

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ:
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ - 2ο ΕΠΙΠΕΔΟ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 943

ΥΠΟΕΡΓΟ: : ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΛΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ - 2ο ΕΠΙΠΕΔΟ**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής/στρια:

Αντωνία Κουμπαρούλη

Συγγραφείς:

Δρ. Δημήτριος Απίστουλας

Δρ. Δημήτριος Δαπόντας

Δρ Σαράντης Κουγιού

Δρ. Κυριάκος Κώτσογλου

Αξιολογητές/τριες:

Δρ. Γεώργιος Παπαμιχαήλ

Μαρία Τράκα

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	5
1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022.....	6
2.Στάσεις, συμπεριφορές, επί μέρους δεξιότητες, σε θέματα Οργάνωσης & Προγραμματισμού.16	
3. Συνειδητοποίηση, εντοπισμός και διαχείριση προσωπικών εμποδίων στην οργάνωση και τον προγραμματισμό.	40
4. Μινιμαλιστική φιλοσοφία στοχοθέτησης για επιτυχημένη οργάνωση και προγραμματισμό. .	60
5. Τεχνικές διαχείρισης χρόνου, προσήλωσης και εστίασης.	77
6. Απλότητα σε αντίθεση (v/s) με την πολυπλοκότητα. Η απλοποίηση των διαδικασιών- I.	102
7. Απλότητα σε αντίθεση (v/s) με την πολυπλοκότητα. Η απλοποίηση των διαδικασιών- II. ...	115
8.Η οργάνωση και ο προγραμματισμός στην ομάδα. Διαδικασίες στο πλαίσιο της ομάδας και η βελτίωσή τους.	125
9. Ψηφιακά εργαλεία οργάνωσης και προγραμματισμού.	151
10. Ο ηγέτης ως διαχειριστής έργου και οι αποφάσεις του.	160
11. Αρχές και εργαλεία οργάνωσης και προγραμματισμού και διαχείρισης έργων.	192
12. Διαχείριση πόρων με ιδέες από τη λιτή διαχείριση έργου για τη μείωση και εξάλειψη της σπατάλης πόρων.....	235
13.Ψηφιακά εργαλεία διαχείρισης έργων.	249
14.Ευελιξία για αποτελέσματα στην οργάνωση και τον προγραμματισμό - ιδέες από το Agile project management.	258
15. Προσωπικό Σχέδιο Δράσεων & Δημιουργία Σχημάτων Υποστήριξης.	272
16. Η συμβολή της Οργάνωσης και του Προγραμματισμού στο Αποτέλεσμα – και την Ποιότητα – την Επιτυχία και την Ευτυχία.	286
Βιβλιογραφία	301

Εισαγωγή

Το παρόν εγχειρίδιο αποτελεί έναν ολοκληρωμένο οδηγό για το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων: Οργάνωση & Προγραμματισμός Δημόσιου Τομέα – 2ο Επίπεδο», το οποίο σχεδιάστηκε από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης στοχεύει στην ανάπτυξη της δεξιότητας της οργάνωσης και του προγραμματισμού για τους προϊσταμένους του δημόσιου τομέα, σύμφωνα με τις προβλέψεις του νόμου 4940/2022. Η εφαρμογή ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων αποτελεί πλέον αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αξιολόγησης και εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Στο εγχειρίδιο περιλαμβάνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για τη δομή και το περιεχόμενο του προγράμματος, τους εκπαιδευτικούς στόχους, τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται, καθώς και τις αναμενόμενες δεξιότητες που θα αποκτηθούν. Δίνεται έμφαση σε σύγχρονες προσεγγίσεις όπως η συμβουλευτική (mentoring) και η υποστήριξη (coaching), οι οποίες διευκολύνουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα έχει σχεδιαστεί για να ενισχύσει την ικανότητα των προϊσταμένων να θέτουν προτεραιότητες, να τηρούν προθεσμίες, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον χρόνο τους και να επιτυγχάνουν τους οργανωτικούς στόχους. Παράλληλα, προωθείται η χρήση ψηφιακών εργαλείων για την καλύτερη διαχείριση και προγραμματισμό των καθηκόντων τους.

Η επιμόρφωση αυτή αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, καθώς και προς τη συνολική αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τους πολίτες.

1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Σκοπός

Σκοπός της μαθησιακής υποενότητας είναι η διευκόλυνση της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με τις αλλαγές και τις διαδικασίες που εισάγει ο νόμος, κυρίως όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης και τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν το νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης προσωπικού του δημόσιου τομέα.
- Να απαριθμούν τις 9 δεξιότητες βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού με βάση το νέο θεσμικό πλαίσιο.
- Περιγράφουν τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού.
- Κατανοήσουν τον βασικό στόχο του σεμιναρίου σε σχέση με την δεξιότητα της οργάνωσης και προγραμματισμού. Δηλαδή να μουν σε διαδικασία σκέψης για το πως μπορούν οι ίδιοι να οργανώνουν και να προγραμματίζουν την εργασία τους καλύτερα και τι χρειάζεται να κάνει ο καθένας για αυτό.

Έννοιες – Κλειδιά

- | | |
|-----------------------------------|------------------------|
| - Αξιολόγηση απόδοσης | - Διαφάνεια |
| - Λογοδοσία | - Συμμόρφωση |
| - Επαγγελματική ανάπτυξη | - Κριτήρια αξιολόγησης |
| - Αυτοβελτίωση | - Συνεχής εκπαίδευση |
| - Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού | - Δημόσια διοίκηση |

Επιδιώξη του Νομοθέτη με τον Ν. 4940/2022

Ο Νόμος 4940/2022 αποτελεί μια νομοθετική πρωτοβουλία για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και την ενίσχυση της αποδοτικότητάς της. Στόχος είναι η δημιουργία ενός ισχυρού, ευέλικτου και παραγωγικού διοικητικού συστήματος. Ο νόμος εισάγει μια σειρά μεταρρυθμίσεων που επικεντρώνονται στο ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης, προωθώντας τη διαφάνεια, την αξιοκρατία αλλά και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Μία από τις βασικές επιδιώξεις του νομοθέτη με τον Ν. 4940/2022 είναι η καθιέρωση ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων, το οποίο θα καλύπτει το σύνολο των υπηρετούντων υπαλλήλων και των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Στόχος είναι η δημιουργία ενός κοινού πλαισίου αναφοράς για τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για την άσκηση των καθηκόντων σε όλες τις βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας. Με την πλήρη εφαρμογή του παραπάνω πλαισίου, ενισχύεται η δυνατότητα ορθολογικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και η αποτελεσματικότητα του συνόλου των υπηρεσιών του Δημοσίου τομέα.

Βασική μέριμνα δίνεται στην εφαρμογή της στοχοθεσίας και της αξιολόγησης του παραγόμενου έργου ή εφαρμογή των οποίων, αποτελεί βασικό άξονα της μεταρρύθμισης που εισάγει ο Ν. 4940/2022. Η αξιολόγηση του παραγόμενου έργου συνδέεται άμεσα με την αξιολόγηση του προσωπικού, καθιστώντας την απόδοση και τα επιτεύγματα του κάθε υπαλλήλου μετρήσιμα και συγκρίσιμα. Με τον τρόπο αυτό, επιδιώκεται η αναγνώριση των προσπαθειών και της συμβολής κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της διοίκησης, δημιουργώντας ένα σύστημα λογοδοσίας, ανάπτυξης και διάχυσης της κουλτούρας της συνεχούς βελτίωσης του ατόμου.

Παράλληλα ο νόμος αναγνωρίζει την ανάγκη θεσμοθέτησης και ουσιαστικής λειτουργίας του ρόλου του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μιας καινοτόμου πρωτοβουλίας η οποία εισάγεται με τον Ν. 4940/2022. Ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως αποστολή την υποστήριξη και καθοδήγηση του προσωπικού σε θέματα ανάπτυξης δεξιοτήτων, διαχείρισης σταδιοδρομίας και βελτίωσης της επαγγελματικής απόδοσης. Αποσκοπεί να δημιουργήσει έναν σύνδεσμο μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης, ενισχύοντας την επικοινωνία, τη δέσμευση και τη διαχείριση ατόμων με αυξημένες

ικανότητες στο Δημόσιο τομέα.

Για αυτό και ο Ν. 4940/2022 θεσπίζει ένα σύστημα θετικών ανταμοιβών για τους δημόσιους υπαλλήλους, με στόχο να ενθαρρύνει την υψηλή απόδοση και να αναγνωρίζει τις προσπάθειες και τα επιτεύγματά τους. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τόσο υλικές όσο και άυλες ανταμοιβές, όπως επιβραβεύσεις, προαγωγές, ειδικές μισθολογικές παροχές και δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης. Με την καθιέρωση του συστήματος ανταμοιβής, επιδιώκεται να δοθεί ένα επιπλέον κίνητρο στους υπαλλήλους του Δημοσίου να συμβάλουν στην επίτευξη των ευρύτερων στόχων των οργανισμών αλλά και γενικότερα του δημοσίου τομέα και να συμμετέχουν ενεργά στην αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης.

Εισάγεται η αυτοαξιολόγηση των υπηρεσιών του Δημοσίου τομέα ως μια μέθοδος συστηματικής βελτίωσης της λειτουργίας των υπηρεσιών του και τη διασφάλιση της ποιότητάς τους. Η αυτοαξιολόγηση περιλαμβάνει ακόμη και τη διαδικασία ανασκόπησης της απόδοσης κάθε υπηρεσίας, την καταγραφή των δυνατών σημείων και των αδυναμιών, καθώς και τον εντοπισμό των τομέων οι οποίοι απαιτούν βελτίωση. Με την εφαρμογή της, κάθε δημόσια υπηρεσία αποκτά ένα εργαλείο στρατηγικής ανάπτυξης, το οποίο της επιτρέπει να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας και να βελτιώνει συνεχώς το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών της.

Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων στην δημόσια διοίκηση

Με το Ν. 4940/2022 θεσπίζεται κοινό πλαίσιο αξιολόγησης για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα καθοδηγεί τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, την επιλογή προϊσταμένων, την αξιολόγηση της απόδοσης και διερευνά τις ανάγκες του φορέα σχετικά με την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Στόχος του είναι να εξασφαλίσει διαφάνεια, αντικειμενικότητα και βελτίωση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπαλλήλων, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης συνολικά.

Οι δεξιότητες που προβλέπονται στο Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων είναι οι εξής:

1. **Εξυπηρέτηση των αναγκών του πολίτη:** Ο προσανατολισμός στις ανάγκες του πολίτη εκφράζεται μέσω της προβολής ειλικρινούς και αυξημένου ενδιαφέροντος του υπαλλήλου για την εξυπηρέτηση τους καθώς και μέσω της πρόβλεψης περί ορθής, ταχείας και ακώλυτης εξυπηρέτησής του με γνώμονες την διευκόλυνση και την ικανοποίησή του κατά την συναλλαγή του με τους δημόσιους φορείς. Η εν λόγω δεξιότητα, η οποία και απαριθμείται πρώτη, αποτελεί τον πυρήνα δράσης και την βασική αρχή της ορθής διοίκησης ενώ παράλληλα σχετίζεται με την προαγωγή και επικράτηση του δημόσιου συμφέροντος έναντι πιθανών ιδιοτελών προσωπικών στόχων των δημοσίων λειτουργών.
2. **Ομαδικότητα και Συνεργασία:** Η ομαδικότητα αποτυπώνεται μέσω του συντονισμού και της περιγραφής πλάνων εργασίας, αμοιβαία συμμετοχή στην παροχή έργου της «ομάδας», την ανταλλαγή απόψεων και πιθανών αντιρρήσεων αντιμετώπισης ζητημάτων, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Η συνεργασία αποσκοπεί στην εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος και στην επίτευξη των σκοπών και επιμέρους στόχων που θέτει ο εκάστοτε φορέας και η υπηρεσιακή μονάδα αντίστοιχα.
3. **Προσαρμοστικότητα και επιλογή καινοτόμων μορφών εργασίας:** Η προσαρμοστικότητα λογίζεται ως βασική αρχή της καλής διοίκησης και αφορά την αποτελεσματική και έγκαιρη ανταπόκριση του υπαλλήλου σε νέες συνθήκες και δεδομένα. Εκφράζεται με την προσαρμογή του υπαλλήλου σε βελτιωτικές μορφές εργασίας και νέα εργαλεία παραγωγής διοικητικού έργου και τη διαρκή επιθυμία γνώσης και εφαρμογής νέων «καλών πρακτικών».
4. **Εξειδίκευση και προσαρμογή στο αποτέλεσμα:** Είναι η επιδίωξη του υπαλλήλου για ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των εργασιών που έχει αναλάβει, στον ταχύτερο δυνατό χρόνο δίνοντας έμφαση στην ταχύτητα δράσης, το αυξημένο κίνητρο και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του. Η αποτελεσματικότητα αποτελεί και αυτή αρχή ορθής διοίκησης. Η βελτίωση της ποσοτικής παραγωγής έργου εκφράζεται και μέσα από την εξειδικευμένη αυτοματοποίηση των διαδικασιών.
5. **Η οργάνωση και ο προγραμματισμός του έργου:** Αφορά την ιεράρχηση των υποχρεώσεων – εργασιών των υπαλλήλων που αποσκοπεί στην παρακολούθηση τήρησης των προβλεπόμενων από τη στοχοθεσία προθεσμιών. Ως δεξιότητα βασίζεται στην ύπαρξη καθημερινού πλάνου εργασίας, για τη βελτίωση λειτουργίας στην παροχή έργου

και τη διευκόλυνση της εργασίας των υπαλλήλων όλης της ομάδας. Διαρκώς επιδιώκεται η αναπροσαρμογή και η εξειδίκευση των επιμέρους εργασιών, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο, με την έγκριση του αρμόδιου προϊσταμένου, σε συνεργασία με τον/τους υπάλληλο/υπαλλήλους του συγκεκριμένου αντικειμένου.

- 6. Η επίλυση προβλημάτων και η δημιουργικότητα:** Είναι η ικανότητα έγκαιρης διαπίστωσης προβλημάτων, που ενδεχομένως προκύψουν κατά την παραγωγή έργου και άμεση επίλυση αυτών, με το λιγότερο δυνατό κόστος. Παράλληλα μεριμνά για την ανακάλυψη και την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών, τη διατύπωση προτάσεων επίλυσης και αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν στο παρεχόμενο έργο. Σε επόμενοι στάδιο καταλήγει με την ανταλλαγή απόψεων και προβληματισμών μεταξύ των συναδέλφων καθώς και μεταξύ συναδέλφων άλλων υπηρεσιών με αντίστοιχες αρμοδιότητες.
- 7. Ο επαγγελματισμός και η ακεραιότητα:** Εστιάζει στην διαρκή προσπάθεια άρτιας άσκησης των καθηκόντων του υπαλλήλου, χωρίς παρεκκλίσεις και εκπτώσεις, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην κείμενη νομοθεσία. Αφορά και την ανάληψη πρωτοβουλιών για την επίτευξη των στόχων, διαρκής παρακολούθηση της πορείας επίτευξης αυτών τόσο από τα στελέχη, όσο και από τους υφισταμένους τους σε ένα πλαίσιο τήρησης των κανόνων, των αρχών και των αξιών που διέπουν την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.
- 8. Η διαρκής προσπάθεια απόκτησης και διαχείρισης εξειδικευμένης γνώσης:** Αφορά την επιθυμία επιμόρφωσης, γνώσης νέων μεθόδων και καλών πρακτικών, την αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης αλλά και της υφιστάμενης εμπειρίας προς όφελος της υπηρεσίας αλλά και την προσωπική του ανάπτυξη και εξέλιξη. Παράλληλα με την συσσωρευμένη εμπειρία εφαρμόζεται η ταυτόχρονη εκπαίδευση σε νέες δεξιότητες και καινοτόμες πρακτικές.
- 9. Η ηγετικότητα:** Είναι ο συντονισμός και επίβλεψη της εργασίας των υπαλλήλων, υποβοήθηση όταν και όπου χρειάζεται, τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και διατήρηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων. Η ηγετική ικανότητα δημιουργεί εργασιακό κλίμα που παρακινεί και οδηγεί σε περαιτέρω κινητοποίηση. Ο ηγέτης κατευθύνει την αντικειμενική και ορθή αντιμετώπιση προβλημάτων, επιλύει συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν και συμβάλει στη διατήρηση ισορροπιών στην υπηρεσία. Η προσπάθεια έγκειται και στην βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων, παροχή

υποστήριξης σε προσωπικά προβλήματα υπαλλήλων, τα οποία αφορούν την παραμονή και εργασία τους στην υπηρεσία.

Ποιοι αξιολογούνται

Οι δημόσιοι υπάλληλοι που αξιολογούνται από το σύστημα αυτό είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) (με εξαίρεση τους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) που υπηρετούν:

- Στις δομές της κεντρικής κυβέρνησης,
- Στους οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμίδας
- Στα νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.),
- Στις Ανεξάρτητες Αρχές,
- Στις Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων (Π.Ε.Δ.), η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.) και η Ένωση Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.),
- Στα νομικά πρόσωπα της Ανατολικής Ορθόδοξης Εκκλησίας του Χριστού και άλλες εκκλησίες, δόγματα, και σύμφωνα με το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστές θρησκείες, που επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό,
- Στις δομές του ΕΣΥ (αφορά γιατρούς και οδοντιάτρους).

Γενικές αρχές του συστήματος αξιολόγησης

Ο αξιολογητής των εργαζομένων και των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων είναι ο άμεσος προϊστάμενός τους. Το αντίστοιχο προσωπικό ή διοικητική μονάδα είναι υπεύθυνο για την ορθή συμμόρφωση με τις διαδικασίες αξιολόγησης. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης, οι εκθέσεις αξιολόγησης διαβιβάζονται υποχρεωτικά από το αρμόδιο προσωπικό ή διοικητική μονάδα στον αξιολογούμενο υπάλληλο. Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει το δικαίωμα να ζητήσει οποιαδήποτε στιγμή πλήρη γνώση ή και αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του από το αρμόδιο προσωπικό ή διοικητική μονάδα και να τις λάβει με τον κατάλληλο τρόπο. Η διαδικασία αξιολόγησης εργαζομένων και προϊσταμένων οργανικών μονάδων πραγματοποιείται ηλεκτρονικά, μέσω ειδικής πλατφόρμας που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Η συνέντευξη διεξάγεται τόσο με φυσική παρουσία των μερών, όσο και με οποιονδήποτε άλλο πρόσφορο τρόπο, όπως για παράδειγμα την τηλεδιάσκεψη. Για κάθε οργανωτική μονάδα καθορίζονται υποχρεωτικά τουλάχιστον τρεις (3) στόχοι, ένας από καθεμία από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- α) Υπηρεσίες που παρέχονται από την οργανική μονάδα,
- β) Εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της οργανικής μονάδας,
- γ) Γνώσεις, Δεξιότητες, και Ικανότητες των εργαζομένων της οργανικής μονάδας

Οι στόχοι κάθε ανώτερης οργανικής μονάδας περιλαμβάνουν αναγκαστικά τους στόχους των υποδεέστερων μονάδων της.

Αξιολόγηση Προϊσταμένου

Το σύστημα αξιολόγησης όπως λειτουργεί επικεντρώνεται στον προϊστάμενο διότι έχει σημαίνοντα ρόλο στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας και της δημόσιας διοίκησης συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων, όσο και το βαθμό ικανοποίησης από τη λειτουργία της ομάδας των υφισταμένων του. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε τρία (3) στάδια:

Το αρχικό στάδιο αξιολόγησης λαμβάνει χώρα τον Ιανουάριο, όταν και ο αξιολογητής σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο προχωρούν στον καθορισμό των στόχων της οικείας οργανικής μονάδας, στην ανάλυση των προσδοκιών και στην κατάρτιση του προβλεπόμενου

σχεδίου ανάπτυξης με αξιολόγηση των στόχων στο έντυπο επίτευξης στόχων. Το δεύτερο στάδιο προσδιορίζεται στον Μάιο, κατά το οποίο πραγματοποιείται η επισκόπηση της προόδου για το πρώτο τετράμηνο του έτους και αναθεωρείται το αρχικό σχέδιο με βάση τα μέχρι τότε πεπραγμένα. Το τρίτο στάδιο διενεργείται τον Δεκέμβριο, και κατά το οποίο προβλέπεται η συμπλήρωση και η υποβολή του εντύπου «σφυγμού της ομάδας» από τους υφισταμένους και η διαλογική συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου αναφορικά με την αξιολόγηση. Η συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου θα καθοριστεί σε μια κλίμακα από το ένα έως το πέντε και θα είναι το άθροισμα των σταθμισμένων βαθμολογιών στα ακόλουθα τρία επιμέρους στοιχεία: Επίτευξη στόχων: πενήντα τοις εκατό (50%), άσκηση ηγετικής ικανότητας: σαράντα τοις εκατό (40%), σφυγμός της ομάδας: δέκα τοις εκατό (10%).

Αξιολόγηση υφισταμένων

Η αντίστοιχη αξιολόγηση των υ πραγματοποιείται σε τρεις αντίστοιχες διαδοχικές φάσεις κατά τη διάρκεια του έτους. Στην πρώτη φάση, που πραγματοποιείται τον Ιανουάριο, ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συνέντευξη σχετικά με τον ρόλο του εργαζομένου εντός της μονάδας και σε σχέση με την υλοποίηση των στόχων της, τις προσδοκίες του αναφορικά με το σχέδιο ανάπτυξης. Στη δεύτερη φάση, που λαμβάνει χώρα τον Μάιο, ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο σε συνέντευξη για να ελέγξει το βαθμό προόδου ο οποίος συντελέστηκε κατά το πρώτο τετράμηνο και να εισηγηθεί πιθανές αναθεωρήσεις. Στην τρίτη φάση, η οποία λαμβάνει χώρα τον Δεκέμβριο, ο αξιολογητής καλεί τον εργαζόμενο σε συνέντευξη σχετικά με το επίπεδο των δεξιοτήτων του αναφορικά με τις δεξιότητες που έχει αναπτύξει και αυτές που πρόκειται να αναπτύξει και συμπληρώνει την έκθεση αξιολόγησης εργαζομένων.

Η έκθεση περιλαμβάνει μία (1) έως τρεις (3) δεξιότητες του υπαλλήλου τις οποίες ο αξιολογητής θεωρεί ως ανεπτυγμένες. Αντίστοιχα, υποδεικνύει τρεις (3) Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες του υπαλλήλου, τις οποίες καλείται να επιλέξει υποχρεωτικά ο αξιολογητής προς βελτίωση. Παράλληλα υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο πιστεύει ότι πρέπει να αναπτυχθούν οι δεξιότητες αυτές και θέτει το σχετικό χρονοδιάγραμμα. Οι μέθοδοι ανάπτυξης είναι τέσσερις:

- 1) Μάθηση στο χώρο εργασίας.
- 2) Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΔΔΑ.
- 3) Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring).

4) Επιμόρφωση από άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ.

Εάν ο αξιολογητής πιστεύει ότι ο αξιολογούμενος υπάλληλος αποδίδει σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο σε μία ή περισσότερες από τις αξιολογούμενες δεξιότητες, ο αξιολογητής το σημειώνει στο κατάλληλο πεδίο της έκθεσης αξιολόγησης. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος με βάση το άρθρο 14 του Ν.5003/2022, ορίζει τους υπαλλήλους που είναι επιλέξιμοι για την καταβολή πιθανής πρόσθετης αμοιβής ή επιβράβευσης, οι άμεσα εμπλεκόμενοι στην επίτευξη των στόχων εργαζόμενοι και δικαιούχοι για την καταβολή του κινήτρου για την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων.

Οι αξιολογούμενοι υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα να ασκήσουν έφεση κατά του αποτελέσματος της αξιολόγησης που τους έχει κοινοποιηθεί. Η προσφυγή ασκείται αποκλειστικά μέσα σε προθεσμία δέκα (10) ημερών από την ημερομηνία παράδοσης της έκθεσης αξιολόγησης στον εργαζόμενο και υποβάλλεται είτε με ηλεκτρονική αίτηση είτε, αν αυτό δεν είναι δυνατό, γραπτώς στην οικεία μονάδα διοικητικού ή προσωπικού, η οποία την προωθεί στην καθ' ύλην αρμόδια επιτροπή εποπτείας αξιολόγησης.

Σύνοψη 1^{ου} κεφαλαίου

Ο Ν. 4940/2022, μέσα από τις καινοτόμες ρυθμίσεις που εισάγει, προσβλέπει στη δημιουργία ενός δημόσιου τομέα που βασίζεται στην αποδοτικότητα, την αξιοκρατία και την επαγγελματική ανάπτυξη. Οι επιδιώξεις του νομοθέτη περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη, ενισχύει τη διαφάνεια και καλλιεργεί ένα αίσθημα δέσμευσης και προσφοράς στον πολίτη.

Με αυτές τις αλλαγές, η Δημόσια Διοίκηση γίνεται πιο προσαρμοστική στις σύγχρονες απαιτήσεις, διαμορφώνοντας ένα σύστημα διοίκησης που μπορεί να ανταποκριθεί με ευελιξία και αποτελεσματικότητα στις ανάγκες της κοινωνίας, προωθώντας την εξωστρέφεια και την εμπιστοσύνη μεταξύ κράτους και πολιτών.

Ερωτήσεις κατανόησης - αυτοαξιολόγησης

1.1 Πώς επιδρά το σύστημα στοχοθέτησης του Ν. 4940/2022 στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης;

1.2 Ποια είναι τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης που εισάγει ο Ν. 4940/2022 και πώς

συμβάλλουν στην αντικειμενικότητα της διαδικασίας;

1.3 Ποιες είναι οι κύριες προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι δημόσιοι φορείς κατά την εφαρμογή του νέου συστήματος αξιολόγησης;

Δραστηριότητες -πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 1.1 : Δημιουργία Οδηγού Στοχοθεσίας: Δημιουργήστε έναν οδηγό στοχοθεσίας, βασισμένο στο νέο πλαίσιο που καθορίζει ο νόμος. Ο οδηγός θα πρέπει να περιλαμβάνει τα βήματα για τον καθορισμό ξεκάθαρων, μετρήσιμων και επιτεύξιμων στόχων που σχετίζονται με τη θέση σας στη δημόσια διοίκηση.

Δραστηριότητα 1.2: Προσομοίωση Διαδικασίας Αξιολόγησης: Οργανώστε ομαδικά μια προσομοίωση της διαδικασίας αξιολόγησης, όπως αυτή προβλέπεται από τον νόμο. Στη συνέχεια αξιολογήστε τις επιδόσεις των «συναδέλφων» σας βάσει των νέων κριτηρίων αξιολόγησης και συζητήστε τις προκλήσεις αλλά και τα οφέλη του συστήματος αξιολόγησης.

2.Στάσεις, συμπεριφορές, επί μέρους δεξιότητες, σε θέματα Οργάνωσης & Προγραμματισμού.

Σκοπός

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο, σκοπεύει να εστιάσει στις στάσεις και συμπεριφορές που θα πρέπει να επιδεικνύει και τις επί μέρους δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσει ο Δημόσιος Λειτουργός σε θέματα Οργάνωσης και Προγραμματισμού, ώστε να έχει τη δυνατότητα, και σε ατομικό και σε ομαδικό επίπεδο, να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα τόσο της θέσης εργασίας, όσο και της οργανικής μονάδας - ομάδας στην οποία ανήκει και να φτάσει στην αποδοτικότητα. Οι στόχοι αυτής της μαθησιακής ενότητας οριοθετούνται στο να εισαγάγουν τους επιμορφούμενους/ες στη δεξιότητα «Οργάνωση και Προγραμματισμός» μέσω των βασικών εννοιών του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης, ως στοιχεία του Συστηματικού Κύκλου της Διοικητικής Επιστήμης, ήτοι, «Προγραμματισμός – Οργάνωση – Διεύθυνση – Έλεγχος», με έμφαση στο δημόσιο τομέα. Οι επιμορφούμενοι/ες θα κατανοήσουν τις διαδικασίες και τα βήματα που απαιτούνται για τον ορθολογικό σχεδιασμό των δράσεων στο πλαίσιο του Προγραμματισμού, τη σωστή διαχείριση των πόρων, υλικών και ανθρώπινων, αλλά και την αποτελεσματική Διεύθυνση των προγραμμάτων, στάδιο που θα ακολουθήσει τα εδώ περιγραφόμενα του «Προγραμματισμού και Οργάνωσης», ενώ θα μελετήσουν τις ιδιαιτερότητες και προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας στην εφαρμογή αυτών των διαδικασιών, αφού όμως θα τις έχουν κατανοήσει πλήρως. Παράλληλα, θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τη δεξιότητα τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο – εκείνο της οργανικής μονάδας – αλλά και στη μείωση της αβεβαιότητας στο επιχειρησιακό πεδίο. Τέλος, θα πρέπει να είναι γνώστες, αναφορικά με το ποιες επί μέρους δεξιότητες είναι εκείνες που μπορούν να βοηθήσουν ή να ανασχέσουν την αποτελεσματική λειτουργία των σταδίων του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης, ώστε είτε να τις καλλιεργήσουν, είτε να τις βελτιώσουν, πάντα ατομικά και κατά συνέπεια ομαδικά.

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση, με τον πιο βιωματικό τρόπο, να:

- Προσδιορίσουν και να ορίζουν με ακρίβεια τις έννοιες του προγραμματισμού και της οργάνωσης γενικότερα, αλλά και σε σχέση και συνάφεια με τα καθήκοντά τους,

αντιλαμβανόμενοι τον αντίκτυπο της δεξιότητας «Οργάνωση και Προγραμματισμός» στην υπηρεσιακή καθημερινότητά τους.

- Προσδιορίσουν τομείς και πεδία που συμπεριλαμβάνονται στις παραπάνω έννοιες και να αντιληφθούν τι συνθέτει τον Προγραμματισμό και την Οργάνωση και ποια η συνεισφορά τους στη διαχείριση του υπηρεσιακού ρίσκου, του change management εάν και όταν απαιτηθεί, τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα ή / και τον Πολίτη.
- Κατανοήσουν, αφού αποκτήσουν κριτήριο για τη δεξιότητα αυτή, την ανάγκη για την αυτοβελτίωσή τους στους τομείς Προγραμματισμού & Οργάνωσης τόσο για τους ίδιους όσο και για την ομάδα τους.
- Αντιληφθούν, εκτός από την θεωρητική τους στάση απέναντι στο σεμινάριο, πόσο μεγάλη σημασία έχει η δεξιότητα «Προγραμματισμός και Οργάνωση», στην αποτελεσματική διαχείριση αυτών των σταδίων της Διοικητικής επιστήμης, ώστε να κατανοήσουν την σημασία τους σε ατομικό, υπηρεσιακό αλλά και εθνικό επίπεδο, καθένας στον τομέα του/της.

Έννοιες - Κλειδιά

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| - Προγραμματισμός. | - Οργάνωση. |
| - Διοικητικές διαδικασίες. | - Διαχείριση Πόρων. |
| - Θεσμική Οριοθέτηση. | - Νομιμότητα. |
| - Αποτελεσματικότητα. | - Αποδοτικότητα. |
| - Λήψη Αποφάσεων. | - Επίλυση θεμάτων. |
| - Δημόσιες Υπηρεσίες. | - Δημόσια Διοίκηση. |
| - Διακυβέρνηση. | - Αρμοδιότητες. |

Ορισμός της Δεξιότητας «Οργάνωση & Προγραμματισμός»

Ο προγραμματισμός είναι η επιχειρησιακή διαδικασία η οποία στοχεύει στον καθορισμό των μελλοντικών ενεργειών και στόχων ενός οργανισμού, γεφυρώνοντας το κενό ανάμεσα στην τρέχουσα και την μελλοντική επιθυμητή κατάσταση. Μέσω του προγραμματισμού, ένας οργανισμός καθορίζει τι πρέπει να επιτευχθεί στο μέλλον, άμεσο, μεσοπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο, με ποιον τρόπο, ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν, καθώς και το πότε θα υλοποιηθεί. Η διοίκηση πρέπει πρώτα να θέσει τους στόχους και τα κατάλληλα μέσα που είναι στοιχεία του σταδίου της οργάνωσης για την επίτευξή τους και πριν αναλάβει οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα. Ο βασικός Προγραμματισμός αναλύεται στις δυο (2) βασικές μορφές του, που είναι:

- 1. Ο στρατηγικός προγραμματισμός/σχεδιασμός.**
- 2. Ο τακτικός και ο λειτουργικός προγραμματισμός.**

Παρότι τόσο ο Προγραμματισμός όσο και ο Σχεδιασμός αποτελούν διαδικασίες προκαθορισμού σειράς ενεργειών κατ' αλληλουχία και σε συνάφεια για την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών και στόχων που έχουν τεθεί, έχουν μια ειδοποιό διαφορά. Ο σχεδιασμός συγγέεται πολλές φορές με τον όρο προγραμματισμός, που αφορά στα ίδια στοιχεία, αλλά σε μικρότερη έκταση, μέτρο και βάθος χρόνου (Wikipedia). Θα μπορούσαμε κατά βάση και με εννοιολογική ασφάλεια λοιπόν να πούμε ότι ο Στρατηγικός αποτελεί Σχεδιασμό, ενώ ο Λειτουργικός & Τακτικός, Προγραμματισμό.

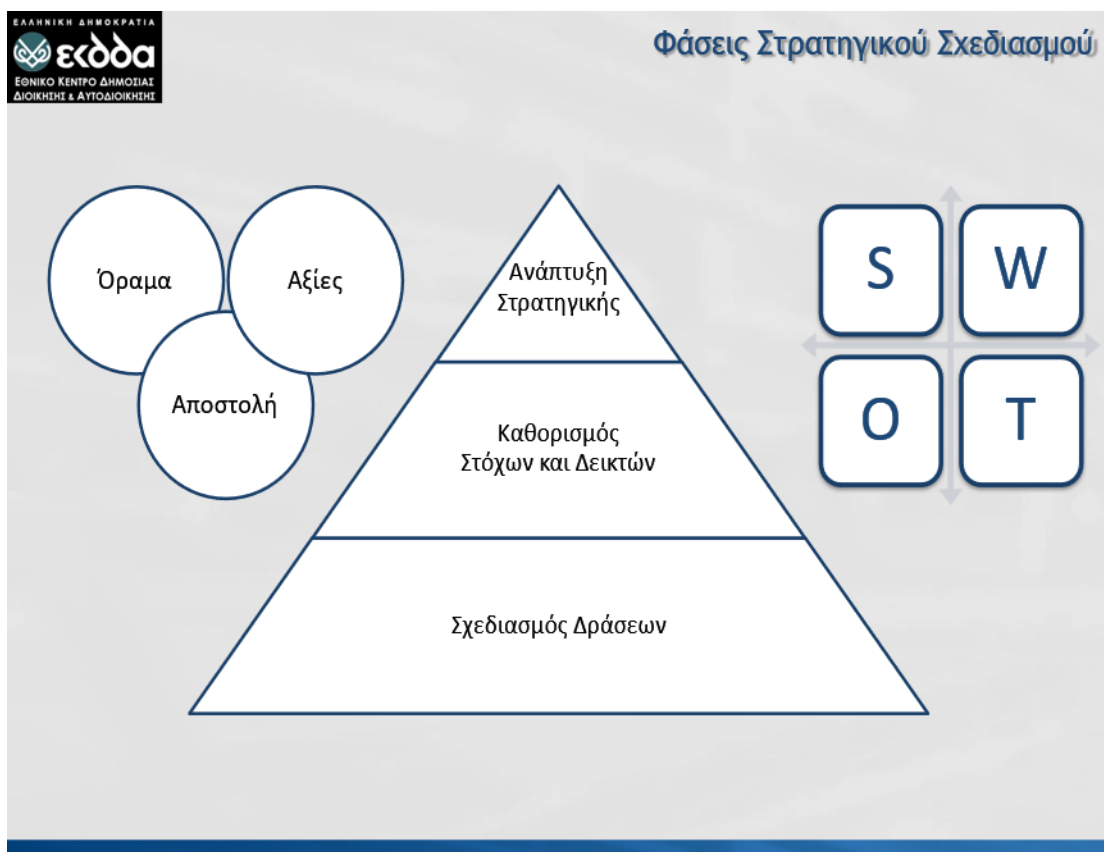
Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αφορά στη μακροπρόθεσμη προσέγγιση, στην οποία διαμορφώνεται η αποστολή, το όραμα, οι μακροχρόνιοι στόχοι και οι πολιτικές του οργανισμού, σύμφωνα με τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό & την ηγεσία του.

Η αποστολή αντικατοπτρίζει τον σκοπό ύπαρξης του οργανισμού (π.χ., ποιοι είμαστε, σε ποιον τομέα δραστηριοποιούμαστε, τι παράγουμε, γιατί υπάρχουμε). Η αποσαφήνιση της αποστολής κάθε οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη δημόσια διοίκηση και τις δημόσιες επιχειρήσεις, όπου συχνά καλούνται να εξισορροπήσουν αντικρουόμενους στόχους, όπως ο οικονομικός ρόλος τους σε αντιδιαστολή με την αδιαμφισβήτητη κοινωνική τους αποστολή που συχνά υπερισχύει.

Το όραμα αντικατοπτρίζει τις μελλοντικές προσδοκίες και την επιθυμητή κατεύθυνση του οργανισμού, ενώ οι μακροπρόθεσμοι στόχοι καθορίζουν τα αποτελέσματα που επιδιώκει να

πετύχει σε βάθος χρόνου. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι, το όραμα είναι η εξισορροπημένη απόσταση και ένα σχέδιο μεταξύ αυτού του ιδεατού σημείου που θέλουμε να δούμε τον οργανισμό μας και της υφιστάμενης κατάστασης.

Τέλος, το αξιακό μας σύστημα καθορίζει τις πολιτικές εκείνες που περιλαμβάνονται στη στρατηγική που πρέπει τελικά να εφαρμοστεί για την επίτευξη του οράματος μας.

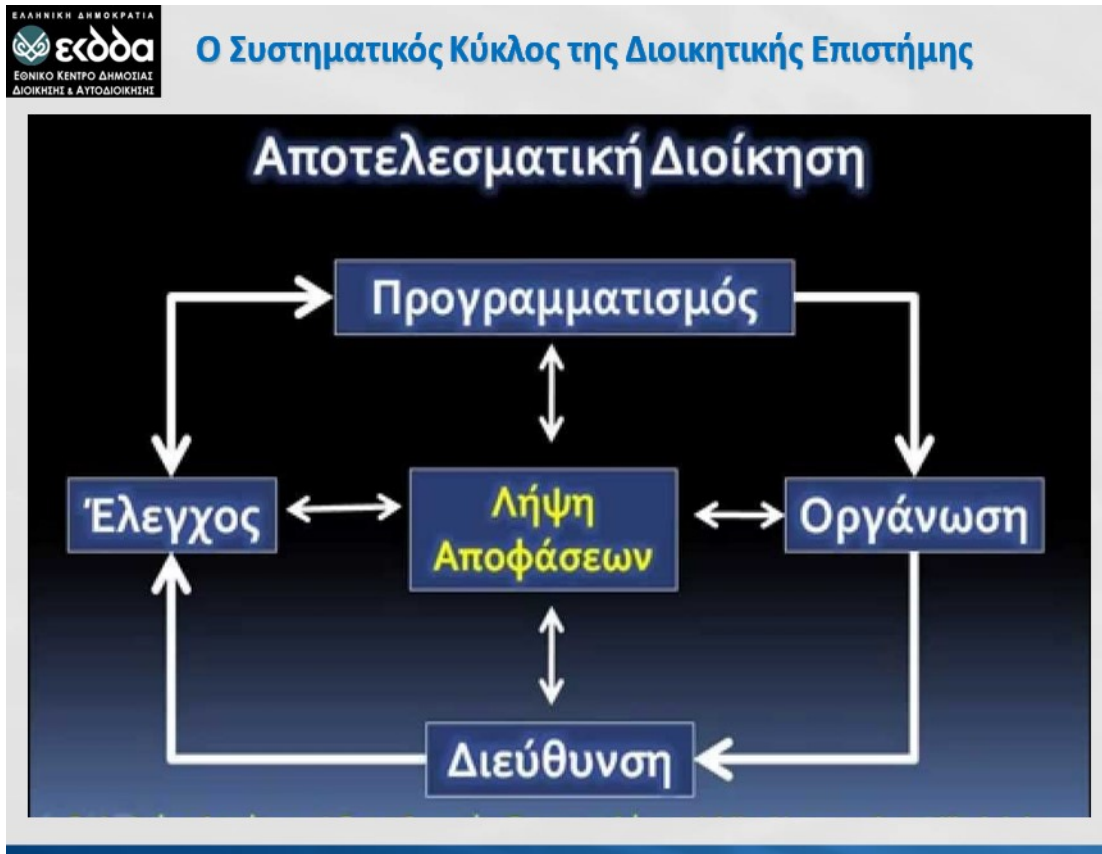


Διάγραμμα 2.1: Οι Φάσεις του Στρατηγικού Σχεδιασμού, η Στοχοθεσία και το Σχέδιο Δράσης..

Ο λειτουργικός ή τακτικός προγραμματισμός αφορά το βραχυπρόθεσμο ή και το μεσοπρόθεσμο ορίζοντα δράσεων ενός οργανισμού, κατά τον οποίο καθορίζονται με ακρίβεια οι στόχοι και κατά συνέπεια οι ποιοτικές, ποσοτικές και χρονικές ενέργειες που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν στο άμεσο μέλλον, καθώς και τα μέσα που θα χρειαστούν για την υλοποίησή τους. Κύρια εργαλεία αυτού του προγραμματισμού είναι τα προγράμματα δράσης, που περιγράφουν τα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία των στόχων και των μέσων εφαρμογής, π.χ. ο προϋπολογισμός, που εκφράζει την οικονομική διάσταση των προγραμμάτων δράσης, αλλά και

τα επιχειρησιακά προγράμματα, που συνδυάζουν τα προγράμματα δράσης με τους κάθε είδους πόρους.

Η σημασία του προγραμματισμού είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς επιτρέπει τον προσχεδιασμό και την αλληλουχία των λειτουργιών του οργανισμού, τον καθορισμό στόχων και ενεργειών, ενώ βελτιώνει τη δυνατότητα επίτευξης αποτελεσμάτων και ενισχύει την ανταγωνιστικότητα. Η αξία του προγραμματισμού έγκειται στη διαμόρφωση της μελλοντικής πορείας του οργανισμού, στη σωστή διαχείριση των πόρων, στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, στη μείωση της αβεβαιότητας, στη σύγκριση των προτύπων με τα τελικά αποτελέσματα, στην έγκαιρη αναγνώριση πιθανών προβλημάτων, στη διασφάλιση διοικητικής πειθαρχίας.



Διάγραμμα 2.2 : Ο Συστηματικός Κύκλος της Διοίκησης.

Συνοψίζοντας, η δεξιότητα «Οργάνωση και Προγραμματισμός» χαρακτηρίζει την ικανότητα του στελέχους να στοχοθετεί SMART ή SMARTER να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις και να ορίζει την αλληλουχία των ενεργειών που θα πρέπει να λάβουν χώρα κατά την άσκηση της διοικητικής επιστήμης και στη συνέχεια να συνδέει τις αποφάσεις και τους στόχους με τις

κατάλληλες οργανωτικές μονάδες, οριζόμενες σε ανθρώπινους πόρους, υποδομές και εξοπλισμό, καθώς και διαδικασίες, οδηγώντας έτσι σε τυποποίηση, ωθώντας την Διοίκηση, προς την αποτελεσματικότητα.

Ο Αντίκτυπος της Δεξιότητας «Οργάνωση και Προγραμματισμός» στην υπηρεσιακή καθημερινότητα.

