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.

Στο κεφάλαιο αυτό αποτυπώθηκε ο τρόπος και η μεθοδολογία με τον οποίο καθορίστηκε η εσωτερική λειτουργία των Διευθύνσεων του Δήμου Ηλιούπολης. Επίσης, αναλύθηκε ειδικότερα η διαστρωμάτωση και λειτουργία των Διευθύνσεων της Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης.

Μπορεί να παρατηρηθεί πως ο τρόπος που επιμερίστηκαν οι αρμοδιότητες και ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού στηρίζεται σε γενικά χαρακτηριστικά και στατιστικά όλων των Δήμων από το πρότυπο της ΕΕΤΑΑ, και δεν αναλύει τα ειδικά χαρακτηριστικά και τις παραμέτρους που επηρεάζουν ειδικά το Δήμο Ηλιούπολης.

Περαιτέρω, ενώ βάσει του Ν. 3852/2010 δημιουργήθηκαν πρόσθετες αρμοδιότητες στον τομέα της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών -Δόμησης, δεν έχει μελετηθεί και υπολογισθεί αν αυτές είναι εφικτό να καλυφθούν από την υπάρχουσα στελέχωση ή αν απαιτείται παραπάνω προσωπικό.

Τέλος, δεν περιγράφεται, ούτε αναλύεται ο τρόπος επιχειρησιακής λειτουργίας που θα πρέπει να ακολουθούν οι υπηρεσίες για να μπορεί να εποπτεύει και να βελτιώνει το τμήμα Αποτελεσματικότητας και Οργάνωσης της Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Οργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αναδιοργάνωση της Διεύθυνσης Τεχνικής Υπηρεσίας- Δόμησης του Δήμου Ηλιούπολης

Όπως είναι φανερό η ανάγκη για αναδιοργάνωση με νέες μεθόδους μανάτζμεντ είναι αναγκαία για την εκπλήρωση όλων των αρμοδιοτήτων και ευθυνών της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών και Δόμησης και της Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Οργάνωσης του Δήμου Ηλιούπολης, ειδικότερα σε μια περίοδο όπου οι απαιτήσεις είναι περισσότερες από τους πολίτες ενώ ταυτόχρονα τα διαθέσιμα μέσα παραμένουν τα ίδια εάν όχι λιγότερα από τα προηγούμενα χρόνια.

3.1 Ο Νόμος 3230/2004 και η Διοίκηση μέσω Στόχων

Σε μια προσπάθεια για αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του Δημόσιου Τομέα θεσπίστηκε ο Νόμος 3230/2004 για Διοίκηση μέσω στόχων με βασικό σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία του δημόσιου τομέα.

Η πρακτική της διοίκησης μέσω στόχων είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι χρησιμοποιείται σε άλλες αναπτυγμένες χώρες, όπως η Γερμανία, η Γαλλία, η Αυστραλία και άλλες από τη δεκαετία του 1980 (Ραμματα, 2011).

Σύμφωνα με τον Ν. 3230/2004 καθιερώνεται το σύστημα διοίκησης με στόχους και μέτρηση αποδοτικότητας και αυτό ορίζεται ως διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και στη συνέχεια διάχυση των επιδιώξεων αυτών υπό τη μορφή συγκεκριμένων δράσεων σε όλα τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

Η καθιέρωση της μέτρησης της αποδοτικότητας έχει ως σκοπό την αξιολόγηση των υπηρεσιών της διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και της ικανοποίησής του προς την Δημόσια Διοίκηση.

Η διαδικασία του ορισμού των στόχων για κάθε υπηρεσία οφείλει να είναι ετήσια σύμφωνα με το άρθρο 3 του νόμου με έκδοση κανονιστικών αποφάσεων στους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο. Ο τρόπος επιμερισμού των στόχων θα γίνεται από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από τον υπουργό ή τον δήμαρχο προς τις διευθύνσεις, έπειτα από τις διευθύνσεις προς τους προϊσταμένους των τμημάτων και εκείνοι θα καθορίζουν τη συμβολή του κάθε υπαλλήλου του τμήματος τους για τη επίτευξη του συνολικού στόχου του τμήματος.

Παρακολούθηση για την πορεία υλοποίησης των στόχων γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, που δεν μπορεί να ξεπερνούν το τρίμηνο, και σε περιπτώσεις που παρατηρείται σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών αποτελεσμάτων γίνεται επανακαθορισμός των στόχων ή και τροποποίηση του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης όπως αναφέρεται στο άρθρο 4.

Σημαντικό σημείο του Νόμου είναι ο ορισμός των δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας που επιμερίζονται σε Γενικούς δείκτες και Ειδικούς.

Ο Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών και το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, ενώ συμπληρωματικά σε κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορούν να εφαρμόζονται και Ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Με την νομοθετική ρύθμιση αυτή έγινε ουσιαστικά η προσπάθεια να επαναπροσανατολιστεί η δημόσια δράση σε μετρήσιμα αποτελέσματα προσπαθώντας να αφαιρέσει από τον υπάλληλο τις περιττές δράσεις (Ραμματα, 2011).

Παρόλα αυτά μελετητές της διοίκησης άσκησαν κριτική επικαλούμενοι πως το σύστημα στοχοθεσίας θα επιφέρει ένα επιπλέον γραφειοκρατικό φορτίο αυξάνοντας το χρόνο τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό θα ασχοληθεί με το εγχείρημα αυτό. Επισημαίνουν επίσης πως δεν έχει προβλεφτεί η κατάλληλη

εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού που θα βελτιώσει τις συνθήκες απασχόλησης επενδύοντας στις δεξιότητες που χρειάζεται να καλλιεργηθούν για να επιτευχθεί ο σκοπός του νόμου (Ραμματα, 2011).