Η σημασία του προγραμματισμού, όπως αναδεικνύεται μέσα από τις αρχές της διοικητικής επιστήμης που παρουσιάστηκαν και στο σχήμα της προηγούμενης σελίδας, τονίζει τις σοβαρές ελλείψεις που υπάρχουν στη δημόσια διοίκηση όσο αφορά στο σχεδιασμό και τη θέσπιση στόχων. Στο στρατηγικό επίπεδο, το ανώτερο ιεραρχικά διοικητικό πεδίο, οι βασικότερες αιτίες για τον ανεπαρκή προγραμματισμό στον δημόσιο τομέα συνδέονται κυρίως με την πολιτική παρέμβαση και την αδυναμία της διοίκησης. Η πολιτική βούληση συχνά οδηγεί στη διαμόρφωση βραχυπρόθεσμων και επιφανειακών προγραμμάτων, που βασίζονται περισσότερο στην εμπειρική γνώση και λιγότερο στην τεχνογνωσία. Αυτή η στασιμότητα οφείλεται κυρίως στην ανεπάρκεια της διοίκησης και στην απροθυμία των πολιτικών να αναλάβουν το πολιτικό κόστος. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, για να εξασφαλιστεί η επανεκλογή, προτιμάται η κατάρτιση βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων που είναι ευρέως αποδεκτά και δεν ξεπερνούν το εύρος της εκλογικής τετραετίας, αντί για τις ουσιαστικές αλλά και στρατηγικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις που απαιτούνται.

Η δυσλειτουργία του προγραμματισμού στο δημόσιο τομέα μπορεί να αποδοθεί και στη διοικητική ανεπάρκεια, η οποία προκύπτει από την έλλειψη επιστημονικής προσέγγισης στη διαχείριση των κρατικών υποθέσεων. Η απουσία τεχνογνωσίας, η κακοδιαχείριση και η διαφθορά εμποδίζουν τη δημιουργία ενός σχεδιασμού που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός μεγάλου και σύνθετου δημόσιου τομέα. Είναι γεγονός ότι η δημόσια διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίσει μια σειρά από εξαιρετικά δύσκολους – σύνθετους και συχνά αντικρουόμενους στόχους. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, καλείται να ικανοποιήσει απεριόριστες ανάγκες με περιορισμένους πόρους και ταυτόχρονα να εξυπηρετήσει την ανάγκη για πλεονασματικούς προϋπολογισμούς.

Η υιοθέτηση μιας επιχειρησιακής νοοτροπίας, βασισμένης στην υπάρχουσα γνώση και τις καλές πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, θα μπορούσε να βελτιώσει τη λειτουργία του προγραμματισμού

στο δημόσιο τομέα, προσφέροντας σταδιακά προστιθέμενη αξία στη διοικητική του δράση. Ο στρατηγικός προγραμματισμός θα μπορούσε να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο για το δημόσιο τομέα, συμβάλλοντας στην επίτευξη μεγαλύτερης ή και διαρκέστερης αποτελεσματικότητας.

Η μακροπρόθεσμη προοπτική και η διορατικότερη αντίληψη της στρατηγικής θέσης ενός οργανισμού στο ευρύτερο περιβάλλον μπορεί να προσφέρει σημαντικό πλεονέκτημα για τη βιωσιμότητά του κι αυτό μπορεί να γίνει με πλήθος εργαλείων.

Η ανάγκη για χρήση του στρατηγικού προγραμματισμού είναι ακόμα πιο επιτακτική στις δημόσιες επιχειρήσεις, οι οποίες, δεδομένων των συνθηκών έντονου ανταγωνισμού, πρέπει να ανταγωνιστούν σύγχρονες ιδιωτικές εταιρείες που επωφελούνται από προηγμένα μοντέλα διοίκησης με έμφαση στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Η δυνατότητα διαμόρφωσης επιχειρησιακής αποστολής και οράματος προσφέρει στον οργανισμό τη δυναμική που απαιτείται για το συντονισμό όλων των παραμέτρων προς έναν κοινό στόχο, μεγιστοποιώντας έτσι το τελικό αποτέλεσμα.

Από την άλλη πλευρά, πέρα του στρατηγικού σχεδιασμού, ο επιχειρησιακός προγραμματισμός ασκείται από το μεσαίο management. Μιλώντας για μεσαίο διοικητικό επίπεδο, κατά βάση αναφερόμαστε στο επίπεδο εκείνο των τμηματάρχων, διευθυντών ακόμα και γενικών διευθυντών που ηγούνται κάτωθεν, αλλά λαμβάνουν εντολές και σχέδια άνωθεν. Και σ' αυτό το επίπεδο υπάρχουν ανάγκες ενδυνάμωσης, οι οποίες -κυρίως- προέρχονται από (4) βασικούς παράγοντες, που είναι οι κάτωθι:

- Ο επιτελικός ρόλος του προϊσταμένου συγκρούεται συνεχώς με τον λειτουργικό απειλώντας τον. Έλλειψη χρόνου, λάθος ιεράρχηση προτεραιοτήτων, τα επείγοντα προηγούνται των σημαντικών ό,τι κι αν είναι, με συνέπεια την αναποτελεσματικότητα.
- Οι προϊστάμενοι συχνά δεν έχουν την κατάλληλη επιμόρφωση γύρω από τη διοίκηση κι ακόμα πιο συχνά τις δεξιότητες, τα soft skills, που θα τους βοηθούσαν.
- Οι όποιοι δημόσιοι λειτουργοί δεν έχουν σχεδόν κανένα βαθμό ελευθερίας, δεν μπορούν πέρα από την επιβράβευση ή την αποδοκιμασία να βελτιώσουν τις ομάδες τους, να αντικαταστήσουν, να τροποποιήσουν, πολύ περισσότερο να προσλάβουν ή ν' απολύσουν, αντικείμενα εκτός Δημοσίου, αλλά χρήσιμα στο μεσαίο management.
- Πολύ συχνά, υπάρχει χάσμα ανάμεσα στο στρατηγικό επίπεδο διοίκησης και σχεδιασμού και στο μεσαίο επίπεδο λειτουργικού προγραμματισμού, με αποτέλεσμα να μην γνωρίζει ο

προϊστάμενος τι κάνει το υφιστάμενο στέλεχος και φυσικά να υπάρχει ασυμβατότητα στοχοθεσίας στα επίπεδα του Προγραμματισμού.

Στο πλαίσιο του προγραμματισμού στο δημόσιο τομέα, θα μπορούσε να εφαρμοστεί η σύγχρονη και πολύ αποτελεσματική πρακτική της χρήσης προτύπων. Η χρήση προτύπων αφορά την επιδίωξη μιας ιδανικής κατάστασης, η οποία έχει οριστεί εκ των προτέρων μέσω ακριβών μετρήσεων, ποσοτικών αναλύσεων και επιστημονικών εκτιμήσεων. Τα πρότυπα αυτά μπορεί να αφορούν κόστη, διαδικασίες, λειτουργίες κ.α.

Ο Αντίκτυπος της Οργάνωσης.

Ενώ ο Προγραμματισμός είναι το στάδιο των αποφάσεων, των στόχων και της αλληλουχίας ενεργειών, η οργάνωση θα συνδέσει τους στόχους με τρία βασικά στοιχεία τις Υποδομές και τον Εξοπλισμό, τις Διαδικασίες (processes) και τους Ανθρώπους. Η οργανωτική θεωρία ασχολείται και με τη συγκέντρωση γνώσεων και συμπερασμάτων από την ανθρώπινη εμπειρία σχετικά με τη δομή και τη λειτουργία των οργανώσεων, με σκοπό τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας κάτω από συγκεκριμένα κριτήρια. Περιλαμβάνει το ποιος θα κάνει τι, με ποιες διαδικασίες-μέσα. Μέσα από προσανατολισμούς, όπως η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, ο καταμερισμός της εργασίας, ο συντονισμός και η μείωση του κόστους, επιτυγχάνεται καλύτερη αξιοποίηση των πόρων. Η οργανωτική θεωρία αποτελεί τη βάση της επιχειρησιακής διαχείρισης, καθώς κάθε διοικητική δομή προκύπτει από την Οργανωτική διάρθρωση.

Η ανάγκη για μια πιο σύγχρονη προσέγγιση και η εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών οδήγησαν στην ανάπτυξη ανθρωπιστικών μοντέλων που εστιάζουν περισσότερο στον άνθρωπο και λιγότερο στις ορθολογικές διαδικασίες, γνωστών ως συμπεριφορικά μοντέλα. Μία ακόμη κατηγορία μοντέλων αποτελεί και η θεωρία συστημάτων, όπου ο οργανισμός θεωρείται ως σύστημα αποτελούμενο από αλληλεξαρτώμενα μέρη που στοχεύουν στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Η οργάνωση λειτουργεί ως μέρος ενός ευρύτερου συστήματος, με υποσυστήματα που αλληλοεπιδρούν και συνδέονται μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας κ.α. δεξιοτήτων.

Η ορθή επιλογή της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού είναι στρατηγικής σημασίας για την επιτυχία του, καθώς κάθε οργάνωση λειτουργεί σε ανοιχτό σύστημα με περιορισμούς. Η διοίκηση καλείται να επιλέξει την κατάλληλη δομή με βάση τα χαρακτηριστικά του οργανισμού,

ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά της. Η οργανωτική δομή πρέπει να συνάδει με την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τους στόχους του και ο οργανωτικός σχεδιασμός επικεντρώνεται στη δομή του οργανισμού ως συστήματος, προκειμένου να διευκολυνθεί η επίτευξη των στόχων.

Οι δομικές διαστάσεις του οργανωτικού σχεδιασμού περιγράφουν τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού και δημιουργούν τη βάση για συγκρίσεις με άλλους οργανισμούς. Τα κύρια θέματα του οργανωτικού σχεδιασμού περιλαμβάνουν το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, το εύρος ελέγχου, την τμηματοποίηση, τις σχέσεις εξουσίας, το συντονισμό, την τυπικότητα, αλλά και τους απαραίτητους πόρους γι' αυτό.

Η Οργάνωση και Προγραμματισμός ως διαχείριση ρίσκου, αλλαγής και αποτελεσμάτων.

«Ο καλύτερος τρόπος να προβλέψεις το μέλλον σου, είναι να το δημιουργήσεις», Peter Drucker. Ο Προγραμματισμός, ως η πρώτη διάσταση της δεξιότητας, **είναι ο τρόπος με τον οποίο αφαιρούμε την αβεβαιότητα στην Διοίκηση**. Είναι επακριβώς η επιτομή του ρητού του Peter Drucker ο οποίος παρουσίασε την «Διοίκηση μέσω στόχων» στο βιβλίο του “The Practice of Management” ήδη από το 1954. Έτσι, ο προγραμματισμός, η αρχική στοχοθεσία και η λήψη των αποφάσεων σε βραχύ, μέσο ή μακροπρόθεσμο σχέδιο, σε Στρατηγικό ή Λειτουργικό επίπεδο, αποτελεί την πρώτη γραμμή στην αποτελεσματική διαχείριση του ρίσκου, προληπτικά και όχι κατασταλτικά, κάτι που είναι εξαιρετικά πιο δύσκολο να γίνει στο επόμενο στάδιο του Συστηματικού Κύκλου Διοίκησης, που είναι η Διεύθυνση.

Η Οργάνωση, ως η δεύτερη διάσταση της δεξιότητας, θα παρέχει «όργανα» στον σκελετό του Προγραμματισμού/Σχεδιασμού. Είναι γνωστό ότι εκατομμύρια άψογων σχεδιασμών δεν μπόρεσαν να δώσουν αποτέλεσμα λόγω της ελλιπούς οργάνωσης, στις οργανωτικές διαστάσεις και κυρίως στις υποδομές, το εξοπλισμό, τις διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, δεν είναι στρεβλή η σκέψη, κατά την διάρκεια του Προγραμματισμού, να λαμβάνω υπόψη μου τις οργανωτικές δυνατότητες που υπάρχουν σε επίπεδο ατόμου, ομάδας ή υπηρεσίας, έτσι ώστε ο προγραμματισμός μας να γίνεται εντός του «εφικτού εύρους της οργάνωσης» και να έχει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες επιτυχίας, ελαχιστοποιώντας το ρίσκο.

Ο σωστός Προγραμματισμός/Σχεδιασμός, εκείνος που στοχοθετεί σωστά και με γνώμονα τη

σχέση μεταξύ των υφιστάμενων πόρων και της επίτευξης των στόχων, θα δώσει την «σκυτάλη» στην άρτια οργάνωση και τη σωστή διασύνδεση στόχων και αποφάσεων με τους πόρους και θα ελαχιστοποιήσει το ρίσκο. Αυτή η διάσταση, ειδικά στη Διοίκηση της Αλλαγής, αυτό που καλούμε Change Management, είναι απαραίτητη, αφού ξέρουμε ότι υπάρχει αποτυχία σε πολύ μεγάλο κομμάτι της σχεδιαζόμενης αλλαγής, εξαιτίας τους ανθρώπινου παράγοντα που, γενικά, ανθίσταται στην αλλαγή.

Ο άρτιος προγραμματισμός/σχεδιασμός, που θα οδηγήσει στην σωστή οργάνωση, θα βοηθήσει σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό την Διεύθυνση και την απόληψη των βέλτιστων αποτελεσμάτων, οπότε αν αποτελεί δεξιότητα τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό – υπηρεσιακό επίπεδο, θα δίνει ένα ακόμα πλεονέκτημα μετά το στάδιο του ελέγχου, ενός νέου κύκλου ακόμα πιο βελτιωμένου, οδεύοντας έτσι προς την αποδοτικότητα.

Προγραμματισμός & Οργάνωση – Ατομική – Ομαδική Διάσταση

Ας επιχειρήσουμε να καταγράψουμε λίγο πιο συστηματικά, να αναλύσουμε τα «εργαλεία» του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης, τόσο σε Στρατηγικό όσο και Λειτουργικό επίπεδο, όπως αυτά παρουσιάστηκαν στα Διαγράμματα 1.4.1.1. & 1.4.1.2. του τμήματος 1.4.1. που είδαμε στα προηγούμενα αυτής της ενότητας, με σκοπό να δούμε, τόσο την ατομική όσο και την ομαδική τους διάσταση στο υπηρεσιακό επίπεδο.

Όραμα, Αποστολή και Αξίες

Οι τρεις αυτές έννοιες με διαφορετικό τρόπο η καθεμία δεσμεύει το άτομο και την Ομάδα. Όπως έχουμε τονίσει και τα προηγούμενα, η **αποστολή** αντικατοπτρίζει τον σκοπό ύπαρξης του οργανισμού (π.χ., ποιοι είμαστε, σε ποιον τομέα δραστηριοποιούμαστε, τι παράγουμε, γιατί υπάρχουμε) αλλά και του δημόσιου λειτουργού. Η αποσαφήνιση της αποστολής κάθε οργανισμού αλλά και του στελέχους είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Το **όραμα** αντικατοπτρίζει τις μελλοντικές προσδοκίες και την επιθυμητή κατεύθυνση του οργανισμού, ενώ οι μακροπρόθεσμοι στόχοι καθορίζουν τα αποτελέσματα που επιδιώκει να πετύχει σε βάθος χρόνου. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι, το όραμα είναι η εξισορροπημένη απόσταση και ένα σχέδιο μεταξύ αυτού του ιδεατού σημείου που θέλουμε να δούμε τον οργανισμό μας και της υφιστάμενης κατάστασης.

Τέλος, το **αξιακό μας σύστημα** καθορίζει τις πολιτικές εκείνες που περιλαμβάνονται στη στρατηγική που πρέπει τελικά να εφαρμοστεί για την επίτευξη του οράματός μας.

Όσο σημαντικό είναι να υπάρχουν οι ομαδικές προσεγγίσεις στο επίπεδο των παραπάνω όρων, τόσο σημαντικό είναι να υπάρχουν και σε ατομικό επίπεδο. Όμως, είναι εξίσου απαραίτητο να υπάρξει η κατά το δυνατόν μεγαλύτερη συμβατότητα ανάμεσα στις ατομικές και τις ομαδικές προσεγγίσεις στο επίπεδο αυτό. Το ερώτημα για την ομάδα είναι: Με ποιο τρόπο αποσαφηνίζεις την αποστολή της διοικητικής μονάδας στην οποία συμμετέχεις, ομαδικά ή ατομικά; Η ερώτηση προς το άτομο είναι: Πόσο συμβατή θέλεις να είναι η εικόνα που έχεις για την αποστολή σου ως άτομο στο πλαίσιο της ομάδας σου, με εκείνη που έχει προσδιορίσει η ομάδα σου; Και τέλος, το σημαντικότερο. Η ομάδα έχει απασχοληθεί με την αποστολή της ηγετικά – ατομικά ή ακόμα καλύτερα, ομαδικά;

Στο επίπεδο του οράματος, πάλι πρέπει να τεθεί η στάση την οποία θα ακολουθήσουμε. Το όραμά μας θα προσδιορίζει το *«πού είμαστε και πού θέλω να φτάσουμε»* ή το *«πού είμαστε και πού θέλουμε να φτάσουμε»*; Ατομικά, για το στέλεχος, θα αποτελέσει αντικείμενο του ηγέτη και μόνο ή θα αποτελέσει αντικείμενο διαβούλευσης της ομάδας; Ο Peter Drucker διατύπωσε την άποψη ότι *«καυγάδες, σύγχυση και χαμηλή απόδοση συνήθως συντροφεύουν τις ομάδες και τους οργανισμούς και η αντιστροφή τους οφείλεται στον ηγέτη τους»*. Από την άλλη, είναι σίγουρο ότι η **Ομάδα των Άνδεων (Οι επιζήσαντες)** παρουσίασε ένα μοντέλο στο οποίο η ομάδα έθεσε το όραμα και μέσα απ' αυτό ανάδειξε τους ανθρώπους που αποτέλεσαν τις σανίδες σωτηρίας τους, αφού κατά δήλωσή τους είχαν γίνει «μηχανές επιβίωσης». **Η ερώτηση προς το άτομο είναι: Θέλεις να συμμετέχεις στη διαδικασία του οράματος για την υπηρεσία σου; Η ερώτηση προς την ομάδα είναι: Υπάρχει διάθεση αντί να προβλέπουμε το μέλλον μας να το δημιουργήσουμε ομαδικά; Και η ερώτηση προς τον ηγέτη είναι: Τι μοντέλο θα χρησιμοποιήσεις Ομαδικό ή Ατομικό; Η πιο δύσκολη ερώτηση είναι για όλους: Υπάρχει όραμα για το αύριο ή σκληρή καθημερινότητα, βραχύς προγραμματισμός ή έχουμε πυξίδα που να πάμε;**

Και για τις αξίες το ίδιο ερώτημα τίθεται, αφού το αξιακό μας σύστημα χαρακτηρίζει την καθημερινότητά μας ή πάνω σ' αυτές χτίζεται η κουλτούρα μας.

Θα διατηρήσουμε τις ατομικές μας αξίες ή θα αποδεχτούμε τις ομαδικές, αλλά και κατά πόσο αυτές θα διαμορφωθούν συλλογικά ή δεν θα ασχοληθούμε ποτέ μ' αυτό;

Εάν δεν είστε πρόθυμοι να αποδεχτείτε
τον πόνο που προκαλούν οι πραγματικές
αξίες, μην μπείτε στον κόπο να
διατυπώσετε μια δήλωση αξιών.



Αριστοτέλης (384 - 322 BC)

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει ομάδες και άτομα να κατανοήσουν καλύτερα είτε την επιχειρησιακή τους θέση, είτε τον ίδιο τον εαυτό τους, εντοπίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στο περιβάλλον τους, εσωτερικό και εξωτερικό. Παρότι αποτελεί κατά βάση στρατηγικό εργαλείο είναι και ατομικό και μάλιστα θα μπορούσαμε να πούμε ότι σε ατομικό επίπεδο, η προσωπική ανάπτυξη θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σχέδιο δράσης που προήλθε από την εφαρμογή της SWAT Analysis σε ατομικό επίπεδο, στον ίδιο μας τον εαυτό, προσωπικά ή και επαγγελματικά, αφού οι δύο πλευρές μας, ελάχιστα διαφέρουν.

Δυνατά σημεία (Strengths) : Αυτά είναι τα χαρακτηριστικά ή οι ικανότητες που προσφέρουν σε ένα άτομο πλεονέκτημα έναντι των άλλων ή σε επίπεδο υπηρεσίας απαντούν στο ερώτημα «τι κάνουμε καλά;». Μέσα από προσωπική αυτοαξιολόγηση, αναλογίζεται τι κάνει καλά, τις δεξιότητες, τις γνώσεις ή τα ταλέντα που έχει, και αυτά το βοηθούν να επιτύχει τους στόχους του. Για παράδειγμα, δυνατά σημεία θεωρούνται οι ισχυρές επικοινωνιακές ικανότητες, η καλή οργάνωση και διαχείριση του χρόνου, η εμπειρία σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα. Κατά αναλογία και στην υπηρεσιακή πλευρά.

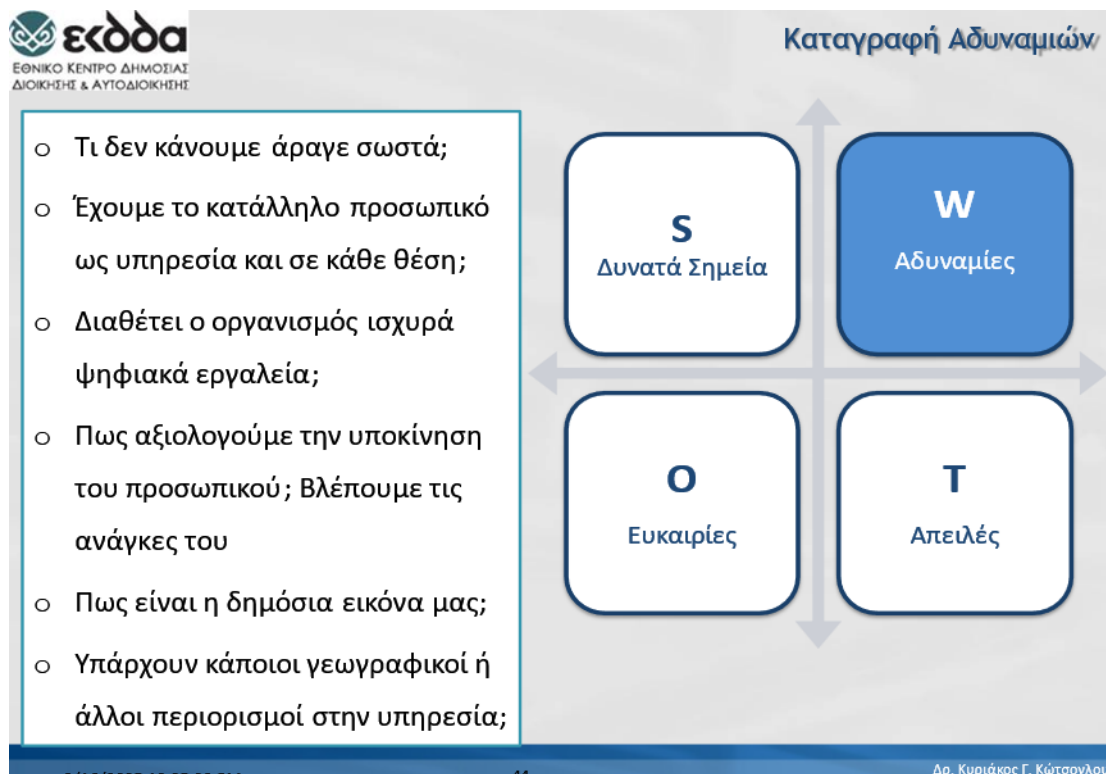


Καταγραφή Δυνατών Σημείων

- Τι είναι αυτό που κάνουμε καλά;
- Διαθέτουμε κάποια εξειδικευμένη γνώση ή εμπειρία;
- Είμαστε εξωστρεφείς, βλέπουμε μπροστά ως ομάδα;
- Ποια είναι η δημόσια εικόνα του οργανισμού, τι έχουμε καταφέρει;
- Έχουμε κάποια συγκριτικά πλεονεκτήματα και ποια είναι αυτά;
- Έχουμε ως άτομα και ως ομάδα προγραμματισμό και οργάνωση;



Αδυναμίες (Weaknesses): Οι αδυναμίες στο ομαδικό επίπεδο είναι όλα εκείνα που απαντάνε στο ερώτημα «τι δεν κάνουμε καλά;». Δημόσια υπηρεσία είμαστε, ο ωφελούμενος πολίτης θα μας προτιμήσει έτσι κι αλλιώς, αλλά ποια είναι τα σημεία εκείνα που εκτός από την αποτελεσματικότητα στη λήψη της υπηρεσίας θα μας οδηγήσουν και στην αποδοτικότητα, ώστε ο πελάζων να μείνει ευχαριστημένος κι από τη διαδικασία και όχι μόνο απ' το αποτέλεσμα; Ποια είναι τα σημεία που πρέπει να ενδυναμώσω αναφορικά με τα κόστη, την ταχύτητα, την ποιότητα, καθώς και την εν γένει συμπεριφορά της υπηρεσίας μου, τώρα, αλλά και στο μέλλον στο εσωτερικό περιβάλλον; Στο ατομικό επίπεδο, είναι τα στοιχεία που μπορεί να εμποδίζουν τα άτομα από το να φτάσουν στο επιθυμητό επίπεδο. Καλούνται να αναγνωρίσουν τις δεξιότητες που θα μπορούσαν να βελτιώσουν ή τις συνήθειες που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοσή τους. Παράδειγμα αδυναμιών αποτελούν: Η έλλειψη αυτοπεποίθησης, η δυσκολία διαχείρισης του άγχους ή η περιορισμένη εμπειρία ή γνώση σε κάποιον τομέα, πράγματα πάντως που αφορούν πρώτιστα τον ίδιο μας τον εαυτό, εσωτερικά.



Παρότι στην παρούσα υποενότητα δίνουμε σχηματικά παραδείγματα αναφορικά με την ομαδική – επιχειρησιακή SWOT Analysis είναι ξεκάθαρο το πόσο αντίστοιχη είναι η ατομική προσέγγιση σ' αυτό, αντικαθιστώντας το «εμείς» με το «εγώ», απαιτώντας όμως μια βασική δεξιότητα που θα αναλύσουμε και στη συνέχεια και είναι η **Αυτοδιάγνωση**.

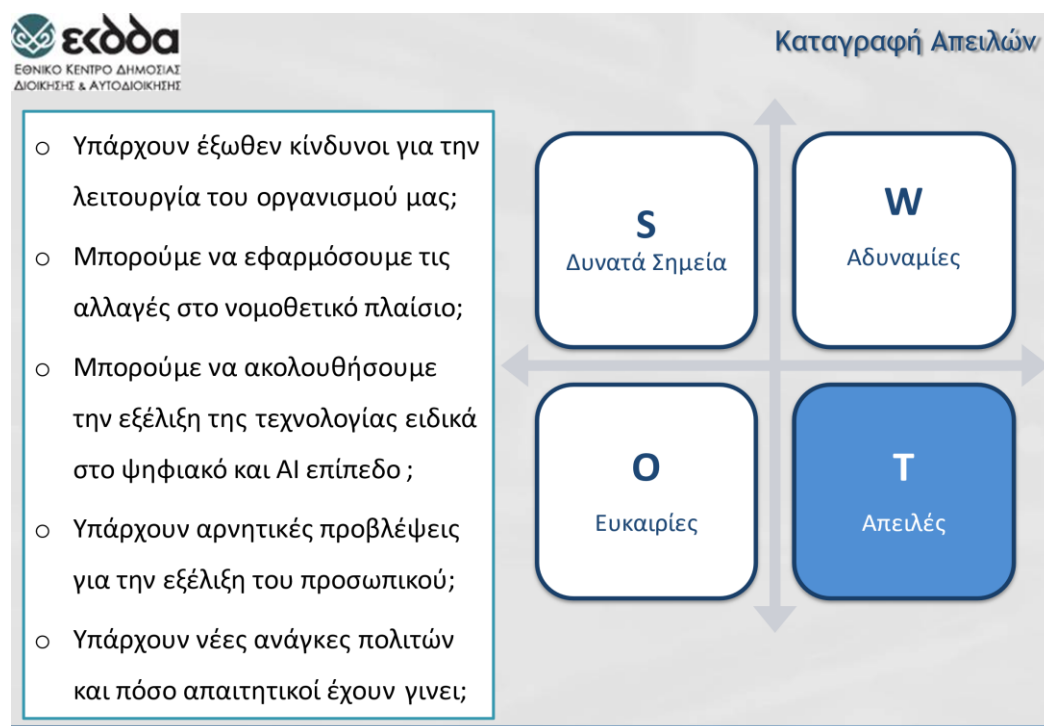
Ευκαιρίες (Opportunities): Για την ομάδα, ευκαιρίες είναι όλες εκείνες οι συνθήκες από το εξωτερικό περιβάλλον που μπορεί να ευνοήσουν την υπηρεσία και θα πρέπει, σε μια ώριμη ομάδα, να αποτελούν κίνητρα, με «συμμάχους» τα πλεονεκτήματα, ώστε να θεραπευτούν τα μειονεκτήματα και οι απειλές στη συνέχεια. Στρατηγικές συνεργασίες με άλλες παρεμφερείς υπηρεσίες, νέες τεχνολογίες, ψηφιακή μετάβαση και ΑΙ, απλούστευση του θεσμικού πλαισίου των διαδικασιών μας, ενεργειακά προγράμματα βελτιστοποίησης του κόστους, τεχνολογικές εξελίξεις που θα μπορούσαμε να υιοθετήσουμε, χρηματοδοτικά προγράμματα ή ευρωπαϊκές οδηγίες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τρόπους βελτίωσής μας και κατά συνέπεια επίλυσης των ζητημάτων που φέρνουν τα «αδύνατα σημεία» στην υπηρεσία μας. Στο ατομικό επίπεδο πάλι, αν αναλύσουμε τις ευκαιρίες μας χωρίς να υπερβάλλουμε, αυτές αποτελούν τις εξωτερικές συνθήκες που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τα άτομα να πετύχουν τους στόχους τους. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τις ευκαιρίες για εκπαίδευση, τη δικτύωση ή νέες επαγγελματικές εξελίξεις αλλά και τρόπους βελτίωσης σε βασικές δεξιότητες, όπως η ομαδικότητα, η επικοινωνία, η συστηματική λήψη απόφασης, η αποτελεσματική κατανομή αρμοδιοτήτων και η ανάθεση εργασιών, η καθοδήγηση και η υποστήριξη ακόμα και η ηθική, η ακεραιότητα, του ίδιου του εαυτού μας.

- Υπάρχουν ευκαιρίες για στρατηγικές συνεργασίες με παρεμφερείς με μας υπηρεσίες;
- Υπάρχουν νέες τεχνολογίες ή τάσεις που θα μπορούσαμε να αξιοποιήσουμε και με τι τρόπο;
- Θα μπορούσαμε να προσφέρουμε καλύτερες υπηρεσίες και πως;
- Μπορούμε μειώσουμε τα κόστη;
- Υπάρχουν κάποια χρηματοδοτικά προγράμματα για την υπηρεσία;



Απειλές (Threats): Οι απειλές είναι οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την πορεία των ατόμων. Τα άτομα καλούνται να εντοπίσουν ή ακόμα καλύτερα να «αυτοδιαγνώσουν» καταστάσεις ή παράγοντες που ενδέχεται να αποτελέσουν εμπόδια στην πορεία τους, όπως ο αυξημένος φόρτος που μεταφέρεται από την υπηρεσία τους στα άτομα, οι οικονομικές δυσκολίες που περιορίζουν τις καταναλωτικές επιλογές και κατά συνέπεια την εργασιακή τους ψυχολογία, νέες εφαρμογές ή ουσιώδεις αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο που απαιτούν νέες δεξιότητες.

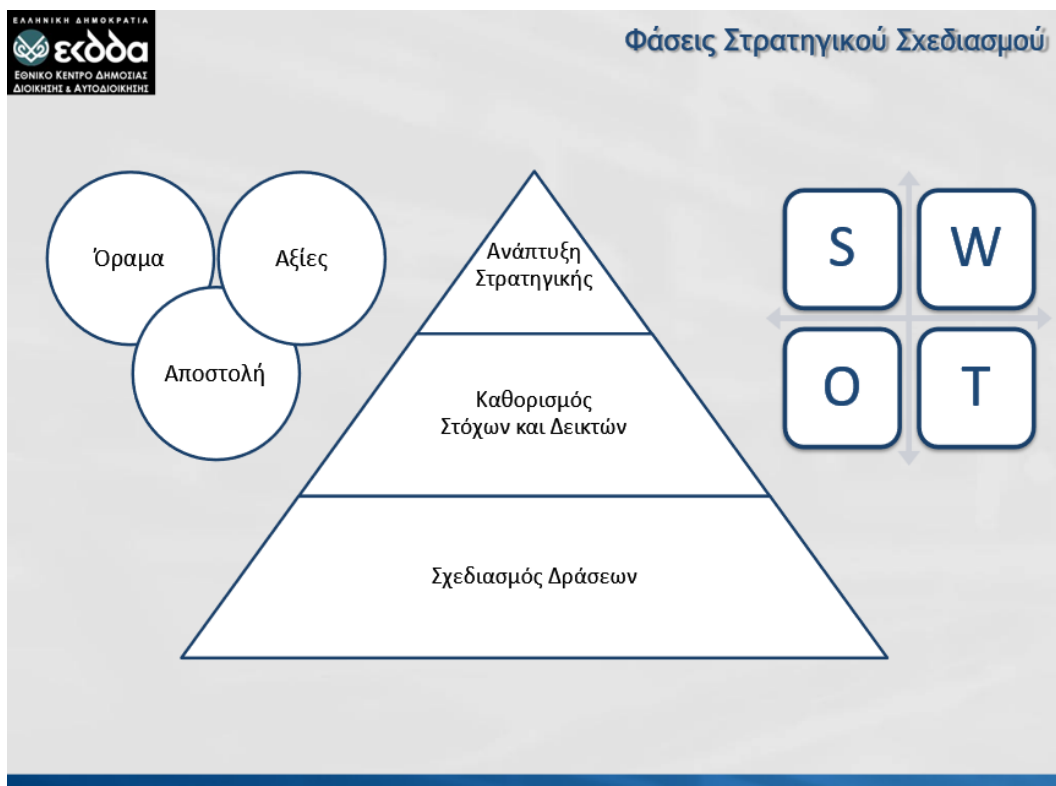
Στο υπηρεσιακό ομαδικό πεδίο, οι απειλές είναι παρόμοιες, όμως πιο γενικευμένες. Για παράδειγμα, οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα παρατήματα του e-EFKA, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, οι υπηρεσίες δόμησης, έχουν να κάνουν αρχικά με την κεντρική υποστελέχωση που «μεταφέρεται» στο άτομο, την έλλειψη εφαρμογών που θα επιλύσουν αποτελεσματικά και θα μηχανογραφήσουν την υπηρεσία επαρκώς, τον ψηφιακό αναλφαριθμητισμό της ηλικίας έως 25 ετών, που ενώ έχουν πλήρη εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες, δεν γνωρίζουν να βεβαιώσουν ψηφιακά ένα έγγραφο, όλα αυτά αποτελούν απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες όμως «ταλαιπωρούν» σε ομαδικό και εν συνεχεία σε ατομικό επίπεδο.



Άτομα και Ομάδες καλούνται με ατομικό ή ομαδικό τρόπο, να «αυτο-διαγνωθούν», με σκοπό να απαντήσουν αποτελεσματικό στην ερώτηση «που είμαι/είμαστε;» τώρα και στη συνέχεια να οδηγήσουν/οδηγηθούν σε Στρατηγική, Προγραμματισμό - Οργάνωση.

Στάσεις και Συμπεριφορές Αποτελεσματικού Προγραμματισμού & Οργάνωσης στην Καθημερινότητα του Προϊσταμένου στο Δ.Τ.

Η υποενότητα αυτή είναι μια πολύ σοβαρή καμπή, σε μια νευραλγική θέση του Δημοσίου Τομέα, εκείνη του Προϊστάμενου της Υπηρεσίας και μέσα απ' αυτή στην καθημερινότητα της υπηρεσίας. Εδώ από τον τίτλο και μόνο είναι ξεκάθαρο ότι μιλάμε για Λειτουργικό Προγραμματισμό και όχι Στρατηγικό Σχεδιασμό, για την υλοποίηση του καθημερινού πλάνου δράσης και για τον προϊστάμενο, ως βασικό καθοδηγητή της ομάδας, υπεύθυνο σε μεγάλο βαθμό για τα θετικά και τα αρνητικά, αλλά και την δημιουργία υπηρεσιακής και ατομικής κουλτούρας. Είναι ξεκάθαρο ότι η καθημερινότητα «ακολουθεί» τη στρατηγική με δύο κεφαλαιώδη στάδια, βάζοντας στόχους στο πλαίσιο της στοχοθεσίας και καθορίζοντας το σχέδιο δράσης που θα επιτύχει, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα που παρουσιάσαμε και πιο πάνω.



Διάγραμμα 2.3.: Οι Φάσεις του Στρατηγικού Σχεδιασμού, η Στοχοθεσία και το Σχέδιο Δράσης.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να δούμε τις στάσεις και τις συμπεριφορές που θα καθορίσουν ευνοϊκά ή αρνητικά την καθημερινότητα του Προϊσταμένου της Δημόσιας Υπηρεσίας, στη

Στοχοθεσία, αλλά και τον Σχεδιασμό των Δράσεων που θα καθορίσουν το Σχέδιο Δράσης ή την υλοποίησή του, στο επίπεδο της καθημερινότητας.

Η αναγκαία σύνδεση Ηγεσίας & Management - Αύριο & Σήμερα.

Ακόμα και αν συμφωνήσουμε ότι ανάμεσα στην Στρατηγική και το Σχέδιο Δράσης παρεμβάλλεται το στάδιο της Στοχοθεσίας που θα υπηρετήσει τη Στρατηγική και θα καταστήσει το Σχέδιο Δράσης εφικτό, υπάρχει σαφής εξάρτηση αυτών των δύο σταδίων από τον καθορισμό του Οράματος, την αποσαφήνιση της Αποστολής, τη διατύπωση του συστήματος αξιών και το πώς έχει γίνει αυτό. Διατυπώσαμε στην υποενότητα 1.4.4. τις ομαδικές και ατομικές διαστάσεις του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης, δυο προσεγγίσεις που είναι αποδεκτές από τη Διοικητική Επιστήμη και μια ατομική – ηγετική θεώρηση, όμως εδώ τα πράγματα είναι λίγο πιο ξεκάθαρα. Έτσι:

Οι ομαδικές προσεγγίσεις του Οράματος, της Αποστολής και του Αξιακού συστήματος, δίνουν στο Δημόσιο Στέλεχος μια αίσθηση ότι έχει συμμετάσχει σε όλα αυτά και κατά κάποιο τρόπο έχει δεσμευτεί στην εφαρμογή και την υλοποίησή τους. Κατά συνέπεια, θα μπορούσε να πει κανείς ότι η εκ του Προϊσταμένου συν-διαμόρφωση αυτών των εννοιών με την ομάδα του, κάνει την τελευταία, κατά κανόνα πιο συνδεδεμένη και κατά συνέπεια πιο συνεργάσιμη, αντιλαμβανόμενη τι έχει διαμορφώσει από κοινού και το πιθανότερο, πιο αποτελεσματική ή αποδοτική.

Από μόνη της αυτή η στάση αποτελεί μια πρώτη παρακαταθήκη για την στοχοθεσία, η οποία ποτέ δεν θα γίνει δεκτή από πάνω προς τα κάτω αν δεν έχει προηγουμένως αποτελέσει αντικείμενο πραγματικής συνεργασίας που θα ξεκινάει από αρκετά πριν.

Στοχοθεσία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού



Σχεδιάγραμμα 2. 1: Στοχοθεσία σε όλα τα επίπεδα, πριν τα Σχέδια Δράσης.

Στάσεις και Συμπεριφορές – Προϊσταμένου - Καθημερινότητας

Στα προηγούμενα, καταστήσαμε ξεκάθαρο ότι σε μεγάλο βαθμό, η επιτυχία της στοχοθεσίας του Υπαλλήλου, θα αντανakλάσει την επιτυχία της στοχοθεσίας του Τμηματάρχη και με τον ίδιο τρόπο του Διευθυντή, του Γενικού, του ίδιου του Οργανισμού. Με τον ίδιο τρόπο καταστήσαμε ξεκάθαρο ότι οι στόχοι θα γίνουν κατά το δυνατό αποδεκτοί -και ως τούτου εφικτοί - στο βαθμό που συμφωνούνται και συν-διαμορφώνονται με υπαλλήλους – συνεργάτες που έχουν συμμετάσχει στην διαμόρφωση του Οράματος, στην αποσαφήνιση της Αποστολής, στη διατύπωση του Αξιακού πλαισίου, στην εφαρμογή της SWOT Analysis και κατά συνέπεια στην απόφαση για την Στρατηγική της Υπηρεσίας, από το βαθμό ευθύνης του καθενός. Πέρα από τα παραπάνω, ενδεικτικά και όχι εξαντλητικά, στάσεις και συμπεριφορές που θα δημιουργήσουν προϋποθέσεις για την αποτελεσματική καθημερινότητα του Προϊσταμένου από την πλευρά του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης είναι οι παρακάτω:

- Ο Προϊστάμενος λειτουργεί **ομαδικά** στην καθημερινότητα; Συνεργάζεται όπου και όσο περισσότερο μπορεί με τους υφισταμένους του; Οι υφιστάμενοι από την συμπεριφορά του νιώθουν ότι συν-διαμορφώνουν την υπηρεσία και την εικόνα της μαζί του;
- Η **επικοινωνία** γίνεται με όλες τις αρχές της αποτελεσματικής ακρόασης και ανταπόκρισης; Οι συμπεριφορές είναι τέτοιες ώστε να ξεπερνούν με ευκολία το όριο της αποτελεσματικότητας

και να οδεύουν σε θέματα συμπεριφοράς στην αποδοτικότητα;

- Η **λήψη αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων** γίνεται αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας τις αρχές τόσο της συλλογικότητας, όσο και της σωστής επικοινωνιακής προσέγγισης; Όταν ανακύπτουν νέα ζητήματα ή εμφανίζονται προβλήματα με νέες διαστάσεις αναλύονται συλλογικά και με τον καλύτερο τρόπο;
- Η **εκχώρηση αρμοδιοτήτων και η ανάθεση καθηκόντων** χρησιμοποιεί τις αρχές της ομαδικότητας, της επικοινωνίας και της συστηματικής λήψης απόφασης από πριν και βασίζεται στην ηθική και την ακεραιότητα, από τα παρακάτω;
- Η **συμβουλευτικά (mentoring) και η υποστήριξη (couching)** αποτελεί μια στάση που χαρακτηρίζει Προϊστάμενο και Υφισταμένους και γίνεται με σωστή επικοινωνία;
- Η **ηθική και η ακεραιότητα** είναι σήμα κατατεθέν του Προϊσταμένου, συνολικά;

Σύνοψη 2^{ου} κεφαλαίου.

Ο προγραμματισμός και η οργάνωση στο δημόσιο τομέα αποτελούν κρίσιμες διαδικασίες για τη λειτουργία του, αφού αποτελούν βασικά στάδια της Διοικητικής επιστήμης. Ο προγραμματισμός, στο Στρατηγικό του επίπεδο, αφορά στην κατάρτιση Σχεδιασμού συμβατού με την αποστολή της υπηρεσίας και το όραμα της ηγεσίας, έχοντας «υποχρέωση» να συμβαδίζει με τον λειτουργικό – επιχειρησιακό προγραμματισμό ακριβώς με τον τρόπο που «η ηγεσία αποφασίζει για τα σωστά πράγματα» ενώ «η διοίκηση κάνει τα πράγματα σωστά» σύμφωνα και με τα παραπάνω.

Η οργάνωση, με τη σειρά της, τοποθετεί «όργανα» στο «σκελετό» του προγραμματισμού, υπό την έννοια ότι συνδέει τους στόχους και τις αποφάσεις του, με τις υποδομές, τον εξοπλισμό, τις διαδικασίες και τους ανθρώπους που είναι η μεγάλη αξία του. Η οργάνωση, υπό την έννοια των διεργασιών, αναφέρεται και στη διάρθρωση των υπηρεσιών και τη διαμόρφωση των αρμοδιοτήτων, ενώ ο προγραμματισμός αφορά στον καθορισμό στόχων και την ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξή τους. Στο δημόσιο τομέα, αυτές οι διαδικασίες πρέπει να είναι ευέλικτες, αλλά ταυτόχρονα δομημένες, ώστε να ανταποκρίνονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες. Η οριοθέτηση περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών ρόλων, αρμοδιοτήτων και διαδικασιών, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ως η αριστεία αυτής στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών, παρά τις προκλήσεις που προκύπτουν από τη γραφειοκρατική φύση των δημόσιων οργανισμών.

Δεν είναι λίγες οι φορές που ο Προγραμματισμός φαίνεται να πρέπει να λάβει υπόψη του την οργανωσιακή επάρκεια σε Ανθρώπους, Μέσα και Διαδικασίες. Αυτό δημιουργεί μια σύγχυση που συχνά αναφέρεται ως «πρώτα πρέπει να κατανοήσω την οργάνωσή μου και μετά να προβώ σε προγραμματισμό». Εδώ ακριβώς έρχεται ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και ο Επιχειρησιακός Προγραμματισμός να συνδεθούν. Στρατηγικός Στόχος της ανώτερης διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων, σε εξοπλισμό, διαδικασίες και ανθρώπους, ως ηγεσία και στη συνέχεια το μεσαίο μάνατζμεντ να μπορέσει να υλοποιήσει τους στόχους του, που είναι απαραίτητα και αλληλένδετα συνδεδεμένοι με τους στόχους της ανώτερης διοίκησης, οι οποίοι δεν θα μπορέσουν να επιτευχθούν χωρίς αυτούς, αφού η επιτυχία του μεσαίου ή και κατώτερου επιπέδου διοίκησης αντανακλά την ανεπάρκεια της ανώτερης διοίκησης.

Ερωτήσεις Κατανόησης - Αυτοαξιολόγησης

- 1.1 Ποια είναι η διαφορά μεταξύ Στρατηγικού Σχεδιασμού και Επιχειρησιακού Προγραμματισμού και τι χαρακτηρίζει το πρώτο και το δεύτερο επίπεδο;
- 1.2 Ποιες είναι οι βασικές οργανωτικές διαστάσεις στο Ελληνικό Δημόσιο και ποια είναι η σημασία κάθε μιας στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της Διοίκησης;
- 1.3 Μπορεί ο Προγραμματισμός να αφαιρέσει σε σημαντικό βαθμό την Διοικητική αβεβαιότητα τόσο στην καθημερινότητα όσο και σε μια αναδυόμενη αλλαγή υπηρεσιακά και πώς μπορεί να επηρεάσει αυτή τη διεργασία μια ελλιπής οργάνωση;
- 1.4 Πώς θα μπορούσαν να προσδιοριστούν μέσα σε μια υπηρεσία προβλήματα προγραμματισμού και οργάνωσης, με σκοπό να υπάρξει ένα πλάνο βελτίωσης που θα δίνει τη δυνατότητα αύξησης της αποτελεσματικότητας και ενδεχομένως της αποδοτικότητας της υπηρεσίας;
- 1.5 Αν οι άνθρωποι είναι μια από τις σημαντικότερες οργανωτικές διαστάσεις, με ποιο τρόπο η Ομάδα επηρεάζει το Άτομο και αντίστροφα το Άτομο την Ομάδα, ποιες είναι οι αλληλουχίες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε η ιεραρχική πυραμίδα να δουλέψει με τέτοιο τρόπο κατά τον οποίο η δεξιότητα προγραμματισμού και οργάνωσης να βελτιώνονται συνεχώς για την ομάδα και το άτομο;

1.6 Ποιες είναι κατά την άποψή σας οι σημαντικότερες στάσεις και συμπεριφορές που θα πρέπει να έχει ένας προϊστάμενος ώστε η υπηρεσιακή του καθημερινότητα να είναι όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη στο Δημόσιο Τομέα;

1.7 Πιστεύετε ότι η δεξιότητα του προγραμματισμού και της οργάνωσης διαφέρει μεταξύ του Δημοσίου και του Ιδιωτικού τομέα, καθώς και μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής/οικογενειακής ζωής;

1.8 Συχνά οι Γερμανοί, ως προς την στοχοθεσία τους ή την κατάρτιση στρατηγικών ή επιχειρησιακών σχεδίων αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι «στα σημαντικά είμαστε λίγο αυταρχικοί, την ίδια ώρα όμως στα λιγότερο σημαντικά είμαστε απόλυτα δημοκρατικοί». Μπορείτε να αντιληφθείτε από που προέρχεται αυτό σε σχέση με την δεξιότητα του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης;

Δραστηριότητες - Πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 1.4.1 : Ανάλυση Προγραμματισμού και Οργάνωσης στο Δημόσιο Τομέα: Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να κατανοήσουν τις έννοιες του προγραμματισμού και της οργάνωσης στο δημόσιο τομέα, να αναγνωρίσουν τις διαδικασίες που τις διέπουν και να εντοπίσουν πώς αυτές συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μιας δημόσιας υπηρεσίας. Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες και αναλύουν τις λειτουργίες του προγραμματισμού και της οργάνωσης μίας υπηρεσίας της επιλογής τους. Στη συνέχεια, καλούνται να παρουσιάσουν ένα πλάνο με τις βελτιώσεις που αφορούν στον αποτελεσματικότερο Προγραμματισμό, αλλά και την αρτιότερη Οργάνωση της υπηρεσίας.

Δραστηριότητα 1.4.2. : Αντιμετώπιση προβλημάτων στην καθημερινότητα: Οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν την ευθύνη να οργανώσουν ένα σχέδιο προγραμματισμού και οργάνωσης για μια δημόσια υπηρεσία της επιλογής τους. Στη συνέχεια καλούνται να περιγράψουν ένα ή περισσότερα προβλήματα που έχουν υποπέσει στην αντίληψή τους και να διαγνώσουν από πού προήλθαν τα προβλήματα σε σχέση με τα στάδια του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης και αφού προσδιορίζουν τα αίτια, να προτείνουν ενέργειες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν άξονες επίλυσής τους.

Δραστηριότητα 1.4.3. : Δημιουργία Υπηρεσιακού και Ατομικού πλαισίου Ανάπτυξης: Οι επιμορφούμενοι καλούνται να αντιληφθούν πλήρως τις διαστάσεις της Ατομικής και Προσωπικής συμμετοχής στο πλαίσιο της υπηρεσίας τους. Έτσι, επιλέγουν μια υπηρεσία εργαζόμενοι σε ομάδες και καλούνται, αφού εφαρμόσουν SWOT Analysis σ' αυτή, να

περιγράψουν τους κύριους στόχους της υπηρεσίας, στόχοι οι οποίοι θα αντιμετωπίζουν, στο πλαίσιο της Στρατηγικής που θα καταθέσουν, τα αδύνατα σημεία και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος για την υπηρεσία.

Στο ίδιο πλαίσιο, θα αναλύσουν την προσωπικότητά τους και θα «αυτόδιαγνώσουν» τα ελλείματα που έχουν στο επίπεδο του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης, διατυπώνοντας τις στάσεις και τις συμπεριφορές που θα πρέπει να υιοθετήσουν, κατά τη δική τους πάντα άποψη, για να προχωρήσουν στην επιθυμητή προσωπική ανάπτυξη.

3. Συνειδητοποίηση, εντοπισμός και διαχείριση προσωπικών εμποδίων στην οργάνωση και τον προγραμματισμό.

Σκοπός

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο σκοπεύει να εστιάσει στη διάγνωση των εμποδίων που σε προσωπικό επίπεδο μας κρατούν σε χαμηλή αποτελεσματικότητα -και κατά συνέπεια αποδοτικότητα- στη δεξιότητα του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης και παράλληλα προέρχονται από τη μη εκπλήρωση στόχων προσωπικής ανάπτυξης. Στην πραγματικότητα, μας καλεί να δούμε τα εσωτερικά, κυρίως, αλλά και τα εξωτερικά, εμπόδια και την αξιολόγησή τους ως εμπόδια στην ανάπτυξη της δεξιότητας του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης, λειτουργώντας έτσι αποτρεπτικά, στην προσωπική μας ολοκλήρωση.

Οι στόχοι της ενότητας που θα υπηρετήσουν ποιοτικά και ποσοτικά τον παραπάνω σκοπό θα ξεκινήσουν από την έννοια της κατανόησης της προσωπικής ανάπτυξης και τους στόχους που θα μας οδηγήσουν σ' αυτή. Θα επιχειρηθεί να δούμε τις έννοιες των «σκληρών» ικανοτήτων - hard skills - εκείνων που αφορούν στην τεχνική επάρκειά μας και τη στοχευμένη επιστημονική γνώμη και των «μαλακών» - soft skills - εκείνων που χαρακτηρίζουν την ολοκληρωμένη διαπροσωπική συμπεριφορά μας. Εκεί ακριβώς θα φανεί με ποιο τρόπο η κάθε μία κατηγορία δεξιοτήτων περιορίζει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά μας στη δεξιότητα του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης. Αφού γίνει μια ενδελεχής προσπάθεια να εντοπιστούν οι ανάγκες της προσωπικής ανάπτυξης, θα αξιολογηθούν οι επιπτώσεις της στη δεξιότητα που εξετάζουμε, του Προγραμματισμού και της Οργάνωσης. Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε τον τρόπο που μπορούμε να καλύψουμε τις εν λόγω ελλείψεις, φέρνοντας στην πράξη το σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης, εξετάζοντας πεδία όπως η επικοινωνία, ο διαθέσιμος χρόνος, οι διαθέσιμοι λοιποί πόροι, οι ικανότητές μας στο εργασιακό σκληρό αντικείμενο, η δυνατότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, η ανάγκη λειτουργίας σε πολλαπλά βήματα – multi tasking – για να κατανοήσουμε και να άρουμε εν τέλει όλα τα παραπάνω εμπόδια, στην δεξιότητα που εξετάζουμε.

Οι επιμορφούμενοι/ες μετά την κατανόηση της ενότητας αυτής θα είναι σε θέση, με τον πιο βιωματικό τρόπο, να:

- Κατανοήσουν την έννοια των στόχων προσωπικής ανάπτυξης.

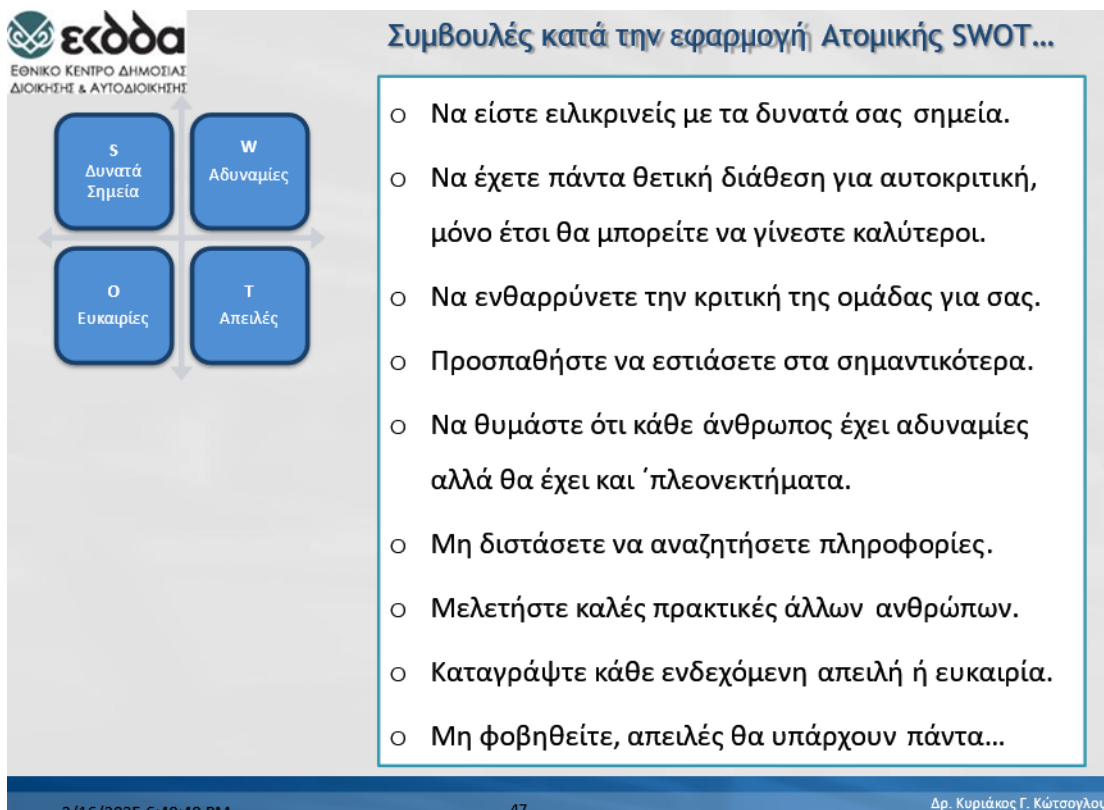
- Εξετάσουν τη βελτίωσή τους στην ανάπτυξη της δεξιότητας «Οργάνωση και Προγραμματισμός», ως θέμα προς επίλυση, συνδεδεμένο με ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης.
- Υιοθετήσουν στάσεις που αναδεικνύουν τον “Αυξάνων νου” (growth mindset), για τη βελτίωση δεξιοτήτων, όπως η δεξιότητα «Οργάνωση και Προγραμματισμός».
- Εντοπίσουν και περιγράψουν τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια στη δεξιότητα «Οργάνωση και τον Προγραμματισμό» και τη μεταξύ τους δυναμική.
- Αξιολογήσουν ποιοτικά και ποσοτικά τα εμπόδια και τις δυσκολίες που εμφανίζονται στην δεξιότητα «Οργάνωση και Προγραμματισμός».
- Εξετάσουν πεδία, όπως: επικοινωνία, χρόνος, πόροι, ικανότητες, αλλαγές, ανάγκη για multi tasking, δυνατότητα αποφάσεων και πώς αυτά συμβάλλουν ή λειτουργούν ως εμπόδια στην ανάπτυξη της δεξιότητας «Οργάνωση και Προγραμματισμός».

Έννοιες- Κλειδιά

- | | |
|--|-----------------------------|
| - Προγραμματισμός. | - Οργάνωση. |
| - Προσωπική Ανάπτυξη . | - SWOT Analysis. |
| - Δεξιότητες Προγραμματισμού. | - Οργανωτικές Δεξιότητες. |
| - Ικανότητες – Hard Skills. | - Διαπροσωπικά Soft Skills. |
| - Εκχώρηση – Ανάθεση Αρμοδιοτήτων. | - Διαχείριση Χρόνου. |
| - Ομαδικότητα / Επικοινωνία. | - Λήψη Απόφασης. |
| - Εκχώρηση Αρμοδιοτήτων. | - Ανάθεση Εργασιών. |
| - Λήψη Αποφάσεων / Επίλυση Προβλημάτων.- Rotation / Εξειδίκευση. | |
| - Ανάλυση Συμμέτοχων. | - Στάση/Γνώμη/Πρόθεση. |

Εμπόδια -ή εφόδια- στην Προσωπική Αποτελεσματικότητα.

Αναφερθήκαμε αναλυτικά στην προηγούμενη ενότητα στο κατά πόσο η SWOT Analysis θα μπορούσε εκτός από εργαλείο Στρατηγικού Σχεδιασμού να αποτελέσει και μεθοδολογία ανάλυσης μιας προσωπικότητας, εν προκειμένω ενός δημοσίου λειτουργού και του ίδιου του εαυτού μας. Και φυσικά, η SWOT Analysis μπορεί να προσδιορίσει τόσο τα προερχόμενα από το εσωτερικό μας περιβάλλον δυνατά και αδύνατα σημεία, όσο και τις ευκαιρίες και τις απειλές προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον. Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει μερικές από τις ερωτήσεις – προτροπές που θα μπορούσαμε να απευθύνουμε στον εαυτό μας ή σε ένα δημόσιο λειτουργό ή συνάδελφο που υποστηρίζαμε ή απλά συμβουλευάμε, ενώ θα πραγματοποιούσε τη δική του SWOT Analysis είτε μέσα από την προσωπική του ενδοσκόπηση, είτε μέσα από την ομαδική συνεισφορά, είτε στα πλαίσια του Coaching.



Διάγραμμα 3.1 Συμβουλές κατά την εφαρμογή Ατομικής SWOT Analysis.

Από που προέρχονται όμως τα εν λόγω εμπόδια και ειδικότερα από το εσωτερικό μας περιβάλλον. Είναι σίγουρο ότι μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες που θα μας απασχολήσουν στη συνέχεια. Στις εργασιακές – σκληρές – ικανότητες (hard skills) η έλλειψη των οποίων προκαλεί ανεπάρκεια στο αντικείμενο και στις μαλακές soft δεξιότητες, που χαρακτηρίζουν τις διαπροσωπικές ικανότητες για τις συνεργασίες.

Ικανότητες - Hard Skills - Επιστημονική Γνώση, Εργασιακή Επάρκεια.

Αποτέλεσαν για αιώνες το βασικό εργασιακό κριτήριο πρόσληψης και αποδοχής του εργαζόμενου. Αμέτρητες όσα τα επαγγέλματα και οι συνδυασμοί τους, από τη διαχείριση έργου μέχρι την ανάπτυξη ιστοσελίδων σε java και από την πρωτοκόλληση δημοσίων εγγράφων μέχρι τη διενέργεια επιτόπιων ελέγχων στους αιτούντες, καταγγελθέντες ή αιτούντες πολίτες, οι «σκληρές» εργασιακές ικανότητες είναι εκείνος που χαρακτηρίζουν αυτό που λέμε «ξέρει τη δουλειά του». Σ' αυτές θα βάλουμε και τη γνώση της σχετικής νομοθεσίας όπου απαιτείται, σχεδόν παντού, αλλά και κάθε άλλη ικανότητα που κάνει τον εργαζόμενο επαρκή, απέναντι στο εργασιακό του πεδίο.

Από τη Γραμμή Παραγωγής του Ford, μέχρι τους «Modern Times» του Charly Chaplin και από τις μεταναστευτικές δεκαετίες μέχρι τη «Φάμπρικα» των Μαρκόπουλου – Χαλκιά, οι «σκληρές» ικανότητες, η εξειδίκευση και οι στοχοκεντρικές προσεγγίσεις του ελεγκτή της γραμμής παραγωγής αγνοούσαν σχεδόν τις «μαλακές» -soft- δεξιότητες, μέχρι που κάποια στιγμή, άρχισε να γίνεται αντιληπτή η σημασία των δεύτερων. Έτσι, άρχισε να παίρνει σάρκα και οστά η ρητορική «αγοράζεις τις ικανότητες και εκπαιδεύεις το χαρακτήρα ή αγοράζεις το χαρακτήρα και εκπαιδεύεις τις ικανότητες;». Ήταν πλέον ξεκάθαρο ότι παρότι οι ικανότητες ήταν απαραίτητες, πολλές φορές η έλλειψη διαπροσωπικών δεξιοτήτων από τη μεριά του στελέχους το καθιστούσε ανάλογα ανεπαρκές, μη συνεργάσιμο και μερικές φορές ακόμη και τοξικό.

Οι Δεξιότητες του επιτυχημένου στελέχους ή ηγέτη είναι ταυτόχρονα «τεχνικές» & «διαπροσωπικές»!



«Προσωπικές»

**Η ικανότητα να
κερδίζεις την Συμπάθεια
Και την Συνεργασία με
Τους Συνεργάτες Σου.**



«Τεχνικές»

**Η Γνώση του
Αντικειμένου Σου
και η Στοχευμένη
Επιστημονική Επάρκεια.**

Ικανότητες Σχεδιασμού – Προγραμματισμού.

«*If you fail to plan, you plan to fail...*» δηλαδή, «*Αν αποτύχεις να σχεδιάσεις, σχεδιάζεις να αποτύχεις*» είναι μία από τις πιο γνωστές ρήσεις στο χώρο της Διοικητικής επιστήμης, αναδεικνύοντας σε μεγάλο βαθμό τη σημασία αυτού του πρώτου σταδίου του Συστηματικού Κύκλου Διοίκησης, είτε στο ανώτερο, είτε στα χαμηλότερα επίπεδα της Διοίκησης. Με τον όρο «Ικανότητες Προγραμματισμού» αναφερόμαστε στο σύνολο των ικανοτήτων του στελέχους ή του ανθρώπου – δεν υπάρχει διαφορά στις εκφάνσεις, προσωπικές ή επαγγελματικές - να προγραμματίζει, να προβλέπει, να ιεραρχεί.

Η σωστή πρόληψη, προτεραιοποίηση και πρόβλεψη από ένα στέλεχος είναι το ίδιο σημαντική με τη διαπίστωση ενός προβλήματος που απαιτεί επίλυση, ενός θέματος που θα κλιμακωθεί, μιας κατάστασης που θα έρθει, αναλύεται δε σε δεξιότητες, όπως:

Η ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων επιτρέπει στο δημόσιο στέλεχος να διακρίνει τα ζητήματα εκείνα που είναι περισσότερο σημαντικά σε δεδομένη χρονική στιγμή και να επικεντρώνει σ' αυτά τη δράση του, δίνοντάς τους προτεραιότητα και διαθέτοντας σ' αυτά τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή, καθώς και τον απαραίτητο χρόνο.

Η ικανότητα προγραμματισμού είναι η ικανότητα του ατόμου να προσδιορίζει -χρονικά πλέον- πότε θα πραγματοποιήσει τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει η λίστα ιεράρχησης των προτεραιοτήτων του. Με εξασφαλισμένη την ορθολογική ιεράρχηση προτεραιοτήτων, η ικανότητα προγραμματισμού σχετίζεται με τη ρεαλιστική και ορθολογική κατανομή του διαθέσιμου χρόνου, ώστε να είναι δυνατή η μέγιστη αξιοποίησή του για την ολοκλήρωση των εργασιών και των καθηκόντων του.

Πρόσθετα, μας επιτρέπει να προγραμματίζουμε ή να σχεδιάζουμε ρεαλιστικά, αξιοποιώντας το διαθέσιμο χρόνο, διαφυλάσσοντας όμως, παράλληλα, μέρος αυτού για την αντιμετώπιση απροόπτων. Η ικανότητα του προγραμματισμού εξασφαλίζει ισορροπία και ελαχιστοποιεί το στρες. Για να ενισχύσουμε τις προγραμματιστικές μας ικανότητες, είναι σημαντικό να αξιολογήσουμε σε ποιο βαθμό τις κατέχουμε, εξετάζοντας αν:

- Ιεραρχούμε τις προτεραιότητές μας, βάσει σημαντικότητας ή γεγονότων ζωής;
- Λαμβάνουμε λογικές και καλά ζυγισμένες αποφάσεις σχετικά με το τι είναι σημαντικό και επείγον, τι είναι απλώς επείγον χωρίς να είναι σημαντικό, τι είναι σημαντικό χωρίς να είναι επείγον, τι σημαίνει αυτό, ενώ ποια είναι τα μη επείγοντα και μη σημαντικά;
- Θέτουμε ρεαλιστικούς στόχους και γενικότερα στόχους Smart ή ακόμα και Smarter;
- Προγραμματίζουμε τις δραστηριότητές μας με αποτελεσματικότητα/αποδοτικότητα;

Οργανωτικές Ικανότητες

Ο όρος "οργανωτικές ικανότητες" αναφέρεται στο σύνολο των δεξιοτήτων που επιτρέπουν σ' ένα άτομο να ξεχωρίζει, βάζοντας τα κατάλληλα «όργανα» στους υψηλούς στόχους που έχει θέσει, τόσο στην επαγγελματική, όσο και στην προσωπική του ζωή. Αυτές οι ικανότητες διευκολύνουν το άτομο να οργανώνει σωστά τις καθορισμένες προτεραιότητες και στόχους που έχει σχεδιάσει και να εξοπλίζει κατάλληλα τις δραστηριότητές του για την επίτευξή τους, να διαχειρίζεται σωστά τους διαθέσιμους πόρους και να αξιοποιεί το χρόνο του με σκοπό την επίτευξη αυτών των στόχων. Έχουμε ήδη ξεκαθαρίσει και στα προηγούμενα ότι οι τρεις (3) βασικές οργανωσιακές διαστάσεις είναι υποδομές & εξοπλισμός, οι διαδικασίες κι οι άνθρωποι.

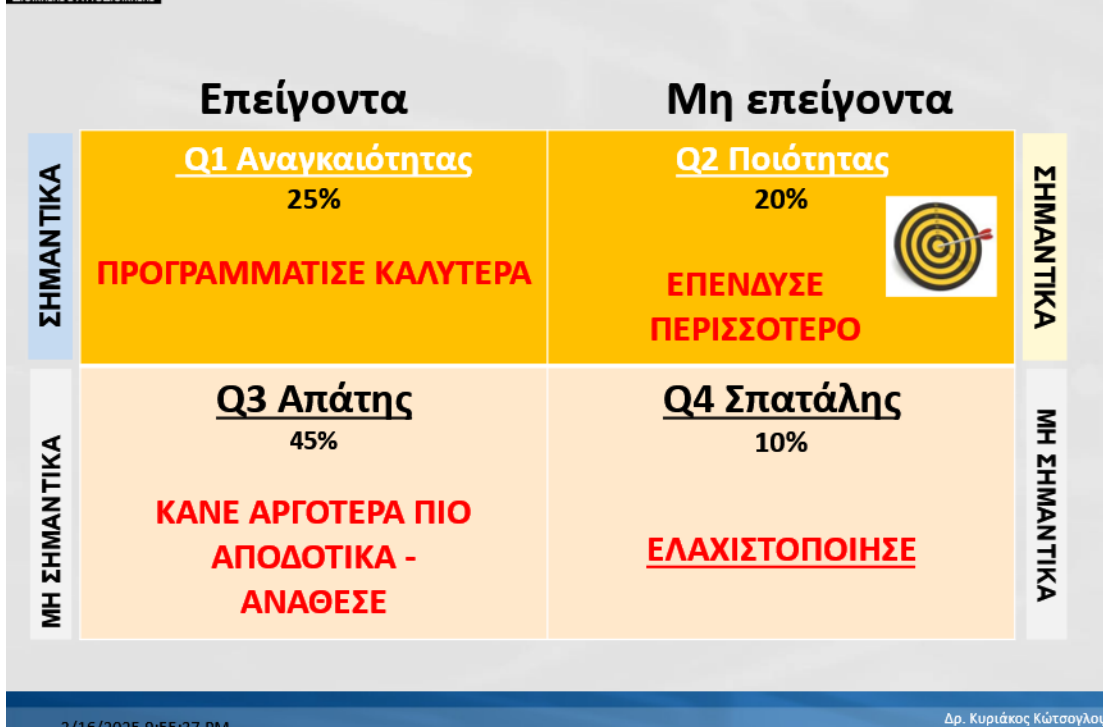
Με βάση το γεγονός ότι το οργανωτικό στέλεχος θα πρέπει να προχωράει τους συστηματικούς κύκλους διοίκησης που θα ξεκινάει, στη συνέχεια και μετά την υλοποίησή τους θα μπορεί να

εφαρμόζει αποτελεσματικές και αποδοτικές διαδικασίες, για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της προόδου τους σε σχέση με τους στόχους του.

Το άτομο που διαθέτει οργανωτικές ικανότητες αναγνωρίζεται από το περιβάλλον του ως αξιόπιστο, αποτελεσματικό, παραγωγικό και υπεύθυνο σε όλους τους τομείς της ζωής του. Οι ικανότητες αυτές του επιτρέπουν:

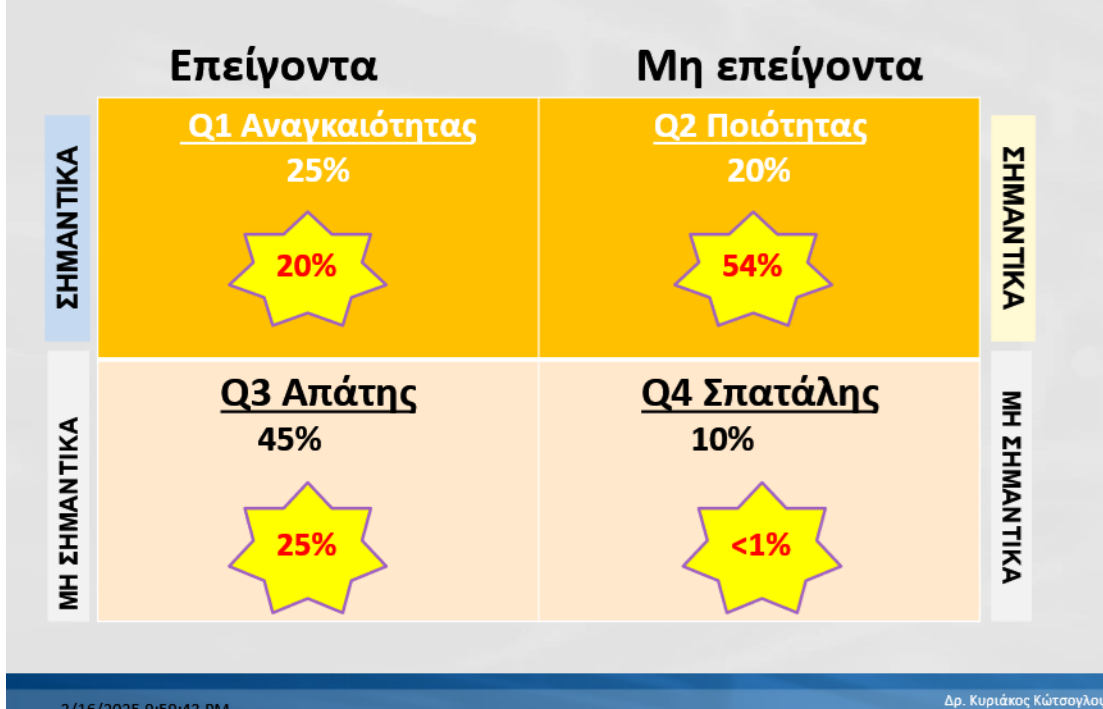
- Να κάνει βήματα προς την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, αφού τους στόχους που έχει θέσει, προσωπικούς ή μη, τους οργανώνει έχοντας μια σαφή εικόνα για τον τρόπο ζωής που επιθυμεί και την επαγγελματική του πορεία, σύμφωνα με τις αξίες του.
- Να ιεραρχεί τις δραστηριότητες και τα καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρώσει, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα δεδομένα οργάνωσης και με τον τρόπο αυτό να μην αποτυγχάνει ένας εξαιρετικά καλός προγραμματισμός από την αδυναμία σωστής οργάνωσης.
- Να τηρεί τις προθεσμίες για τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει, οργανώνοντας σωστά.
- Να επιτυγχάνει περισσότερα μέσα στο διαθέσιμο χρόνο, επιλέγοντας τις σωστές διαδικασίες και προχωρώντας από την αποτελεσματικότητα προς την αποδοτικότητα.
- Να ολοκληρώνει τα καθημερινά του καθήκοντα και τις ευθύνες που απορρέουν από τους κοινωνικούς του ρόλους.
- Να διαχειρίζεται το σύνολο των πόρων του με αποδοτικότητα και σύνεση.

Οι οργανωτικές ικανότητες επιτρέπουν στα άτομα να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προσωπικές και κυρίως στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις. Στις οργανωτικές ικανότητες πρέπει να εντάξουμε και την κατανομή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων και την ανάθεση εργασιών σε άλλα άτομα του προσωπικού ή επαγγελματικού περιβάλλοντος, γεγονός που επιτρέπει την απελευθέρωση χρόνου για τα κύρια καθήκοντα του ατόμου, αλλά και φροντίζει για την κατάλληλη «σύνδεση» των στόχων με τους κατάλληλους ανθρώπους και τις κατάλληλες διαδικασίες.



Διάγραμμα 3.2 και 3.3 Το μοντέλο διαχείρισης του χρόνου κατά Covey - Time Management..

Το παραπάνω μοντέλο του Covey παραπέμπει ή καλύτερα δείχνει ότι η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου είναι οργανωτική ικανότητα και όχι διαπροσωπική δεξιότητα, αλλά στην πραγματικότητα είναι ξεκάθαρο ότι εμπεριέχει και θέματα και δεξιότητες προγραμματισμού για τα θέματα που είναι «Σημαντικά και Επείγοντα», προγραμματισμού και οργάνωσης για τα «Σημαντικά που δεν είναι Επείγοντα» και εκεί πρέπει να επενδύουμε, Οργανωτικά για τα ζητήματα απάτης που εμφανίζονται ως επείγοντα αλλά δεν είναι σημαντικά, βλ. έκτακτα στοιχεία που ζητάει ο Υπουργός και καθαρά διαπροσωπικών ικανοτήτων για τα μη σημαντικά και μη επείγοντα ζητήματα.



Ολοκληρώνοντας αυτή την υποενοότητα, των ικανοτήτων προγραμματισμού και οργάνωσης, ξεκινήσαμε από τα στοιχεία εκείνα που δείχνουν μια «σκληρή» επιστημονική στάση απέναντι στον προγραμματισμό όπου πρέπει να ιεραρχώ σωστά, να στοχοθετώ με τον καλύτερο τρόπο, να λαμβάνω τις αποφάσεις που πρέπει και σε σχέση με τις οργανωτικές μου δυνατότητες και πόρους, αλλά και τις οργανωτικές όπου θα πρέπει οι διαθέσιμοι πόροι, υποδομές – εξοπλισμός, διαδικασίες και άνθρωποι να συνδέονται με τον βέλτιστο τρόπο αναφορικά με το έργο και την στοχοθεσία που έχουμε θέσει. Οι οργανωτικές δεξιότητες της εκχώρησης αρμοδιοτήτων, αλλά και της ανάθεσης εργασιών, καθώς και οι δεξιότητες του time management δείχνουν να είναι πιο σύνθετες, μικτές και αν ρωτήσεις ακόμα και έναν απλό δημόσιο λειτουργό θα σου πει ότι είναι κάτι ενδιάμεσο ανάμεσα σε ικανότητα και δεξιότητα, ανάμεσα στην επιστήμη και το ταλέντο, ανάμεσα στο γνωρίζω καλά την ηγεσία και την διοικητική επιστήμη και απλά έχω «καλό κουμάντο» ή χάρισμα στη σωστά κατανομή των ανθρώπων και του διαθέσιμου χρόνου. Σε κάθε περίπτωση, η άγνοια σε ένα μέρος ή το σύνολο των σκληρών – τεχνικών ικανοτήτων που απαιτεί η κάθε θέση δημόσιου λειτουργού ή προϊσταμένου σε κάθε επίπεδο, αποτελεί ένα τεράστιο εμπόδιο στην αποτελεσματική άσκηση της δεξιότητας Οργάνωση και Προγραμματισμός ή εφόδιο εφόσον υφίσταται.

Δεξιότητες - Soft Skills – Διαπροσωπικότητα και Συνεργασία

Ακόμα κι αν αγνοήθηκαν για πολλά χρόνια, ακόμα και αν τέθηκαν ως εξίσου σημαντικές με τις ικανότητες που ποτέ δεν αμφισβητήθηκαν, τα τελευταία χρόνια οι διαπροσωπικές – «μαλακές» – δεξιότητες θεωρούνται απαραίτητες για να μπορέσει ο άνθρωπος, το στέλεχος, ο προϊστάμενος να κάνει το «βήμα παραπάνω». Ειδικότερα και καθώς οι δεξιότητες αυτές είναι άμεσα εξαρτώμενες, αλλά και συνυφασμένες με την συναισθηματική νοημοσύνη, θεωρούνται απαραίτητες σε ένα σχέδιο που θα οδηγούσε σε προσωπική ανάπτυξη το δημόσιο λειτουργό. Σε κάθε περίπτωση, οι δεξιότητες αυτές δίνουν στη διοίκηση -κι ακόμη περισσότερο στην ηγεσία- μια ευρύτερη διάσταση από εκείνη της τεχνικής ικανότητας, αναβαθμίζοντάς την στο επίπεδο μιας σύνθετης κοινωνικής διεργασίας μέσα από την οποία αναδεικνύεται ο ρόλος του προϊσταμένου.

- Ομαδικότητα

Μαζί με την Επικοινωνία, ίσως το πιο αρχέγονο χαρακτηριστικό, που δίνει στο στέλεχος και τον Προϊστάμενο τη δυνατότητα μετά τη σύνθεση της ομάδας, την συντήρηση και την ωρίμανσή της, την βελτίωση δηλαδή της απόδοσής της μέσα από το χρόνο. Χρησιμοποιώντας την Αριστοτέλεια ρήση που αναφέρει ότι η «η αξία της ομάδας είναι κάτι πολύ παραπάνω από το άθροισμα της αξίας των μελών της» η Ομαδικότητα θα δώσει τη δυνατότητα στην ομάδα να περάσει από τις φάσεις της σύνθεσης, όπου τα μέλη «γνωρίζονται», οι στόχοι και οι διαδικασίες διασαφηνίζονται με τον καλύτερο τρόπο και με σκοπό να ελαχιστοποιήσουν τη φάση της καταιγίδας όπου ρόλοι, διαδικασίες και αποτελέσματα κρίνονται, στη φάση της κανονικοποίησης όπου γίνονται αποδεκτά τα στοιχεία του χαρακτήρα κάθε μέλους και η εμπιστοσύνη με την αποδοχή παίρνουν τα «σκήπτρα» μέχρι την αποδοτικότητα που θα είναι το σημείο που ίσως στη συνέχεια αποτελέσει την απαρχή ενός νέου κύκλου ωρίμανσης της ομάδας.

- Επικοινωνία

Τέχνη, Επιστήμη ή και τα δύο χαρακτηρίζουν την ικανότητα του στελέχους να περνάει τα μηνύματα και τις απόψεις του στην ομάδα ή να διευκολύνει την ομαδική λήψη απόφασης. Στηριγμένη στους πυλώνες της άρτιας γλώσσας του σώματος, της άρσης των προκαταλήψεων και των στερεοτύπων, τις θετικές εκφράσεις και την κατανόηση, αποτελεί δεξιότητα που αναδεικνύεται σε μείζον κριτήριο για την ομαλή εξέλιξη του στελέχους.

- Εκχώρηση Αρμοδιοτήτων – Ανάθεση Εργασιών - Multi Tasking

Η δεξιότητα που δίνει τη δυνατότητα της βελτιστοποίησης των ρόλων σε μια ομάδα είναι από τα βασικά στοιχεία σε μια ομάδα και κατά συνέπεια στο τμήμα. Είναι η δεξιότητα που αναγνωρίζει εάν το στέλεχος εμπνέεται από την εναλλαγή στα καθήκοντά του ή την απεχθάνεται, προϊόν μεταγνωστικών ικανοτήτων που δεν είναι εύκολο να αλλάξουν. Αν θεωρεί κανείς ότι «όλοι κάνουν για όλα» μάλλον θα σπείρει ανέμους και θα θερίσει θύελλες, οπότε η δεξιότητα αυτή δίνει ένα τμήμα της υπεραξίας της ομάδας. Πάντως, ένα μέτρο ανάμεσα σε εξειδίκευση και κυκλισμό πρέπει να υπάρξει, ώστε η ομάδα να τρέχει με τον καλύτερο τρόπο στο σήμερα και να προετοιμάζει το αύριο της, μετατρέποντας την εμπειρία κάποιων σε γνώση άλλων.

- Rotation (Κυκλισμός) – Expertising (Εξειδίκευση)

Στις οργανωσιακές ικανότητες είναι και η επιλογή κυκλισμού ή εξειδίκευσης, προέκταση της ικανότητας για κατανομή ή επανα-κατανομή αρμοδιοτήτων ή ανάθεσης εργασιών ή η επιλογή εξειδίκευσης σε ένα πόστο, αναγνωρίζοντας την ικανότητα του στελέχους «να μαθαίνει» και να αναλαμβάνει νέες προκλήσεις ή το αντίθετο και με τον τρόπο αυτό να συνδέει τα κατάλληλα άτομα με τα κατάλληλα βήματα στον Συστηματικό Κύκλο Διοίκησης, διασφαλίζοντας όσο γίνεται ότι ο Σχεδιασμός ή ο Προγραμματισμός δεν θα μείνουν στη θεωρία, αλλά θα υλοποιηθούν με βέλτιστο τρόπο.

- Mentoring (Συμβουλευτική) – Coaching (Υποστήριξη)

Στις οργανωτικές ικανότητες είναι η συμβουλευτική (mentoring) και η υποστήριξη (couching), αφού στηρίζουν το βασικό – κατά πολλούς – οργανωσιακό στοιχείο, το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να ανταπεξέλθει σωστά στις αρμοδιότητες ή στις εργασίες που του ανατέθηκαν.

Ολοκληρώνοντας, οι οργανωτικές ικανότητες σχετίζονται με την ορθή κατανομή των διαθέσιμων πόρων, ώστε τα έργα και τα καθήκοντα, που έχουν ανατεθεί, να έχουν τα απαραίτητα μέσα για να μπορέσουν να εκπληρωθούν και να μπορούμε να επιτύχουμε μέσα στον χρόνο που διαθέτουμε και με τα μέσα που διαθέτουμε. Επιπλέον, η ικανότητα να εργάζεται κάποιος με προσοχή στη λεπτομέρεια και να αποφεύγει λάθη κρίνεται επίσης ως σημαντική αν κι αυτό θα γίνει στον Έλεγχο, το τελευταίο στάδιο του Συστηματικού Κύκλου Διοίκησης, το στάδιο της Αυτοβελτίωσης.

- Ικανότητες Λήψης Αποφάσεων και Επίλυσης Προβλημάτων

Οι ικανότητες αυτές απαιτούνται τόσο στον Προγραμματισμό όσο και στην Οργάνωση. Σε κάθε στάδιο της Διοικητικής Επιστήμης απαιτείται η λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων. Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων θα ξεκινήσει με ένα σωστό προγραμματισμό ή σχεδιασμό ανάλογα με το αν το πρόβλημα άπτεται του στρατηγικού ή του επιχειρησιακού πεδίου, όπως έχει αναφερθεί και στα προηγούμενα.

Η ικανότητα λήψης απόφασης θα απαιτηθεί σε μια καλή οργάνωση, αφού θα απαντήσει στα ερωτήματα «ποιος θα κάνει τι;», «με ποιες διαδικασίες;», «με ποια μέσα;».

Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων είναι η ικανότητα να παρεμβαίνει κάποιος αποτελεσματικά, όταν προκύπτει μια δύσκολη και απροσδόκητη ή προβλεφθείσα κατάσταση που πρέπει να αντιμετωπιστεί, η οποία προκαλεί σύγχυση, αμφιβολία ή αβεβαιότητα σχετικά με το αποτέλεσμα και τους στόχους που αυτός επιδιώκει να επιτύχει. Όπως είχε πει και ο S. Jobs *“Προβλήματα είναι όλα εκείνα τα τρομερά πράγματα που μας αποπροσανατολίζουν από τους στόχους μας και την επιτυχία”*. Η ικανότητα ενός ατόμου να επιλύει προβλήματα είναι σίγουρα μια ικανότητα που βοηθάει στον Προγραμματισμό και την Οργάνωση και σίγουρα βασικό στοιχείο Ηγετικότητας.