3.2 Έρευνα για την ανάγκη αναδιοργάνωσης στις Διευθύνσεις του Δήμου Ηλιούπολης

Για την επιτυχή εφαρμογή της αναδιάρθρωσης των Υπηρεσιών θεωρήθηκε απαραίτητη η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με την οποία θα αποτυπωθεί η άποψη της υπηρεσίας για την υφιστάμενη κατάσταση στην Διεύθυνση Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και στην Διεύθυνση Προγραμματισμού και Οργάνωσης καθώς επίσης και στην πρόθεση των υπαλλήλων να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν μέχρι σήμερα και να εφαρμόσουν νέες μεθόδους μανάτζμεντ που θα βελτιώσουν τις εσωτερικές διαδικασίες και θα αναβαθμίσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε με αποστολή ερωτηματολογίου σε ένα δείγμα των στελεχών των δύο Διευθύνσεων.

3.2.1 Έρευνα για την Μέθοδο Lean Six Sigma στον Δημόσιο Τομέα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Για να καταστεί εφικτή σύγκριση των αποτελεσμάτων της έρευνας που αφορά τις Διευθύνσεις στον Δήμο Ηλιούπολης με την κατάσταση που ισχύει σε άλλες χώρες γίνεται αναφορά με παρόμοια έρευνα που διεξήχθη στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

Στην έρευνα στις Ηνωμένες Πολιτείες έγιναν ερωτήσεις σε ένα δείγμα 16 υψηλόβαθμων στελεχών που υπηρετούν σε δήμους με πληθυσμό πάνω από 10.000 κατοίκους και αφορούσε θέματα σχετικά με την χρήση της μεθόδου Lean Six Sigma στον Δημόσιο Τομέα. Οι ερωτήσεις στις οποίες απάντησαν τα στελέχη παραθέτονται παρακάτω:

1. Πως ερμηνεύετε την έκφραση ότι οι Δήμοι και γενικά ο Δημόσιος Τομέας είναι επιφορτισμένοι με το προσφέρουν «περισσότερα με λιγότερα»;
2. Εάν υπάρχουν μέθοδοι οι οποίες θα μπορούσαν να εξοικονομήσουν κεφάλαια και πόρους θα είσαταν διατεθειμένοι να τις εφαρμόσετε;
3. Πως υιοθετείτε την αλλαγή και την καινοτομία μέσα στον οργανισμό σας; Είναι δύσκολη η επίτευξή της;
4. Ποια είναι η γνώση σας σχετικά με τη μέθοδο Lean Six Sigma;
5. Εφαρμόζετε στο παρόν κάποιες από τις αρχές της Lean Six Sigma σε κάποιες από τις εργασίες του Δήμου σας;
6. Παρακαλώ πείτε μας ποια θεωρείται ότι θα ήταν η επίδραση στον Οργανισμό σας με τη χρήση της Lean Six Sigma.
7. Πόσα χρόνια προυπηρεσίας έχετε στην Δημόσια Διοίκηση;

3.2.1.2 Αποτελέσματα Έρευνας στις Ηνωμένες Πολιτειες

Τα αποτελέσματα από αυτές τις ερωτήσεις για την πρόθεση της εφαρμογής της Lean Six Sigma αναλύθηκαν από τον Fletcher.

Σχετικά με την **πρώτη ερώτηση** το 100% των ερωτηθέντων στελεχών συμφώνησαν με την πεποίθηση πως πλέον οι πολίτες έχουν απαιτήσεις για πιο ποιοτικές υπηρεσίες από τους δήμους.

Στην **δεύτερη ερώτηση** το 50% των ερωτηθέντων ήταν ανοιχτοί στο ενδεχόμενο να εφαρμόσουν νέες μεθόδους που θα μπορούσαν να βοηθήσουν την υπηρεσία να εξοικονομήσει κεφάλαια και πόρους. Το ποσοστό αυτό αποδεικνύει πως υπάρχει μια διστακτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων από τα στελέχη των δήμων που υποδεικνύει θέματα της εσωτερικής κουλτούρας μέσα στον Οργανισμό.

Στην **τρίτη ερώτηση** τα 15 από τα 16 στελέχη δηλαδή ποσοστό 94% απάντησαν ότι είναι πολύ δύσκολη η εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών μέσα στον Οργανισμό στον οποίο υπηρετούν, όχι όμως αδύνατο. Μόνο ένα στέλεχος απάντησε ότι είναι εύκολα εφικτή μια τέτοια αλλαγή. Από τις απαντήσεις σε αυτή τη ερώτηση είναι εύκολο να διαπιστωθεί πως ενώ η εφαρμογή νέων μεθόδων μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση δεν είναι αδύνατη, ωστόσο δεν θα είναι μια εύκολη και γρήγορη νίκη για τους υπεύθυνους της Δημόσιας Διοίκησης.

Στην **τέταρτη ερώτηση** ποσοστό 63% ήταν ενημερωμένοι για την μέθοδο Lean Six Sigma. Σύμφωνα με τον ερευνητή το ποσοστό αυτό είναι ένα ενθαρρυντικό αποτέλεσμα που δηλώνει πως πλέον η μέθοδος Lean Six Sigma δεν είναι άγνωστη στον Δημόσιο Τομέα και έτσι υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες υιοθέτησης και εφαρμογής της.

Στην **πέμπτη ερώτηση** ποσοστό 63% απάντησε πως δεν εφαρμόζεται η μέθοδος στον Δήμο που υπηρετεί, ενώ το υπόλοιπο 37 % υπόδειξε πως σκοπεύει να το κάνει στο άμεσο μέλλον.

Στην **έκτη ερώτηση** που αφορούσε στην επίδραση που θα είχε η εφαρμογή των μεθόδων της Lean Six Sigma στον Οργανισμό τους υπήρξαν ανάμεικτες αντιδράσεις για το πόσο θα επηρέαζε η υιοθέτηση της μεθόδου. Μόνο το 38% δηλαδή τα 6 από τα 16 στελέχη ήταν απόλυτα αισιόδοξοι για τη βελτίωση της ποιότητας και των εσωτερικών διαδικασιών του Οργανισμού τους.

Στην **έβδομη ερώτηση** σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας το 50% των ερωτηθέντων στελεχών είχαν πάνω από 25 χρόνια προϋπηρεσίας. Τα χρόνια προϋπηρεσίας αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την πρόθεση για την εφαρμογή νέων μεθόδων καθώς πολλά στελέχη που είναι κοντά στην συνταξιοδότηση τους είναι πιθανό να μην έχουν την ενέργεια και τη θέληση να στηρίξουν την καινοτομία και την αλλαγή στον τρόπο που λειτουργεί ο Οργανισμός στον οποίο υπηρετούν (Fletcher J., 2018).