Η ικανότητα (συστηματικής) λήψης αποφάσεων επιτρέπει στο άτομο να αξιοποιεί όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες, να ορίζει το στόχο από την επίλυση του προβλήματος, να δημιουργεί - ατομικά ή και ομαδικά - ιδέο-καταιγίδα (brainstorming) να καταλήγει σε εναλλακτικές αποφάσεις και να επιλέγει έγκαιρα και ορθολογικά, μεταξύ των διαφορετικών εναλλακτικών επιλογών, εκείνη που προάγει τους στόχους και τις επιδιώξεις του, παρά την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Στα επόμενα στάδια της συστηματικής επίλυσης του προβλήματος, μετά την λήψη της απόφασης, θα επικεντρωθεί στην εκτέλεση – διεύθυνση και τον έλεγχο για την βελτίωση της λύσης – απόφασης, αν και όπου θα απαιτηθεί, στο μέλλον. Οι παραπάνω ικανότητες θα μας βοηθήσουν και στην απάντηση των παρακάτω:

- Διαθέτουμε ευελιξία αλλά και θετική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων;
- Οργανώνουμε τις δραστηριότητες και τους πόρους μας με ορθολογικό τρόπο;

- Γνωρίζουμε πού αφιερώνουμε τον περισσότερο χρόνο μας και σε τι δράσεις;
- Έχουμε άλλους στόχους ή τους αναθεωρούμε ανάλογα και με την περίπτωση;

1.5.2. Αναγνώριση, Περιγραφή και Ταξινόμηση εμποδίων ή εφοδίων

Η αναγνώριση και η διαχείριση τόσο των προσωπικών όσο και των επαγγελματικών εμποδίων αποτελεί σημαντικό βήμα για την επίτευξη τόσο των προσωπικών, όσο και των επαγγελματικών στόχων. Η διαδικασία αυτή αποτελεί κρίσιμο βήμα για την επιτυχία, καθώς επιτρέπει την κατανόηση των παραμέτρων που ενδέχεται να περιορίζουν την πρόοδο και την ανάπτυξη. Το να κατανοήσει το άτομο τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την καθημερινότητά του, αλλά και την επαγγελματική του απόδοση, αποτελεί το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη στρατηγικών που θα βοηθήσουν στην υπέρβασή τους. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να προέρχονται από εσωτερικούς παράγοντες, όπως η ψυχολογική κατάσταση ή από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί. Η διαδικασία αναγνώρισης των προσωπικών εμποδίων περιλαμβάνει την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση και την επίτευξη στόχων. Αυτά τα εμπόδια μπορεί να είναι:

Εσωτερικά εμπόδια: Αφορούν το ίδιο το άτομο, τη σωματική και ψυχολογική του κατάσταση. Ενδεικτικά, η έλλειψη σε κάποιες από τις δεξιότητες που παρουσιάστηκαν πριν, είναι δυνατόν να οδηγήσουν το στέλεχος ή τον Προϊστάμενο να παρουσιάσει στοιχεία τα οποία να περιλαμβάνουν την έλλειψη αυτοεκτίμησης, τις ανασφάλειες που το άτομο παρουσιάζει, την κακή διαχείριση του άγχους, τη χαμηλή διάθεση, την απογοήτευση ή την έλλειψη κινήτρου. Η ψυχολογική κατάσταση μπορεί να επηρεάσει τη δυνατότητα του ατόμου να θέτει και να επιτυγχάνει στόχους, ενώ οι συναισθηματικοί περιορισμοί, όπως είναι ο φόβος της αποτυχίας, ενδέχεται να αναστέλλουν τη λήψη αποφάσεων ή και δράσεων. Σωματικά, το άτομο ενδέχεται να εκδηλώνει τις ψυχολογικές αδυναμίες του, αλλά και να αισθάνεται κόπωση, να υποφέρει από κάποια ασθένεια ή να μην έχει την κατάλληλη φυσική κατάσταση.

Εξωτερικά εμπόδια: Μπορεί να σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας, τη διαχείριση του χρόνου, την «πάλη» ανάμεσα στην Επιτελικότητα και τη Λειτουργικότητα, τη δυσκολία συντονισμού και επικοινωνίας με τους συναδέλφους ή και την έλλειψη πόρων και διαδικασιών που θα οδηγούσαν σε τυποποίηση και ασφάλεια. Δύσκολη θεωρείται και η έλλειψη υποστήριξης

από τους ανώτερους ή τους συνεργάτες, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, οι αρνητικές σχέσεις που ενδέχεται να δημιουργηθούν στον εργασιακό χώρο ή η απουσία καθαρών στόχων και προτεραιοτήτων στην εργασία.

Η αντιμετώπιση των εμποδίων τα οποία προκύπτουν θεωρείται σημαντικό σημείο της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης. Το άτομο μέσα από το σχεδιασμό, την αυτογνωσία και την αποφασιστικότητα, μπορεί να υπερβεί τα εμπόδια τα οποία συναντά.

Η αναγνώριση και κατανόηση των ατομικών περιορισμών αποτελεί το πρώτο βήμα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν. Αναγνωρίζοντας τις καταστάσεις που προκαλούν άγχος ή και αμφιβολίες, τα άτομα μπορούν να ενισχύσουν την αυτοεκτίμησή τους και να αναπτύξουν μια θετικότερη και ρεαλιστικότερη εικόνα των δυνατοτήτων τους. Η αναγνώριση των επιτευγμάτων ενισχύει την αυτοεκτίμηση, τα άτομα αποδέχονται τις αδυναμίες τους και υιοθετούν θετική στάση απέναντι στη ζωή.

Ένα από τα πιο κοινά επαγγελματικά εμπόδια αποτελεί η αδυναμία διαχείρισης χρόνου. Τα άτομα χαρακτηρίζουν την καθημερινότητά τους υπερφορτωμένη, ενώ μπορούν να οργανώσουν τις δραστηριότητές τους καθορίζοντας προτεραιότητες. Η κατάρτιση ενός ρεαλιστικού προγράμματος εργασίας, η χρήση εργαλείων όπως είναι οι εφαρμογές ολοκληρωμένης διαχείρισης χρόνου, μπορούν να μειώσουν τα επίπεδα του άγχους και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.

Βασικό βήμα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των εμποδίων είναι και ο καθορισμός συγκεκριμένων, μετρήσιμων και ρεαλιστικών στόχων. Οι στόχοι πρέπει να είναι SMARTER και να αντανakλούν τις πραγματικές ανάγκες και προτεραιότητες του ατόμου. Ο σχεδιασμός δράσης απαιτεί συνεχή αξιολόγηση και προσαρμογή της στρατηγικής, καθώς τα εμπόδια ξεπερνιούνται και νέες προκλήσεις εμφανίζονται. Το μη δημιουργικό άγχος, η διαρκής ανασφάλεια και η χαμηλή αυτοεκτίμηση επηρεάζουν την απόδοση των ατόμων. Τεχνικές, όπως είναι η αναπνοή για χαλάρωση, η θετική σκέψη, η τακτική άσκηση, αλλά και ο διαλογισμός, μπορούν να βοηθήσουν τα άτομα να μειώσουν το άγχος και να αυξήσουν την ψυχική τους ευεξία.

Η περιθωριοποίηση μπορεί να εντείνει τα προσωπικά και επαγγελματικά εμπόδια. Δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό δίκτυο με φίλους, συναδέλφους ή επαγγελματίες συμβούλους, τα άτομα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν καλύτερα τα προβλήματά τους. Η συνεργασία με άλλους, η ανταλλαγή εμπειριών και η ζήτηση καθοδήγησης μπορεί να προσφέρει

νέες προοπτικές και να ενισχύσει την ικανότητά τους να ξεπεράσουν τα εμπόδια.

Ανάλυση Συμμετόχων – Stakeholders Analysis.

“Χωρίς συμμετόχους, χωρίς τα ενδιαφερόμενα μέρη, δεν θα υπήρχαν έργα προς διαχείριση”, (Becky Simon, 2016). Οι συμμετόχοι είναι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας υπηρεσίας - οι φορείς, οι κοινωνικές ομάδες ή και οι άνθρωποι που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την υπηρεσία και το έργο της, καθώς και όλοι εκείνοι που θα επηρεαστούν από αυτό. Στους συμμετόχους μπορούν επίσης να περιλαμβάνονται άτομα σε υψηλά επίπεδα "πάνω" από την καθημερινή λειτουργία ενός έργου, όπως ένας Γενικός Διευθυντής ή ένας Γενικός Γραμματέας. Οι συμμετόχοι μπορεί ακόμη και να είναι φορείς ή άτομα με τα οποία μπορεί να μην συνεργάζεστε τακτικά, όπως μέλη του κοινού, συναφείς υπηρεσίες, επαγγελματικές οργανώσεις και άλλοι. Και φυσικά, όσοι συνεργάζονται στενά στο έργο σας (πολίτες - πελάτες και σύνδεσμοι, διευθυντές και μέλη της ομάδας) θεωρούνται επίσης συμμετόχοι.



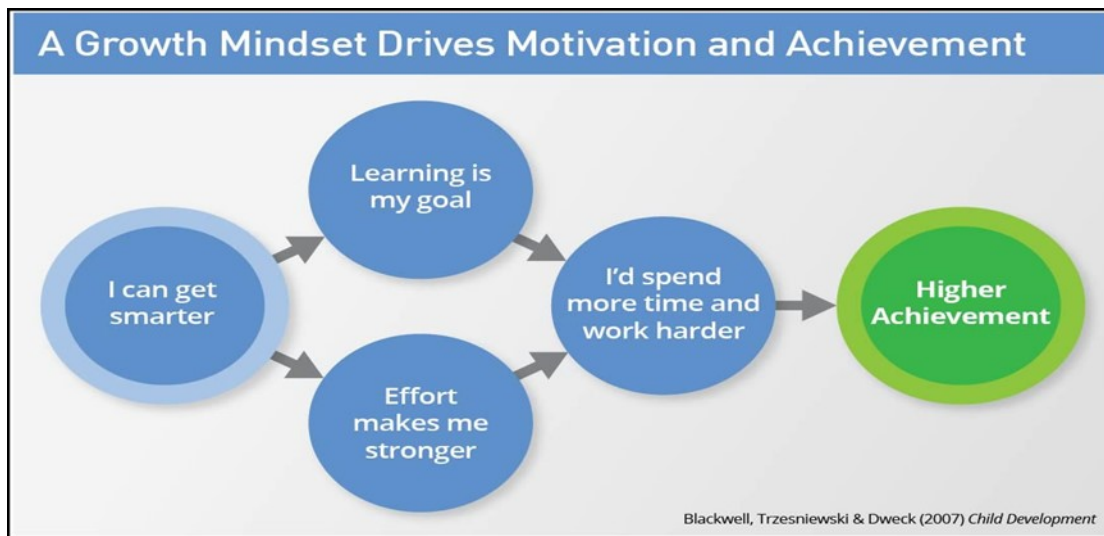
Διαγραμμα 3.4 Ανάλυση Συμμετόχων – Stakeholders Analysis μιας Υπηρεσίας.

Η αναγνώριση, πριν από όλα, των συμμετόχων μιας υπηρεσίας, θα πρέπει στη συνέχεια να ακολουθηθεί από την ανάλυση και τέλος τη χαρτογράφηση των συμμετόχων, ώστε να είναι εφικτός ο εντοπισμός των «συμφερόντων» τους και κατά συνέπεια να γίνει κατανοητό πως τα μέρη θα είναι ικανοποιημένα και συνεπώς, βέλτιστα συνεργαζόμενα.

Σύνοψη 3^ο κεφαλαίου .

Στην ενότητα αυτή, έγινε σαφές ότι η SWOT Analysis σε προσωπικό επίπεδο, θα μπορούσε κάτω από μια ειλικρινή αυτό-διάγνωση να (ανά)δείξει τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, τις ευκαιρίες και τις απειλές που μας διατρέχουν προσωπικά, αλλά με μια σαφή κατεύθυνση προς τα εμπόδια που θα δημιουργήσουν τα αδύνατα σημεία και οι απειλές μας, στη δεξιότητα προγραμματισμός και οργάνωση την οποία εξετάζουμε.

Οι ικανότητες, που αποτελούν την επιστημονική γνώση μας, τη στοχευμένη επαγγελματική μας επάρκεια, τόσο στον προγραμματισμό, όσο και στην οργάνωση, θα πρέπει να συνδυαστούν με τις δεξιότητες που χαρακτηρίζουν τη διαπροσωπική μας ικανότητα να συνεργαζόμαστε με τους ανθρώπους και να επιτυγχάνουμε συνέργειες με σκοπό όχι να παράξουμε «προγραμματισμό και οργάνωση», αλλά να διευκολύνουμε τα στάδια του Συστηματικού Κύκλου Διοίκησης ως ικανότητες, μετατρέποντάς τα ως δεξιότητες, στάσεις και συμπεριφορές. Η ομαδικότητα, η επικοινωνία, η συστηματική λήψη απόφασης, η σωστή κατανομή, η υποστήριξη στο χώρο εργασίας και η ηθική και ακεραιότητα αποτελούν τα βασικά εκείνα εφόδια, η έλλειψη των οποίων τα χαρακτηρίζει ως εσωτερικά εμπόδια, που μπορούν να ευνοήσουν ή να δυσχεράνουν τις λειτουργίες του προγραμματισμού και της οργάνωσης στο επίπεδο του προϊσταμένου και τις ομάδας. Η ανάλυση, η περιγραφή και η ταξινόμηση αυτών των προσωπικών εμποδίων, σε συνδυασμό με την ανάλυση των κρίσιμων συμμετοχών (stakeholders) αποτελούν την μεθοδολογία για να προχωρήσουμε σε προσωπική ανάπτυξη και να υιοθετήσουμε μια στάση «αυξάνοντος νου» (growth mindset), «εξ αεί, διδασκόμενοι».



Διαγραμμα 3,5 Growth Mindset, Blackwell, Trzeniewski & Dweck (2007) *Child Development*

Ερωτήσεις Κατανόησης - Αυτοαξιολόγησης

3.1. Η ρήση «θα προσπαθήσω κάθε μέρα να παίρνω μια ακόμα στοχευμένη γνώση πάνω στο επιστημονικό/επαγγελματικό μου αντικείμενο και παράλληλα να κάνω μια ακόμα καλή συνεργασία σε διαπροσωπικό/ομαδικό επίπεδο» αποτελεί μεθοδολογία προσωπικής ανάπτυξης; Τεκμηριώστε την απάντησή σας.

3.2. Σε μια εφαρμογή SWOT Analysis σε προσωπικό επίπεδο, δώστε παραδείγματα προσωπικών εμποδίων, εσωτερικών και εξωτερικών, που θα μπορούσαν να επηρεάζουν αρνητικά την ανάπτυξη της δεξιότητας του «Οργάνωση και Προγραμματισμός». Πώς θα μπορούσαν να αποτελέσουν αυτά τα ίδια εμπόδια ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης;

3.3. Θα μπορούσατε να σκεφτείτε ότι η ανάδειξη των προσωπικών εμποδίων αποτελεί ένα είδος προσωπικής διάγνωσης στο επίπεδο της καθημερινότητας ειδικότερα, αλλά και της διοικητικής επάρκειας γενικότερα; Θα μπορούσε μια τέτοια διάγνωση να σας οδηγήσει να αποκτήσετε γνώσεις και απόψεις και να υιοθετήσετε στάσεις που αναδεικνύουν τον “Αυξάνων νου” (growth mindset) σας, για τη βελτίωση δεξιοτήτων σας, όπως της “Οργάνωση και Προγραμματισμός”;

3.4. Μπορείτε να εντοπίσετε και να περιγράψετε τη δυναμική που αναπτύσσουν τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια που διαγνώσατε στη δεξιότητα “Οργάνωση και Προγραμματισμός” και πώς αυτά επιδρούν στην καθημερινότητά σας στην υπηρεσία ή και τη ζωή;

3.5 Θα μπορούσατε να αξιολογήσετε ποιοτικά και ποσοτικά τα προσωπικά σας εμπόδια ή της

υπηρεσίας σας και τις δυσκολίες που εμφανίζονται ως συνέπεια αυτών στην δεξιότητα “Οργάνωση και Προγραμματισμός”;

3.6 Έννοιες ή δεξιότητες, όπως επικοινωνία, χρόνος, πόροι, αλλαγές, multi tasking ή δυνατότητα αποφάσεων, μπορούν να συμβάλλουν ή λειτουργούν ως εμπόδια ή εφόδια στην ανάπτυξη της δεξιότητας “Οργάνωση και Προγραμματισμός”.

Δραστηριότητες - Πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 3.1 : Συνειδητοποίηση και Εντοπισμός Εμποδίων σε προσωπικό επίπεδο: Οι συμμετέχοντες θα πρέπει, αφού έχουν κατανοήσει τις έννοιες του προγραμματισμού και της οργάνωσης στο δημόσιο τομέα και αφού έχουν αντιληφθεί πλήρως ποιες είναι οι ικανότητες στην δεξιότητα αυτή, να αναγνωρίσουν τα δυνατά ή αδύνατα σημεία τους ως προς αυτή τη δεξιότητα και το βαθμό που αυτά, μαζί με τις ευκαιρίες και τις απειλές, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στο επίπεδο της καθημερινότητάς τους, στο πλαίσιο της δημόσιας υπηρεσίας την οποία υπηρετούν. Οι συμμετέχοντες, ατομικά, εφαρμόζουν προσωπική SWOT Analysis και βλέπουν τον εαυτό τους σε σύγκριση με μια θεωρητικά ιδανική οντότητα σε επίπεδο Οργάνωσης και Προγραμματισμού. Στη συνέχεια, καλούνται να παρουσιάσουν ένα προσωπικό πλάνο με τις δυνητικές προσωπικές βελτιώσεις που αφορούν στον αποτελεσματικότερο **Προγραμματισμό**, αλλά και την αρτιότερη **Οργάνωση** της υπηρεσίας, μέσα από τις προσωπικές τους βελτιώσεις που θα άρουν τα προσωπικά εμπόδια, εσωτερικά και εξωτερικά.

Δραστηριότητα 3.2. Ταξινόμηση και Εκτίμηση των Προσωπικών Εμποδίων στην Καθημερινότητα, τη σχέση με τους συμμετοχούς και γενικότερα τη λειτουργία του Οργανισμού ή της Υπηρεσίας: Οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν την ευθύνη να ταξινομήσουν, ατομικά καθένας, τα εμπόδια τα οποία έχουν διαγνώσει και αξιολογήσει κάτω από την προσωπική SWOT Analysis τους. Στη συνέχεια, εργαζόμενοι σε ομάδες, πρέπει να αντιστοιχήσουν αυτά τα προβλήματα σε τι βαθμό επηρεάζουν την υπηρεσιακή καθημερινότητα, τη στρατηγική για το μέλλον, τη σχέση με τους συμμετοχούς και γενικά τόσο τους δείκτες αποδοτικότητας της υπηρεσίας, όσο και τη δημόσια εικόνα της. Στη συνέχεια, εργαζόμενοι σε ομάδες θα πρέπει να εκπονήσουν ένα σχέδιο βελτίωσης της ομαδικής – υπηρεσιακής τους απόδοσης μέσα από την προσωπική τους βελτίωση πάνω στα προσωπικά τους εμπόδια, στηριζόμενοι ενδεικτικά και όχι εξαντλητικά σε όρους όπως η ομαδικότητα, η επικοινωνία, η δυνατότητα λήψης αποφάσεων και

επίλυσης προβλημάτων, η ορθή και στοχευμένη εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ανάθεση εργασιών, η συμβουλευτική και υποστηρικτική στάση, η ηθική, η ακεραιότητα και ο επαγγελματισμός σε όλα τα στάδια, ώστε το ατομικό mind growth να οδηγήσει σε καλύτερη υπηρεσιακή απόδοση.

4. Μινιμαλιστική φιλοσοφία στοχοθέτησης για επιτυχημένη οργάνωση και προγραμματισμό.

Σκοπός

Η παρούσα μαθησιακή ενότητα στοχεύει στην κατανόηση και εφαρμογή της μινιμαλιστικής φιλοσοφίας στην επιλογή ουσιωδών στόχων, εστιάζοντας στη στρατηγική ιεράρχηση και απλούστευση των επιδιώξεων. Οι επιμορφούμενοι/ές θα κατανοήσουν τη σημασία της φωνής του πελάτη (Voice of Customer - VoC) και της φωνής της επιχείρησης (Voice of Business - VoB) ως κεντρικών στοιχείων στη διαμόρφωση στόχων και προτεραιοτήτων.

Επιπλέον, θα εξεταστεί η αφαίρεση μη ουσιωδών στόχων ώστε να διατηρηθεί η εστίαση στα σημαντικά έργα, καθώς και η εφαρμογή της τεχνικής SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) για τη σαφή και αποδοτική διατύπωση των στόχων.

Τέλος, οι επιμορφούμενοι/ές θα εξοικειωθούν με τις προϋποθέσεις που καθιστούν έναν στόχο ελκυστικό και εφικτό, ενισχύοντας έτσι τη δυνατότητα επιτυχούς υλοποίησης και μεγιστοποίησης της αξίας για την επιχείρηση και τον/την πελάτη/ισά.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι επιμορφούμενοι/ές θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν την μινιμαλιστική φιλοσοφία στόχων επιλέγοντας ουσιώδεις στόχους.
- Διακρίνουν ουσιαστικούς και μη ουσιαστικούς στόχους.
- Αντιλαμβάνονται τον χρήστη υπηρεσιών (πελάτης, εσωτερικός πελάτης) σαν βασικό πόλο ανάπτυξης της δεξιότητας της οργάνωσης και του προγραμματισμού (voice of customer).
- Κατανοήσουν τις απαιτήσεις του έργου (voice of business).
- Αντιστοιχίσουν τις απαιτήσεις του έργου με τις ανάγκες του χρήστη υπηρεσιών.

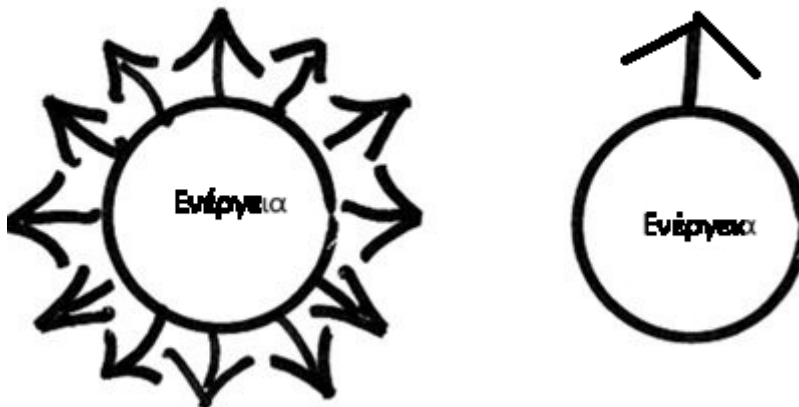
- Εντοπίζουν και να απεντάξουν ή αφαιρέσουν τους μη ουσιώδεις στόχους.

Έννοιες – Κλειδιά

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| - Μινιμαλιστική φιλοσοφία στόχων. | - Ουσιώδεις στόχοι. |
| - Παράδοξο της επιτυχίας. | - Voice of Customer (VoC). |
| - Voice of Business (VoB). | - Οργάνωση και προγραμματισμός. |
| - Ιεράρχηση προτεραιοτήτων. | - Αφαίρεση μη ουσιωδών στόχων. |
| - Τεχνική SMART. | - Ελκυστικοί και εφικτοί στόχοι. |
| - Στρατηγικός σχεδιασμός. | - Ανάπτυξη δεξιοτήτων. |
| - Βελτιστοποίηση στόχων. | |

Κατανόηση μινιμαλιστικής φιλοσοφίας στόχων με την επιλογή ουσιωδών στόχων.

Η μινιμαλιστική φιλοσοφία στην επιλογή ουσιωδών στόχων επικεντρώνεται στην απλοποίηση, την προτεραιοποίηση και την αποφυγή περιττών περισπασμών. Αντί να κατακλύζεται κάποιος/α από πολλούς και διάσπαρτους στόχους, εστιάζει σε λίγους αλλά σημαντικούς που έχουν πραγματικό αντίκτυπο στη ζωή του/της. Ο μινιμαλισμός δεν έχει να κάνει με το πώς να κάνει κανείς περισσότερα , αλλά με το πως μπορεί κάποιος/α να κάνει τα σωστά και τα απαιτούμενα. Εστιάζει στην καλύτερη δυνατή επένδυση του χρόνου και της ενέργειας κάνοντας μόνο ό,τι είναι ουσιαστικό. Στο διάγραμμα 4.1 η ίδια ενέργεια και προσπάθεια καταβάλλονται και στις δύο περιπτώσεις. Αριστερά όμως μοιράζονται σε διάφορες δραστηριότητες ή στόχους οι οποίοι δεν μπορεί να είναι όλοι εξίσου σημαντικοί, αποτυγχάνοντας να δώσει σημασία στα ουσιαστικότερα ή και σημαντικότερα. Αντίθετα στη δεξιά εικόνα η ενέργεια εστιάζεται σε μία δραστηριότητα η οποία έχει και τη μεγαλύτερη σημασία χαρακτηρίζοντας την ως σημαντική έστω και εάν χρειάστηκε να εγκαταληφθούν οι περισσότεροι στόχοι.



Σχήμα 4.1: Εστίαση της ενέργειας. Πηγή: McKeown(2014).

Ο σχεδιασμός του μινιμαλισμού έχει να κάνει με το ότι μπορούμε να επιλέξουμε με συγκεκριμένο πλάνο και όχι με βάση τη συνήθεια. Διακρίνουμε συνειδητά ανάμεσα στα λίγα και ουσιώδη ανοίγοντας τους δρόμο ανάμεσα στα ασήμαντα και τα επουσιώδη. Ο μινιμαλισμός μας επιτρέπει να έχουμε διαρκώς τον έλεγχο των επιλογών μας με προορισμό την ουσιαστική επιτυχία. Αν δεν επιλέξουμε εμείς τον προορισμό που θέλουμε να δώσουμε στη ζωή μας

θέτοντας προτεραιότητες θα το κάνουν κάποιοι άλλοι για εμάς. Πολλοί δίνουν προτεραιότητα σε αυτό που τους διατάζουν να κάνουν αντί να κάνουν αυτό που πραγματικά μπορούν. Πολλοί επιτυχημένοι άνθρωποι δεν είναι σε θέση να ξεχωρίσουν τι είναι σημαντικό ή ουσιαστικό. Στον σύγχρονο κόσμο της υπερπληροφόρησης και των ατελείωτων υποχρεώσεων, πολλοί άνθρωποι αισθάνονται εγκλωβισμένοι σε μια διαρκή κατάσταση υπερφόρτωσης. Η ανάγκη να πετύχουν περισσότερα σε λιγότερο χρόνο οδηγεί συχνά σε κατακερματισμό της προσοχής και μειωμένη αποτελεσματικότητα. Ο μινιμαλισμός στη διαμόρφωση στόχων προτείνει μια διαφορετική προσέγγιση: επιλέγουμε λιγότερους αλλά πιο ουσιαστικούς στόχους, εστιάζοντας στην ποιότητα αντί της ποσότητας. Η μινιμαλιστική φιλοσοφία στη στοχοθεσία βασίζεται στην απλοποίηση, την προτεραιοποίηση και την αποβολή του περιττού. Δεν αφορά απλώς στη μείωση των στόχων αλλά στην επικέντρωση σε αυτούς που έχουν πραγματική αξία και συμβάλλουν ουσιαστικά στην προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Το να κάνουμε περισσότερα δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είμαστε πιο παραγωγικοί. Αντίθετα, όταν επικεντρωνόμαστε στα λίγα και ουσιαστικά, επιτυγχάνουμε μεγαλύτερη επίδραση και λιγότερο άγχος.

Η αξία που δίνουμε σε κάποιους στόχους μπορεί να είναι μεγαλύτερη από όσο αξίζουν και αυτό συμβαίνει αρχικά γιατί μας δίνονται πολλές επιλογές για τις οποίες έχουμε χάσει τη δυνατότητα να τις φιλτράρουμε αποτελεσματικά. Μπορεί πολλές φορές να βρεθούμε στο δίλημμα αν θα πετάξουμε ένα βιβλίο το οποίο έχουμε να ανοίξουμε και να διαβάσουμε πολλά χρόνια σχετικά με το αν θα το κρατήσουμε ή θα το πετάξουμε. Το βασικό ερώτημα που θα πρέπει να κάνουμε θα είναι αν όντως δεν είχαμε αυτό το βιβλίο θα το αγοράζαμε και πόσο ; ή τι θα θυσιάζαμε για να το έχουμε;

Παράλληλα με την υπερπληθώρα επιλογών λειτουργεί και η κοινωνική πίεση ως μοχλός του μαξιμαλισμού. Οι κοινωνικές μας (δια)συνδέσεις έχουν αυξηθεί στην εποχή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπου μπορούν πολλοί να εκφράσουν ή και να μας επιβάλλουν τη γνώμη τους και αυξάνουν τις πιέσεις που προκύπτουν από το ευρύτερο περιβάλλον.

Τέλος, επικρατεί σε μεγάλο βαθμό η ιδέα ότι τα έχουμε ή τα θέλουμε όλα. Είναι η βασική εικόνα που αποκομίζουμε από τη διαφήμιση. Προκύπτει από τα απαιτούμενα προσόντα για μια θέση εργασίας ή και τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η υπερβολική αυτή διάσταση οδηγεί πολλούς στο να βάζουν επιπλέον στόχους σε ένα ήδη υπερφορτωμένο πρόγραμμα. Το εργασιακό περιβάλλον απαιτεί από τους/τις εργαζόμενους/ες να είναι σε ετοιμότητα 24 ώρες το 24ωρο και να αναζητούν ταυτόχρονα πολλαπλούς ετερογενείς στόχους.

Ειδικότερα οι άνθρωποι τείνουν να γίνονται πιο πετυχημένοι όταν αναζητούν το λιγότερο. Ο McKeown (2014) αποκαλεί αυτή τη συμπεριφορά «το παράδοξο της επιτυχίας» και διακρίνει τέσσερις (4) διακριτές φάσεις:

1^η φάση: Όταν έχουμε πραγματικά ξεκάθαρο σκοπό, έχουμε τη δυνατότητα πετύχουμε.

2^η φάση: Όταν επιτύχουμε σε κάτι στη συνέχεια θα έχουμε περισσότερες επιλογές μπροστά μας.

3^η φάση: Όταν έχουμε αυξημένες επιλογές, η συνολική μας προσπάθεια διασπάται.

4^η φάση: Η διάσπαση της προσπάθειας υπονομεύει τη σημασία της αρχικής μας προσπάθειας.

Πως όμως μπορούμε να αποφύγουμε το παράδοξο της επιτυχίας ; Γενικότερα, θα πρέπει να θέσουμε πιο αυστηρά κριτήρια στην επιλογή των στόχων. Όπως κοιτάζουμε τα ρούχα στην ντουλάπα μας αναρωτιόμαστε αν μας είναι απολύτως απαραίτητα και αν η απάντηση είναι αρνητική τότε τα αφαιρούμε προκειμένου να αποκτήσουμε χώρο για να αγοράσουμε νέα. Έτσι ακριβώς αναρωτιόμαστε και για τους στόχους μας: Σε τι θα μπορούσα να αφοσιωθώ πλήρως ; Τι μπορώ να κάνω καλύτερα ; Τι έχει πραγματικά σημασία; Στο παρακάτω σχήμα αναζητούμε το μέγιστο συνδυασμό της αντίστοιχης συνεισφοράς.



Σχήμα 4.2: Η επιλογή του στόχου: Πηγή: McKeown (2013).

Όταν ρωτάμε « Τι είναι σημαντικό;» έχουμε εστιάσει σε μία διάσταση του παραπάνω σχήματος. Επιλέγουμε 2-3 βασικούς στόχους που θα έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στη ζωή μας. Αφού πράγματι τους καθορίσουμε είμαστε σε θέση να απορρίψουμε τους υπόλοιπους που δεν ταιριάζουν με τον κεντρικό μας σκοπό. Πολλές από τις προσπάθειες μας έρχονται από το παρελθόν και πλέον δεν είναι σημαντικές ή έχουν εγκαταλειφθεί. Αν τις απορρίψουμε κάνουμε

ουσιαστικά έναν έλεγχο στη ζωή μας καταργώντας τις ανούσιες δεσμεύσεις. Παράλληλα έχει σημασία να έχουμε ολοκληρώσει τις προηγούμενες μας δραστηριότητες πριν ξεκινήσουμε νέες. Με τον τρόπο αυτό δεν προσθέτουμε δραστηριότητες που είναι λιγότερο σημαντικές ή πολύτιμες σε σχέση με αυτές που ήδη μας απασχολούν.

Πολλές φορές δεν δρούμε αποφασιστικά προκειμένου να εφαρμόσουμε τους παραπάνω κανόνες. Η σακούλα στην οποία θα τοποθετήσουμε τα άχρηστα ρούχα θα πρέπει να είναι μεγάλη, να ξέρουμε που είναι ο κάδος ανακύκλωσης και τότε θα είναι άδειος για να τα δεχθεί. Όταν επομένως αντιληφθούμε ποιες πραγματικά ενέργειες ή προσπάθειες μετρούν πραγματικά τις επισημαίνουμε και τις ενισχύουμε.

Ο μινιμαλισμός απαιτεί την ανάπτυξη διαδικασιών που θα μας κρατούν συγκεντρωμένους με πειθαρχία που θα μας επιτρέπει να αποφασίσουμε εάν θα πούμε ναι ή θα αρνηθούμε κάτι ευγενικά. Είναι η αναζήτηση για το ελάχιστο. Να λέμε «όχι» όχι περιστασιακά αλλά με πλάνο και στρατηγική. Η ικανότητα αυτή διαφοροποιεί τους απλώς «επιτυχημένους» από τους πολύ «επιτυχημένους».

Αντίληψη χρήστη/τριάς υπηρεσιών (πελάτης/ισσά, εσωτερικός/η πελάτης/ισσά) ως βασικού πόλου της οργάνωσης και του προγραμματισμού (voice of customer).

Διαδικασία είναι η σειρά/ ακολουθία ενεργειών με στόχο την μετατροπή των εισροών σε εκροές/αποτελέσματα. Οι παραπάνω ενέργειες πρέπει να στοχεύουν στην δημιουργία ή την προσθήκη αξίας. Στον σύγχρονο δημόσιο τομέα, η έννοια της «φωνής του πελάτη» (Voice of Customer - VoC) αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία. Παρότι η λέξη «πελάτης/ισσά» παραπέμπει κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, στον δημόσιο τομέα μεταφράζεται ως ο «χρήστης/τριά υπηρεσιών», δηλαδή ο πολίτης ή ο εσωτερικός πελάτης/ισσά (υπάλληλος κάποιας άλλης μονάδας ή υπηρεσίας). Η αντίληψη ότι οι ανάγκες και οι προσδοκίες του/της χρήστη/τριάς πρέπει να είναι ο βασικός άξονας σχεδιασμού και λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών είναι πλέον θεμελιώδης για τη βελτίωση της διοίκησης και την αύξηση της αποδοτικότητας.

Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν διαρκώς με τη δημόσια διοίκηση σε πολλαπλά επίπεδα. Ενδεικτικά αναφέρεται η φορολογία, οι κοινωνικές παροχές, η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση, διάφορες αδειοδοτήσεις κ.α. Η εμπειρία τους από αυτές τις αλληλεπιδράσεις διαμορφώνει την εικόνα που οι πολίτες έχουν για το κράτος και επηρεάζει την εμπιστοσύνη τους προς αυτό.

Ο όρος φωνή του πολίτη (Voice of Customer) αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο/η χρήστης/τρια εκφράζει την ανατροφοδότησή του (feedback) αναφορικά με τις εμπειρίες και τις προσδοκίες του αναφορικά με την παρεχόμενη υπηρεσία. Οι οργανισμοί είναι σε θέση να αντιληφθούν καλύτερα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών και αντίστοιχα να βελτιώσουν το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η μετατόπιση από την καθιερωμένη διοικητικοκεντρική προσέγγιση σε μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, όπου η παροχή υπηρεσιών προσαρμόζεται στις ανάγκες του/της χρήστη/τριας, μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη. Αυτή η αλλαγή προϋποθέτει :

- Την κατανόηση των αναγκών των χρηστών/τριών μέσω ερευνών, αξιολογήσεων και δεδομένων ανατροφοδότησης.
- Την απλοποίηση διαδικασιών ώστε να μειωθεί η γραφειοκρατία και να βελτιωθεί η ταχύτητα εξυπηρέτησης.
- Τον ψηφιακό μετασχηματισμό για την προσφορά πιο αποτελεσματικών και εύχρηστων ηλεκτρονικών υπηρεσιών.
- Την καλλιέργεια κουλτούρας εξυπηρέτησης μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων.

Η φωνή του πολίτη πρακτικά έχει να κάνει με τη διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και αξιοποίησης των απόψεων και των εμπειριών των χρηστών/τριών των δημόσιων υπηρεσιών. Η ενεργητική ακρόαση του πολίτη δεν είναι απλώς μια εφάπαξ ενέργεια αλλά ένας συνεχής κύκλος. Η διαδικασία ξεκινά με τη συλλογή δεδομένων, η οποία πραγματοποιείται μέσω ερευνών ικανοποίησης, παραπόνων, ανοιχτών διαβουλεύσεων και τη χρήση πλατφορμών ανατροφοδότησης. Τα δεδομένα αυτά αναλύονται και επεξεργάζονται μέσα από την αναγνώριση και την εφαρμογή προτύπων, την επίλυση των προβλημάτων που ενδέχεται να παρουσιαστούν και την εκμετάλλευση ευκαιριών βελτίωσης. Παράλληλα, θεωρείται έναυσμα για τη λήψη μέτρων, την επέκταση ρυθμίσεων πολιτικών οι οποίες οδηγούν στις απαραίτητες αλλαγές στις διαδικασίες και κατευθύνουν ανασχεδιασμό των υπηρεσιών. Το σύστημα απαιτεί και σαν τελικό στάδιο την ανατροφοδότηση προς τους πολίτες. Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η ενημέρωση σχετικά με τις βελτιώσεις που έγιναν στη δημόσια διοίκηση διαχρονικά με βάση τις προτάσεις τους.

Εκτός από τον/την εξωτερικό/η χρήστη/τρια (πολίτη), η ίδια η δημόσια διοίκηση έχει και εσωτερικούς χρήστες: τους/τις δημοσίους υπαλλήλους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διερεύνηση του βαθμού

αποτελεσματικότητας των επιμέρους υπηρεσιών. Όσο οι εσωτερικές διαδικασίες εξακολουθούν να είναι περίπλοκες και δυσλειτουργικές, οι ίδιοι/ες οι εργαζόμενοι/ες αντιμετωπίζουν προβλήματα που επηρεάζουν την εξυπηρέτηση του πολίτη. Για τον λόγο αυτό, η έννοια της φωνής του εργαζομένου (Voice of Employee) έχει αναδειχθεί ως συμπληρωματική της φωνής του χρήστη.

Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν την κατάλληλη εσωτερική επικοινωνία ώστε οι υπάλληλοι να έχουν σαφή εικόνα των στόχων και των διαδικασιών της μονάδας και της υπηρεσίας τους γενικότερα. Σε πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας απαιτείται η εκπαίδευση και ανάπτυξη των επιμέρους δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Απαιτείται η απλούστευση των εσωτερικών διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης μέσω της αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και της βελτίωσης των υποδομών πληροφοριακών συστημάτων. Οργανωτικά αναπτύσσονται και συστήματα διαχείρισης του φόρτου εργασίας σε επίπεδο μονάδας ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να εργάζονται αποδοτικά χωρίς να έχουν περιττό άγχος.

Καταλυτικό ρόλο καλείται να παίξει και η τεχνολογία στοχευμένη στη βελτίωση της εμπειρίας του/της χρήστη/τριας των δημοσίων υπηρεσιών. Η ψηφιακή διακυβέρνηση και η ανάπτυξη έξυπνων υπηρεσιών (Smart government) μειώνουν τη γραφειοκρατία, αυξάνουν τη διαφάνεια και επιτρέπουν την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Βασικές τεχνολογικές λύσεις οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην κατεύθυνση αυτή ενδεικτικά περιλαμβάνουν:

- Ηλεκτρονικές πλατφόρμες αυτοεξυπηρέτησης των πολιτών (π.χ. για την Ελλάδα το gov.gr).
- Εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης και chatbots για την παροχή άμεσων και στοχευμένων απαντήσεων σε συχνές ερωτήσεις των πολιτών.
- Τεχνικές διαχείρισης και ανάλυσης μεγάλων δεδομένων για την αναγνώριση των κατάλληλων προτύπων που είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών.
- Εφαρμογές κινητών συσκευών που επιτρέπουν εύκολη και άμεση πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες.

Τα οφέλη τα οποία προσφέρει τόσο στον/ην χρήστη/τρια, στον/ην δημόσιο/α υπάλληλο και στην ίδια τη δομή της δημόσιας διοίκησης είναι σημαντικά. Αυξάνεται η ικανοποίηση των πολιτών μέσω πιο αποτελεσματικών και φιλικών προς τον/την χρήστη/τρια υπηρεσιών. Η αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών βελτιώνεται μέσω της μείωσης των περιττών καθυστερήσεων και της

σπατάλης πόρων. Η εμπιστοσύνης προς το κράτος και ειδικότερα στο θεσμό της δημόσιας διοίκησης αυξάνεται, καθώς οι πολίτες βλέπουν πραγματικές βελτιώσεις στην επαφή και τις αλληλεπιδράσεις τους με τη δημόσια διοίκηση. Οι συνθήκες εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων βελτιώνονται και η παραγωγικότητα και η δέσμευση τους; αυξάνονται.

Η αντίληψη του/της χρήστη/τριας υπηρεσιών ως του βασικού πόλου της οργάνωσης και του προγραμματισμού στον δημόσιο τομέα δεν αποτελεί απλώς μια πρόσκαιρη διοικητική τάση, αλλά μια απαραίτητη συνολική και σημαντική αλλαγή της γενικότερης νοοτροπίας. Η σύγχρονη και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση προϋποθέτει και τη συνεχή προσαρμογή στις ανάγκες της κοινωνίας και την αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων μέσων για την παροχή ποιοτικών δημοσίων υπηρεσιών. Οι δημόσιοι/ες υπάλληλοι έχουν κεντρικό και κρίσιμο ρόλο σε αυτή τη διαδικασία/ Μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση και ενδυνάμωσή τους μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στη δημιουργία ενός κρατικού μηχανισμού ο οποίος είναι σε θέση να ανταποκριθεί ουσιαστικά στις απαιτήσεις των πολιτών.

Απαιτήσεις του έργου (Voice of business)

Στον δημόσιο τομέα, η επιτυχής εκτέλεση των σχεδιασμένων έργων εξαρτάται από τη σωστή κατανόηση και διαχείριση των απαιτήσεων τους. Ο όρος Voice of Business (VoB) αναφέρεται στη διαδικασία της καταγραφής, της ανάλυσης και τελικά της ικανοποίησης των αναγκών του οργανισμού ή της υπηρεσίας που έχει την ευθύνη εκτέλεσης του έργου. Στην περίπτωση του δημοσίου, η "επιχείρηση" αντιπροσωπεύει τη δημόσια διοίκηση και τους ειδικότερους στόχους της, οι οποίοι πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένοι και να συνδέονται με το κοινό όφελος, την εξυπηρέτηση του πολίτη και του ευρύτερου δημοσίου συμφέροντος. Η κατανόηση των επιμέρους και γενικότερων επιχειρησιακών απαιτήσεων ενός έργου είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση στρατηγικών, τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και την αποφυγή καθυστερήσεων ή αποτυχιών κατά την υλοποίησή του.

Οι απαιτήσεις του έργου περιγράφουν τις λειτουργικές και τεχνικές προδιαγραφές που πρέπει να ικανοποιηθούν για την επιτυχή ολοκλήρωσή του. Οι απαιτήσεις μπορεί να προέρχονται από διαφορετικές πηγές, όπως:

- Η νομοθεσία και το κανονιστικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού.
- Οι ευρύτεροι στρατηγικοί στόχοι του φορέα ή και του κράτους.