3.2.2 Έρευνα στις Διευθύνσεις Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης & Προγραμματισμού και Οργάνωσης του Δήμου Ηλιούπολης

Στην έρευνα που διεξήχθη στις Διευθύνσεις του Δήμου Ηλιούπολης έγιναν ερωτήσεις σε ένα δείγμα 10 υπαλλήλων που αποτελούν την πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί στην παρούσα περίοδο στις δύο Διευθύνσεις του Δήμου Ηλιούπολης, εξαιρουμένου του Τμήματος Συντηρήσεων και Έργων Αυτεπιστασίας που αποτελείται από τεχνίτες και υπαλλήλους Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα από τη Διεύθυνση Τεχνικής Υπηρεσία-Δόμησης απάντησαν επτά υπάλληλοι από τους συνολικά δεκατρείς που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό των τμημάτων Μελετών-Κατασκευών, Δόμησης και Αδειών-Μεταφορών.

Από τη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Οργάνωσης που απαρτίζεται από τρεις υπαλλήλους στην έρευνα έλαβαν μέρος και οι τρεις.

Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί ότι μέρος στην έρευνα πήραν οι Διευθυντές και των δύο Διευθύνσεων καθώς και προϊστάμενοι από τα τμήματα των Διευθύνσεων.

Ο σκοπός των ερωτήσεων της έρευνας ήταν να αποτυπωθεί εάν το ανθρώπινο δυναμικό των Διευθύνσεων είναι ικανοποιημένο με τον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας, εάν θεωρεί ότι υπάρχουν περιθώρια βελτιώσης των εσωτερικών διαδικασιών που συνεπάγεται με καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών προς τον πολίτη και εάν είναι διατεθειμένο να έχει ενεργό ρόλο στην αναδιοργάνωση της υπηρεσίας για την επίτευξη της αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι ερωτήσεις που οι υπάλληλοι κλήθηκαν να απαντήσουν είναι οι παρακάτω:

1. Στον Δήμο που εργάζεστε υπάρχει επάρκεια προσωπικού για την εκτέλεση και επίτευξη των αρμοδιοτήτων και των στόχων της Διεύθυνσης;
2. Οι ειδικότητες προσωπικού που απαιτούνται για την επίτευξη του σκοπού της υπηρεσίας υπάρχουν στην υπηρεσία ή υπάρχουν ελλείψεις;
3. Η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των Διευθύνσεων και μεταξύ των Τμημάτων είναι ικανοποιητική και εποικοδομητική;
4. Υπάρχει διακριτός επιμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων μέσα στη Διεύθυνσή σας;
5. Υπάρχουν διαδικασίες για τις εργασίες και τις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης; Αν υπάρχουν αυτές είναι γραπτές;
6. Υπάρχουν προβλήματα λειτουργίας μέσα στη Διεύθυνση: Αν ναι, αυτά δημιουργούνται λόγω κακής: 1) Οργάνωσης, 2) Συνεργασίας, 3) Επικοινωνίας.
7. Πως ερμηνεύετε την έκφραση «ο Δημόσιος Τομέας καλείται να πετυχαίνει περισσότερα με λιγότερα»;
8. Θεωρείτε πως υπάρχουν μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να εξοικονομηθούν πόροι και κεφάλαια; Αν ναι, θα είσασταν διατεθειμένοι να τις εφαρμόσετε στην Διεύθυνσή σας;

9. Πως υιοθετείτε την αλλαγή και την καινοτομία μέσα στον οργανισμό σας; Είναι δύσκολη η επίτευξή της; Θεωρείτε ότι είναι δύσκολο να επιτευχθεί η αλλαγή μέσα στη Διευθυνσή σας;

10. Ποιες είναι οι γνώσεις σας σχετικά με τις μεθόδους μάνατζμεντ: 1) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και 2) Lean Six Sigma.

11. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε στον Δημόσιο Τομέα;

3.2.2.1 Αποτελέσματα Έρευνας στις Διευθύνσεις Τεχνικής Υπηρεσίας- Δόμησης και Προγραμματισμού και Ανάπτυξης του Δήμου Ηλιούπολης.

Τα αποτελέσματα από την έρευνα στις ερωτήσεις που τέθηκαν είναι σημαντικά για να γίνει αντιληπτό εάν το ανθρώπινο δυναμικό των Διευθύνσεων θεωρεί πως βάσει του υφιστάμενου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας και την νομοθεσίας που ισχύει και σύμφωνα με την οποία λειτουργούν οι Διεύθυνσεις μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες που οφείλει προς τους πολίτες και αν ο εσωτερικός τρόπος λειτουργίας είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός.

Στην **πρώτη ερώτηση** όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν πως το υπάρχον προσωπικό που στελεχώνει και τις δύο Διευθύνσεις δεν επαρκεί για να ανταπεξέλθει στις αρμοδιότητες που είναι επιφορτισμένες οι υπηρεσίες με αποτέλεσμα να μην μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν οι Διευθύνσεις.

Στη **δεύτερη ερώτηση** που αφορά τις ειδικότητες, την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την επάρκεια της, ποσοστό 50% απάντησε πως οι ειδικότητες που στελεχώνουν τις διευθύνσεις επαρκούν για να ανταπεξέλθουν στις αρμοδιότητες που τους αντιστοιχούν, ενώ το υπόλοιπο 50% θεωρεί ότι δεν είναι αρκετές για να καλύψουν τις ανάγκες της υπηρεσίας.

Στην **τρίτη ερώτηση** για την επικοινωνία και την συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων ποσοστό 80% πως ο βαθμός επικοινωνίας και συνεργασίας που υπάρχει ανάμεσα στα Τμήματα και τις Διευθύνσεις δεν είναι ικανοποιητικός, πράγμα το οποίο δυσχεραίνει την επίτευξη των στόχων τους. Το υπόλοιπο ποσοστό του 20% θεωρεί πως υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία, όχι όμως στον βαθμό που απαιτείται.

Στην **τέταρτη ερώτηση** για τον διακριτό επιμερισμό των αρμοδιοτήτων και των εργασιών μεταξύ των στελεχών των Διευθύνσεων ποσοστό 80%, δηλαδή οι 8 από τους 10 υπαλλήλους, θεωρεί πως δεν υπάρχει διακριτός επιμερισμός εργασιών. Λόγω της αδυναμίας αυτής παρατηρούνται πολλές καθυστερήσεις και παραλείψεις στις διαδικασίες έργων με αποτέλεσμα πολλοί από τους στόχους των Διευθύνσεων να καθυστερούν στην επίτευξη τους ή ακόμα σε κάποιες περιπτώσεις να μην μπορούν να υλοποιηθούν.

Στην **πέμπτη ερώτηση** για την ύπαρξη γραπτών οδηγιών και διαδικασιών ποσοστό 50% απάντησε πως δεν υπάρχουν σαφείς οδηγίες για την κάθε διαδικασία. Ποσοστό 20% απάντησε πως υπάρχουν γραπτές οδηγίες, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό του 30% θεωρεί πως θα έπρεπε να υπάρχουν γραπτές οδηγίες για την αποφυγή παραλείψεων και λαθών.

Στην **έκτη ερώτηση** για το αν παρατηρούνται προβλήματα λειτουργίας στις Διευθύνσεις ένα ποσοστό 30% θεωρεί πως δεν υπάρχουν προβλήματα λειτουργίας, ενώ το υπόλοιπο 70% απάντησε πως παρατηρούνται προβλήματα και σε θέματα οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των Διευθύνσεων αλλά ακόμα και των τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης.

Στην **έβδομη ερώτηση** ποσοστό 70% συμφώνησε με αυτή την άποψη πως στο Δημόσιο Τομέα απαιτούνται «περισσότερα με λιγότερα». Υπάρχει η πεποίθηση και η απαίτηση από τους πολίτες πως ο Δημόσιος Τομέας οφείλει και πρέπει να

αποδίδει πιο αποτελεσματικά και συχνά υπάρχει η σύγκριση με τις υπηρεσίες που παρέχει ο ιδιωτικός τομέας.

Στην **όγδοη ερώτηση** όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα σε ποσοστό 100% δήλωσαν με βεβαιότητα πως υπάρχουν τρόποι καλύτερης λειτουργίας των Διευθύνσεων και των εσωτερικών διαδικασιών που θα αυξήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και είναι διατεθειμένοι να υιοθετήσουν αυτούς τους τρόπους για την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Στην **ένατη ερώτηση** για την πρόθεση και τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού των Διευθύνσεων στην εφαρμογή νέων μεθόδων λειτουργίας ποσοστό 50% απάντησε πως θεωρούν σημαντική την εφαρμογή των νέων μεθόδων στην αποδοτικότερη λειτουργία της Διεύθυνσης που υπηρετούν και πως δεν είναι δύσκολη η αλλαγή και η μετάβαση.

Στην **δέκατη ερώτηση** ποσοστό 80% απάντησε πως δεν γνωρίζει τις μεθόδους Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Lean Six Sigma, ενώ το υπόλοιπο 20% ότι έχει λίγες γνώσεις πάνω σε αυτές τις μεθόδους μάλιστα.

Στην **ενδέκατη ερώτηση** ποσοστό 60% έχει προυπηρεσία πάνω από 20 χρόνια στον Δημόσιο Τομέα. Ποσοστό 40% έχει προυπηρεσία πάνω από 15 χρόνια.

3.2.3 Σύγκριση Αποτελεσμάτων Έρευνας.

Τα συμπεράσματα από την εν λόγω έρευνα καταδεικνύουν διοικητικά και οργανωτικά προβλήματα τα οποία επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία των Διευθύνσεων, γεγονός που έχει αρνητικές συνέπειες στην αποδοτικότητα και στις συνθήκες εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού.

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων θεωρεί πως ούτε η στελέχωση που έχει γίνει σύμφωνα με τον ΟΕΥ καλύπτει τις ανάγκες των Διευθύνσεων, αλλά επιπλέον ότι ο εσωτερικός τρόπος λειτουργίας δεν είναι στον επίπεδο που ακόμα και οι υπάλληλοι θα επιθυμούσαν να είναι για να είναι εφικτή η επίτευξη των στόχων.

Η συνεργασία και ο επιμερισμός των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στους υπαλλήλους ακόμα και του ίδιου τμήματος δεν είναι διακριτός που δημιουργεί προβλήματα στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών που απαιτούν συνεργασία.

Ένα σημαντικό να αναφερθεί ότι σε αντίθεση με τους συναδέλφους τους στην Αμερική που γνωρίζουν τις νέες μεθόδους μάνατζμεντ όπως η LSS, στον Δήμο Ηλιούπολης δεν υπάρχει η αντίστοιχη γνώση, γεγονός το οποίο σημαίνει πως για να επιτευχθεί η αναδιοργάνωση των Διευθύνσεων θα απαιτηθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για την εκπαίδευση και την αποδοχή των μεθόδων αυτών.

Το αισιόδοξο συμπέρασμα από την παραπάνω έρευνα είναι η πρόθεση της πλειοψηφίας του υφιστάμενου προσωπικού στην υιοθέτηση νέων τρόπων λειτουργίας με σκοπό την αποτελεσματικότερη εσωτερική λειτουργία των Διευθύνσεων.

Όλα τα παραπάνω συνηγορούν στην άποψη πως είναι αναγκαία η αναδιοργάνωση των Διευθύνσεων με νέες μεθόδους μάνατζμεντ.