- Οι ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων που θα ωφεληθούν από το έργο.
- Οι διαθέσιμοι πόροι σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, προϋπολογισμού και τεχνολογίας.
- Οι υφιστάμενες διαδικασίες οι οποίες απαιτείται να βελτιωθούν ή να ενσωματωθούν στην εκτέλεση του έργου.

Η σαφής διατύπωση των απαιτήσεων αποτρέπει προβλήματα όπως είναι:

- Η ασάφεια και σύγχυση στις αρμοδιότητες ανθρώπων και οργανισμών.
- Οι τροποποιήσεις οι οποίες ενδέχεται να απαιτηθούν στο μέσο της υλοποίησης του έργου που μπορεί να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις και υπερβάσεις του προϋπολογισμένου κόστους.
- Η έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ των στόχων του έργου και των πραγματικών αναγκών που καλείται να εξυπηρετήσει.

Η παραδοσιακή διαχείριση έργων καθορίζει ότι οι απαιτήσεις του έργου καταγράφονται και οριστικοποιούνται σε σχετικά πρώιμα στάδια του έργου. Αυτή η συμφωνία αποτελεί τη βάση για το έργο της ανάπτυξης, καθώς και για τις δραστηριότητες αποδοχής του έργου. Μόλις επιτευχθεί αυτή η συμφωνία, οι βασικές απαιτήσεις αποτελούν μέρος μιας σύμβασης, και οποιαδήποτε αλλαγή απαιτεί διαπραγμάτευση και συμφωνία προτού συμπεριληφθεί στα παραδοτέα του έργου.

Οι ευέλικτες μέθοδοι αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις του έργου, ως μια ακόμη πτυχή του έργου, η οποία μπορεί και να αλλάξει, αφού δεν είναι γνωστή πλήρως κατά την έναρξη του έργου. Συνεπώς οι απαιτήσεις θα πρέπει να εξελιχθούν και θα οριστικοποιηθούν κατά τη διάρκεια του έργου σε επόμενα βήματα. Σε ένα ευέλικτο έργο είναι αρχικά αναγκαίο να γνωρίζουμε τις απαιτήσεις σε ένα σχετικά υψηλό επίπεδο, αφήνοντας πολλά περιθώρια ερμηνείας και προσαρμογής κατά τη διάρκεια του έργου. Επομένως, οι αρχικές απαιτήσεις αποτελούν μια βάση πάνω στην οποία οι απαιτήσεις μεταβάλλονται και συσσωρεύονται καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του έργου.

Οι απαιτήσεις ενός έργου μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με τον τύπο τους και τη σημασία τους σε :

- **Επιχειρησιακές Απαιτήσεις (Business Requirements):** Αυτές περιγράφουν τον σκοπό και τη στρατηγική σημασία του έργου για τον δημόσιο φορέα, όπως για παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, οι

διαδικασίες για την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών ή η απλούστευση κάποιων διαδικασιών και η μείωση γραφειοκρατίας.

- **Λειτουργικές Απαιτήσεις (Functional Requirements):** Αυτές καθορίζουν τι πρέπει να μπορεί να κάνει το έργο για να εξυπηρετήσει τους/τις χρήστες/τριές του. Ένα νέο πληροφοριακό σύστημα πρέπει να επιτρέπει την ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων από τους πολίτες ή ένα λογισμικό διαχείρισης εγγράφων πρέπει να επιτρέπει την αρχειοθέτηση και ανάκτηση αρχείων από πιστοποιημένους χρήστες.
- **Τεχνικές Απαιτήσεις (Technical Requirements):** Αναφέρονται στις τεχνολογικές προδιαγραφές που πρέπει να πληροί το έργο, όπως είναι η χρήση ασφαλών πρωτοκόλλων επικοινωνίας και κρυπτογράφησης ή η ολοκλήρωση και συμμόρφωση τους με υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα του δημόσιου τομέα.
- **Νομικές και Κανονιστικές Απαιτήσεις (Regulatory Requirements):** Αυτές περιλαμβάνουν τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη νομοθεσία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμμόρφωση με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR).
- **Απαιτήσεις Απόδοσης και Ποιότητας (Performance & Quality Requirements):** Αφορούν το επίπεδο ποιότητας που πρέπει να επιτευχθεί. Έχοντας θέσει το σχετικό στόχο ο χρόνος απόκρισης ενός πληροφοριακού συστήματος για μία συγκεκριμένη εργασία δεν θα πρέπει υπερβαίνει τα 3 δευτερόλεπτα.

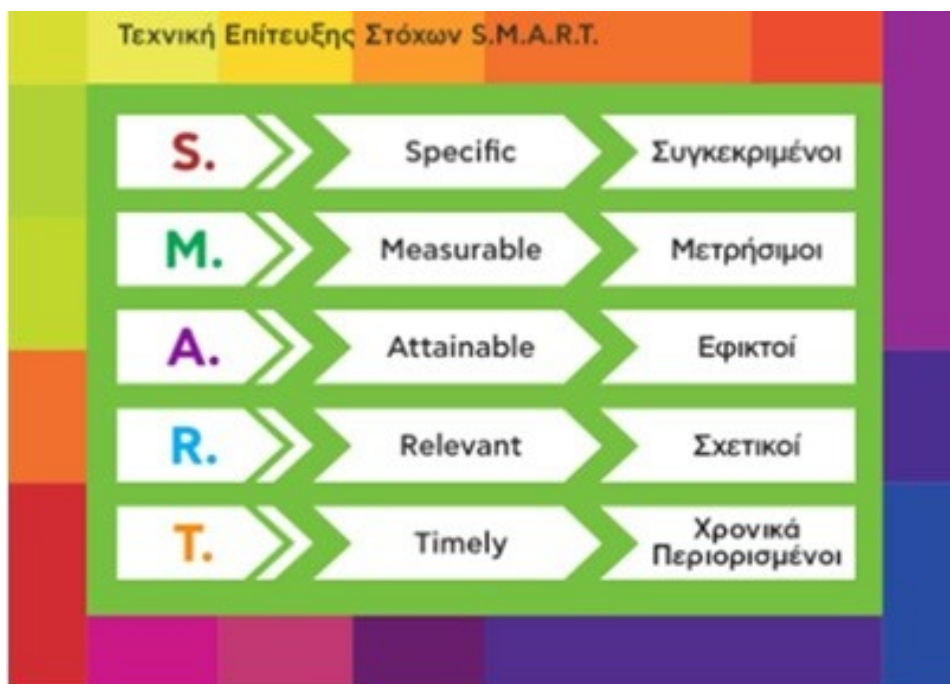
Την διαδικασία διάκρισης των απαιτήσεων ακολουθεί η διαδικασία του καθορισμού και της διαχείρισης των απαιτήσεων η οποία και εξειδικεύεται στα εξής στάδια:

1. **Τη συλλογή των απαιτήσεων**, η οποία πραγματοποιείται μέσω ερευνών και μελετώ προηγούμενων έργων, της ανάλυσης του σχετικού νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου και συνεντεύξεων με τα εμπλεκόμενα μέρη.
2. **Την τεκμηρίωση και την ανάλυση**, όπου οι απαιτήσεις καταγράφονται με σαφήνεια και κατηγοριοποιούνται βάσει της προτεραιότητάς και της εφικτότητάς τους.
3. **Την έγκριση και τελική διαμόρφωση**, των απαιτήσεων όπως αυτές υποβάλλονται για έγκριση στις αρμόδιες αρχές και ενσωματώνονται στον ευρύτερο σχεδιασμό του έργου.
4. **Την εφαρμογή και παρακολούθηση**, η οποία λαμβάνει χώρα κατά την υλοποίηση του έργου, γίνεται έλεγχος ότι οι απαιτήσεις τηρούνται και γίνονται οι απαιτούμενες προσαρμογές αν χρειαστούν.

Η διαχείριση των απαιτήσεων του εκάστοτε έργου στη δημόσια διοίκηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για το σύνολο των εμπλεκομένων. Η σαφής καθοδήγηση από τους/τις υπεύθυνους του έργου, η συνεχής επικοινωνία και η εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων μπορούν να διασφαλίσουν ότι τα έργα θα ολοκληρωθούν εντός του προβλεπόμενου χρονοδιαγράμματος, του καθορισμένου προϋπολογισμού και με τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα για τους πολίτες και τους φορείς του Δημοσίου.

Οι στόχοι SMART

Οι στόχοι SMART αποτελούν μια δημοφιλή μεθοδολογία για τον καθορισμό σαφών και επιτεύξιμων στόχων με εφαρμογή στον επιχειρηματικό και επαγγελματικό τομέα. Η λέξη SMART πέρα από την αποτύπωση της λέξης «έξυπνος», είναι και ένα ακρωνύμιο που αναφέρεται σε πέντε βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να πληροί ένας στόχος για να είναι αποτελεσματικός. Η μέθοδος αυτή ενισχύει την οργάνωση και την εστίαση. Παρέχει δομημένη και συστηματική προσέγγιση και τα κριτήριά της μπορούν να αυξήσουν σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας.



Διάγραμμα 4.3: Οι στόχοι SMART. Πηγή: Gametree.gr

Specific (Συγκεκριμένοι): Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι, ώστε να είναι κατανοητό τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί. Ένας συγκεκριμένος στόχος απαντά στις ερωτήσεις:

Ποιος, τι, πού, πότε και γιατί. Αντί να τεθεί ένας γενικός στόχος «Πρέπει να βελτιωθώ σε κάτι», θα πρέπει να τεθεί ένας πιο σαφής στόχος «Θα παρακολουθήσω ένα πρόγραμμα βελτίωσης δεξιοτήτων».

Measurable (Μετρήσιμοι): Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί η πρόοδος που έχει πραγματοποιηθεί. Αυτό σημαίνει ότι ο στόχος πρέπει να περιλαμβάνει και κάποιο κριτήριο ή αριθμητικό μέγεθος που να επιτρέπει την εκτίμηση της επιτυχίας. Π.χ. «Θα πρέπει για να βελτιώσω την καρδιακή μου λειτουργία να κάνω 6.000 βήματα κάθε μέρα».

Achievable (Εφικτοί): Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί. Χρειάζεται να αξιολογηθούν οι δεξιότητες, οι διαθέσιμοι πόροι και οι υπάρχουσες συνθήκες και να τεθεί ένα χρονοδιάγραμμα. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να παρακινεί χωρίς να προκαλεί απογοήτευση. Π.χ. η φιλοδοξία να τρέξει κανείς έναν μαραθώνιο χωρίς προηγούμενη εμπειρία τρεξίματος μπορεί να είναι μη ρεαλιστική βραχυπρόθεσμα. Ένας πιο εφικτός στόχος θα μπορούσε να είναι η ολοκλήρωση ενός αγώνα μήκους 10χλμ στο τέλος του επόμενου χρόνου.

Relevant (Σχετικοί): Ο στόχος χρειάζεται να είναι σχετικός με τις ανάγκες, τις αξίες, τις προτεραιότητές και τις γενικότερες φιλοδοξίες. Η σχετικότητα εξασφαλίζει ότι η προσπάθεια θα κατευθυνθεί σε στόχους που έχουν σημασία, αξία και προτεραιότητα. Π.χ. αν απώτερος σκοπός μας είναι να κάνουμε καριέρα στο ψηφιακό μάρκετινγκ, ένας σχετικός βραχυπρόθεσμος στόχος μπορεί να είναι η παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος για τη διαχείριση των κοινωνικών μέσων.

Time-bound (Περιορισμένοι χρονικά): Οι στόχοι πρέπει να έχουν καθορισμένο χρονικό περιθώριο για την επίτευξή τους. Το να θέτουμε χρονικά όρια δημιουργεί την αίσθηση του σημαντικού ή και του επείγοντος και βοηθά τα άτομα να προτεραιοποιήσουν τις απαιτούμενες ενέργειες. Χωρίς συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, οι στόχοι μπορούν εύκολα να αναβάλλονται συνεχώς. Π.χ. αν τεθεί ως στόχος η παρακολούθηση ενός σεμιναρίου κοινωνικών μέσων σύντομα, αυτό να περιοριστεί στις επόμενες 30 ημέρες.

Οι στόχοι SMARTER είναι μια αναβαθμισμένη εκδοχή των στόχων SMART, που διευρύνονται προκειμένου να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία στον προγραμματισμό και την επίτευξή τους. Στο βασικό μοντέλο προστίθενται και τα παρακάτω:

Evaluate (Αξιολογίσιμοι): Η αξιολόγηση του στόχου αναφέρεται στην αναγνώριση της ανάγκης παρακολούθησης και ελέγχου της προόδου του στόχου. Αυτό μας βοηθά στην

προσαρμογή των στρατηγικών και αν διαπιστωθεί ότι κάτι δεν λειτουργεί όπως αναμενόταν ή να διαπιστωθούν σημεία που χρειάζονται επιπλέον προσπάθεια. Π.χ. κάθε μήνα ελέγχεται αν υπάρχει λόγος αναθεώρησης του αρχικού σχεδίου.

Revise (Αναθεωρήσιμοι): Οι στόχοι πρέπει να είναι ευέλικτοι και να επιτρέπουν την αναθεώρηση, αν χρειαστεί. Εάν η αρχική προσέγγιση δεν αποδίδει, ο στόχος ή η στρατηγική μπορεί να αναθεωρηθούν για να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη πρόοδος και να διατηρηθεί η ικανότητα προσαρμογής και ανταπόκρισης στις νέες συνθήκες.

S	Specific
M	Measurable
A	Action-orientated
R	Realistic
T	Timed
E	Evaluated
R	Reviewed

Εικόνα 4.1: Στόχοι SMART-ER. Πηγή: Pharmacy Complete (2018).

Κατανόηση των προϋποθέσεων που μετατρέπουν ένα στόχο σε ελκυστικό και εφικτό.

Για να καταστεί ένας στόχος τόσο ελκυστικός όσο και εφικτός, πρέπει να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

- **Η σαφήνεια και η ευθυγράμμιση του επιμέρους στόχου με την ευρύτερη στρατηγική του οργανισμού και συνολικά της δημόσιας Διοίκησης.** Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, εύκολα κατανοητοί και πλήρως ευθυγραμμισμένοι με τη στρατηγική και τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί σε επίπεδο μονάδας, διεύθυνσης ή και συνολικά του δημοσίου . Πιθανοί ασαφείς ή και μη ρεαλιστικοί στόχοι δημιουργούν σύγχυση στους εμπλεκόμενους και δυσκολεύουν την υλοποίησή τους. Αντί να τεθεί ως στόχος για παράδειγμα γενικά η «Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών», μπορεί να διατυπωθεί με πιο σαφή τρόπο: «Στόχος μας είναι η μείωση του μέσου χρόνου αναμονής των πολιτών στα ΚΕΠ από 30 σε 15 λεπτά έως το τέλος του έτους».
- **Η ενεργός συμμετοχή των εμπλεκομένων.** Κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης ενός στόχου απαιτείται η συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, όπως των δημοσίων υπαλλήλων, των διοικητικών στελεχών και αν είναι δυνατόν των πολιτών. Αυτή η προσέγγιση εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοχή και τη δέσμευση στην επίτευξη του στόχου.
- **Η διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων.** Ο στόχος καθίσταται εφικτός όταν εξασφαλίζονται και δεσμεύονται οι απαιτούμενοι ανθρώπινοι, οικονομικοί και τεχνολογικοί πόροι για την υλοποίησή του.
- **Η αντικειμενική εκτίμηση των κινδύνων και των περιορισμών που συνδέονται με το στόχο.** Πριν από τη δέσμευση για την υλοποίηση ενός στόχου, είναι σημαντικό να αξιολογηθούν τα πιθανά εμπόδια που ενδέχεται να προκύψουν, όπως η υπερβολική γραφειοκρατία, η αντίσταση στην αλλαγή ή και πιθανές απρόβλεπτες καθυστερήσεις. Αν για παράδειγμα ένας δημόσιος φορέας στοχεύσει στο να μειώσει το χρόνο διεκπεραίωσης μίας διοικητικής υπόθεσης κατά 30% θα πρέπει αρχικά να μελετήσει και να επιβεβαιώσει ότι οι υφιστάμενες διαδικασίες και το κανονιστικό πλαίσιο επιτρέπουν αυτή τη μείωση.
- **Τα κίνητρα και η αναγνώριση της προσπάθειας.** Προκειμένου ένας στόχος να γίνει ελκυστικός, οι εμπλεκόμενοι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν κάποιο οικονομικό ή ηθικό κίνητρο για να τον πετύχουν

- **Οι στόχοι είναι δυναμικοί και ευέλικτοι.** Ο κάθε στόχος δεν θα πρέπει να παραμένει στατικός. Αντίθετα απαιτείται η τακτική αξιολόγησή του, ώστε να γίνονται οι απαραίτητες προσαρμογές.

Για την αποτελεσματική διαμόρφωση και υλοποίηση των στόχων στα πλαίσια της μονάδας ή της διεύθυνσης, συνήθως ακολουθούνται βέλτιστες πρακτικές, όπως είναι η χρήση δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicators - KPIs) για την παρακολούθηση της προόδου του έργου, η εφαρμογή ευέλικτων μεθοδολογιών (όπως είναι το Agile, ή το Lean Management) για προσαρμογή στις απαιτούμενες αλλαγές, η αξιοποίηση της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών στη διαχείριση έργων και υπηρεσιών, αλλά και η διαρκής ανατροφοδότηση από τους πολίτες για τη συνεχή βελτίωση των καθορισμένων στόχων.

Σύνοψη 4^{ου} κεφαλαίου

Η μινιμαλιστική φιλοσοφία στη στοχοθεσία επικεντρώνεται στην επιλογή ενός ή λίγων, αλλά ουσιωδών στόχων που έχουν πραγματικό αντίκτυπο, αποφεύγοντας την υπερφόρτωση και την κατακερματισμένη προσοχή. Η διαδικασία περιλαμβάνει την προτεραιοποίηση των σημαντικότερων επιδιώξεων, την εξάλειψη των μη ουσιωδών και την πειθαρχημένη διαχείριση των επιλογών μας, ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα και να μειωθεί το άγχος. Η κατανόηση των στόχων σύμφωνα με τα κριτήρια SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) βοηθά στη σαφήνεια, τη μετρησιμότητα και τη ρεαλιστική τους επίτευξη. Παράλληλα, η δημόσια διοίκηση επωφελείται από τη μεθοδολογία "Voice of Customer", όπου οι ανάγκες των πολιτών λαμβάνονται υπόψη στον σχεδιασμό υπηρεσιών, καθώς και από τη "Voice of Business", που αφορά στη διαχείριση έργων με βάση τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού. Η ευθυγράμμιση των στόχων με τις διαθέσιμες πηγές, η διαχείριση κινδύνων και η συνεχής ανατροφοδότηση αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχή υλοποίηση κάθε εγχειρήματος.

Ερωτήσεις κατανόησης – αυτοαξιολόγησης

4.1 Σύμφωνα με το κείμενο, ποια είναι η βασική αρχή της μινιμαλιστικής φιλοσοφίας στην επιλογή στόχων, και πώς αυτή αντιτίθεται στην κοινή προσέγγιση της στοχοθεσίας;

4.2 Ποιες είναι οι τρεις βασικές αιτίες που συμβάλλουν στην υπερφόρτωση και στον μαζικισμό στην επιλογή στόχων, σύμφωνα με το κείμενο;

4.3 Πώς ορίζεται η «φωνή του πελάτη» (Voice of Customer - VoC) στον δημόσιο τομέα, και ποια οφέλη μπορεί να προκύψουν από τη μετατόπιση σε μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση στις δημόσιες υπηρεσίες;

Δραστηριότητες -πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 4.1 : Αξιολογήστε τους τρέχοντες στόχους σας χρησιμοποιώντας τη μινιμαλιστική φιλοσοφία. Επιλέξτε 2-3 βασικούς στόχους που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στη ζωή σας και απορρίψτε τους υπόλοιπους που δεν ταιριάζουν με τον κεντρικό σας σκοπό.

Δραστηριότητα 4.2: Συλλέξτε ανατροφοδότηση από τους πολίτες σχετικά με τις εμπειρίες τους με τις δημόσιες υπηρεσίες μέσω ερευνών ικανοποίησης, παραπόνων, ανοιχτών διαβουλεύσεων και πλατφορμών ανατροφοδότησης. Χρησιμοποιήστε τα δεδομένα για να αναγνωρίσετε πρότυπα, να επιλύσετε προβλήματα και να ανασχεδιάσετε τις υπηρεσίες.

Δραστηριότητα 4.3 : Προσδιορίστε και καταγράψτε τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου έργου στον δημόσιο τομέα, λαμβάνοντας υπόψη πηγές όπως η νομοθεσία, οι στρατηγικοί στόχοι, οι ανάγκες των πολιτών, οι διαθέσιμοι πόροι και οι υφιστάμενες διαδικασίες. Βεβαιωθείτε ότι οι απαιτήσεις είναι σαφείς και ευθυγραμμισμένες με τους στόχους του έργου και τις ανάγκες των ενδιαφερομένων.

5. Τεχνικές διαχείρισης χρόνου, προσήλωσης και εστίασης.

Σκοπός

Η παρούσα μαθησιακή ενότητα έχει ως στόχο να εξερευνήσει αποτελεσματικές τεχνικές διαχείρισης χρόνου. Επιπλέον, θα αναλυθεί ο ρόλος της συγκέντρωσης στην απόδοση, καθώς και η διάκριση μεταξύ “γρήγορης” και “αργής” σκέψης. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στη σημασία της προσοχής ως βασικού παράγοντα αποδοτικότητας και στη δημιουργία συνθηκών που διευκολύνουν την κατάσταση ροής (flow state) κατά την εκτέλεση εργασιών. Μέσα από τη μελέτη αυτών των θεμάτων, οι επιμορφούμενοι/ες θα αποκτήσουν πρακτικά εργαλεία για τη βελτίωση της διαχείρισης του χρόνου, της συγκέντρωσης και της συνολικής επαγγελματικής τους απόδοσης.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Μάθουν τεχνικές αποτελεσματικής διαχείρισης χρόνου.
- Μάθουν τεχνικές διαχείρισης προσοχής.
- Μάθουν για την κατάσταση ‘διανοητικής ροής’.
- Δημιουργήσουν τις προϋπόθεσης διανοητικής ροής στο χώρο εργασίας.

Έννοιες – κλειδιά

- Διαχείριση χρόνου. – Timeboxing.
- Eisenhower Matrix. – Εστίαση.
- Απόδοση. – Γρήγορη σκέψη.
- Αργή σκέψη. – Προσοχή.
- Ροή εργασίας. – Παραγωγικότητα.
- Συγκέντρωση.

Τεχνικές διαχείρισης χρόνου (π.χ. Λίστα ενεργειών, timeboxing, Eisenhower matrix).

Ο άνθρωπος, προσπαθώντας να οργανώσει τη ζωή του, επινόησε την έννοια του χρόνου και ανέπτυξε μέσα μέτρησης και προσδιορισμού του, βασιζόμενος στην παρατήρηση των φυσικών φαινομένων και των μεταβολών τους. Από την αρχαιότητα έως σήμερα, η κατανόηση του χρόνου έχει παίξει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη των κοινωνιών, επηρεάζοντας τόσο τις καθημερινές δραστηριότητες όσο και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τη ζωή και τη θέση μας μέσα σε αυτήν.

Η σωστή διαχείριση του χρόνου αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα για τον σύγχρονο άνθρωπο σε προσωπικό ή και εργασιακό επίπεδο. Για να οργανώσουμε και να προγραμματίσουμε αποτελεσματικά τις επαγγελματικές και προσωπικές μας υποχρεώσεις, είναι απαραίτητο να διαχειριστούμε το χρόνο μας, ώστε να γίνουμε πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί.

Η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου μας βοηθά να θέτουμε ξεκάθαρους στόχους και να εργαζόμαστε μεθοδικά για την επίτευξή τους, ενώ παράλληλα μας διδάσκει πώς να ιεραρχούμε τις προτεραιότητές μας. Ένας αποτελεσματικός τρόπος για να το πετύχουμε αυτό είναι η δημιουργία λιστών με τις εκκρεμότητες που πρέπει να ολοκληρώσουμε και τον προγραμματισμό των καθημερινών μας δραστηριοτήτων. Επιπλέον, η σωστή διαχείριση του χρόνου ενισχύει την οργανωτικότητα και τον προγραμματισμό που πρέπει να επιδείξουμε σε διάφορες πτυχές της ζωής μας.

Η σωστή διαχείριση του χρόνου συνδέεται άμεσα με την ποιότητα ζωής. Όταν αξιοποιούμε τον χρόνο μας σωστά, μπορούμε να έχουμε μια πιο ισορροπημένη και ευτυχισμένη καθημερινότητα. Γι' αυτό, η σύγχρονη κοινωνία έχει δημιουργήσει διάφορα εργαλεία που μας βοηθούν να μετράμε και να οργανώνουμε τον χρόνο μας, όπως ρολόγια, ξυπνητήρια και ημερολόγια.

Η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου είναι έντονη στη σύγχρονη εποχή, όπου οι ρυθμοί της ζωής είναι γρήγοροι και οι υποχρεώσεις πολλές. Οι άνθρωποι επιδιώκουν να διαχειρίζονται τον χρόνο τους αποδοτικά, είτε για επαγγελματικούς λόγους είτε για την προσωπική τους ευημερία. Η συνέπεια, για παράδειγμα, σε ένα ραντεβού δεν αποτελεί μόνο δείγμα ευγένειας, αλλά και ένδειξη υπευθυνότητας και σεβασμού προς τον χρόνο των άλλων. Επιπλέον, η σωστή διαχείριση του προσωπικού χρόνου μας επιτρέπει να αφιερώνουμε περισσότερο χρόνο στη διασκέδαση, την ξεκούραση και τις αγαπημένες μας δραστηριότητες, αντί να εργαζόμαστε ασταμάτητα ή να αγωνιούμε για τις εκκρεμότητές μας.

Ο χρόνος επηρεάζει κάθε πτυχή της ζωής μας, είτε το αντιλαμβανόμαστε είτε όχι. Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις βασικές διαστάσεις της επίδρασής του:

Βιολογική διάσταση: Καθώς μεγαλώνουμε, ο χρόνος αφήνει εμφανή σημάδια στο σώμα μας. Οι ρυτίδες, οι γεροντικές κηλίδες και η μείωση των αντανακλαστικών είναι μερικές από τις εξωτερικές επιπτώσεις, ενώ εσωτερικά παρατηρούνται ορμονικές αλλαγές, όπως η εμμηνόπαυση, και αυξημένη πιθανότητα εμφάνισης ασθενειών που σχετίζονται με την ηλικία, όπως είναι το Alzheimer.

Κοινωνική διάσταση: Ο χρόνος επηρεάζει τη συμπεριφορά μας μέσα στην κοινωνία, καθώς οι άνθρωποι καλούνται να τηρούν χρονικά όρια στις επαγγελματικές και προσωπικές τους υποχρεώσεις. Η ακρίβεια και η συνέπεια αποτελούν σημαντικές αξίες που διαμορφώνουν την εικόνα μας προς τους άλλους.

Ατομική διάσταση: Σε προσωπικό επίπεδο, ο χρόνος είναι ένα ζήτημα που μας απασχολεί καθημερινά. Αναρωτιόμαστε πώς να τον διαχειριστούμε σωστά, αν μπορούμε να τον ελέγξουμε, πώς να οργανώσουμε τις δραστηριότητές μας ώστε να είμαστε πιο παραγωγικοί.

Συλλογική διάσταση: Οι ίδιες ανησυχίες για τον χρόνο ισχύουν και σε συλλογικό επίπεδο. Η αποτελεσματική διαχείρισή του είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία μιας ομάδας, μιας επιχείρησης ή ακόμα και μιας ολόκληρης κοινωνίας.

Η σωστή διαχείριση του χρόνου έχει πολλαπλά οφέλη, τα οποία μπορούν να βελτιώσουν τόσο την προσωπική μας ζωή όσο και την επαγγελματική μας απόδοση. Κάποια από τα βασικότερα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν:

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Όταν έχουμε έναν σαφή προγραμματισμό των δραστηριοτήτων μας, μπορούμε να εργαζόμαστε πιο αποδοτικά, είτε στον επαγγελματικό χώρο είτε από το σπίτι μας.
- **Μείωση του άγχους:** Η κατάλληλη διαχείριση του χρόνου μας επιτρέπει να αποφεύγουμε το αίσθημα πίεσης που προκαλούν οι εκκρεμότητες και οι προθεσμίες.
- **Καλύτερη διάθεση:** Όταν δεν αισθανόμαστε ότι "τρέχουμε" διαρκώς για να προλάβουμε υποχρεώσεις, η διάθεσή μας βελτιώνεται.
- **Ισορροπία ζωής:** Η αποτελεσματική οργάνωση του χρόνου μας βοηθά να καταναίμουμε σωστά τις δραστηριότητές μας, εξασφαλίζοντας χρόνο για την οικογένεια, τους φίλους, τη δουλειά, τα χόμπι και την προσωπική μας χαλάρωση.

- **Νόημα και πληρότητα:** Όταν διαχειριζόμαστε τον χρόνο μας σωστά, νιώθουμε ότι έχουμε τον έλεγχο της ζωής μας, κάτι που μας κάνει να αισθανόμαστε πιο ικανοποιημένοι/ες.
- **Τήρηση προθεσμιών:** Όταν έχουμε σωστή οργάνωση, μπορούμε να ολοκληρώνουμε τις εργασίες μας στην ώρα τους χωρίς καθυστερήσεις.
- **Βελτιωμένη συνεργασία:** Η συνέπεια και η κατάλληλη διαχείριση του χρόνου διευκολύνουν τη συνεργασία με άλλους ανθρώπους, καθώς αποφεύγονται οι καθυστερήσεις και η αναβλητικότητα.

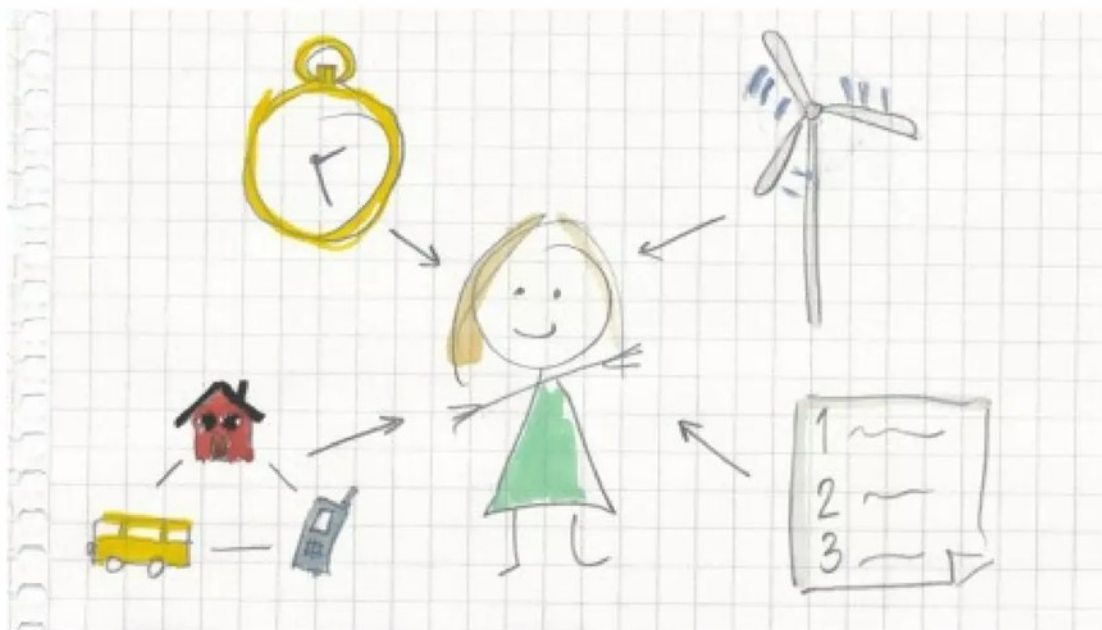
Ο Ashton (2012) επισημαίνει ότι η διαχείριση του χρόνου και ο προγραμματισμός του περιλαμβάνουν δύο βασικούς άξονες:

- **Πόσο χρόνο έχεις συνολικά στη διάθεσή σου;** Η ικανότητα να αξιολογούμε ρεαλιστικά τον διαθέσιμο χρόνο αποτελεί θεμέλιο για έναν αποτελεσματικό προγραμματισμό. Συχνά, οι δυσκολίες προκύπτουν από εσφαλμένες εκτιμήσεις σχετικά με το τι μπορούμε πραγματικά να ολοκληρώσουμε μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- **Πόσο χρόνο θα αφιερώσεις σε κάθε δραστηριότητα;** Ένα εξίσου σημαντικό στάδιο είναι η κατανομή του χρόνου στις διάφορες υποχρεώσεις και δραστηριότητες. Η διαδικασία αυτή δεν είναι πάντα εύκολη ούτε πραγματοποιείται αυτόματα. Απαιτεί προσεκτική σκέψη, σωστή εκτίμηση των απαιτήσεων και προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες.



Εικόνα 5.1: Η διαχείριση του χρόνου. Πηγή: Gametree.gr

Η αποτελεσματική διαχείριση του εργασιακού χρόνου σημαίνει την επίτευξη των στόχων μας μέσα στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα. Ένα μεγάλο μέρος της ημέρας μας αφιερώνεται σε εργασιακές δραστηριότητες, είτε αυτές εκτελούνται από το σπίτι είτε σε κάποιον εξωτερικό επαγγελματικό χώρο. Όταν μιλάμε για εργασία, αναφερόμαστε σε κάθε είδους καθημερινές υποχρεώσεις, συμπεριλαμβανομένων τόσο των επαγγελματικών μας ευθυνών όσο και των λοιπών δραστηριοτήτων που απαιτούν χρόνο και προσπάθεια. Με βάση αυτήν την πραγματικότητα, είναι σημαντικό να αναρωτηθούμε: «Πώς αξιοποιώ τον χρόνο μου στην εργασία;». Οι απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα συνήθως κατηγοριοποιούνται σε τρεις βασικούς άξονες: «Σκέφτομαι, Συζητώ, Πράττω». Ανάλογα με το είδος της εργασίας μας, ο χρόνος μας μπορεί να κατανέμεται διαφορετικά σε αυτές τις κατηγορίες. Ωστόσο, ανεξάρτητα από τη φύση της δουλειάς μας, είναι απαραίτητο να επιδιώκουμε μια ισορροπημένη διαχείριση του χρόνου, ώστε να παραμένουμε παραγωγικοί/ες, αποδοτικοί/ες και να διατηρούμε μια υγιή ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει διάφορα στάδια, όπως ο καθορισμός των αναγκών, η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και ο σχεδιασμός των απαραίτητων καθηκόντων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων.



Εικόνα 5.1: Διαχείριση προτεραιοτήτων. Πηγή: Therapiea.gr

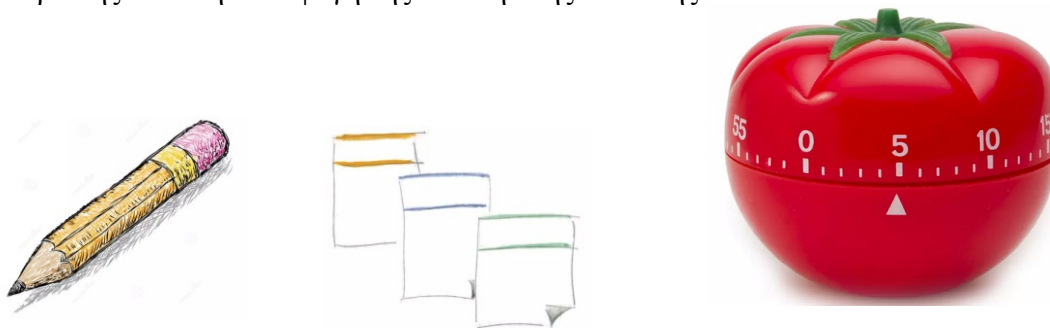
Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η διαχείριση χρόνου περιγράφεται μέσα από ένα σύνολο τεχνικών και στρατηγικών που βοηθούν τους ανθρώπους να οργανώνουν τις εργασίες τους και να αξιοποιούν καλύτερα τον διαθέσιμο χρόνο τους. Τέτοιες τεχνικές περιλαμβάνουν τη δημιουργία λιστών υποχρεώσεων (to-do lists), τη χρήση χρονοδιαγραμμάτων, την εφαρμογή της μεθόδου Pomodoro, την τεχνική timeboxing, το Eisenhower matrix κ.α. καθώς και τον διαχωρισμό των εργασιών σε επείγουσες και σημαντικές. Συνολικά, η διαχείριση χρόνου δεν είναι απλώς μια τεχνική οργάνωσης, αλλά μια ουσιαστική δεξιότητα που μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ζωής, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Η τεχνική Pomodoro

Η τεχνική Pomodoro® είναι μια δημοφιλής μέθοδος διαχείρισης χρόνου που αναπτύχθηκε από τον Francesco Cirillo στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Πήρε το όνομά της από το χρονόμετρο σε σχήμα ντομάτας (pomodoro στα ιταλικά) που χρησιμοποιούσε ο δημιουργός της για να οργανώνει τον χρόνο μελέτης του. Σήμερα, η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται ευρέως σε διάφορους

τομείς, με ιδιαίτερη απήχηση στον κόσμο της τεχνολογίας, του προγραμματισμού, της εκπαίδευσης και της επιχειρηματικότητας.

Η βασική αρχή της τεχνικής είναι η διάσπαση του χρόνου εργασίας σε σύντομα, χρονικά προσδιορισμένα διαστήματα συγκέντρωσης (Pomodoro), τα οποία εναλλάσσονται με σύντομα διαλείμματα. Αυτή η μέθοδος στοχεύει στη μείωση της αναβλητικότητας, στη βελτίωση της συγκέντρωσης και στην αποφυγή της διανοητικής κόπωσης.



Εικόνα 5.2: Χρονόμετρο τομάτας. Πηγή: Therapeia.gr

Η εφαρμογή της τεχνικής είναι απλή και περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. Επιλέξτε μία συγκεκριμένη εργασία στην οποία θέλετε να εστιάσετε.
2. Ρυθμίστε ένα χρονόμετρο στα 25 λεπτά – αυτή είναι η προτεινόμενη διάρκεια ενός "Pomodoro".
3. Εργαστείτε αποκλειστικά σε αυτήν την εργασία μέχρι να χτυπήσει το χρονόμετρο, αποφεύγοντας κάθε είδους περισπασμό.
4. Όταν ολοκληρωθεί το Pomodoro, βάλτε ένα "τικ" σε ένα χαρτί, καταγράφοντας την ολοκλήρωση του διαστήματος εργασίας.
5. Κάντε ένα μικρό διάλειμμα 3-5 λεπτών, χαλαρώνοντας ή κάνοντας κάτι που σας ευχαριστεί.
6. Επαναλάβετε τη διαδικασία.

Μετά από τέσσερα συνεχόμενα pomodoros, κάντε ένα μεγαλύτερο διάλειμμα 20-30 λεπτών, ώστε να ξεκουραστείτε και να ανακτήσετε την ενέργειά σας. Στη συνέχεια ελέγξτε κατά πόσο είστε παραγωγικοί στο συγκεκριμένο χρόνο και προσαρμόστε ανάλογα προς τα πάνω ή προς τα κάτω τη διάρκεια των pomodoro ή των διαλειμμάτων.

Η τεχνική Pomodoro προσφέρει πολλαπλά οφέλη που την καθιστούν ιδιαίτερα χρήσιμη για όσους θέλουν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την οργάνωση του χρόνου τους:

- **Αυξημένη συγκέντρωση:** Το γεγονός ότι εργάζεστε αποκλειστικά σε μία δραστηριότητα για 25 λεπτά σε βοηθά να μειώσεις τις αποσπάσεις και να εργαστείτε πιο αποδοτικά.
- **Μειωμένη κόπωση:** Τα συχνά διαλείμματα βοηθούν στην αποφυγή της ψυχικής και σωματικής εξάντλησης, μειώνοντας τη διανοητική κόπωση.
- **Καλύτερη διαχείριση του χρόνου:** Μέσω της τεχνικής Pomodoro, μπορείτε να εκτιμήσετε καλύτερα τον χρόνο που απαιτείται για κάθε εργασία, βελτιώνοντας έτσι τον προγραμματισμό και τις προτεραιότητές σου.
- **Αντιμετώπιση της αναβλητικότητας:** Επειδή η εργασία σπάει σε σύντομα χρονικά διαστήματα, μειώνεται η ψυχολογική πίεση και είναι πιο εύκολο να ξεκινήσετε ακόμα και δύσκολες ή απαιτητικές εργασίες.
- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Η εναλλαγή μεταξύ έντονης εργασίας και διαλειμάτων συμβάλλει στη διατήρηση υψηλών επιπέδων απόδοσης καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας.

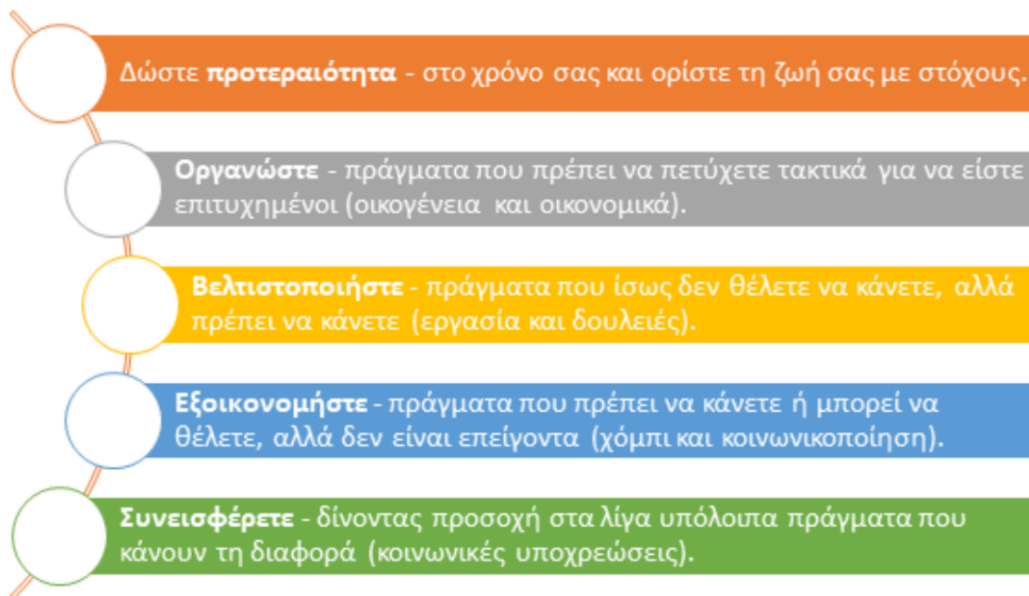
Η μέθοδος POSEC

Η μέθοδος **POSEC** αποτελεί ακρωνύμιο των λέξεων Προτεραιοποίηση (Prioritize) – Οργάνωση (Organize) – Απλοποίηση (Streamline) – Οικονομία (Economize) – Συνεισφορά (Contribute). Βασίζεται σε ένα πρότυπο διαχείρισης χρόνου που δίνει προτεραιότητα στην εξασφάλιση συναισθηματικής και οικονομικής σταθερότητας του ατόμου. Η κεντρική ιδέα αυτής της προσέγγισης είναι ότι, όταν κάποιος φροντίζει πρώτα τις προσωπικές του υποχρεώσεις, είναι σε καλύτερη θέση να αναλάβει και συλλογικές ευθύνες. Αυτό το μοντέλο διαχείρισης χρόνου φανερώνει μια ιεραρχική δομή αυτοπραγμάτωσης, η οποία αντικατοπτρίζει την πυραμίδα των αναγκών που διατύπωσε ο Abraham Maslow.

Επιπλέον, ο Ρ. Άλεκ Μακένζι (R. Alec Mackenzie), στο βιβλίο του «Πώς να κερδίσετε δύο ώρες την ημέρα», προτείνει τις εξής στρατηγικές:

- Καθορίστε ξεκάθαρα τόσο τους καθημερινούς όσο και τους μακροπρόθεσμους στόχους σας.

- Δεσμεύστε συγκεκριμένο χρόνο για προγραμματισμό, καθώς μία ώρα ουσιαστικού προγραμματισμού μπορεί να εξοικονομήσει τρεις έως τέσσερις ώρες εργασίας.
- Καταγράψτε τις καθημερινές και εβδομαδιαίες δραστηριότητές σας, δίνοντας προτεραιότητες και ορίζοντας χρονικά περιθώρια για την ολοκλήρωσή τους. Το γραπτό σας πρόγραμμα θα πρέπει να βρίσκεται σε εμφανές σημείο.
- Αποφύγετε την «τυραννία του επείγοντος» και επικεντρωθείτε σε όσα είναι πραγματικά σημαντικά για την εργασία σας.



Διάγραμμα 5.1: Η μέθοδος POSEC. Πηγή : Gametree.gr

Η τεχνική της λίστας ενεργειών

Η λίστα ενεργειών αποτελεί ίσως το πιο δυνατό εργαλείο στη διαχείριση χρόνου σύμφωνα με τον Ferner (1995) είναι η καθημερινή λίστα των δραστηριοτήτων που δημιουργείται για να εξυπηρετεί σαν αποτύπωμα της ημέρας. Όλοι οι επιτυχημένοι managers σκέφτονται στο χαρτί και δουλεύουν από μια καθημερινή λίστα δραστηριοτήτων. Η διαδικασία αφορά την καταγραφή των εργασιών που πρέπει να γίνουν και τις ενέργειες που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή τους. Η δημιουργία της είναι εύκολη, αλλά η σωστή προτεραιοποίηση απαιτεί διαχείριση χρόνου και στρατηγική. Όπως ακριβώς ένας πιλότος χρησιμοποιεί μια checklist πριν την απογείωση, έτσι και οι αποτελεσματικοί managers παίρνουν λίγα λεπτά να δημιουργήσουν μια “to-do” list πριν αρχίσουν την κάθε μέρα τους. Η καλύτερη στιγμή να φτιαχτεί μια τέτοια

λίστα είναι η προηγούμενη νύχτα έτσι το υποσυνείδητο να μπορεί να εργαστεί με την λίστα κατά τη διάρκεια του ύπνου. Με το ξύπνημα το πρωί θα αναδειχθούν ιδέες που θα βοηθήσουν τα άτομα να επιτύχουν μερικούς από τους σημαντικούς στόχους της λίστας τους. Οι ηλεκτρονικές εφαρμογές βοηθούν στην οργάνωση, επιτρέποντας τη διάσπαση μεγάλων εργασιών σε μικρότερες και την κατηγοριοποίηση ανά έργο, στόχο ή προθεσμία.

Για αποτελεσματική χρήση, η λίστα πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες, όχι σκέψεις. Αν μια προθεσμία χαθεί, αναλύεται ο λόγος και τίθεται νέα. Η παρακολούθηση προόδου και η ανάθεση ή συνεργασία σε εργασίες ενισχύουν την παραγωγικότητα.

Ο Markowitz (2012) επέκρινε τις λίστες επειδή οι εργασίες διαφέρουν σε πολυπλοκότητα. Μία εργασία μπορεί να πάρει τρία (3) λεπτά και μία άλλη 3 ώρες. Συχνά εκτελούνται οι πιο απλές, ενώ οι δύσκολες αναβάλλονται. Έρευνες δείχνουν ότι η διαχείριση άνω των επτά ενεργειών προκαλεί σύγχυση. Οι προτεραιότητες βοηθούν, αλλά οι τίτλοι των εργασιών δεν παρέχουν πάντα επαρκείς πληροφορίες για σωστή επιλογή και εκτέλεση.

Οι παραπάνω αδυναμίες αντιμετωπίζονται με την τεχνική διαχείρισης χρόνου η οποία αποτελεί την εξέλιξη της μεθόδου της λίστας ενεργειών. Η μέθοδος του timeboxing προτείνει την επιλογή μεταξύ ενεργειών από τη λίστα ενεργειών, την εκτίμηση αναφορικά με το πόσο χρόνο θα χρειαστούν και να ενταχθούν στο καθημερινό τους πρόγραμμα. Με αυτό τον τρόπο, ορίζονται συγκεκριμένες χρονικές περιόδους (timeboxes) για την ολοκλήρωση κάθε ενέργειας, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ατόμων για τον απαιτούμενο χρόνο. Στο τέλος κάθε χρονικής περιόδου, αξιολογούνται η πρόοδος και τα αποτελέσματα της τεχνικής αυτής.

Μια καλή πρακτική είναι η χρήση εφαρμογών (apps) που βοηθούν στο να τεθούν προτεραιότητες στο καθημερινό πρόγραμμα και τον ορισμό το χρόνο που θα χρειαστεί για κάθε εργασία και την αντίστοιχη προθεσμία. Ο χρόνος αυτός δεσμεύεται στο ημερολόγιο και αν η εργασία είναι μεγάλης διάρκειας, σπάει σε μικρότερα timeboxes. Είναι σημαντικό να τηρείται πιστά το πρόγραμμα που έχει καθοριστεί για το κάθε timebox και να καταγράφεται σε ημερήσια, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση για λόγους σύγκρισης και αντικειμενικής εκτίμησης της πρόόδου.

Ο νόμος του Parkinson (1955) αναφέρει ότι «η εργασία επεκτείνεται για να γεμίσει τον διαθέσιμο χρόνο». Αυτό εξηγεί γιατί οι άνετες και αόριστες προθεσμίες συνήθως οδηγούν σε αναβλητικότητα. Αν για παράδειγμα έχει κάποιος/α μία εβδομάδα για να πραγματοποιήσει μία

Η προτεραιοποίηση των εργασιών και ενεργειών είναι απαραίτητη για αποτελεσματική διαχείριση χρόνου και στόχων. Ένα χρήσιμο εργαλείο για την προτεραιοποίηση είναι ο «πίνακας του Eisenhower». Ο Eisenhower, πρώην πρόεδρος των ΗΠΑ και στρατηγός κατά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, το 1954 ανέφερε:

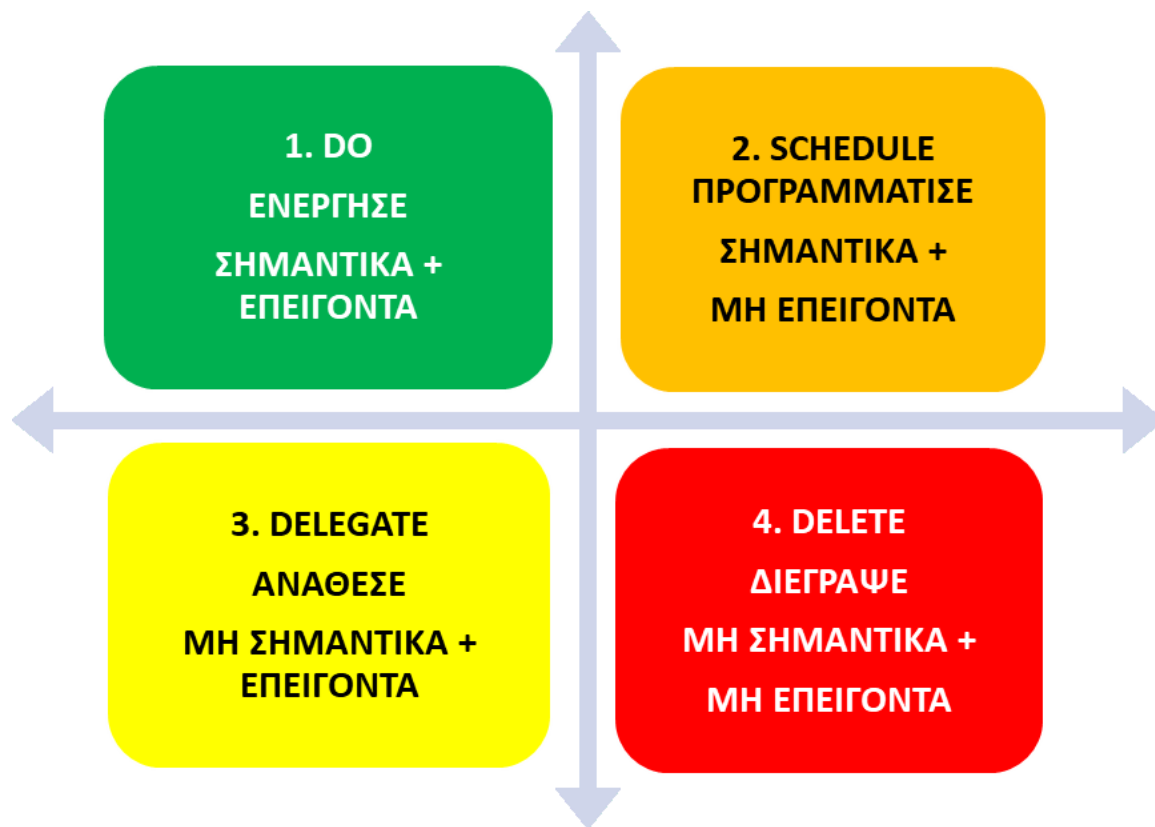
«Έχω δύο είδη προβλημάτων: τα επείγοντα και τα σημαντικά. Τα επείγοντα δεν είναι σημαντικά, ενώ τα σημαντικά δεν είναι ποτέ επείγοντα.»

Αυτή η ρήση αποτέλεσε τη βάση για το εργαλείο που δημιούργησε ο Stephen Covey (2013).

Ο πίνακας του Eisenhower βοηθά να κατατάξουμε τις εργασίες μας ανάλογα με τη σημασία τους και την επείγουσα ανάγκη ολοκλήρωσής τους. Ο πίνακας χωρίζεται σε τέσσερα τμήματα:

- **Σημαντικά και επείγοντα:** Αυτές οι εργασίες πρέπει να γίνουν άμεσα (DO), καθώς έχουν προθεσμίες και συνέπειες αν δεν ολοκληρωθούν εγκαίρως.
- **Σημαντικά, αλλά όχι επείγοντα:** Αυτές οι εργασίες πρέπει να προγραμματιστούν (SCHEDULE), καθώς δεν έχουν άμεσες προθεσμίες, αλλά συμβάλλουν στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.
- **Επείγοντα, αλλά όχι σημαντικά:** Αυτές οι εργασίες πρέπει να ανατεθούν σε κάποιον/α άλλο/η (DELEGATE) σε άλλους, καθώς αν και πρέπει να γίνουν άμεσα, η ειδικότητά μας μπορεί να αξιοποιηθεί καλύτερα σε άλλες πιο σημαντικές ενέργειες. Εάν δεν έχουμε τη δυνατότητα να αναθέσουμε, μπορούμε να συνεργαστούμε με συναδέλφους ή να ζητήσουμε βοήθεια.
- **Όχι επείγοντα και όχι σημαντικά:** Αυτές οι εργασίες πρέπει να διαγραφούν από τη λίστα (DELETE), καθώς αποτελούν περισπασμούς και καταναλώνουν χρόνο χωρίς να προσφέρουν αξία.

Αυτός ο πίνακας διευκολύνει την οργανωμένη προσέγγιση στην εκτέλεση των καθημερινών εργασιών και την αποδοτικότερη χρήση του χρόνου.



Πίνακας 5.1. Eisenhower matrix. Σχήμα Σ. Κουγιού

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου συνοψίζονται στα εξής:

- **Διαχωρισμός μεταξύ σημαντικών και επειγόντων:** Βοηθά στον διαχωρισμό των εργασιών βάσει σημασίας και επείγοντος, διευκολύνοντας την οργάνωση και εκτέλεσή τους. Οι αναβολές αποφεύγονται και ενθαρρύνεται η ενεργή καθοδήγηση για την αντιμετώπιση σημαντικών και επειγόντων εργασιών πρώτα μειώνει την πιθανότητα αναβολής κρίσιμων εργασιών. Τα άτομα εστιάζουν στις κρίσιμες εργασίες που προσθέτουν αξία και έχουν σημαντικό αντίκτυπο.
- **Αποτελεσματική κατανομή του χρόνου:** Προσφέρει τρόπο για καλύτερη κατανομή του χρόνου, μειώνοντας τη σπατάλη σε ασήμαντες εργασίες. Παρέχει σαφή εικόνα προτεραιοτήτων, μειώνοντας το άγχος από αβεβαιότητα ή υπερφόρτωση. Η κατηγοριοποίηση των εργασιών επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο του φόρτου εργασίας και μείωση του στρες.

- **Λήψη Γρήγορων Αποφάσεων:** Η μέθοδος βοηθά στη γρήγορη και σαφή λήψη αποφάσεων για το τι πρέπει να γίνει, να ανατεθεί ή να παραμεριστεί. Έτσι αποφεύγεται η πολυδιεργασία, ενθαρρύνοντας την εστίαση σε μία εργασία τη φορά, αποφεύγοντας τη διάσπαση η οποία μειώνει την απόδοση. Με την πάροδο του χρόνου, βοηθά στην αποτελεσματική προτεραιοποίηση των εργασιών. Παράλληλα ενθαρρύνει την ανάπτυξη αυτοπειθαρχίας και οργανωτικότητας. Τέλος, επιτρέπει προσαρμογή προτεραιοτήτων ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και καταστάσεις.

Ο ρόλος της εστίασης στην απόδοση

Σε εργασιακό επίπεδο, στην προσπάθεια να τηρηθεί το χρονοδιάγραμμα εργασιών και να καθίσταται αποδοτικό ένα άτομο, είναι κρίσιμο να εστιάζει στις προτεραιότητες που προκύπτουν από τη ροή της εργασίας του/της. Η προσοχή, ως μια αυτόνομη διαδικασία του κεντρικού νευρικού συστήματος, επιτρέπει στον άνθρωπο να εστιάζει σε συγκεκριμένα ερεθίσματα του περιβάλλοντος, αποφεύγοντας την υπερφόρτωση της ικανότητας επεξεργασίας πληροφοριών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της επιλεκτικής προσοχής, που αφορά την εστίαση σε ένα ερέθισμα και την παράλληλη απόρριψη άλλων, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις προτεραιότητες του ατόμου.

Η επιλεκτική προσοχή επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, γεγονός που οδηγεί σε διαφορετικές αντιλήψεις της ίδιας σκηνής από διαφορετικούς ανθρώπους. Τα κίνητρα ενός ατόμου, τα οποία καθορίζονται από τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του/της, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή των ερεθισμάτων που θα τραβήξουν την προσοχή του/της. Για παράδειγμα, κάποιος που έχει υποστεί εργασιακό burnout μπορεί να αντιλαμβάνεται μια κατάσταση πολύ διαφορετικά από κάποιον που είναι αισιόδοξος ή εξωστρεφής.

Επιπλέον, η επιλεκτική προσοχή επηρεάζεται από διάφορα ερεθίσματα του περιβάλλοντος, όπως:

- Η αντίθεση μεταξύ των ερεθισμάτων.
- Η δυναμικότητα ή η κίνηση των ερεθισμάτων.
- Η επανάληψη των ερεθισμάτων.
- Πιθανά ασυνήθιστα ή και απροσδόκητα ερεθίσματα
- Οι ξαφνικές μεταβολές των ερεθισμάτων.

- Η ένταση των ερεθισμάτων.

Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της προσοχής και κατά συνέπεια στην αποδοτικότητα ενός υπαλλήλου στο εργασιακό περιβάλλον.

Η “γρήγορη” και η “αργή σκέψη”(D. Kahneman).

Η ικανότητα να επικεντρωνόμαστε στο έργο μας είναι καθοριστικής σημασίας για την απόδοσή μας στην εργασία. Η εστίαση μάς επιτρέπει να αποφεύγουμε τις αποσπάσεις και να διατηρούμε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Η έννοια της αργής και γρήγορης σκέψης έχει αναλυθεί εκτενώς από τον Daniel Kahneman στο έργο του "Σκέψη αργή και γρήγορη". Ο Kahneman (2011) διακρίνει δύο βασικά συστήματα σκέψης που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επεξεργάζονται πληροφορίες και λαμβάνουν αποφάσεις.

Το σύστημα 1 είναι αυτόματο, γρήγορο και βασίζεται σε ένστικτα και συναισθήματα. Τα χαρακτηριστικά του συστήματος 1 περιγράφονται ως εξής:

Αποτελεί μέθοδο αυτόματη και διαισθητική: Το Σύστημα 1 λειτουργεί γρήγορα και χωρίς συνειδητή προσπάθεια, βασιζόμενο σε ευρετικές μεθόδους που παράγουν άμεσες εντυπώσεις και παρορμήσεις.

Είναι ευέλικτο: Επιτρέπει την άμεση λήψη αποφάσεων σε επείγουσες καταστάσεις, όπως η ανάγκη να αντιδράσουμε γρήγορα σε έναν κίνδυνο.

Είναι αποδοτικό: Η γρήγορη σκέψη συμβάλλει στην έγκαιρη ολοκλήρωση καθημερινών εργασιών, αυξάνοντας την παραγωγικότητα.

Είναι ευρηματικό: Ενθαρρύνει την ευρηματικότητα και την γρήγορη αντίδραση σε απρόβλεπτες καταστάσεις, επιτρέποντας στους ανθρώπους να προσαρμόζονται εύκολα σε νέες συνθήκες.

Ωστόσο, η εξάρτηση από το Σύστημα 1 μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα, καθώς η διαισθητική σκέψη είναι επιρρεπής σε προκαταλήψεις και μεροληψίες.

Το σύστημα 2 είναι πιο αργό, συνειδητό και λογικό, χρησιμοποιείται για πιο σύνθετες νοητικές διεργασίες. Τα χαρακτηριστικά του συνοψίζονται στα παρακάτω:

Βασίζεται στη σκοπιμότητα και την επιμονή: Το Σύστημα 2 απαιτεί προσοχή και συνειδητή προσπάθεια. Χρησιμοποιείται κυρίως όταν αντιμετωπίζουμε σύνθετα προβλήματα ή όταν η κατάσταση γίνεται δύσκολη.

Βαθαίνει την κατανόηση: Επιτρέπει την πιο σε βάθος ανάλυση ενός προβλήματος, δίνοντας χρόνο για την εξέταση όλων των πτυχών του και την κατανόηση των υποκείμενων αιτίων.

Βελτιώνει τη λήψη των αποφάσεων: Η αργή σκέψη μειώνει την πιθανότητα λαθών, καθώς οι αποφάσεις βασίζονται σε λογική ανάλυση και κριτική σκέψη.

Προωθεί τη δημιουργική σκέψη: Ενθαρρύνει τη δημιουργική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων, προσφέροντας χρόνο για την ανάπτυξη πρωτότυπων ιδεών.

Η αργή σκέψη είναι απαραίτητη σε καταστάσεις που απαιτούν προσεκτική σκέψη και στρατηγική σχεδίαση. Ωστόσο, μπορεί να είναι χρονοβόρα και να προκαλέσει αναβλητικότητα. Η κατανόηση αυτών των δύο συστημάτων είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων. Αν και το Σύστημα 1 προσφέρει ταχύτητα και αποδοτικότητα, το Σύστημα 2 παρέχει βάθος και ακρίβεια. Η ισορροπία μεταξύ των δύο μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες αποφάσεις και πιο αποτελεσματική δράση στην καθημερινότητα.

Η προσοχή και ο ρόλος της στην απόδοση

Η ροή εργασίας αποτελεί μια ακολουθία διαδοχικών και αλληλένδετων ενεργειών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας. Πρόκειται για μια δομημένη προσέγγιση που καθορίζει τη μετάβαση από την έναρξη έως την ολοκλήρωση ενός απαιτούμενου έργου. Η ροή εργασίας επιτρέπει τη σωστή διαχείριση της πληροφορίας και τη διάχυσή της στα κατάλληλα άτομα στην κατάλληλη χρονική στιγμή. Η διανοητική ροή στο χώρο εργασίας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στις ομάδες και στις υπηρεσιακές μονάδες, αλλά μπορεί επίσης να εφαρμοστεί και σε ατομικό επίπεδο. Η ανάπτυξη και η λειτουργία της αποτελεσματικής ροής εργασίας υλοποιείται σε τρία βασικά επίπεδα και επτά διακριτά βήματα:

1. Σχεδιασμός
 - i. Συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών και δεδομένων.
 - ii. Αιτήσεις
 - iii. Προτεραιοποίηση και κατανομή πόρων.
2. Εκτέλεση

- iv. Ανάπτυξη και αξιολόγηση
- v. Μέτρηση της πραγματοποιούμενης προόδου.

3. Αξιολόγηση και αναθεώρηση.

- vi. Έγκριση ολοκλήρωσης.
- vii. Αναφορά των αποτελεσμάτων.

Η διαχείριση του χρονοδιαγράμματος εργασιών (Schedule Management/Control) βασίζεται στη ροή εργασίας, καθώς επιτρέπει τη συστηματική παρακολούθηση της προόδου των δραστηριοτήτων. Σε περίπτωση αποκλίσεων, απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες για την επαναφορά του έργου ή των επιμέρους εργασιών εντός του αρχικού προγραμματισμού. Ο προγραμματισμός παρέχει μια σταθερή βάση αναφοράς (baseline planning), η οποία χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης του έργου τόσο από άποψη χρονικής συνέπειας όσο και οικονομικής διαχείρισης σε σχέση με τον αρχικό προϋπολογισμό. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου, βασιζόμενη στο παραγόμενο έργο και την αξία του (earned value).

Τα βασικά βήματα για τη διαχείριση του χρονοδιαγράμματος ενός έργου περιλαμβάνουν:

- Καταγραφή της προόδου των εργασιών, μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και αναφορών με την Ομάδα Διοίκησης Έργου ή τους συνεργάτες που εργάζονται σε κοινό στόχο.
- Τακτική επικαιροποίηση του χρονοδιαγράμματος, ώστε να διασφαλίζεται ότι το έργο ακολουθεί τον προγραμματισμό και ότι οι εργασίες θα ολοκληρωθούν εντός του προβλεπόμενου χρόνου.
- Ανίχνευση και επίλυση πιθανών προβλημάτων, τα οποία μπορεί να επηρεάσουν την προθεσμία ολοκλήρωσης των εργασιών ή του συνολικού έργου.

Για να επιτευχθεί η κατάσταση της διανοητικής ροής, είναι σημαντικό να πληρούνται τέσσερις βασικές προϋποθέσεις:

1. Σαφείς Στόχοι. Η ύπαρξη σαφώς καθορισμένων στόχων αποτελεί βασικό στοιχείο για την επίτευξη της διανοητικής ροής. Όταν το άτομο γνωρίζει με ακρίβεια τι πρέπει να πετύχει, μπορεί να επικεντρωθεί πλήρως στην εργασία του χωρίς να αποσπάται από αμφιβολίες ή αβεβαιότητα. Οι σαφείς στόχοι επιτρέπουν τη δημιουργία μιας νοητής πορείας που καθοδηγεί τον εργαζόμενο και τον βοηθά να διατηρήσει την προσοχή του χωρίς παρεκκλίσεις.

2. Άμεση και Συνεχής Ανατροφοδότηση. Η συνεχής πληροφόρηση για την πρόοδο της εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διατήρηση της συγκέντρωσης. Όταν το άτομο λαμβάνει άμεση ανατροφοδότηση για την απόδοσή του, έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται και να βελτιώνεται διαρκώς. Η απουσία ανατροφοδότησης μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα και μείωση του ενδιαφέροντος. Αντίθετα, η σαφής και έγκαιρη πληροφόρηση ενισχύει τη δέσμευση του εργαζομένου και διατηρεί τη διανοητική του ροή σε υψηλά επίπεδα.

3.Ισορροπία Μεταξύ Πρόκλησης και Ικανοτήτων. Για να βιώσει κάποιος την κατάσταση της διανοητικής ροής, η εργασία του πρέπει να έχει το κατάλληλο επίπεδο δυσκολίας. Αν μια εργασία είναι υπερβολικά εύκολη, το άτομο ενδέχεται να τη θεωρήσει βαρετή και να χάσει το ενδιαφέρον του. Αντίθετα, αν η εργασία είναι υπερβολικά δύσκολη και ξεπερνά τις ικανότητές του, μπορεί να νιώσει άγχος ή απογοήτευση. Η ιδανική ισορροπία βρίσκεται όταν η εργασία είναι αρκετά απαιτητική ώστε να προκαλεί τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει τις ικανότητές του στο μέγιστο, χωρίς όμως να τον οδηγεί σε συναισθήματα αδυναμίας ή αποτυχίας.

4. Συγκέντρωση και Πλήρης Απορρόφηση στην Εργασία. Η επίτευξη της διανοητικής ροής απαιτεί πλήρη αφοσίωση και απορρόφηση στη δραστηριότητα που εκτελείται. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο πρέπει να απομακρύνει κάθε πιθανό εξωτερικό περισπασμό και να εστιάσει αποκλειστικά στην εργασία του. Η αίσθηση αυτή δημιουργεί μια μοναδική εμπειρία, όπου το άτομο βιώνει την απόλυτη συγχώνευση με το αντικείμενο της εργασίας του, με αποτέλεσμα να αποδίδει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Η προσοχή συνδέεται με την ικανότητά μας να συγκεντρωνόμαστε σε συγκεκριμένα αντικείμενα, δραστηριότητες ή στοιχεία του περιβάλλοντος, αγνοώντας παράλληλα πληροφορίες που δεν είναι σχετικές με το εκάστοτε θέμα. Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι προσοχής: η επιλεκτική, η διαίρεσης και η παρατεταμένη.

1. Επιλεκτική προσοχή: Μας επιτρέπει να εστιάζουμε σε μία συγκεκριμένη πηγή πληροφορίας, αγνοώντας τις υπόλοιπες.

2. Προσοχή διαίρεσης: Αναφέρεται στην ικανότητά μας να διαχειριζόμαστε ταυτόχρονα περισσότερες από μία πληροφορίες.

3. Παρατεταμένη προσοχή: Σχετίζεται με τη διατήρηση της συγκέντρωσής μας για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Στη σύγχρονη εποχή, η αδυναμία ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα. Ένα βασικό στοιχείο της κοινωνικής μας εξέλιξης είναι η κοινή προσοχή (Joint Attention), η οποία εκδηλώνεται φυσικά στα παιδιά και αντανακλά την επιθυμία μας να μοιραζόμαστε εμπειρίες, αντικείμενα και γεγονότα. Η κοινή προσοχή έχει τριαδική μορφή και διακρίνεται σε:

- Αυθόρμητη
- Ανταπόκριση
- Επιστροφή

Αναπτύσσεται σταδιακά και παίζει καθοριστικό ρόλο στην κοινωνική αλληλεπίδραση.

Στον σύγχρονο κόσμο, ένα σημαντικό ζητούμενο είναι η διαχείριση της υπερβολικής πληροφόρησης που δεχόμαστε καθημερινά. Συχνά, έχουμε την τάση να αποδεχόμαστε τις σκέψεις μας ως απόλυτες αλήθειες, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την ψυχική μας ισορροπία. Η αποστασιοποιημένη ενσυνειδητότητα αφορά την ικανότητα να παρατηρούμε τις σκέψεις και τις εσωτερικές μας εμπειρίες με αντικειμενικότητα, χωρίς να εμπλεκόμαστε στη σημασία τους ή να τις αναλύουμε υπερβολικά.

Η προσοχή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη υψηλής απόδοσης στον εργασιακό χώρο. Όταν οι εργαζόμενοι είναι συγκεντρωμένοι και προσηλωμένοι στα καθήκοντά τους, μειώνουν τα λάθη, αυξάνουν την παραγωγικότητά τους και βελτιώνουν τη συνολική ποιότητα της εργασίας τους. Οι βασικές διαστάσεις της προσοχής είναι οι παρακάτω:

Εστίαση: Είναι η ικανότητα συγκέντρωσης σε συγκεκριμένα ερεθίσματα ή εργασίες, αγνοώντας εξωτερικούς περισπασμούς.

Επιλεκτικότητα: Είναι η δυνατότητα επιλογής των πιο σημαντικών πληροφοριών, παραμερίζοντας τις λιγότερο σχετικές.

Διάρκεια: Είναι η ικανότητα διατήρησης της συγκέντρωσης για μεγάλα χρονικά διαστήματα, κάτι που είναι κρίσιμο για απαιτητικές εργασίες.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την προσοχή μπορεί να περιλαμβάνουν:

Τα ατομικά χαρακτηριστικά: Το άγχος και η ψυχολογική πίεση μπορούν να μειώσουν την ικανότητα συγκέντρωσης, επηρεάζοντας την απόδοση.

Οι εργασιακές απαιτήσεις: Η πολυπλοκότητα των καθηκόντων, οι πιεστικές προθεσμίες και οι συνεχείς διακοπές μπορούν να οδηγήσουν σε κόπωση και μείωση της προσοχής.

Το επίπεδο του κινήτρου: Η έλλειψη ενδιαφέροντος ή η απουσία αίσθησης σκοπού μπορεί να μειώσει τη συγκέντρωση και την αφοσίωση στην εργασία.

Οι 3+1 συνθήκες που διευκολύνουν την κατάσταση ροής στην εργασία

Η κατάσταση ροής είναι η απόλυτη απορρόφηση σε μια δραστηριότητα, όπου το μυαλό και το σώμα λειτουργούν αρμονικά, χωρίς περισπασμούς. Ο χρόνος φαίνεται να επιβραδύνεται, οι αισθήσεις οξύνονται και η συγκέντρωση γίνεται απόλυτη. Συχνά περιγράφεται ως το συναίσθημα του να είσαι «στη ζώνη». Ο θετικός ψυχολόγος Mihaly Csikszentmihalyi ανέδειξε αυτή την έννοια, περιγράφοντάς τη ως μια εμπειρία όπου η δράση και η επίγνωση συγχρονίζονται, δημιουργώντας μια αβίαστη ροή. Συνεντεύξεις με άτομα υψηλών επιδόσεων, όπως ορειβάτες, σκακιστές και χειρουργούς, έδειξαν πως όταν κάποιος αφοσιώνεται πλήρως σε μια δραστηριότητα που τον παθιάζει, μπορεί να εισέλθει σε αυτήν την κατάσταση. Σε αυτή τη φάση, η εσωτερική φλυαρία του μυαλού υποχωρεί, ενώ συναισθήματα όπως άγχος, πείνα ή κόπωση εξαφανίζονται, αφήνοντας χώρο για απόλυτη εστίαση και δημιουργικότητα.

Η κατάσταση ροής εμφανίζεται κυρίως κατά τη διάρκεια απαιτητικών και συναρπαστικών δραστηριοτήτων, όχι σε στιγμές χαλάρωσης. Σύμφωνα με τον Csikszentmihalyi, οι καλύτερες εμπειρίες συμβαίνουν όταν πιέζουμε το σώμα και το μυαλό μας στα όριά τους, προσπαθώντας να επιτύχουμε κάτι δύσκολο αλλά πολύτιμο. Το ανθρώπινο μυαλό μπορεί να επεξεργαστεί έως 120 bit πληροφοριών ανά δευτερόλεπτο, και όταν αφοσιωνόμαστε πλήρως σε μια εργασία που μας ενδιαφέρει και μας ταιριάζει, βιώνουμε τη ροή, νιώθοντας ενθουσιασμό, κίνητρο και ικανοποίηση. Ωστόσο, η διατήρηση αυτής της συγκέντρωσης είναι πρόκληση.

Ο διαλογισμός και η ενσυνειδητότητα βοηθούν στην ανάπτυξη της εστίασης, καθώς μας εκπαιδεύουν να είμαστε πιο παρόντες και ήρεμοι. Όπως αναφέρει ο Andy Puddicombe, αν μάθουμε να εστιάζουμε στη στιγμή, θα δούμε τα οφέλη και στους μακροπρόθεσμους στόχους μας.

Σύμφωνα με την έρευνα του Csikszentmihalyi, άτομα με υψηλές επιδόσεις σε διάφορους τομείς, όπως ο χορός, το σκάκι, η ορειβασία και η χειρουργική, επιδιώκουν τη ροή λόγω των πολλαπλών οφελών της:

- **Απόλυτη συγκέντρωση:** Επιτρέπει την εστίαση χωρίς περισπασμούς, βελτιώνοντας την ποιότητα της εργασίας.
- **Διαύγεια σκέψης:** Το σώμα και το μυαλό λειτουργούν αβίαστα, χωρίς υπερβολική ανάλυση.
- **Μείωση εσωτερικών εμποδίων:** Άγχος, αμφιβολίες και ανησυχίες υποχωρούν, αφήνοντας χώρο για δημιουργικότητα.
- **Αίσθηση ικανοποίησης:** Η ροή είναι μια εγγενώς θετική εμπειρία που γεννά απόλαυση και αφοσίωση.
- **Βαθιά ευτυχία:** Δεν είναι απλώς μια προσωρινή χαρά, αλλά μια διαρκής αίσθηση πληρότητας και ευημερίας.

Βιώνοντας συχνότερα τη ροή, ενισχύουμε την απόδοσή μας και τη συνολική μας ευτυχία. για να φτάσουμε σε αυτή την κατάσταση, πρέπει να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Παρακάτω αναλύονται οι 3+1 βασικές συνθήκες που διευκολύνουν τη ροή στην εργασία.

1. Σαφείς Στόχοι και Προκλήσεις Ανάλογες με τις Δεξιότητες : Για να μπορέσει να εισέλθει κάποιος/α σε κατάσταση ροής, πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι θέλει να πετύχει. Η ύπαρξη σαφών στόχων καθοδηγεί την προσοχή και επιτρέπει την πλήρη εστίαση στην εργασία. Παράλληλα, το επίπεδο δυσκολίας της εργασίας πρέπει να ταιριάζει με τις ικανότητες του ατόμου. Αν η εργασία είναι πολύ εύκολη, δημιουργείται ανία, ρουτίνα και έλλειψη ενδιαφέροντος. Από την άλλη αν είναι υπερβολικά δύσκολη, η εκτέλεση της και η πιθανή αποτυχία προκαλεί άγχος και απογοήτευση. Όταν υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στις προκλήσεις και τις δεξιότητες, το άτομο νιώθει κίνητρο και παραμένει απορροφημένο στη διαδικασία. Επομένως, για να ενισχύσουμε τη ροή στην εργασία, οι στόχοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι, και οι προκλήσεις πρέπει να είναι ούτε πολύ απλές, ούτε υπερβολικά απαιτητικές.

2. Ελαχιστοποίηση Διακοπών και Περισπασμών: Ο σύγχρονος εργασιακός χώρος είναι γεμάτος παράγοντες διάσπασης προσοχής: διαρκείς ειδοποιήσεις, email, τηλεφωνήματα και συζητήσεις μπορούν εύκολα να διακόψουν τη συγκέντρωση. Κάθε φορά που διακόπτεται η ροή, χρειάζονται 15-25 λεπτά για να επιστρέψει κάποιος σε κατάσταση βαθιάς εστίασης. Για να επιτευχθεί ροή, είναι σημαντικό να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον χωρίς περισπασμούς.

Προτείνεται η απενεργοποίηση ειδοποιήσεων και τηλεφώνου κατά τη διάρκεια συγκεντρωμένης εργασίας. Σημαντική είναι και η κατάλληλη (και όχι υπερβολική) οργάνωση του εργασιακού χώρου για τη μείωση των πιθανών εξωτερικών ερεθισμάτων. Προτείνεται επίσης η εφαρμογή τεχνικών συγκέντρωσης, όπως η Τεχνική Pomodoro, που εναλλάσσει περιόδους έντονης εργασίας με σύντομα διαλείμματα. Όσο λιγότεροι περισπασμοί υπάρχουν, τόσο πιο εύκολο είναι να διατηρηθεί η ροή για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

3. Άμεση και Συνεχής Ανατροφοδότηση : Η ροή ευνοείται όταν γνωρίζουμε σε πραγματικό χρόνο εάν προχωράμε σωστά ή αν χρειάζεται προσαρμογή. Η άμεση ανατροφοδότηση επιτρέπει στο άτομο να διατηρεί τη συγκέντρωσή του, να διορθώνει γρήγορα τα λάθη του και να παραμένει αφοσιωμένο στο έργο του. Η ανατροφοδότηση μπορεί να πάρει τις παρακάτω μορφές:

- **Αυτοπαρατήρηση:** Είναι η διαρκής διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο αντιλαμβάνεται την πρόοδο μέσα από την ίδια τη διαδικασία.
- **Ανατροφοδότηση από συναδέλφους ή προϊστάμενους:** Απαιτεί τη γρήγορη και εποικοδομητική αξιολόγηση, δεδομένου του ότι ενισχύει το αίσθημα προόδου και διατηρεί το κίνητρο.
- **Μετρήσιμα αποτελέσματα:** Όταν υπάρχει τρόπος να δει απτά κάποιος/α την πρόοδό του/της (π.χ. γραφήματα, δείκτες απόδοσης), αυξάνεται η αίσθηση ελέγχου και επίτευξης.

Όταν λείπει η ανατροφοδότηση, είναι εύκολο να χαθεί η αίσθηση σκοπού, μειώνοντας την πιθανότητα επίτευξης ροής.

4. Εσωτερικό Κίνητρο και Σημασία της Εργασίας (Το +1 κλειδί!): Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη ροής είναι το εσωτερικό κίνητρο—δηλαδή, το αίσθημα ότι η εργασία έχει νόημα και αξία. Όταν κάποιος/α απολαμβάνει τη δουλειά του και τη θεωρεί σημαντική, είναι πολύ πιο πιθανό να βυθιστεί σε αυτήν. Η ροή είναι πιο εύκολη όταν:

- Η εργασία ταιριάζει με τις αξίες και τα ενδιαφέροντα του ατόμου.
- Υπάρχει αίσθηση αυτονομίας και δημιουργικής ελευθερίας.
- Η εργασία συνδέεται με έναν μεγαλύτερο σκοπό πέρα από απλή εκτέλεση καθηκόντων.

Όταν το κίνητρο είναι μόνο εξωτερικό (π.χ. χρήματα ή προαγωγή), η ροή δυσκολεύεται. Αντίθετα, όσοι βρίσκουν ικανοποίηση στη διαδικασία της εργασίας τους, είναι πιο πιθανό να βιώσουν τη ροή πιο συχνά.

Η κατάσταση ροής στην εργασία δεν είναι τυχαία, αλλά αποτέλεσμα συγκεκριμένων συνθηκών: σαφείς στόχοι, ελεγχόμενοι περισπασμοί, άμεση ανατροφοδότηση και ισχυρό εσωτερικό κίνητρο. Όταν αυτές οι προϋποθέσεις πληρούνται, η συγκέντρωση και η παραγωγικότητα εκτοξεύονται, ενώ η εργασία γίνεται πηγή ικανοποίησης και δημιουργικότητας.

Σύνοψη 5ου κεφαλαίου

Το κεφάλαιο αναλύει τη σημασία της διαχείρισης χρόνου και παρουσιάζει διάφορες τεχνικές για την αποτελεσματική οργάνωση των δραστηριοτήτων σε προσωπικό αλλά και επαγγελματικό επίπεδο. Επισημαίνει πως η σωστή αξιοποίηση του χρόνου αυξάνει την παραγωγικότητα, μειώνει το άγχος και βελτιώνει την ποιότητα ζωής. Παρουσιάζονται στρατηγικές, όπως η τεχνική Pomodoro, η μέθοδος POSEC, οι λίστες ενεργειών, το timeboxing και το Eisenhower Matrix, που βοηθούν στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων και στη μείωση της αναβλητικότητας. Επίσης, εξετάζεται ο ρόλος της προσοχής και της συγκέντρωσης, ενώ γίνεται αναφορά στη «γρήγορη» και «αργή» σκέψη του Kahneman και στην κατάσταση ροής του Csikszentmihalyi, οι οποίες επηρεάζουν την αποδοτικότητα. Συνολικά, υπογραμμίζεται η σημασία του κατάλληλου προγραμματισμού και της αυτοπειθαρχίας για την αποτελεσματική διαχείριση χρόνου στην καθημερινή και επαγγελματική ζωή.

Ερωτήσεις κατανόησης – αυτοαξιολόγησης

- 5.1 Ποιες είναι οι βασικές τεχνικές διαχείρισης χρόνου που παρουσιάζονται στο κείμενο και ποια τα κύρια πλεονεκτήματά τους;
- 5.2 Πώς επηρεάζει η προσοχή και η συγκέντρωση την αποδοτικότητα στην εργασία, σύμφωνα με τις έννοιες της “γρήγορης” και “αργής” σκέψης του Kahneman;
- 5.3 Τι είναι η “κατάσταση ροής” σύμφωνα με τον Csikszentmihalyi, και ποιες προϋποθέσεις απαιτούνται για την επίτευξή της;

Δραστηριότητες -πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 5.1 Χρονοπρογραμματισμός με την τεχνική Pomodoro. Στόχος είναι η βελτίωση της συγκέντρωσης και της παραγωγικότητας μέσω της κατανομής του χρόνου εργασίας.

Βήματα δραστηριότητας:

Οι επιμορφούμενοι/ες επιλέγουν μια καθημερινή τους εργασία που πρέπει να ολοκληρώσουν.

1. Ρυθμίζουν ένα χρονόμετρο στα 25 λεπτά και εργάζονται αδιάλειπτα.
2. Κάνουν ένα διάλειμμα 5 λεπτών.
3. Επαναλαμβάνουν τη διαδικασία για 4 κύκλους και στη συνέχεια κάνουν ένα μεγαλύτερο διάλειμμα 20-30 λεπτών.
4. Καταγράφουν την αποτελεσματικότητα της μεθόδου και προσαρμόζουν τους χρόνους αν χρειάζεται.

Δραστηριότητα 5.2. Ιεράρχηση εργασιών με τη μέθοδο Eisenhower Matrix. Στόχος είναι η κατανόηση της διαφοράς μεταξύ "σημαντικών" και "επείγοντων" εργασιών για καλύτερη προτεραιοποίηση.

Βήματα δραστηριότητας:

Οι επιμορφούμενοι/ες γράφουν μια λίστα με τις εργασίες που πρέπει να ολοκληρώσουν αυτή την εβδομάδα. Στη συνέχεια τις χωρίζουν σε 4 κατηγορίες σύμφωνα με το Eisenhower Matrix:

1. Σημαντικά & επείγοντα (πρέπει να γίνουν άμεσα).
2. Σημαντικά αλλά όχι επείγοντα (προγραμματισμός).
3. Επείγοντα αλλά όχι σημαντικά (ανάθεση σε άλλους).
4. Ούτε επείγοντα ούτε σημαντικά (διαγραφή ή αναβολή).

Ακολουθούν το πλάνο τους και αξιολογούν αν διαχειρίζονται καλύτερα τον χρόνο τους σε σχέση με το παρελθόν ή τους/τις άλλους/ες.

Δραστηριότητα 5.3. Δημιουργία εβδομαδιαίου πλάνου με τη μέθοδο του Timeboxing. Στόχος είναι η βελτίωση της οργάνωσης και μείωση της αναβλητικότητας μέσω του προγραμματισμού συγκεκριμένων χρονικών περιόδων για κάθε εργασία.

Βήματα δραστηριότητας:

Οι επιμορφούμενοι/ες χρησιμοποιούν ένα ημερολόγιο ή μια εφαρμογή διαχείρισης χρόνου (π.χ. Google Calendar, Notion). Σε αυτό καταγράφουν όλες τις υποχρεώσεις τους για την τρέχουσα εβδομάδα. Είναι απαραίτητη η δέσμευση συγκεκριμένων χρονικών διαστημάτων (timeboxes)

για την κάθε εργασία και την επιλογή έως τριών για την κάθε ημέρα. Προσπαθούν να τηρήσουν το πρόγραμμα και καταγράφουν στο τέλος της εβδομάδας πώς τους βοήθησε στη διαχείριση του χρόνου τους.