3.3 Εισαγωγή της Lean Six Sigma στις Διευθύνσεις Τεχνικής Υπηρεσίας- Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης

Η εφαρμογή της Lean Six Sigma, όπως άλλωστε και κάθε αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας κάθε οργανισμού είτε στον ιδιωτικό τομέα είτε στον δημόσιο δεν αποτελεί μια εύκολη και γρήγορη υπόθεση. Απαιτεί αφοσίωση και επιμονή από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Από όσα στην παρούσα εργασία αναφέρθηκαν, κρίνεται ότι η βέλτιστη μέθοδος για την επίτευξη της αποδοτικότερης λειτουργίας και συνεργασίας τμημάτων του Δήμου Ηλιούπολης και συνεπώς της προσδοκώμενης από τους δημότες παροχής υπηρεσιών, λαμβανομένων υπόψιν όλων των παραμέτρων (χώρα, Δήμος, τοποθεσία, απαντήσεις προσωπικού, νομοθεσία) είναι η εφαρμογή της μεθόδου Lean Six Sigma, αρχικά από τις υπηρεσίες της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών - Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης και μεταγενέστερα στις λοιπές διευθύνσεις του Δήμου.

Το **πρώτο στάδιο** θα περιλαμβάνει την αναδιοργάνωση των Διευθύνσεων της Τεχνικής Υπηρεσίας - Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης με πρόσληψη προσωπικού το οποίο θα έχει εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στον τομέα της μεθοδολογίας της Lean Six Sigma.

Όπως παρατηρήθηκε στην περίπτωση του Fort Wayne, ο Δήμαρχος επέλεξε εξωτερικούς συνεργάτες με γνώσεις και εμπειρία πάνω στις μεθόδους μάνατζμεντ, και δημιούργησε ένα Διοικητικό Συμβούλιο που θα ηγούνταν στη διαδικασία της εφαρμογής του νέου τρόπου λειτουργίας του Δήμου.

Στον Δήμο Ηλιούπολης η διαπίστωση από την έρευνα που έγινε στις Διευθύνσεις ότι οι γνώσεις των υφιστάμενων υπαλλήλων σχετικά με τις νέες μεθόδους δεν είναι επαρκής για να εφαρμόσουν την LSS που συνεπάγεται ότι είναι αναγκαία η πρόσληψη προσωπικού ή εξωτερικού συνεργάτη ο οποίος θα αναλάβει την εισαγωγή της μεθόδου στις Διευθύνσεις.

Το τμήμα το οποίο θα πρέπει να στελεχωθεί με το εξειδικευμένο προσωπικό, βάσει και του ΟΕΥ, που περιγράφηκαν παραπάνω οι αρμοδιότητές του, είναι το Τμήμα Αποτελεσματικότητας, Ποιότητας και Οργάνωσης Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Οργάνωσης.

Περαιτέρω, κρίνουμε ότι, επειδή υφίσταται η δυνατότητα μετεκπαίδευσης υπαλλήλων του Δήμου σε μεταπτυχιακές σπουδές ή άλλη σχετική απόκτηση

δεξιοτήτων, στελέχη του Δήμου θα μπορούσαν να επιμορφωθούν σχετικά στη μέθοδο LSS, ώστε, στη συνέχεια να εκπαιδεύσουν τους λοιπούς υπαλλήλους, όπως συνέβη και στην περίπτωση των Ηνωμένων Πολιτειών αλλά και στην περίπτωση του Δήμου της Γερμανίας.

Το **δεύτερο στάδιο**, μετά την στελέχωση με το απαραίτητο εξειδικευμένο προσωπικό των Διευθύνσεων, αποτελεί η ενημέρωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων σε ένα πρόγραμμα εισαγωγής στην LSS. Η κατάλληλη ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζει την υπηρεσία στην οποία συντελείται η αναδιοργάνωση αποτελεί από τα πιο ουσιαστικά συστατικά της επιτυχίας της προσπάθειας αυτής.

Σύμφωνα με τον Maleyff (2007) τα βασικά στοιχεία που μπορούν να ενταχθούν σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα περιγράφονται στον Πίνακα 2.

ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	ΥΛΗ
Εισαγωγή στη Lean Six Sigma	Συναλλασσόμενοι (Οι Πολίτες του Δήμου που τους παρέχονται οι υπηρεσίες).
	Ενδιαφερόμενα Μέρη (Οι συνεργαζόμενες Υπηρεσίες του Δήμου που συνεργάζονται για την παροχή των υπηρεσιών).
	Πρόσθετη Αξία (Οι αλλαγές που θα προσφέρουν ικανοποίηση τους πολίτες)
	Άχρηστες Διαδικασίες (Οι διαδικασίες που δεν έχουν καμία πρόσθετη αξία στην παρεχόμενη υπηρεσία).
	Ρόλοι στις Ομάδες Έργου (Κατηγοριοποίηση των υπαλλήλων σύμφωνα με τις γνώσεις πάνω στη μέθοδο Lean Six Sigma, και στη θέση τους στις Ομάδες Εργασίας).
Δομή της Μεθοδολογίας DMAIC	Define: Ορισμός του προβλήματος και Ορισμός της ποιότητας της υπηρεσίας που απαιτείται από τους πολίτες.

	Measure: Χαρτογράφηση της νέας διαδικασίας και Συλλογή των δεδομένων.
	Analyze: Ανάλυση των προβλημάτων και των Άχρηστων Διαδικασιών.
	Improve: Προτάσεις για εξάλειξη των Άχρηστων Διαδικασιών και Αύξησης Ποιότητας.
	Control: Έλεγχος της νέας Διαδικασίας και Ανατροφοδότηση του νέου πλάνου.
Χαρτογράφηση Διαδικασιών	Διαγράμματα Ροής (Flowchart) (Απεικόνιση της ροής της διαδικασίας για την παροχή υπηρεσίας).
	Διαγράμματα Spaghetti (Απεικόνιση της πραγματικής ροής της διαδικασίας που ακολουθούν οι υπαλληλοι).
	Time Value Map (Γραφική απεικόνιση των ενεργειών που έχουν Πρόσθετη Αξία και των ενεργειών που ΔΕΝ έχουν Πρόσθετη Αξία σε μία διαδικασία).
	Value Stream Map (Απεικόνιση κάθε βήματος μιας διαδικασίας μέχρι την τελική παράδοση της υπηρεσίας).
Εργαλεία Ανάλυσης Αρχικών Αιτιών	Failure Modes & Effects Analysis (Ιεράρχηση των αιτιών που δημιουργούν χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών).
	Five Whys (Μέθοδος που οδηγεί στον εντοπισμό αιτιών προβλημάτων από τα συμπτώματα).
	Affinity Building Diagram (Ανταλλαγή ιδεών για την βελτίωση διαδικασιών).
	Cause and effect diagram (Απεικόνιση των πιθανών λόγων ενός προβλήματος)
Εργαλεία Ανάλυσης Δεδομένων	Βασικά Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων (Έρευνες, Φύλλα Ελέγχου, κτλ).
	Ανάλυση Pareto (Ιεράρχηση σπουδαιότητας προβλημάτων)
	Run Charts (Διάγραμμα που αποτυπώνει δεδομένα σε ένα χρονικό διάστημα)
	Υπολογισμοί (Μέσοι Όροι, Αποκλίσεις, κ.α.)
	Διαγράμματα Scatter
Τεχνικές Βελτίωσης	Five S (Μέθοδοι Οργάνωσης Εργασιακού Περιβάλλοντος).
	Mistake Proofing (Μηχανισμός αποτροπής λαθών και προβλημάτων).