6. Απλότητα σε αντίθεση (v/s) με την πολυπλοκότητα. Η απλοποίηση των διαδικασιών- I.

Σκοπός

Το κεφάλαιο αυτό σκοπεύει να βοηθήσει τους/τις επιμορφούμενους/ες στο να κατανοήσουν τη σημασία της αξίας που προσφέρουν τόσο οι ίδιοι όσο και η ομάδα τους στον εργασιακό χώρο, ειδικά σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Παράλληλα, θα εξεταστεί ο ρόλος της περιπλοκότητας ως ανασταλτικός παράγοντας της απόδοσης, επηρεάζοντας τόσο τις διαδικασίες εργασίας όσο και τα συστήματα ανταλλαγής πληροφοριών. Επιπλέον, οι επιμορφούμενοι/ες θα αναγνωρίσουν τη σημασία της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ποιότητας στις διαδικασίες, κατανοώντας πώς η σωστή διαχείριση αυτών των στοιχείων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη οργανωτική λειτουργία και σε καλύτερα αποτελέσματα.

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν την «αξία» που προσφέρουν οι ίδιοι και η ομάδα τους.
- Αντιληφθούν την περιπλοκότητα ως ανασταλτικό παράγοντα της απόδοσης στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα και γενικότερα.
- Κατανοήσουν τον ρόλο της περιπλοκότητας ως «θόρυβο» στα συστήματα ανταλλαγής πληροφοριών.
- Κατανοήσουν τη σημασία των εννοιών της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ποιότητας των διαδικασιών.

Έννοιες – Κλειδιά:

- | | |
|-------------------------|-----------------------------------|
| - Αξία. | - Ομαδική εργασία. |
| - Περιπλοκότητα. | - Απόδοση. |
| - Δημόσιος τομέας. | - Θόρυβος πληροφοριών. |
| - Επικοινωνία. | - Αποτελεσματικότητα. |
| - Αποδοτικότητα. | - Ποιότητα διαδικασιών. |
| - Οργανωτικά συστήματα. | - Business Process Reengineering. |

Ορισμός της «αξίας» που προσφέρουν τα άτομα και η ομάδα τους.

Στη σημερινή εποχή των ταχύτατων αλλαγών, οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να προσαρμοστούν σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, επηρεαζόμενο από παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική εξέλιξη και οι νέες κοινωνικές απαιτήσεις. Η επιτυχία ενός οργανισμού δεν κρίνεται πλέον αποκλειστικά με οικονομικούς όρους, αλλά και με βάση την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, να προάγει τη βιωσιμότητα και να καλλιεργεί την εταιρική ευθύνη. Σε αυτό το πλαίσιο, η συνολική αξία ενός οργανισμού δεν προκύπτει μόνο από τη στρατηγική του ή τη χρηματοοικονομική του απόδοση, αλλά κυρίως από τη συμβολή των ανθρώπων που τον απαρτίζουν. Η γνώση, οι δεξιότητες και οι ιδέες κάθε ατόμου προσθέτουν αξία στην ομάδα και διαμορφώνουν την κουλτούρα της καινοτομίας και της συνεχούς εξέλιξης μέσω της επίτευξης στόχων. Η συμβολή κάθε μέλους είναι μοναδική και επηρεάζει άμεσα τη δυναμική και την επιτυχία της ομάδας. Η αναγνώριση και η αξιοποίηση αυτών των ατομικών συνεισφορών ενισχύουν την αυτοεκτίμηση των μελών και προάγουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και σεβασμού. Παράλληλα, η συλλογική αξία της ομάδας προκύπτει από τη συνέργεια των μελών της, όπου η συνεργασία και η ανταλλαγή ιδεών οδηγούν σε καινοτόμες λύσεις και βελτιωμένες διαδικασίες. Η ομαδική συνεργασία ενισχύει τη δυναμική του οργανισμού, επιτρέποντας τη δημιουργία νέων λύσεων και την προσαρμογή στις απαιτήσεις του σύγχρονου κόσμου. Το παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης, βασισμένο αποκλειστικά σε οικονομικούς δείκτες, δεν επαρκεί πλέον για να αποτυπώσει τον τρόπο με τον οποίο η ατομική και η ομαδική συνεισφορά οδηγούν στην επιτυχία ενός οργανισμού. Η κατανόηση της αξίας που προσφέρουν τα άτομα και η ομάδα συνολικά απαιτεί συνεχή αξιολόγηση και ανατροφοδότηση. Μέσω τακτικών συναντήσεων και ανασκοπήσεων, τα μέλη μπορούν να αναγνωρίσουν τα επιτεύγματά τους, να εντοπίσουν πεδία βελτίωσης και να θέσουν νέους στόχους. Σήμερα, απαιτείται μια πιο ολιστική προσέγγιση, η οποία λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως η ποιότητα, η καινοτομία, η ικανοποίηση των πολιτών και η συλλογική ανάπτυξη της γνώσης. Αυτή η διαδικασία όχι μόνο ενισχύει την απόδοση, αλλά και προάγει την επαγγελματική ανάπτυξη και την προσωπική ικανοποίηση των μελών. Συνολικά, η αξία που προσφέρουν τα άτομα και οι ομάδες σε έναν οργανισμό είναι πολυδιάστατη και καθοριστική για την επιτυχία και την ανάπτυξή του. Η επένδυση στην αναγνώριση, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση αυτής της αξίας αποτελεί βασικό παράγοντα για τη δημιουργία ενός παραγωγικού και ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Στις σύγχρονες οικονομίες της γνώσης, όπου η δημιουργία αξίας εξαρτάται περισσότερο από τη διαχείριση της πληροφορίας παρά από τους παραδοσιακούς συντελεστές παραγωγής, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης. Η συμβολή του στην επιτυχία ενός οργανισμού ή μιας οικονομίας είναι αναντικατάστατη, καθώς προσφέρει δεξιότητες, γνώση και καινοτομία. Σήμερα, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ένα από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού, συχνά με μεγαλύτερη σημασία από τους υλικούς πόρους.

Η περιπλοκότητα ως ανασταλτικός παράγοντας της απόδοσης στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Η περιπλοκότητα στους δημόσιους οργανισμούς αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή τους. Στη σύγχρονη εποχή, οι δημόσιες υπηρεσίες αντιμετωπίζουν μια διαρκώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα η οποία προκύπτει από τις υπάρχουσες δομές των οργανισμών οι οποίοι βλέπουν το περιβάλλον τους ως ταραχώδες και πολύπλοκο και αυτοί με τη σειρά τους ανταποκρίνονται αναπτύσσοντας πιο περίπλοκες, οργανικές δομές που αντανakλούν την ταχύτητα της αλλαγής και την περιπλοκότητα που αντιλαμβάνονται στο ευρύτερο περιβάλλον τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αύξηση του ελέγχου, την ανάπτυξη συστημάτων πρόβλεψης αλλά και στην αναζήτηση της αντίστασης απέναντι στην αλλαγή προσπαθώντας ταυτόχρονα να επιτύχουν πολλαπλούς στόχους. Η περιπλοκότητα μπορεί να αφορά τις πιθανές σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του οργανισμού (σχεσιακή περιπλοκότητα) και την περιπλοκότητα που μπορεί να αφορά τη γνώση η οποία διακινείται εντός του οργανισμού. Συνήθως η διάκριση της περιπλοκότητας αφορά.

- **Την περιπλοκότητα των στόχων.** Οι οργανισμοί συνήθως εστιάζουν σε πολλαπλούς στόχους. Η στρατηγική αυτή είναι επιζήμια για την ευρύτερη απόδοση του οργανισμού. Η αναζήτηση της επίτευξης πολλαπλών στόχων δεν αφήνει τον οργανισμό να αφοσιωθεί στα ουσιώδη.
- **Την περιπλοκότητα της στρατηγικής.** Οι οργανισμοί που έχουν την τάση να διοικούνται σε κεντρική βάση δεν μπορούν να επαναπροσδιορίσουν τον εαυτό τους γιατί βασίζονται σε αυστηρούς εσωτερικούς κανόνες από τους οποίους δεν ξεφεύγει και η κεντρική στρατηγική τους η οποία χαρακτηρίζεται από περιπλοκότητα.

- **Την περιπλοκότητα στην αλληλεπίδραση.** Οι βασικές σχέσεις που διέπουν τους οργανισμούς έχουν τη βάση τους στην οργανωτική δομή του οργανισμού. Η τυπική δομή του οργανισμού γίνεται αντιληπτή σαν ένα δίκτυο με τις συνδέσεις και τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων έχουν εδραιωθεί , καθορίζεται και δεν αλλάζουν συχνά. Τα άτυπα δίκτυα που αναπτύσσονται πέρα από την οργανωτική δομή και έχουν και κοινωνικό χαρακτήρα. Η συνύπαρξη και η παράλληλη λειτουργία τυπικών και άτυπων σχέσεων οδηγεί σε πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων και την ανταλλαγή πληροφοριών. Η περιπλοκότητα αυξάνεται όταν πολλές ανταγωνιστικές ομάδες λαμβάνουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων.
- **Την περιπλοκότητα στις δομές:** Οι κανόνες στα πλαίσια των οργανισμών καθορίζουν και το βαθμό διακίνησης των πληροφοριών έστω και αν σε πολλές περιπτώσεις δεν ακολουθούνται απαρέγκλιτα. Οι αποκεντρωμένες δομές οδηγούν εξ ορισμού σε περιπλοκότητα. Οι δομές είναι πιο αποκεντρωμένες και λιγότερο τυπικές.

Η θεωρία της περιπλοκότητας αναφέρει ότι επειδή οι οργανισμοί είναι περίπλοκα αλλά προσαρμοζόμενα συστήματα μέσα από την περιπλοκότητα τους σε κάποιο βαθμό αμύνονται απέναντι σε ένα ασταθές και περίπλοκο περιβάλλον. Ο συνδυασμός των παραπάνω παραμέτρων της περιπλοκότητας αποτελεί επομένως σε κάποιο βαθμό στρατηγική επιλογή της διοίκησης. Στη σύγχρονη εποχή, οι δημόσιες υπηρεσίες αντιμετωπίζουν μια διαρκώς αυξανόμενη περιπλοκότητα η οποία συχνά οδηγεί σε δυσλειτουργίες που μειώνουν την αποδοτικότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Οι παράγοντες που ειδικότερα για το δημόσιο συντελούν στην περιπλοκότητα συνοψίζονται στα εξής:

- **Ρυθμιστική υπερφόρτωση και γραφειοκρατία:** Ένας από τους βασικούς λόγους της αυξημένης περιπλοκότητας είναι ο μεγάλος αριθμός νόμων, κανονισμών και διαδικασιών που διέπουν τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Συχνά, οι νομικές απαιτήσεις δημιουργούν ένα πλαίσιο που δεν επιτρέπει την ευελιξία στη λήψη αποφάσεων και την ταχεία ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών. Η γραφειοκρατία επιβραδύνει τις διαδικασίες, αυξάνει τον διοικητικό φόρτο και μειώνει την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων.
- **Η πολυεπίπεδη διοικητική δομή:** Η ύπαρξη πολλών επιπέδων ιεραρχίας σε δημόσιους οργανισμούς συχνά οδηγεί σε καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων. Οι πληροφορίες πρέπει να περάσουν από πολλά επίπεδα διοίκησης πριν ληφθεί μια τελική απόφαση,

γεγονός που δημιουργεί εμπόδια στην ταχύτητα ανταπόκρισης και στη συνολική αποδοτικότητα.

- **Η αλληλεξάρτηση μεταξύ διαφορετικών οργανισμών και τμημάτων:** Οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά λειτουργούν μέσα σε ένα δίκτυο αλληλοσυνδεδεμένων φορέων, οι οποίοι πρέπει να συνεργαστούν για την υλοποίηση πολιτικών και προγραμμάτων. Ωστόσο, η έλλειψη συντονισμού και οι αντικρουόμενες αρμοδιότητες μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών δημιουργούν σύγχυση, καθυστερήσεις και αναποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων και στην παροχή των αντίστοιχων υπηρεσιών.
- **Η αντίσταση στην αλλαγή και η έλλειψη καινοτομίας:** Η περιπλοκότητα εντείνεται όταν οι δημόσιοι οργανισμοί εμφανίζουν δυσκαμψία στην προσαρμογή σε νέες συνθήκες. Η υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών συχνά καθυστερεί λόγω έλλειψης κατάλληλων δεξιοτήτων, αντίστασης των εργαζομένων και απουσίας ενός συστηματικού πλαισίου διαχείρισης των αλλαγών.
- **Χαμηλή αποδοτικότητα και σπατάλη πόρων:** Όταν οι διαδικασίες γίνονται περίπλοκες και απαιτούν μεγάλο χρονικό διάστημα για να ολοκληρωθούν, οι πόροι δεν αξιοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά. Ο υπερβολικός αριθμός εγκρίσεων και οι διοικητικές διαδικασίες αυξάνουν το κόστος λειτουργίας και μειώνουν την παραγωγικότητα.
- **Μειωμένη ικανοποίηση των πολιτών:** Η περιπλοκότητα των δημόσιων υπηρεσιών συχνά οδηγεί σε καθυστερήσεις, δυσνόητες διαδικασίες και έλλειψη διαφάνειας, μειώνοντας την ικανοποίηση των πολιτών. Οι χρήστες/τριες των υπηρεσιών αντιμετωπίζουν εμπόδια στην πρόσβαση σε πληροφορίες και στην εξυπηρέτηση των αναγκών τους.
- **Αδυναμία ταχείας ανταπόκρισης σε κρίσεις:** Οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζονται ευελιξία για να ανταποκριθούν άμεσα σε κρίσεις, όπως φυσικές καταστροφές ή οικονομικές διαταραχές. Ωστόσο, η περίπλοκη διοικητική δομή και η έλλειψη προσαρμοστικότητας συχνά καθιστούν δύσκολη τη γρήγορη αντίδραση.

Η περιπλοκότητα στους δημόσιους οργανισμούς αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για την αποδοτικότητά τους, επηρεάζοντας τόσο τη λειτουργία τους όσο και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες. μέσα από στρατηγικές απλοποίησης διαδικασιών,

διοικητικής αναδιοργάνωσης, τεχνολογικής αναβάθμισης και προώθησης της καινοτομίας, είναι εφικτό να μειωθούν οι δυσκολίες που προκύπτουν από την πολυπλοκότητα και να ενισχυθεί η αποδοτικότητα και η ανταποκρισιμότητα των δημόσιων οργανισμών στις σύγχρονες προκλήσεις.

Η περιπλοκότητα ως “θόρυβος” στα συστήματα ανταλλαγής πληροφοριών

Στα σύγχρονα συστήματα ανταλλαγής πληροφοριών, η περιπλοκότητα μπορεί να λειτουργήσει ως “θόρυβος”, επηρεάζοντας την ποιότητα, την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Ο θόρυβος στις πληροφοριακές ροές μπορεί να προκύψει από ποικίλους παράγοντες, όπως η πολυπλοκότητα των ίδιων των δεδομένων, οι δυσλειτουργίες στα κανάλια επικοινωνίας, ο ανθρώπινος παράγοντας αλλά και η δομή των οργανωτικών συστημάτων. Θόρυβος στις επικοινωνίες είναι οποιοσδήποτε παράγοντας που παρεμβαίνει στη μετάδοση, την αποκρυπτογράφηση ή την κατανόηση ενός μηνύματος. Μπορεί να είναι τεχνικός (π.χ., ηλεκτρομαγνητικές παρεμβολές), σημασιολογικός (π.χ., ασάφεια γλώσσας) ή οργανωτικός (π.χ., ιεραρχικές στρεβλώσεις στην διάχυση της πληροφορίας). Όταν η περιπλοκότητα στην επικοινωνία υπερβαίνει ένα όριο διαχειρίσιμης κατανόησης, μετατρέπεται σε θόρυβο, εμποδίζοντας την ορθή αποκωδικοποίηση και τη χρήση της πληροφορίας.

Ο θόρυβος στην επικοινωνία λόγω πολλαπλών επιπέδων ιεραρχίας και ενδιάμεσων κρίκων αναφέρεται στις στρεβλώσεις ή παρερμηνείες που μπορεί να προκύψουν όταν ένα μήνυμα διέρχεται από διάφορα ιεραρχικά επίπεδα μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτός ο τύπος θορύβου μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και να οδηγήσει σε σύγχυση, λάθη ή καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων. Καθώς ένα μήνυμα μεταδίδεται από επίπεδο σε επίπεδο, επίσημα ή ανεπίσημα μπορεί να αλλοιωθεί λόγω της διαφορετικής αντίληψης, των προσδοκιών ή των συμφερόντων των εμπλεκόμενων φορέων. Συχνά, τα ανώτερα στελέχη λαμβάνουν “φιλτραρισμένες” πληροφορίες οι οποίες δεν αντικατοπτρίζουν πλήρως την πραγματικότητα. Είναι προφανές ότι όσο περισσότερα επίπεδα ιεραρχίας συνυπάρχουν σε έναν οργανισμό τόσο πιο αλλοιωμένη φτάνει η πληροφορία και παράλληλα αυξάνεται η καθυστέρηση στην επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων. Πιθανές ευκαιρίες ενδέχεται να χαθούν για τον οργανισμό συνολικά. Η μεγάλη διαδρομή της πληροφορίας αφήνει περιθώρια

για παρανοήσεις με βάση τη σημειολογική σημασία, την κουλτούρα ή την εξειδικευμένη ορολογία.

Ένας σημαντικός τύπος θορύβου σχετίζεται με την αύξηση του κόστους διαχείρισης πληροφοριών, δηλαδή με το πόσο δύσκολο, χρονοβόρο ή δαπανηρό γίνεται για τον οργανισμό να συλλέγει, επεξεργάζεται και μεταδίδει πληροφορίες. Όταν υπάρχει τεράστιος όγκος πληροφορίας, γίνεται δύσκολο να διαχωριστούν τα χρήσιμα δεδομένα από τα άχρηστα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ή οι χρήστες/τριές ενδέχεται να παραλείψουν κρίσιμες πληροφορίες λόγω κόπωσης. Η αυξημένη περιπλοκότητα των δεδομένων μπορεί να καθυστερήσει τη μετάδοσή τους. Αυτό δημιουργεί καθυστερήσεις στην επικοινωνία και μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνείες ή και αναποτελεσματικές αποφάσεις. Οι οργανισμοί σαν άμεση συνέπεια της αύξησης του όγκου των δεδομένων που διαχειρίζονται, απαιτούν όλο και περισσότερους πόρους (ανθρώπινους και τεχνολογικούς) για τη διαχείριση των δεδομένων αυτών, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε λάθη ή αδυναμία ανάλυσης κρίσιμων πληροφοριών. Όταν υπάρχει μεγάλη ροή πληροφοριών, οι αποδέκτες/τριές μπορεί να δυσκολεύονται να κατανοήσουν ποια πληροφορία είναι σημαντική και ποια όχι. Αν οι οργανισμοί δεν μπορούν να ανταποκριθούν φυσικά ή τεχνολογικά, ο θόρυβος στην επικοινωνία αυξάνεται. Στο πλαίσιο της κυβερνοασφάλειας, η ενίσχυση του ρίσκου μπορεί να προκαλέσει θόρυβο με διάφορους τρόπους, επηρεάζοντας την κατανόηση, την εμπιστοσύνη προς την πληροφόρηση και τη λήψη των αποφάσεων.

Ο θόρυβος στην επικοινωνία λόγω ρίσκου κυβερνοασφάλειας περιλαμβάνει τις παρακάτω διαστάσεις:

Την τεχνική διάσταση, η οποία αφορά τους τεχνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη μορφή της επικοινωνίας και μπορεί να πάρει τη μορφή κακόβουλων επιθέσεων, την αλλοίωση ή την απώλεια δεδομένων λόγω επιθέσεων ή κακής διαχείρισης της ασφάλειας ή και αποκλίσεις στην κρυπτογράφηση που δυσκολεύουν την αποκωδικοποίηση μηνυμάτων.

Την ψυχολογική διάσταση, η οποία προκαλείται από τον ανθρώπινο παράγοντα και επηρεάζει την ευρύτερη αντίληψη των πληροφοριών. Συνίσταται στην προκαλούμενη αβεβαιότητα και το φόβο λόγω των αυξημένων κυβερνοαπειλών, τροφοδοτείται από την υπερπληροφόρηση

από αντικρουόμενες ή δυσνόητες αναφορές. Ενώ συνήθεις είναι και οι ψευδείς ειδήσεις (fake news) όπως και η παραπληροφόρηση για πραγματοποιούμενες κυβερνοεπιθέσεις.

Την οργανωτική διάσταση, που εδράζει εντός του οργανισμού. Οι εσωτερικές πηγές ευθύνονται για την κακή επικοινωνία των εφαρμοζόμενων πολιτικών ασφαλείας, οδηγώντας σε σύγχυση τους/τις υπαλλήλους. Κάποιες φορές τα μηνύματα ή οι οδηγίες από τη διοίκηση ή τα τμήματα πληροφορικής (IT) κρίνονται ως αντιφατικά αποδυναμώνοντας την ετοιμότητα και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.

Την κοινωνική διάσταση, που ενισχύει τον κίνδυνο της κυβερνοασφάλειας. Η επικοινωνία δυσχεραίνεται από την υπερβολική δημοσιογραφική κάλυψη αστοχιών προς το ευρύτερο κοινό, τη διασπορά των ανακριβών πληροφοριών κυρίως στα κοινωνικά δίκτυα προκαλώντας πανικό και την επιρροή της δημόσιας κοινής γνώμης που μπορεί να οδηγήσει σε επιπόλαιες αποφάσεις.

Μέσα από καθυστερημένες αντιδράσεις μειώνεται η εμπιστοσύνη στα συστήματα ασφαλείας και στον ίδιο τον οργανισμό. Οι πιθανές στρατηγικές αντιμετώπισης του θορύβου ενδέχεται να αποτύχουν λόγω παρερμηνειών, ειδικά σε περιπτώσεις διαχείρισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.

Διαδικασίες για αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ποιότητα

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ποιότητας στον δημόσιο τομέα αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών και στρατηγικών μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη αυτών των στόχων. Η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η ποιότητα αποτελούν τρεις βασικές έννοιες στη δημόσια διοίκηση, οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και επηρεάζουν άμεσα το επίπεδο παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η **αποτελεσματικότητα** αναφέρεται στον βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων και στον βαθμό στον οποίο οι παρεχόμενες υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στις προσδοκίες της κοινωνίας. Ένας οργανισμός θεωρείται αποτελεσματικός όταν καταφέρνει να υλοποιήσει τους στόχους του, ανεξάρτητα από τους πόρους που δαπανώνται για την επίτευξη τους. Γενικότερα η αποτελεσματικότητα εστιάζει στο αποτέλεσμα και όχι απαραίτητα στον τρόπο επίτευξής του. Στον δημόσιο τομέα, η αποτελεσματικότητα συνδέεται με την

ικανότητα των υπηρεσιών να ανταποκρίνονται στους κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους που έχουν τεθεί, καθώς και με την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η **αποδοτικότητα** σχετίζεται με τη βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών και τεχνολογικών) για την επίτευξη των στόχων. Ένας αποδοτικός οργανισμός επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα με τη μικρότερη δυνατή κατανάλωση πόρων, δηλαδή με τον πιο οικονομικό και λειτουργικά αποδοτικό τρόπο. Η αποδοτικότητα στον δημόσιο τομέα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα, καθώς συμβάλλει στη μείωση της σπατάλης πόρων και στη βελτίωση της διαχείρισης των κρατικών δαπανών. Ουσιαστικά, ένας οργανισμός ενδέχεται να είναι αποτελεσματικός χωρίς να είναι αποδοτικός, αν εξακολουθεί να επιτυγχάνει τους στόχους του, αλλά με υπερβολική χρήση πόρων. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί και η μέγιστη αποτελεσματικότητα με την ελάχιστη δυνατή σπατάλη.

Η **ποιότητα** αναφέρεται στην ικανότητα των υπηρεσιών να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πολιτών. Η ποιότητα στον δημόσιο τομέα αντικατοπτρίζεται στην αξιοπιστία, την ταχύτητα, την προσβασιμότητα και τη διαφάνεια των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μια υπηρεσία υψηλής ποιότητας χαρακτηρίζεται από σαφείς διαδικασίες, αποτελεσματική εξυπηρέτηση και συνεχή προσπάθεια βελτίωσης. Στον δημόσιο τομέα, η ποιότητα συνδέεται με την εμπιστοσύνη των πολιτών στις κρατικές υπηρεσίες και την ικανοποίησή τους από τη δημόσια διοίκηση. Η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, όπως το ISO 9001 και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προάγει τη διαρκή βελτίωση και την καινοτομία.

Η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ποιότητας στον δημόσιο τομέα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένων διαδικασιών και στρατηγικών. Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering, BPR), αποτελεί μια συνολική επανεξέταση και ριζική αναδιάρθρωση των οργανωτικών δομών, των μεθόδων εργασίας και των πληροφοριακών συστημάτων, με στόχο τη δραστική βελτίωση της απόδοσης, της ποιότητας, της ταχύτητας και της μείωσης του κόστους με στόχο την προσφορά πελατοκεντρικών υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τη λογική οργάνωση ανθρώπινου δυναμικού, πόρων και διαδικασιών, ώστε να παράγονται αποτελεσματικά και αποδοτικά οι επιθυμητές υπηρεσίες. Η επιτυχής εφαρμογή του απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, καθώς η ελλιπής προετοιμασία μπορεί να οδηγήσει σε λειτουργικές

διαταραχές, χαμηλή παραγωγικότητα και αρνητικές επιπτώσεις στο ηθικό των δημοσίων υπαλλήλων.

Η αναβάθμιση και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει μέσα από τη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων ώστε οι δημόσιοι/ες υπάλληλοι να εκτελούν τα καθήκοντά τους με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της παροχής ολοκληρωμένης και έγκαιρης πληροφόρησης, της διαρκούς ενημέρωσης για τις εξελίξεις στον τομέα τους, της χρήσης σύγχρονων εργαλείων και τεχνολογικών μέσων, της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, καθώς και της διαμόρφωσης ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την πρωτοβουλία και τη λήψη αποφάσεων. Ένας οργανισμός που επενδύει στη βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων του και τους παρέχει τη δικαιοδοσία να ενεργούν υπεύθυνα, ενισχύει όχι μόνο την απόδοσή τους αλλά και το συνολικό επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο σε αυτή τη διαδικασία, καθώς επιτρέπουν την πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες, αυτοματοποιούν διαδικασίες, διευκολύνουν την επικοινωνία και συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω εκπαιδευτικών εργαλείων και ψηφιακών πλατφορμών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM) αποτελεί μια καινοτόμο προσέγγιση στη διοίκηση, η οποία δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση όλων των πτυχών μιας οργάνωσης, με τη συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων. Στόχος της είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με έμφαση στην ικανοποίηση των πολιτών. Στον δημόσιο τομέα, η εφαρμογή της TQM επικεντρώνεται στον εντοπισμό προβλημάτων, την ανάλυση των αιτιών που τα προκαλούν και την ανάπτυξη κατάλληλων λύσεων, ώστε να διασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών. Μέσα από τη δημιουργία μιας κουλτούρας ποιότητας, όπου κάθε εργαζόμενος συμβάλλει ενεργά στη βελτίωση των διαδικασιών, ενισχύεται η διαφάνεια, η λογοδοσία και η εμπιστοσύνη του κοινού στις δημόσιες υπηρεσίες.

Παράλληλα, η εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, όπως το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο ISO 9001, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα πρότυπα αυτά ορίζουν ένα πλαίσιο τεκμηριωμένων διαδικασιών και ελέγχων, το οποίο διασφαλίζει ότι οι υπηρεσίες παρέχονται με συνέπεια, βασίζονται σε σαφώς καθορισμένες προδιαγραφές και υπόκεινται

σε διαρκή αξιολόγηση και βελτίωση. Η εφαρμογή τους στον δημόσιο τομέα συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, στην εξάλειψη της γραφειοκρατίας, στη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων και, τελικά, στην αναβάθμιση της εμπειρίας των πολιτών κατά την αλληλεπίδρασή τους με τις δημόσιες υπηρεσίες.

Η αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων και των ψηφιακών εργαλείων στον δημόσιο τομέα αποτελεί έναν από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών, επιτυγχάνεται σημαντική μείωση του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση διοικητικών ενεργειών, ενώ παράλληλα μειώνεται το λειτουργικό κόστος, τόσο για τις δημόσιες υπηρεσίες όσο και για τους πολίτες που αλληλοεπιδρούν με αυτές. Η ψηφιοποίηση των διαδικασιών μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στη μείωση της γραφειοκρατίας, καθώς αντικαθιστά τις χρονοβόρες και συχνά πολύπλοκες έγχαρτες διαδικασίες με ηλεκτρονικές υπηρεσίες οι οποίες διευκολύνουν την πρόσβαση των πολιτών στις πληροφορίες και στις παροχές του δημόσιου τομέα. Η δυνατότητα ηλεκτρονικής υποβολής αιτήσεων, η έκδοση εγγράφων χωρίς φυσική παρουσία, η πιστοποιημένη ψηφιακή υπογραφή και η διασύνδεση διαφορετικών δημόσιων φορέων μέσω ενιαίων πληροφοριακών συστημάτων, βελτιώνουν τη συνολική αποδοτικότητα της διοίκησης, μειώνουν τα λάθη των υπαλλήλων και αυξάνουν τη διαφάνεια. Η προσπάθεια υιοθέτησης τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η ανάλυση μεγάλων δεδομένων και η χρήση πλατφορμών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ενισχύει την ικανότητα των δημόσιων υπηρεσιών να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ακρίβεια και ταχύτητα στις ανάγκες των πολιτών. Οι πολίτες μπορούν πλέον να εξυπηρετούνται άμεσα μέσω ψηφιακών καναλιών, μειώνοντας τις ουρές και την ταλαιπωρία στις δημόσιες υπηρεσίες, ενώ οι υπάλληλοι μπορούν να επικεντρωθούν σε πιο στρατηγικές και ουσιαστικές εργασίες, αντί να χάνουν χρόνο διεκπεραιώνοντας επαναλαμβανόμενες γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Η εκπαίδευση και η διαρκής επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων αποτελούν βασικούς πυλώνες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στη δημόσια διοίκηση. Σε έναν συνεχώς δυναμικά μεταβαλλόμενο κόσμο, όπου η τεχνολογία, οι κανονισμοί και οι ανάγκες των πολιτών εξελίσσονται ραγδαία, η συνεχής κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός σύγχρονου και αποδοτικού δημόσιου τομέα. Στα πλαίσια της εργασίας τους οι δημόσιοι/ες υπάλληλοι

καλούνται να διαχειριστούν σύνθετες διαδικασίες, να εφαρμόσουν νέες πολιτικές και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πολιτών με επαγγελματισμό και αποτελεσματικότητα. Η παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης και η συνεχής αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση των λαθών και στην καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού. Η επιτυχία των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των υπαλλήλων να υιοθετούν και να εφαρμόζουν νέες πρακτικές και καινοτομίες. Η επένδυση στην εκπαίδευση τους διασφαλίζει ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός συνεχώς εξελισσόμενου περιβάλλοντος και να συμβάλουν ενεργά στη βελτίωση των διαδικασιών. Επιπλέον, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της κατάρτισης ενισχύει το αίσθημα επαγγελματικής ικανοποίησης και δέσμευσης, μειώνοντας το εργασιακό άγχος και ενισχύοντας τη συνεργασία και την αποδοτικότητα. Όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται και τους παρέχονται ευκαιρίες ανάπτυξης, εργάζονται με μεγαλύτερο ενθουσιασμό και υπευθυνότητα.

Σύνοψη 6^ο κεφαλαίου

Στην εποχή των ταχύτατων αλλαγών, η αξία των ατόμων και των ομάδων στους δημόσιους οργανισμούς είναι καθοριστική για την επιτυχία και την ανάπτυξή τους. Η περιπλοκότητα, που προκαλείται από τη γραφειοκρατία, τις πολυεπίπεδες διοικητικές δομές και αλληλεξάρτηση μεταξύ οργανισμών, αποτελεί εμπόδιο για την αποδοτικότητα. Επιπλέον, η περιπλοκότητα λειτουργεί ως "θόρυβος" στα συστήματα ανταλλαγής πληροφοριών, επηρεάζοντας την ποιότητα και την ακρίβεια της επικοινωνίας λόγω τεχνικών, ψυχολογικών, οργανωτικών και κοινωνικών παραγόντων. Για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ποιότητας απαιτούνται κατάλληλες διαδικασίες και στρατηγικές που εστιάζουν στην επίτευξη των στόχων και στην ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών.

Ερωτήσεις κατανόησης – αυτοαξιολόγησης

6.1 Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την αξία που προσφέρουν τα άτομα και οι ομάδες στους δημόσιους οργανισμούς και πώς η αναγνώριση αυτής της αξίας συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής τους;

6.2 Πώς η περιπλοκότητα στις διοικητικές δομές επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των δημόσιων οργανισμών και ποιες είναι οι βασικές στρατηγικές για τη μείωση της περιπλοκότητας αυτής;

6.3 Με ποιους τρόπους η εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών και ψηφιακών εργαλείων μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα και τη διαφάνεια στις παρεχόμενες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα;

Δραστηριότητες - Πρακτικές Εφαρμογές

Δραστηριότητα 6.1: Ανάλυση και βελτίωση διαδικασιών. Οι επιμορφούμενοι/ες αναλογίζονται την καθημερινότητα τους ως δημόσιοι/ες υπάλληλοι καλούνται να αναλύσουν μια διαδικασία από την εργασία τους και να προτείνουν τρόπους απλοποίησής της, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και βελτιώνοντας την αποδοτικότητα.

Δραστηριότητα 6.2: Στρατηγική διαχείριση αλλαγών. Οι επιμορφούμενοι/ες χωρίζονται σε ομάδες των 3-4 ατόμων και καλούνται να εντοπίσουν μία σημαντική αλλαγή που θεωρούν ότι απαιτείται στον οργανισμό τους (όπως για παράδειγμα την εισαγωγή ενός νέου πληροφοριακού συστήματος). Στη συνέχεια καλούνται να σχεδιάσουν ένα πλάνο εφαρμογής, λαμβάνοντας υπόψη τους πιθανούς κινδύνους και τις αντιδράσεις που προκύπτουν από αυτή την αλλαγή και προτείνουν τρόπους αντιμετώπισής τους.

Δραστηριότητα 6.3: Ψηφιοποίηση δημόσιων υπηρεσιών. Οι επιμορφούμενοι/ες καλούνται επιλέξουν μια υπηρεσία που παρέχει ο οργανισμός τους και θα προτείνουν ένα μοντέλο ψηφιοποίησης της, εξηγώντας τον τρόπο με τον οποίο θεωρούν ότι θα βελτιώσει την εμπειρία των πολιτών και παράλληλα θα αυξήσει τη διαφάνεια και την ταχύτητα εξυπηρέτησής τους.

7. Απλότητα σε αντίθεση (v/s) με την πολυπλοκότητα. Η απλοποίηση των διαδικασιών- II.

Σκοπός

Ο σκοπός του κεφαλαίου, συνεχίζοντας από το πρώτο μέρος, είναι το να βοηθήσει τους επιμορφούμενους/ες δημόσιους/ες υπαλλήλους να εντοπίσουν, να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν τις κρίσιμες διαδικασίες τόσο στην προσωπική τους καθημερινότητα όσο και στο εργασιακό τους περιβάλλον. Μέσω της κατανόησης και της εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών οργάνωσης και προγραμματισμού, οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να αναβαθμίσουν κατάλληλα τη διαχείριση των διαδικασιών, να γνωρίσουν το πως θα είναι σε θέση να λαμβάνουν πιο αποδοτικές αποφάσεις και να βελτιώσουν τη διαχείριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός τους μέσα από τη βελτίωση της ατομικής αλλά και της ομαδικής τους απόδοσης. Η ενίσχυση αυτών των δεξιοτήτων μπορεί να συμβάλει στη συνολική αύξηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, προσφέροντας καλύτερα αποτελέσματα τόσο για τη δημόσια διοίκηση, τον οργανισμό όσο και για τους πολίτες.

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να :

- Εντοπίσουν και αξιολογήσουν κρίσιμες διαδικασίες στην καθημερινότητα τους.
- Κατανοήσουν πως μπορούν να βελτιώσουν τις κρίσιμες προσωπικές διαδικασίες με βελτίωση της οργάνωσης και του προγραμματισμού.
- Βελτιώσουν τις συνήθειες και τυποποιημένες διαδικασίες (π.χ. αποφάσεις, διαχείριση χρηστών/τριών υπηρεσιών, διαχείριση απόδοσης) με την κατάλληλη οργάνωση και προγραμματισμό.

Έννοιες Κλειδιά

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| - Κρίσιμες διαδικασίες. | - Προσωπική απόδοση. |
| - Οργανωτικές πρακτικές. | - Στρατηγικός προγραμματισμός. |
| - Αποδοτικότητα. | - Υπηρεσίες χρηστών/τριών. |
| - Τυποποίηση διαδικασιών. | - Παραγωγικότητα. |
| - Απλοποίηση διαδικασιών. | - Αναδιοργάνωση. |

Εντοπισμός και αξιολόγηση κρίσιμων διαδικασιών στην προσωπική καθημερινότητα και αυτήν της ομάδας.

Η καθημερινότητα ενός ατόμου και μιας ομάδας είναι γεμάτη από επαναλαμβανόμενες διαδικασίες που καθορίζουν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της εργασίας ή της ζωής του. Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση αυτών των κρίσιμων διαδικασιών είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και της ευημερίας του. Ως κρίσιμες διαδικασίες οι ενέργειες που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας. Στην προσωπική καθημερινότητα, μπορεί να περιλαμβάνουν τη διαχείριση του χρόνου, τις διατροφικές συνήθειες ή την προετοιμασία για τη δουλειά. Στο πλαίσιο μιας ομάδας, κρίσιμες διαδικασίες μπορεί να είναι η επικοινωνία μεταξύ μελών, η λήψη αποφάσεων ή και συνολικά η διαχείριση των έργων. Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση κρίσιμων διαδικασιών σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο αποτελούν θεμελιώδη βήματα για την επίτευξη αποδοτικότητας, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού ή ομάδας. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τη συστηματική αναγνώριση, ανάλυση και αξιολόγηση των διαδικασιών που έχουν καθοριστική σημασία για την επίτευξη των στόχων τόσο σε προσωπικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Ο πρώτος και βασικός στόχος στην αξιολόγηση των διαδικασιών είναι ο εντοπισμός αυτών που είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο εντοπισμός κρίσιμων διαδικασιών μπορεί να αφορά τη διαχείριση έργων, την ιεράρχηση καθηκόντων και την ικανότητα λήψης αποφάσεων. Για παράδειγμα, σε ένα σενάριο εργασίας, η διαδικασία του προγραμματισμού και της προτεραιοποίησης των καθηκόντων του ατόμου είναι εξαιρετικά σημαντική για την επίτευξη των προσωπικών στόχων που έχουν τεθεί. Στο συλλογικό πλαίσιο, οι κρίσιμες διαδικασίες αφορούν τη συντονισμένη συνεργασία, την ανταλλαγή πληροφοριών και τη διαχείριση ομάδων. Η σωστή κατανομή των εργασιών και η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας είναι εξαιρετικά κρίσιμες για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Για να εντοπίσουμε τις κρίσιμες διαδικασίες αρχικά σε ατομικό, πρέπει να ακολουθήσουμε τα εξής βήματα:

1. Καταγραφή της καθημερινής ρουτίνας: Δημιουργία μίας λίστας ενεργειών ή εφαρμογή του timebox, όπου καταγράφονται όλες οι συνήθειες ενέργειες ανά ημέρα, εβδομάδα ή και μήνα .
2. Ανάλυση της επίδρασης της κάθε διαδικασίας ξεχωριστά: Εντοπισμός των διαδικασιών που έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απόδοση και την ευημερία.

3.Αναγνώριση των δύσκολων σημείων: Στο στάδιο αυτό γίνεται εντοπισμός των πιθανών προβλημάτων που καθυστερούν ή δυσκολεύουν την καθημερινότητα.

4.Αξιολόγηση της συχνότητας και του χρόνου που απαιτείται: Γίνεται προσδιορισμός των διαδικασιών που επαναλαμβάνονται συχνά και απαιτούν πολύ χρόνο ή πόρους.

Αντίστοιχα, ο εντοπισμός των κρίσιμων διαδικασιών γίνεται σε συλλογικό επίπεδο στα πλαίσια ενός ευρύτερου οργανωσιακού ανασχεδιασμού.

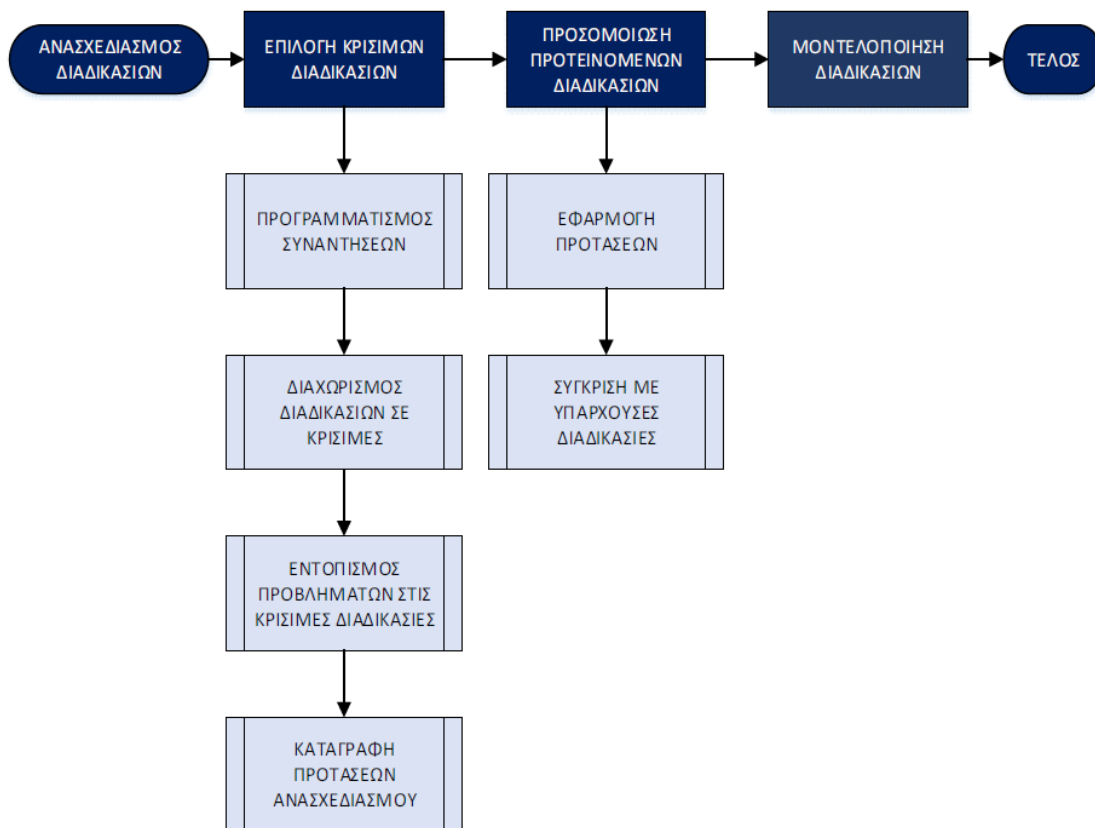
1.Μέσα από τον προγραμματισμό ατομικών και ομαδικών συναντήσεων με τα κύρια στελέχη του οργανισμού με τα οποία θα ολοκληρωθεί η διαδικασία και θα εφαρμοστούν στα πλαίσια του ανασχεδιασμού.