	Standardization (Τυποποίηση λειτουργίας διαδικασιών για την παροχή υπηρεσίας).
	Visual Workplace (Χρήση οπτικών μηχανισμών για βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας).

Πίνακας 2, Πηγή: Maleyeff (2007)

Όπως διαπιστώθηκε στο Κεφάλαιο 1 στις περιπτώσεις των Ηνωμένων Πολιτειών αλλά και στην περίπτωση του Δήμου της Γερμανίας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού. Ο βασικός λόγος είναι ότι όταν τα μέρη που συμμετέχουν στην αναδιοργάνωση γνωρίζουν τα οφέλη που θα έχουν συλλογικά σαν Οργανισμός, αλλά και ατομικά ο καθένας στην ποιότητα της εργασίας του είναι πολύ πιο πιθανό να θελήσουν να συμμετάσχουν ενεργά σε αυτή την προσπάθεια.

Στην πρώτο στάδιο της εκπαίδευσης που αφορά τις Διευθύνσεις του Δήμου Ηλιούπολης θα πρέπει να συμμετάσχουν οι υπάλληλοι από όλα τα τμήματα και των δύο Διευθύνσεων για να έχουν τη βασική κατάρτιση σε γνώσεις με τη μέθοδο LSS.

Το **τρίτο στάδιο** και αφού έχει ολοκληρωθεί η εκπαίδευση και η ενημέρωση του προσωπικού μπορεί να ξεκινήσει η σταδιακή εφαρμογή της μεθόδου σε διάφορα project της Διεύθυνσης που έχουν επιλεγεί με τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης, η οποία οφείλει να συμμετέχει ενεργά και εκείνη στη διαδικασία της αναδιοργάνωσης.

Η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να στηρίζεται στο βασικό μοντέλο διαδικασίας της Lean Six Sigma, το DMAIC. Σύμφωνα και με τον Maleyeff (2007) μία δημόσια υπηρεσία ξεκινώντας να κάνει αναδιοργάνωση των διαδικασιών της, σπάνια θα χρειαστεί παραπάνω εργαλεία από τα βασικά της

μεθόδου. Επιπλέον αξιοποιώντας κυρίως τα απλά εργαλεία της LSS είναι ευκολότερη η αποδοχή και συμμετοχή περισσότερων υπαλλήλων στην προσπάθεια για αναδιοργάνωση, βελτίωση ποιότητας και παροχής καλύτερων παροχών προς τους πολίτες.

Τα στάδια εφαρμογής της LSS παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 3.

Εκκίνηση Προγράμματος	Επιλογή και Αιτιολόγηση	Οικονομικά μετρήσιμα οφέλη
		Μη οικονομικά μετρήσιμα οφέλη
		Μη μετρήσιμα οφέλη
	Δημιουργία Ομάδας Έργου	Εξειδικευμένος Υπεύθυνος Έργου
		Συμμετοχή υπαλλήλου από κάθε εμπλεκόμενο τμήμα
		Συμμετοχή υπαλλήλου με γνώση της υφιστάμενης διαδικασίας
Συμμετοχή υπαλλήλου με γνώση της μεθοδολογίας DMAIC		
Εκτέλεση Έργου	Ορισμός	Ορισμός του προβλήματος
		Αναγνώριση των πελατών της παρεχόμενης υπηρεσίας
		Αναγνώριση της αξίας της παρεχόμενης υπηρεσίας
	Μέτρηση	Δημιουργία ολοκληρωμένων και με ακρίβεια Διαγραμμάτων Ροής
		Δημιουργία Χαρτών Ελέγχου
		Συλλογή Δεδομένων
	Ανάλυση	Αναγνώριση των "αποβλήτων"
		Ανάλυση Δεδομένων
		Ανάλυση Πηγών Σφάλματος
	Βελτίωση	Γέννηση Ιδεών
		Αξιολόγηση Ιδεών
		Προτάση Βελτίωσης Διαδικασίας
	Έλεγχος	Πλάνο εφαρμογής
		Παρακολούθηση απόδοσης πλάνου
		Ανατροφοδότηση της διαδικασίας σε εξέλιξη

Επικοινωνήση Έργου	Πριν την Έναρξη και κατά τη Διάρκεια της Εφαρμογής	Πρώτη ενημέρωση για την έναρξη της εργασίας
		Συναντήσεις ενημέρωσης προόδου
	Μετά την Ολοκλήρωση της Εργασίας	Τελική Παρουσίαση
		Οπτική απεικόνιση της Διαδικασίας

Πίνακας 3, Πηγή: Maleyeff (2007)

Η εφαρμογή της LSS είναι σημαντικό να σημειώσουμε, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ότι δεν είναι μία υπόθεση η οποία δεν θα έχει προκλήσεις και θα απαιτεί προσήλωση και επιμονή από όλα τα συμμετέχοντα μέρη είτε αφορά οργανισμό του ιδιωτικού τομέα, είτε του Δημόσιου Τομέα.

Οι προκλήσεις που εμφανίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στο Δημόσιο Τομέα σε αντίθεση με τον ιδιωτικό, και μετά βεβαιότητας θα επηρεάσουν και την εισαγωγή και αποτελεσματικότητα της μεθόδου LSS είναι:

1. Οι πολιτικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το θέμα την ηγεσίας της Διεύθυνσης.

Ο χρόνος των αιρετών στην ηγεσία της διοίκησης είναι πεπερασμένος. Αυτό συνεπάγεται πως δεν υπάρχει συνέχεια στην προτεραιοποίηση των ενεργειών που εισηγείται και έτσι η εφαρμογή της LSS μπορεί να είναι επιλογή για τη μία διοίκηση, αλλά μπορεί να διακοπεί όταν αυτή αλλάξει.

2. Η ασαφής και γενικευμένη νομοθεσία που όπως αναφέρθηκε και αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο δεν καταφέρνει να καλύψει τις ειδικές ανάγκες του κάθε Δήμου ξεχωριστά.

3. Η έλλειψη επιστημονικής κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού των Διευθύνσεων η οποία αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην εφαρμογή των

σύγχρονων μεθόδων Διοίκησης. Επίσης, η αλλαγή κουλτούρας των Διευθύνσεων αποτελεί έναν ακόμα ανασταλτικό παράγοντα για την κατανόηση της αναγκαιότητας της εφαρμογής αυτών των μεθόδων.

4. Ο ρόλος των συνδικάτων τα οποία επηρεάζουν τις αποφάσεις για τον εσωτερικό τρόπο λειτουργίας των υπηρεσιών δεν θα πρέπει να θεωρείται αμελητέος και για αυτό είναι σημαντικό να είναι και αυτά ενημερωμένα για την προσπάθεια του οργανισμού για αναδιοργάνωση.

Τούτων δοθέντων, η παρούσα εργασία θεωρεί ότι η επιτυχημένη εισαγωγή της μεθόδου Lean Six Sigma στο Δήμο Ηλιούπολης και η υιοθέτησή της από την εκάστοτε διοίκηση στις άνω Διευθύνσεις του Δήμου Ηλιούπολης, και κατόπιν συνολικά στη λειτουργία του Δήμου, θα ωφελήσει σε σημαντικό βαθμό την βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών του Δήμου, κάτι που θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των κατοίκων της Ηλιούπολης, που είναι ο αντικειμενικός σκοπός του Δήμου και της Δημόσιας Διοίκησης γενικότερα, κάτι που αποδεδειγμένα έχει λάβει χώρα σε Δήμους άλλων χωρών που την έχουν εφαρμόσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συμπεράσματα

Η αποτελεσματική λειτουργία και η βελτίωση του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν εσωτερικά οι Δημόσιοι Οργανισμοί για την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και των πολιτών είναι αδιαμφισβήτητα ο αντικειμενικός σκοπός σε κάθε προοδευτική κοινωνία. Είναι αναγκαίο και για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση να κάνει βήματα προόδου για να μπορέσει να προσφέρει στους πολίτες την καλύτερη δυνατή και προσδοκούμενη εξυπηρέτηση.

Από την έρευνα που έγινε στην παρούσα εργασία παρατηρήθηκε ότι η αναδιοργάνωση του Δημόσιου Τομέα είναι αναγκαία να γίνει με τρόπο τέτοιο ώστε να καλύψει τα κενά που υπάρχουν και να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις αυξημένες ανάγκες της εποχής.

Η Δημόσια Διοίκηση, καταβάλλει προσπάθεια εισαγωγής της ποιότητας στις υπηρεσίες που παρέχει, ώστε να βελτιωθεί, να εκσυγχρονιστεί και να αποκτήσει εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα της προσδώσουν αποτελεσματικότητα και κύρος.

Το θεσμικό πλαίσιο του Ν. 3852/10 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» που προσπάθησε να διαμορφώσει ένα νέο πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης καθώς και ο νόμος Ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους» που επεδίωξε την αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιών, αποτελούν μία πρώτη προσέγγιση για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παροχών.

Με βάση τη διεξαγωγή έρευνας (νομοθεσία, ερωτηματολόγιο στα στελέχη των Διευθύνσεων), καθώς και προσωπικής μου εμπειρίας, έγινε αποτύπωση της

υφιστάμενης κατάστασης, όσον αφορά τον τρόπο τον οποίο λειτουργούν εσωτερικά οι υπηρεσίες.

Μέσα από την έρευνα που έγινε στο Κεφάλαιο 2 για την διαδικασία στελέχωσης και τις αρμοδιότητες των Διευθύνσεων και σε συνδυασμό με τις απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού των Διευθύνσεων του Δήμου Ηλιούπολης που έγινε στο Κεφάλαιο 3 παρατηρήθηκε ότι ο τρόπος εσωτερικής λειτουργίας και σαν συνέπεια οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν είναι στον βαθμό που η νομοθεσία προσδοκούσε αλλά και οι ίδιοι οι υπάλληλοι θα επιθυμούσαν.

Φυσικά, στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως αυτό δεν αποτελεί φαινόμενο που αφορά μόνο τη χώρα μας, αλλά συμβαίνει και στις υπόλοιπες χώρες της υφελίου. Πολλές είναι οι προσπάθειες με στόχο τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και την εξάλειψη των επιπτώσεων των παραγόντων που την κάνουν δυσλειτουργική όπως αναφέρει η Ραμματά (2011).

Έτσι λοιπόν διαπιστώθηκε από την έρευνα πως πολλές χώρες από την δεκαετία του 1990 και έπειτα έστρεψαν το ενδιαφέρον τους σε μεθόδους του επιστημονικού μανάτζμεντ που είχε εφαρμοστεί με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα. Πολλοί Δημόσιοι Οργανισμοί ξεκίνησαν να υιοθετούν και να προσαρμόζουν στις ανάγκες των δημόσιων οργανισμών τη μεθοδολογία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) και της Lean Six Sigma.

Στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στις Διευθύνσεις Τεχνικής Υπηρεσίας-Δόμησης και Προγραμματισμού και Οργάνωσης του Δήμου Ηλιούπολης και βάση της έρευνας της εργασίας αυτής, παρατηρήθηκε ότι δεν υπάρχει η αντίστοιχη γνώση για τις μεθοδολογίες αυτές του Επιστημονικού Μανάτζμεντ, αλλά υπάρχει η πρόθεση και η διάθεση για αναδιοργάνωση και βελτίωση του τρόπου εσωτερικής λειτουργίας και της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η μέθοδος Lean Six Sigma αποτελεί μια νέα φιλοσοφία, οι αρχές της οποίας βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού και ως εκ

τούτου διοικητική επιλογή του συνόλου των ανεπτυγμένων χωρών, τις τελευταίες δεκαετίες. Η υιοθέτηση της στις Διευθύνσεις του Δήμου μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον μετασχηματισμό και την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών.

Βασικός παράγοντας για την εισαγωγή και την εφαρμογή της LSS αποτελεί η εκπαίδευση και η εξειδίκευση στη μεθοδολογία της μεθόδου και στα διαθέσιμα εργαλεία της. Διαπιστώθηκε από την έρευνα σε άλλες χώρες πως στο κομμάτι της εκπαίδευσης δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση από τους διοικούντες γιατί θεωρείται ζωτικής σημασίας για την πετυχημένη εφαρμογή της.

Ιδιαίτερα στην περίπτωση του Δήμου στην Γερμανία παρατηρήθηκε ότι «επιστρατεύθηκε» και η Ανώτατη Εκπαίδευση στην προσπάθεια εφαρμογής της. Αυτό αποτελεί ένα στοιχείο το οποίο θα ήταν καινοτόμο για τα ελληνικά δεδομένα και θα μπορούσε να αξιοποιηθεί αμφίπλευρα. Δηλαδή, η συνεργασία μεταξύ Πανεπιστημίων και Δήμων στην εκπαίδευση των στελεχών των Δήμων, αλλά και από την άλλη πλευρά η απόκτηση σημαντικών εμπειρικών γνώσεων σε πραγματικές συνθήκες διοίκησης στον Δημόσιο Τομέα.

Στόχος και ελπίδα είναι οι προτάσεις που διαπιστώθηκαν ανωτέρω να αποτελέσουν πηγή και αιτία προβληματισμού, καθώς και βάση για την ανάπτυξη αναλόγων προτάσεων με στόχο τη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης στις Διευθύνσεις του Δήμου Ηλιούπολης. Επιθυμία είναι αυτή η μελέτη να δώσει το έναυσμα για την προώθηση της Lean Six Sigma στον εν λόγω οργανισμό, αλλά και γενικότερα στον δημόσιο τομέα.

Τέλος η φιλοσοφία της Lean Six Sigma και γενικά οι αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ, θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα μέσο για περαιτέρω διερεύνηση της ορθότητας και της αποτελεσματικότητας της οργανωτικής διάρθρωσης της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και ειδικότερα της οργανωτικής δομής των Τεχνικών Υπηρεσιών της, οι οποίες έχουν κρίσιμο ρόλο,

αφού διοικούν και επιβλέπουν δημόσια έργα και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη ποιότητα ζωής των πολιτών.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Αινατζής Ι. (2009), «Δημόσια Διοίκηση & Αποτελεσματικότητα», www.kerdos.gr
- Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα.
- Δρούλια, Θ. Πολίτης, Φ. (2008), «Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαιδευσης», Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα
- Ραμματά, Μ. (2011). «Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση-Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ». Εκδ. Κριτική, Αθήνα.
- Τερζίδης, Κ. (2004). «Μάνατζμεντ Στρατηγική Προσέγγιση», Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Φαναριώτης, Π. (1999), «Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών», Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Οδηγός Προσαρμογής των Πρότυπων Σχεδίων Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) των νέων Δήμων (ΕΕΤΑ, 2010)
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2015-2019 ΔΗΜΟΣ ΗΛΙΟΥΠΟΛΗΣ (2016)
- <https://hr.apografi.gov.gr/app/do?42>
- <http://apografi.gov.gr/mitroo.html>

Ξενόγλωσσες Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Montana J.P. & Charnov H.B. (1987) «MANATZMENT», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Deming W.E. (1986), “Out of Crisis”, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge MA.
- Petersen B.P. (1999), “Total Quality Management and the Deming Approach to Quality Management” Journal of Management History Vol. 5 Iss 8 pp.468-488.
- Richard A. Reid , Elsa L. Koljonen & J. Bruce Buell (1999) “THE DEMING CYCLE PROVIDES A FRAMEWORK FOR MANAGING ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE PROCESS IMPROVEMENTS”, Quality Engineering, 12:2, 199-209
- Mele, C. & Colurcio, M., (2006), “The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23, No. 5, pp. 464- 489.
- Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, p. 91-100
- Soren Bisgaard (2007). “Quality management and Juran's legacy”, 23(6), 665–677
- Gunjan Yadav Tushar N. Desai, (2016), "Lean Six Sigma: a categorized review of the literature", International Journal of Lean Six Sigma
- Maleyeff, J., & Campus, H. (2007). “Improving service delivery in government with lean six sigma” (pp. 1-45). Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- Li, Na; Laux, Chad Matthew; Antony, Jiju (2019). “How to use lean Six Sigma methodology to improve service process in higher education”. International Journal of Lean Six Sigma, 10(4), 883–908

- Moosa, Kamran; Sajid, Ali (2010). "Critical analysis of Six Sigma implementation", *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(7), 745–759
- George L. Michael, (2003), "Lean Six Sigma for Service", McGRAW-HILL
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2014). "Six sigma handbook". McGraw-Hill Education.
- Jeffrey Fletcher, (2018) "Opportunities for lean six sigma in public sector municipalities", *International Journal of Lean Six Sigma*
- Ediz Atmaca, S. Sule Girenes (2013). "Lean Six Sigma methodology and application". 47(4), 2107–2127
- Behara, Ravi S.; Fontenot, Gwen F.; Gresham, Alicia (1995). "Customer satisfaction measurement and analysis using six sigma". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(3), 9–18