2.Διαχωρισμός διαδικασιών σε κρίσιμες : Αρχικά καταγράφονται οι διαδικασίες και αποφασίζεται ποιες πρέπει να αποτυπωθούν αναλυτικά. Στο στάδιο αυτό γίνεται η συγκέντρωση των απαραίτητων τεκμηρίων που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν ανά διαδικασία και ανά υπεύθυνο.

3. Εντοπισμός προβλημάτων στις κρίσιμες διαδικασίες. Κατόπιν ολοκλήρωσης της αναλυτικής αποτύπωσης των διαδικασιών οι οποίες χαρακτηρίζονται κρίσιμες, αναλύονται τα πιθανά ζητήματα και αναπτύσσονται σενάρια που αφορούν την επιτυχία ή μη μίας διαδικασίας.

4. Καταγραφή προτάσεων σχεδιασμού: Τα συμπεράσματα εντάσσονται στην αρχική ή θα αποτελέσουν μία νέα αναφορά για το πρόβλημα.

Τα παραπάνω συμπεράσματα μοντελοποιούνται και αξιολογούνται σε κατάλληλο λογισμικό τα συμπεράσματα της ομάδας εργασίας κοινοποιούνται στα βασικά στελέχη και εφαρμόζονται οι τελικές τροποποιήσεις που έχουν προταθεί.



Διάγραμμα 7.1: Μοντελοποίηση φάσης "Ανασχεδιασμός Διαδικασιών". Πηγή, Αθανασόπουλος (2017).

Η αξιολόγηση αυτών των διαδικασιών απαιτεί τη συστηματική ανάλυση και αναγνώριση των παραμέτρων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Στην περίπτωση του ατομικού επιπέδου, η αξιολόγηση περιλαμβάνει την παρακολούθηση της απόδοσης σε σχέση με τους αρχικά καθορισμένους ή αναθεωρημένους στόχους και την ικανότητα διαχείρισης των πόρων που είναι στη διάθεση του ατόμου, όπως ο χρόνος και η ενέργειά του. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει μέσω της ανάλυσης των προσωπικών αποτελεσμάτων, όπως η συνέπεια, η οποία αποδεικνύεται με την ολοκλήρωση των έργων μέσα σε προθεσμίες και η ικανότητα να ανταποκρίνεται το άτομο σε νέες προκλήσεις. Μια αποτελεσματική μέθοδος αξιολόγησης μπορεί να είναι η ανασκόπηση της απόδοσης μέσω της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης ή με την καθοδήγηση ενός μέντορα.

Στο ομαδικό επίπεδο, η αξιολόγηση περιλαμβάνει τη μέτρηση της δυναμικής της ομάδας, της συνεργασίας και της παραγωγικότητας, λαμβάνοντας υπόψη τη συναισθηματική νοημοσύνη, την ηγεσία και τις ενδοομαδικές σχέσεις. Η αξιολόγηση στις ομάδες συνήθως περιλαμβάνει εργαλεία

μέτρησης όπως οι αξιολογήσεις της ομαδικής απόδοσης, οι βρόχοι ανάδρασης και η ανάλυση των αποτελεσμάτων, για να προσδιοριστεί ο βαθμός συνεργασίας των μελών της ομάδας και αν επιτυγχάνονται οι κοινά καθορισμένοι στόχοι. Παράλληλα, είναι σημαντικό να αξιολογούνται οι διαδικασίες επικοινωνίας και το επίπεδο της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας.

Βελτίωση στις κρίσιμες προσωπικές διαδικασίες με βελτίωση της οργάνωσης.

Η ανάπτυξη και βελτίωση των οργανωτικών ικανοτήτων σε προσωπικό επίπεδο απαιτεί αρχικά τη συστηματική αυτοαξιολόγηση του ατόμου προκειμένου να διαπιστώσει το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την παρατήρηση συγκεκριμένων συμπεριφορών, όπως είναι η ικανότητα προγραμματισμού δραστηριοτήτων, η λήψη σταθμισμένων αποφάσεων σχετικά με την προτεραιότητα των εργασιών και η ευελιξία στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Παράλληλα, είναι σημαντικό να εξεταστεί η ικανότητα καθορισμού ρεαλιστικών στόχων, η ιεράρχηση προτεραιοτήτων, η τήρηση λίστας καθηκόντων και η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου.

Συμπεριφορές όπως η τελειομανία ή η υπερβολική συγκέντρωση αρμοδιοτήτων μπορεί να λειτουργήσουν ανασταλτικά, ενώ η συνεχής αναβλητικότητα και η απόσπαση προσοχής από εξωτερικούς παράγοντες επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα. Η αξιολόγηση των οργανωτικών ικανοτήτων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ποικίλων μεθόδων, όπως συνεντεύξεις με ειδικούς της προσωπικής ανάπτυξης, ψυχομετρικά τεστ, καταγισμός ιδεών και ανάλυση SWOT, που επιτρέπει τη χαρτογράφηση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των κινδύνων. Η γνώμη προϊσταμένων, συναδέλφων ή συνεργατών είναι επίσης πολύτιμη, καθώς μπορεί να συμβάλει στην αναγνώριση τομέων που χρήζουν βελτίωσης.

Αφού ολοκληρωθεί η αυτοαξιολόγηση, είναι εφικτό να εντοπιστούν οι ικανότητες που απαιτούν βελτίωση και να συνταχθεί ένα οργανωμένο προσωπικό σχέδιο δράσης που στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Σε αντίθεση με τις απλές τεχνικές διαχείρισης χρόνου, οι δραστηριότητες του σχεδίου δράσης συνδέονται μεταξύ τους και συμβάλλουν σταδιακά στην ολοκλήρωση ενός έργου ή στην ανάπτυξη μιας δεξιότητας. Η μεθοδολογία και τα εργαλεία της διοίκησης έργων προσφέρουν ένα πλαίσιο διαχείρισης των καθηκόντων που συνδυάζουν τον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό με τη στοχοθεσία μακροπρόθεσμης ανάπτυξης. Ένα καλά δομημένο σχέδιο δράσης συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας, ενώ παράλληλα επιτρέπει τη διαχείριση πολλαπλών έργων ταυτόχρονα, χωρίς να υπάρχει απώλεια της εστίασης.

Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού σχεδίου δράσης περιλαμβάνει αρκετά στάδια. Αρχικά, απαιτείται η ιεράρχηση των καθηκόντων με βάση τη σημαντικότητά τους, ώστε να διασφαλιστεί η ολοκλήρωση των κρίσιμων δραστηριοτήτων. Στη συνέχεια, το έργο διαχωρίζεται σε μικρότερες δραστηριότητες και υπο-δραστηριότητες, οι οποίες καταγράφονται σε μια λίστα με συγκεκριμένες προθεσμίες και επιθυμητά αποτελέσματα. Η τεχνική Eisenhower Matrix όπως έχει παρουσιαστεί μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διαλογή και την προτεραιοποίηση των δραστηριοτήτων, διαχωρίζοντάς τις σε επείγουσες και σημαντικές, ώστε να αποφεύγεται η σπατάλη χρόνου σε δευτερεύοντα καθήκοντα. Επιπλέον, η ύπαρξη κινήτρων και μικρών επιβραβεύσεων για την επίτευξη των στόχων ενισχύει την αυτοπαρακίνηση και βελτιώνει την απόδοση.

Κατά την υλοποίηση του σχεδίου δράσης, σημαντική είναι η εστίαση σε μία ή δύο κρίσιμες προσωπικές διαδικασίες, όπως η οργάνωση του χρόνου ή η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Σταδιακά, μικρές αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης των καθηκόντων μπορούν να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στην επαγγελματική απόδοση και τη συνολική ποιότητα ζωής. Συνήθειες όπως η τακτοποίηση του χώρου εργασίας, η τήρηση ημερολογίου και η αξιολόγηση των καθημερινών δραστηριοτήτων μπορούν να γίνουν μέρος της καθημερινής ρουτίνας με μεθοδικό τρόπο.

Μια σημαντική πρακτική είναι η καθημερινή αφιέρωση 10 έως 15 λεπτών για τη δημιουργία ιεραρχημένων λιστών προτεραιοτήτων και την καταγραφή του χρόνου που δαπανάται σε κάθε δραστηριότητα. Με την πάροδο του χρόνου, αυτή η μέθοδος επιτρέπει τη βελτίωση της αυτογνωσίας σχετικά με τις οργανωτικές συνήθειες και συμβάλλει στην προσαρμογή του σχεδίου δράσης στις πραγματικές ανάγκες του ατόμου.

Η αλλαγή συνηθειών απαιτεί συνέπεια και πειθαρχία. Σημαντική θεωρείται και η συνειδητή εφαρμογή νέων συμπεριφορών, οι οποίες επαναλαμβάνονται μέχρι να αυτοματοποιηθούν. Κάθε ημέρα είναι ξεχωριστή και περιλαμβάνει συγκεκριμένες δράσεις που στοχεύουν στην ενίσχυση των οργανωτικών ικανοτήτων, όπως η προετοιμασία του προγράμματος της επόμενης ημέρας, την αποφυγή περιττών περισπασμών και η αυστηρή τήρηση των καθορισμένων προτεραιοτήτων. Στο τέλος κάθε ημέρας, γίνεται αυτοαξιολόγηση της προόδου και εντοπίζονται τα επιμέρους σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Η συνεχής εξάσκηση οδηγεί τελικά στη φυσική υιοθέτηση νέων, πιο αποδοτικών συνηθειών. Η αυτοπαρακίνηση και η θετική ενίσχυση είναι καθοριστικές για την επιτυχία του προγράμματος. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα, η ανατροφοδότηση από συναδέλφους ή συνεργάτες μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο. Η επιβράβευση του εαυτού μας μετά την επιτυχή επίτευξη ενός στόχου ενισχύει την παρακίνηση και διατηρεί το ενδιαφέρον για την

ανάπτυξη νέων οργανωτικών ικανοτήτων. Η συνεχής προσπάθεια και η προσαρμογή στις νέες συνθήκες διασφαλίζουν ότι η οργανωτική βελτίωση δεν είναι προσωρινή αλλά μετατρέπεται σε διαρκή εξέλιξη και επαγγελματική ανάπτυξη.

Βελτίωση στις συνηθέστερες διαδικασίες με την κατάλληλη οργάνωση και προγραμματισμό.

Όταν ο οργανισμός διαπιστώνει την ανάγκη για αλλαγή στη λειτουργία του και τη βελτίωση των διαδικασιών του, καλείται να αποφασίσει ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσει στη διαδικασία βελτίωσης. Η αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών προϋποθέτει τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών μέσα από στρατηγικές που διασφαλίζουν αποδοτικότητα, διαφάνεια και καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Η αποτελεσματικότητα μιας δημόσιας υπηρεσίας εξαρτάται από τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της μέσω της κατάλληλης οργάνωσης και προγραμματισμού.

Η λήψη αποφάσεων, η διαχείριση των χρηστών υπηρεσιών και η διαχείριση της απόδοσης είναι τρεις βασικές λειτουργίες που μπορούν να ενισχυθούν με στρατηγικές προσέγγισης που εστιάζουν στην αποδοτικότητα, τη διαφάνεια και την τεχνολογική υποστήριξη.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί κομβική διαδικασία στη δημόσια διοίκηση, καθώς επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία των υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Για τη βελτίωσή της, είναι απαραίτητη η καθιέρωση σαφών κριτηρίων, η χρήση αντικειμενικών δεδομένων και η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία. Παράλληλα, η ενσωμάτωση πληροφοριακών συστημάτων διευκολύνει τη συλλογή, ανάλυση και αξιοποίηση δεδομένων, καθιστώντας τις αποφάσεις πιο τεκμηριωμένες και λιγότερο υποκειμενικές.

Η διαχείριση των χρηστών των υπηρεσιών απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση που να εστιάζει στην απλοποίηση των διαδικασιών και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης. Ο καθορισμός σαφών πρωτοκόλλων, η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών μέσω ηλεκτρονικών αιτήσεων και αυτοματοποιημένων απαντήσεων και η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού μηχανισμού διαχείρισης παραπόνων συμβάλλουν στη μείωση της γραφειοκρατίας και την ταχύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών. Επιπλέον, η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων ενισχύει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί βασικό παράγοντα στη βελτίωση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Ο καθορισμός μετρήσιμων και ρεαλιστικών στόχων, η τακτική παρακολούθηση της απόδοσης μέσω κατάλληλων δεικτών και η συστηματική ανατροφοδότηση

διασφαλίζουν τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών. Παράλληλα, η εφαρμογή κινήτρων και η επιβράβευση των καλών πρακτικών ενισχύουν τη δέσμευση και το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Οι δύο κύριες προσεγγίσεις είναι η συνεχής βελτίωση και η ριζική αναδιοργάνωση (ανασχεδιασμός), ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες κάθε οργανισμού. Στη στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης, η αλλαγή δρομολογείται από μικρά συστηματικά βήματα βελτίωσης και την πρόβλεψη για τα βήματα που πρόκειται να ακολουθήσουν. Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στην ανάληψη βελτιωτικών βημάτων στις επιχειρηματικές διαδικασίες χωρίς να διαταράζει την επιχειρησιακή ηρεμία. Στην περίπτωση της αλματώδους βελτίωσης οι αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας είναι δραστικές. Μπορεί να χρειαστεί επανασχεδιασμός ακόμη και ολόκληρων τμημάτων ή διαδικασιών ή να απαιτηθεί η εισαγωγή καινοτόμου εξοπλισμού. Οι αλλαγές δε θα επηρεάσουν μόνο την διαχείριση του προσωπικού, αλλά συνολικά τις λειτουργίες και την οργανωτική δομή του μηχανισμού. Στον πίνακα που ακολουθεί περιγράφονται οι διαφορές ανάμεσα στην αλματώδη και τη συνεχή βελτίωση.

Χαρακτηριστικό	Αλματώδης Βελτίωση	Συνεχής Βελτίωση
Ρυθμός αλλαγής	Ταχεία και δραστική αλλαγή, χωρίς σταδιακή εφαρμογή.	Σταδιακή και διαρκής βελτίωση με μικρά προοδευτικά βήματα.
Διάρκεια εφαρμογής	Βραχυπρόθεσμη, με άμεσες και εμφανείς αλλαγές.	Μακροπρόθεσμη, με συνεχή προσαρμογή και εξέλιξη.
Τρόπος υλοποίησης	Μεγάλες και ξαφνικές αλλαγές που αναμορφώνουν διαδικασίες και δομές.	Σειρά μικρών βελτιώσεων που προσαρμόζουν τις υφιστάμενες διαδικασίες.
Εμπλοκή προσωπικού	Περιορισμένη συμμετοχή, με τις αποφάσεις να λαμβάνονται από τη διοίκηση ή μικρές ομάδες.	Ευρεία συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε συλλογική προσπάθεια βελτίωσης.
Απαιτούμενοι πόροι	Υψηλές επενδύσεις σε τεχνολογίες, υποδομές και εκπαίδευση.	Χαμηλότερο κόστος, αξιοποιώντας υφιστάμενους πόρους και τεχνογνωσία.
Αντίσταση στην αλλαγή	Υψηλή, καθώς οι μεγάλες αλλαγές συχνά προκαλούν αναστάτωση και δυσκολίες προσαρμογής.	Χαμηλή, καθώς οι αλλαγές ενσωματώνονται σταδιακά και γίνονται αποδεκτές πιο εύκολα.
Εστίαση	Στην τεχνολογία, τις διαδικασίες και τη συνολική αναδιάρθρωση.	Στους ανθρώπους, την ομαδική εργασία και τη συνεχή ανατροφοδότηση.
Ρίσκο	Υψηλό, λόγω της απότομης αλλαγής και της πιθανότητας αποτυχίας.	Χαμηλό, καθώς οι σταδιακές βελτιώσεις μειώνουν την αβεβαιότητα.
Αξιολόγηση επιτυχίας	Βασίζεται στα άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα.	Βασίζεται στη βελτίωση διαδικασιών και στην προοδευτική εξέλιξη της απόδοσης.

Πίνακας 7.1: Αλματώδης βελτίωση vs. Συνεχούς βελτίωσης . Πηγή: Παναγιώτου (2013).

Σύνοψη 7^{ου} κεφαλαίου

Το κεφάλαιο αυτό επικεντρώθηκε στη σημασία της βελτίωσης των κρίσιμων διαδικασιών τόσο στην προσωπική καθημερινότητα όσο και στον εργασιακό χώρο των δημοσίων υπαλλήλων. Δόθηκε έμφαση στην ανάγκη εντοπισμού και αξιολόγησης διαδικασιών που επηρεάζουν την αποδοτικότητα και προτείνει μεθόδους για τη βελτίωσή τους μέσω κατάλληλης οργάνωσης και προγραμματισμού. Η επίδραση της λήψης αποφάσεων, της διαχείρισης χρηστών υπηρεσιών και της διαχείρισης απόδοσης, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική και περνά μέσα από την αξιοποίηση τεχνολογικών εργαλείων και στρατηγικών συμμετοχικότητας. Παράλληλα, οι οργανισμοί αξιοποιούν τις δύο κύριες προσεγγίσεις βελτίωσης, τη συνεχή και την αλματώδη, επισημαίνοντας τις διαφορές τους και τη σημασία της

επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής για κάθε οργανισμό. Η εφαρμογή αυτών των πρακτικών συμβάλλει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών.

Ερωτήσεις κατανόησης – αυτοαξιολόγησης

7.1 Ποιες είναι οι βασικές διαφορές μεταξύ της συνεχούς βελτίωσης και της αλματώδους βελτίωσης των διαδικασιών, και πότε είναι προτιμότερη η καθεμία;

7.2 Πώς μπορεί η κατάλληλη οργάνωση και ο στρατηγικός προγραμματισμός να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών;

7.3 Με ποιους τρόπους μπορεί η αυτοαξιολόγηση και η ανάλυση των κρίσιμων διαδικασιών να οδηγήσουν σε πιο αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου και των πόρων;

Δραστηριότητες -πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 7.1 (ασύγχρονη): Ανάλυση και χαρτογράφηση κρίσιμων διαδικασιών. Οι επιμορφούμενοι/ες καταγράφουν όλες τις καθημερινές εργασιακές τους δραστηριότητες για μία ημέρα. Στη συνέχεια, καλούνται να εντοπίσουν τις κρίσιμες διαδικασίες που επηρεάζουν περισσότερο την αποδοτικότητά τους. Αξιολογούν ποιες από αυτές μπορούν να απλοποιηθούν ή να βελτιωθούν μέσω καλύτερου προγραμματισμού.

Δραστηριότητα 7.2. Προσομοίωση λήψης αποφάσεων. Οι επιμορφούμενοι/ες δημιουργούν ένα υποθετικό σενάριο όπου πρέπει να λάβουν μια κρίσιμη απόφαση σε ένα δημόσιο οργανισμό. Καταγράφουν τα διαθέσιμα δεδομένα, τα κριτήρια απόφασης και τους πιθανούς κινδύνους. Στη συνέχεια συζητούν με συναδέλφους ή αξιολογούν μόνοι/ες τους την πιο αποτελεσματική λύση.

Δραστηριότητα 7.3. Σχεδιασμός προσωπικού πλάνου βελτίωσης: Δημιουργούν ένα προσωπικό σχέδιο δράσης για τη βελτίωση μιας κρίσιμης διαδικασίας στην εργασία τους. Καθορίζουν συγκεκριμένους στόχους, βήματα εφαρμογής και δείκτες μέτρησης της προόδου τους. Δοκιμάζουν την εφαρμογή του για μία εβδομάδα και αξιολογούν τα αποτελέσματα.

8.Η οργάνωση και ο προγραμματισμός στην ομάδα. Διαδικασίες στο πλαίσιο της ομάδας και η βελτίωσή τους.

Σκοπός

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν στη σημασία της κουλτούρας της ομάδας στην απόδοσή της, στα είδη της κουλτούρας της ομάδας, στον ρόλο του ηγέτη στη διαμόρφωση της κουλτούρας της ομάδας και στους παράγοντες που δημιουργούν μια αποτελεσματική ομάδα. Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι η ανάδειξη της σημασίας της κουλτούρας της ομάδας στην απόδοσή της και ο ρόλος που διαδραματίζει ο ηγέτης στη διαμόρφωση της κουλτούρας. Επιπλέον, επιδιώκεται η σκιαγράφηση των βασικών παραγόντων που δημιουργούν την ομάδα και η παρουσίαση της αξιολόγησης των κρίσιμων διαδικασιών της ομάδας (π.χ. αποφάσεις, διαχείριση απόδοσης, μάθησης κ.λπ.).

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν την έννοια της κουλτούρας και τη σχέση της με το όραμα και τις αξίες και την σημαντικότητά της για την ομάδα.
- Διακρίνουν και μπορούν να περιγράψουν την έκδηλη και την ‘σιωπηρή’ κουλτούρα της ομάδας τους.
- Κατανοήσουν τους (4+1) παράγοντες δημιουργίας της ομάδας.
- Αξιολογήσουν στάσεις και συμπεριφορές ομαδικότητας για τυπικές και άτυπες ομάδες που συμμετέχουν.

Έννοιες – κλειδιά

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| - Ηγεσία, | - Οργανωσιακή κουλτούρα, |
| - Κουλτούρα ομάδας, | - Έκδηλη και σιωπηρή κουλτούρα, |
| - Σχηματισμός ομάδας, | - Ανταλλαγή ιδεών, |
| - Διαμόρφωση συμπεριφορών, | - Υπευθυνότητα, |
| - Υποκίνηση, | - Ιδιοκτησία. |

Σημαντικότητα της κουλτούρας της ομάδας ως ο πιο ισχυρός παράγοντας απόδοσης.

Η οργανωμένη συλλογική δράση συνεπάγεται την ανάπτυξη ομάδων μέσω των οποίων επιτυγχάνονται αποτελέσματα. Στο πλαίσιο της οργάνωσης, η ανάπτυξη ομάδων συνιστά βασική επιδίωξη και στόχο καθώς, οι ομάδες, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς, άλλωστε, ο σκοπός είναι ο λόγος ύπαρξης της ομάδας. Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η ομάδα αποτελείται από έναν αριθμό ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους επιδιώκοντας την επίτευξη κοινών (προκαθορισμένων) στόχων.

Η αναγκαιότητα δημιουργίας ομάδων -εντός μιας οργάνωσης- προκύπτει από το γεγονός της ικανότητας που διαθέτουν να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα (ποσοτικά ή ποιοτικά), συγκριτικά με το άθροισμα των αποτελεσμάτων που θα πετύχαιναν τα άτομα (μέλη) που τις απαρτίζουν, εάν το κάθε ένα από αυτά δραστηριοποιούταν μεμονωμένα. (Δ. Μπουραντάς, 1990).

Έτσι, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποδοτική λειτουργία της ομάδας συνδέονται αφενός με τις συνέργιες, που δημιουργούνται εντός της ομάδας και διαμορφώνουν συνθήκες ενισχυτικής αλληλεπίδρασης, που αποφέρει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα, αφετέρου με το συντονισμό των δραστηριοτήτων των μελών της ομάδας. Επιπρόσθετα, η λειτουργία της ομάδας συμβάλλει στην ικανοποίηση των μελών της, γεγονός που συνδράμει στη βελτίωση της διάθεσής τους για απόδοση, ενώ αποτελεί μια συστηματική αναπτυξιακή διαδικασία, καθώς τα συνεργαζόμενα μέλη της αναπτύσσουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους και αναβαθμίζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.

Από τα ανωτέρω θα μπορούσε να υποστηριχτεί η άποψη ότι η αποτελεσματικότητα ενός φορέα/οργανισμού εξαρτάται από την ύπαρξη και αποδοτική λειτουργία επιμέρους ομάδων, που δραστηριοποιούνται συντονισμένα, συλλογικά και συνεργατικά, δηλαδή ο τρόπος που εργάζονται οι ομάδες και συνεργάζονται τα μέλη τους διέπεται από μια ενιαία κουλτούρα. Υπ' αυτή την έννοια τα μέλη των ομάδων ασπάζονται ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, κανόνων και προτύπων. Η κουλτούρα της ομάδας προσδιορίζει τις σχέσεις των ατόμων στο πλαίσιο της ομάδας, τις σχέσεις της ομάδας με τον φορέα/οργανισμό στον οποίο υπάγεται και τις σχέσεις της οργάνωσης με το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται. Επιπλέον, η κουλτούρα της ομάδας συνιστά κοινωνική πυξίδα για τα μέλη της και συμβάλλει στη συνοχή, στην αρμονία και στη μεταξύ τους

αποτελεσματική επικοινωνία στο πλαίσιο της οργάνωσης. Η προσέγγιση αυτή, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η κουλτούρα της ομάδας περιλαμβάνει άμεσα εμφανή και αφανή πρότυπα συμπεριφοράς που αποκτώνται και μεταδίδονται μεταξύ των μελών της με κοινά αποδεκτούς κανόνες, αξίες, αντιλήψεις και παραδοχές που συμβάλλουν στη μορφοποίησή της.

Με μια ευρύτερη οπτική, η οργανωσιακή κουλτούρα συνιστά τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε οργανισμού καθώς αναφέρεται στις κοινές αξίες, έννοιες, κανόνες, πρότυπα, παραδοχές ιδεολογίες κ.λπ. διαμορφώνοντας ένα κλίμα συνεργατικότητας, εμπιστοσύνης και συνοχής μεταξύ των μελών του. Σύμφωνα με την ανωτέρω πρόταση η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σύστημα κοινών αντιλήψεων με αποτέλεσμα να διακρίνει τον ένα οργανισμό από τον άλλο. Επιπλέον, οι φορείς/ οργανισμοί επιδιώκουν τη μορφοποίηση μιας ισχυρής και βιώσιμης οργανωσιακής κουλτούρας που ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων στην αποστολή και τους στόχους τους, διασφαλίζοντας υψηλά επίπεδα απόδοσης σε βάθος χρόνου. Υπ' αυτή την έννοια η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με την αποδοτικότητα του φορέα/ οργανισμού δεδομένου ότι τα κοινά πρότυπα αντιλήψεις και συνήθειές συμβάλλουν στην ενίσχυση της ικανότητας ενός φορέα/ οργανισμού να εκπληρώνει, αποτελεσματικά, τους στόχους του με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Η κουλτούρα είναι συνυφασμένη με την ιδεολογία του οργανισμού, η οποία περιλαμβάνει τις αντιλήψεις και τις συνήθειές του και τον διαφοροποιεί από τους άλλους οργανισμούς, (Mintzberg, 1989).

Η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως αφανής προσδιοριστικός μηχανισμός των αντιδράσεων και αλληλεπιδράσεων των μελών ενός φορέα/ οργανισμού καθώς καθρεφτίζει κοινές αξίες, πεποιθήσεις και κανόνες, οι οποίες με τη σειρά τους σκιαγραφούν την ταυτότητα του φορέα/ οργανισμού. Έτσι, συμβάλλει στη δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου, όπου όλα τα μέλη του φορέα/ οργανισμού αναγνωρίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους και γνωρίζουν το πως πρέπει να ενεργούν. Οι φορείς/ οργανισμοί που υιοθετούν μια κουλτούρα που ενισχύει την ανοιχτή επικοινωνία, την καινοτομία και την ομαδική συνεργασία, διαμορφώνουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον που ενισχύει την αποδοτικότητά τους και βελτιώνει τις επιχειρησιακές τους επιδόσεις. Συνεπώς, η αποδοτικότητα ενός φορέα/ οργανισμού συνδέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα στο βαθμό που η τελευταία προάγει την ανοιχτή επικοινωνία, την ομαδική εργασία

και την ανάληψη πρωτοβουλιών, δημιουργεί συνθήκες για βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αντιμετώπισης των προκλήσεων. Από μια άλλη οπτική, η βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας συμβάλλει καίρια στην επιτυχία ενός οργανισμού και υπ' αυτή την έννοια ασκεί επίδραση στη λειτουργία, την απόδοση και εν γένει στην ευημερία του.

Σύμφωνα με τον James L. O Heskett «η οργανωσιακή κουλτούρα αντιπροσωπεύει το 20% έως 30% της επιχειρησιακής αποδοτικότητας». Στο πλαίσιο αυτό, ο John Coleman (2013) περιέγραψε έξι κοινά σημεία που εμφανίζουν οι επιτυχημένοι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας:

Όραμα/ αποστολή: Το όραμα είναι μια εικόνα του μέλλοντος ένας φορέας/ οργανισμός θέλει να δημιουργήσει. Έτσι, ένας συγκεκριμένος στόχος ή αποστολή συνιστά πυξίδα για έναν οργανισμό και καθοδηγεί τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Αξίες: Οι αξίες ενός οργανισμού αποτελούν τον πυρήνα της κουλτούρας του, καθώς είναι αυτές που παρέχουν νόρμες στους εργαζόμενους, έτσι ώστε να προωθείται η επικοινωνία ανάμεσα τους, να διατηρούνται υψηλά τα επαγγελματικά πρότυπα και να επιτυγχάνεται το όραμα του οργανισμού.

Πρακτικές: Οι αξίες έχουν μικρή σημασία στη διαμόρφωση της κουλτούρας, εκτός αν κατοχυρώνονται στις πρακτικές του φορέα/ οργανισμού. Έτσι, οι αξίες ενός οργανισμού οφείλουν να πλαισιώνονται από ανάλογες πρακτικές, ώστε να αποτελούν κομμάτι της καθημερινότητάς του.

Άνθρωποι: Ο σημαντικότερος παράγοντας που συμβάλλει στην οικοδόμηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, οι αξίες ενός φορέα/ οργανισμού πρέπει να γίνονται αποδεχτοί τόσο από τα εν ενεργεία στελέχη, όσο και από τους μελλοντικούς εργαζόμενους. Σύμφωνα με τον Charles Ellis (2013): «Οι καλύτερες εταιρείες είναι φανατικές σχετικά με την πρόσληψη νέων υπαλλήλων που δεν είναι μόνο οι πιο ταλαντούχοι αλλά και οι καταλληλότεροι για μια συγκεκριμένη εταιρική κουλτούρα».

Ως προς τη σχέση της κουλτούρας με την απόδοση της ομάδας -και ευρύτερα ενός φορέα/ οργανισμού- υποστηρίζεται η άποψη ότι η κουλτούρα ασκεί επίδραση στην απόδοση και μάλιστα σημαντική καθώς οι ομάδες που έχουν αποκρυσταλλωμένη κουλτούρα διαθέτουν την ικανότητα της προσαρμογής, στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, αποκτώντας, έτσι, σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα και ισχυρές πιθανότητες μακροχρόνιας επιτυχίας (Kotter και Heskett 1992).

Η ανωτέρω πρόταση φαίνεται να επιβεβαιώνεται σε πρόσφατη έρευνα πεδίου (Α. Τομαράς, 2022) σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι υπογραμμίζουν ότι αφενός αν δούλευαν μόνοι τους δεν θα ήταν το ίδιο αποδοτικοί, αφετέρου δεν θα μπορούσαν να φανταστούν τον εαυτό τους να εργάζεται κατά μόνας. Επιπλέον, θεωρούν ότι ο φορέας που απασχολούνται προάγει την ομαδικότητα και πως αποτελεί «από μόνος του μία ομάδα», επισημαίνοντας πως «δεν είναι μοναχικοί τύποι στην προσωπική τους ζωή και έτσι δεν θέλουν να είναι και στην εργασία τους» για να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι «η απομόνωση συνιστά αδυναμία τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση». Από τα συμπεράσματα της έρευνας και κατά την άποψη των εργαζομένων προκύπτει και κάτι ακόμα: «η εταιρεία κινείται πάνω στο σκεπτικό εργασίας όλων των μεγάλων εταιρειών: ομαδικότητα, διαφάνεια και δικαιοσύνη φαίνεται να είναι το τρίπτυχο της επιτυχίας».

Εκ κατακλείδι, η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις αξίες, πεποιθήσεις και παραδοχές που συμβάλλουν αφενός στην ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων των μελών ενός φορέα/ οργανισμού με το όραμα και τους καταστατικούς σκοπούς του, αφετέρου στην απόκτηση κοινού βηματισμού μεταξύ των μελών των επιμέρους ομάδων, του φορέα/ οργανισμού, με αποτέλεσμα την ενίσχυση τόσο της εμπλοκής και της δέσμευσής τους στην επίτευξη των στόχων του φορέα/ οργανισμού, όσο και της απόδοσής του.

Προφανής και αφανής «σιωπηρή» κουλτούρα της ομάδας.

Όπως αναδείχτηκε ανωτέρω, η κουλτούρα συνιστά κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της ομάδας (Baggas et al., 2023), καθώς επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των μελών της, ενθαρρύνει τη συμμετοχή και την προσωπική τους ανάπτυξη και ενισχύει τη συνεργατικότητα, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Επιπλέον, συμβάλλει στην ενίσχυση της αφοσίωσης των μελών της ομάδας και στην υιοθέτηση των κανόνων, των αξιών και των στόχων της.

Η κουλτούρα της ομάδας διακρίνεται στο εμφανές (ορατό) επίπεδο και στο αφανές (σιωπηρό ή μη ορατό) (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, 2015). Το εμφανές επίπεδο της κουλτούρας ταυτίζεται με αυτό που συχνά περιγράφεται ως «ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα» σε έναν φορέα/οργανισμό. Επιπλέον, αναφέρεται στα όσα απτά δημιουργούν τα μέλη της (πνευματικό έργο, μελέτη κ.λπ.) και στις συμπεριφορές που υιοθετούν, για παράδειγμα ο πρωινός χαιρετισμός στο γραφείο. Επιπλέον, μπορεί να περιλαμβάνει τις διαδικασίες τόσο της επιβράβευσης των εργαζομένων όσο και της ανάδειξης των επιτυχιών του φορέα/οργανισμού, τον τρόπο ντυσίματος, τη διευθέτηση του χώρου εργασίας κ.λπ.

Στο πλαίσιο αυτό, στο εμφανές επίπεδο της κουλτούρας της ομάδας περιλαμβάνονται η αντίληψη «για το πως πρέπει να έχουν τα πράγματα» σε σχέση με συναδέλφους, εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον κ.λπ. Επιπλέον, σε επίπεδο, φορέα/οργανισμού τα ορατά στοιχεία της κουλτούρας αφορούν στην αποστολή, στη δομή και οργάνωσή του, στις διαδικασίες, στα εφαρμοζόμενα συστήματα ελέγχου και σε όλα τα εμπράγματα στοιχεία, που είναι ευδιάκριτα τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τους συναλλασσόμενους.

Στον αντίποδα, το αφανές επίπεδο της κουλτούρας αφορά σε δυσδιάκριτα -πλην όμως σημαντικά- χαρακτηριστικά της ομάδας που περιλαμβάνουν τις πεποιθήσεις των μελών της, τις προσωπικές τους αξίες, τα πιστεύω, τις στάσεις κ.λπ., που επηρεάζουν τον τρόπο αντίληψης και σκέψης καθώς και της ερμηνείας του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος, των υπόλοιπων μελών και του προσωπικού εαυτού. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της ομάδας διέπουν την οργάνωση και διοίκησή της και είναι παγιωμένα στις συνειδήσεις των μελών της.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω η κουλτούρα της ομάδας εμπεριέχει τέσσερα θεμελιώδη χαρακτηριστικά (Hofstede κ.α., 1990) και συγκεκριμένα τις αξίες, που εντοπίζονται στο επίκεντρο της κουλτούρας της ομάδας και καθορίζουν τη συμπεριφορά των μελών της· τις τελετουργίες, δηλαδή τις κοινωνικά απαραίτητες δραστηριότητες· τους ήρωες, δηλαδή τα μέλη της ομάδας που διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και χαίρουν εκτίμησης· και τα σύμβολα, που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων χειρονομίες, λέξεις, αντικείμενα κ.λπ.

Στα ανωτέρω χαρακτηριστικά της κουλτούρας της ομάδας μπορούν να προστεθούν τα ακόλουθα (Johnson, Scholes & Whittington: 1990):

- Το σύνολο αρχών και παραδοχών (paradigm - κοσμοθεώρηση) που συντονίζει και κατευθύνει τη δραστηριότητα των ομάδων ή των μεμονωμένων μελών τους,

- Η οργανωσιακή δομή (organizational structure), που μπορεί να επηρεάσει την διαθεσιμότητα των πόρων όπως επίσης και τον τρόπο διοίκησης των έργων,
- Τη δομή της εξουσίας (power structure), που δεν ταυτίζεται αναγκαστικά με τη γνώση των μελών μιας ομάδας για το από ποιον παίρνει εντολές και σε ποιον αναφέρεται, καθώς κάποια μέλη της ομάδας ενδέχεται να λειτουργούν ως άτυποι ηγέτες λόγω της γνώσης και της εμπειρίας που διαθέτουν,
- Τα συστήματα ελέγχου (control systems), που αποτελούν ένα σύνολο διασυνδεδεμένων λειτουργιών που καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών μιας ομάδας με έναν προκαθορισμένο τρόπο,
- Οι ρουτίνες/τελετές (routines/ rituals), που αφορούν στο πως τα μέλη μιας ομάδας νιώθουν περισσότερο άνετα μέσα σε καταστάσεις που μπορούν να προβλέψουν και να γνωρίζουν τι μπορεί να συμβεί στη συνέχεια,
- Τα σύμβολα (symbols), που μπορεί να αντιπροσωπεύουν την ομάδα και μπορεί να είναι ένα αντικείμενα, πρόσωπα, φράσεις, γεγονότα και συμβάλλουν στην αποτύπωση και στην απομνημόνευση ενός νοήματος,
- Οι ιστορίες (stories), που προσδιορίζουν την ταυτότητά της ομάδας και αφορούν στις επιτυχίες, τα σημαντικά ορόσημα του φορέα/ οργανισμού κ.λπ.

Εν κατακλείδι τόσο η εμφανής (ορατό επίπεδο) όσο και η αφανής (σιωπηρό ή μη ορατό επίπεδο) κουλτούρα διαμορφώνουν μια ενιαία ταυτότητα -για κάθε ομάδα, φορέα/ οργανισμό- και ένα πλαίσιο αναφοράς για τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη ενεργειών. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα μιας ομάδας, ενός φορέα/ οργανισμού δεν αποτυπώνεται αποκλειστικά στο ορατό επίπεδο. Αντίθετα, προϋποθέτει τη σκιαγράφηση, την ανάδειξη και ευκρινή αποτύπωση των χαρακτηριστικών που εντάσσονται στο μη ορατό επίπεδο.

Από τα ανωτέρω αναδεικνύεται μια σειρά χαρακτηριστικών που συνδέονται με την απόδοση των ομάδων, όπως για παράδειγμα του κοινού οράματος και στόχων, των κοινά αποδεκτών διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας, η ανοιχτής/ ειλικρινούς επικοινωνίας και του αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των μελών τους. Συνεπώς, οι ηγέτες (υπεύθυνοι, σύμβουλοι, προϊστάμενοι κ.λπ.) των ομάδων οφείλουν, προκειμένου να λειτουργούν αποδοτικά, να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στη δημιουργία των ανωτέρω χαρακτηριστικών, καθώς ένα σύνολο ατόμων που δραστηριοποιείται από κοινού δεν συνιστά αυτομάτως μια αποτελεσματική ομάδα (Δ. Μπουραντάς, 1990).

Ο ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση της κουλτούρας της ομάδας.

Η ηγεσία και η κουλτούρα μιας ομάδας, ενός φορέα/ οργανισμού δεν συνιστούν μια μονής κατεύθυνσης γραμμική διαδικασία, αλλά βρίσκονται σε μια διαρκή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού καθώς οι αξίες της ηγεσίας μετουσιώνονται στην κυρίαρχη κουλτούρα της ομάδας και αντίστροφα η εκάστοτε ηγεσία οφείλει να σέβεται τη διαμορφωθείσα κουλτούρα. Έτσι, στα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της κουλτούρας της ομάδας περιλαμβάνεται ο «χαρακτήρας της ηγεσίας» (Quinn & Cameron, 1999).

Η ηγεσία μιας ομάδας, ενός φορέα/ οργανισμού μπορεί να έχει τυπική ή άτυπη μορφή και υπ' αυτή την έννοια να ασκείται από ένα ή περισσότερα μέλη της. Όπως γίνεται αντιληπτό, στην πρώτη περίπτωση ο ηγέτης (τυπικός) ορίζεται από την επίσημη (τυπική) δομή του φορέα/ οργανισμού, ενώ ο άτυπος ηγέτης αναδεικνύεται από τα μέλη μιας ομάδας και δεδομένου ότι δεν κατέχει επίσημη ηγετική θέση ασκεί άτυπη επιρροή στη λειτουργία της.

Περαιτέρω, ως αποτέλεσμα της κατανομής της ισχύος και της επιρροής, εντός μιας ομάδας, φορέα/ οργανισμού, κάποιοι ηγούνται και κάποιοι ακολουθούν. Έτσι, στο πλαίσιο της λειτουργίας της ομάδας, ο τυπικός ηγέτης έχει τον ρόλο και την ευθύνη του προσανατολισμού των δραστηριοτήτων και των συμπεριφορών των μελών της ομάδας προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων της.

Η ηγεσία συνιστά διαδικασία άσκησης επιρροής στις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, με απώτερο σκοπό την πρόθυμη συνεργασία τους ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι (Stogdill, 1950).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η άσκηση επιρροής προϋποθέτει ο ηγέτης να αποτελεί πηγή έμπνευσης και να λειτουργεί ως καθοδηγητής προς της επίτευξη ένα κοινού στόχου και υπ' αυτή την έννοια πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να επιδρά πάνω στη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Επιπλέον, τα μέσα που διαθέτει και αξιοποιεί ο τυπικός ηγέτης για τον έλεγχο της συμπεριφοράς και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των μελών μιας ομάδας πηγάζουν από

τη θέση του στην ιεραρχία του φορέα/ οργανισμού (νόμιμη εξουσία) και από πλευράς περιεχομένου περιλαμβάνουν την παρακίνηση, την καθοδήγηση και την εμπύχωση.

Συνεπώς, ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας της ομάδας διαδραματίζουν δύο βασικοί παράγοντες. Ο πρώτος είναι συνυφασμένος με την εγκαθίδρυση κοινά αποδεκτών κανόνων, οι οποίοι σε δεύτερο χρόνο μεταβολίζονται σε πεποιθήσεις και γενικές παραδοχές των μελών της ομάδας. Ο δεύτερος μηχανισμός δημιουργίας κουλτούρας της ομάδας ενεργοποιείται μέσω των προτύπων που θέτει η ηγεσία της ομάδας (ηγετική μορφή), που αντανakλούν τις αξίες και τις πεποιθήσεις με τις οποίες ταυτίζονται τα μέλη της.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, κατά τη διαδικασία δημιουργίας/ σύστασης των ομάδων αναδύονται - ως κυρίαρχες μορφές- οι ιδρυτές τους, οι πεποιθήσεις, αξίες και παραδοχές των οποίων μορφοποιούν έναν απτό και σαφή τρόπο για την οργάνωση και λειτουργία τους. Με αυτό τον τρόπο οι ιδρυτές/ ηγέτες διαμορφώνουν ζητήματα που είναι θεμελιώδη για την κουλτούρα της ομάδας και για τον λόγο αυτό γίνονται αποδεκτοί ως πρότυπα. Στη συνέχεια, η ομάδα μαθαίνει εμπειρικά, ποιο τμήμα της οργάνωσης και λειτουργίας της είναι αποτελεσματικό και ποιο όχι. Αυτή η κοινή μάθηση οδηγεί βαθμιαία σε κοινές παραδοχές. (Schein, 1990). Ουσιαστικά, κάθε ομάδα, φορέας/ οργανισμός διαθέτει μια μοναδική, διακριτή κουλτούρα που καθορίζεται από τις διαφορετικές επιμέρους συνθήκες και τα πρόσωπα που εμπλέκονται και βιώνουν την κουλτούρα αυτή, ανατροφοδοτώντας την.

Στο πλαίσιο αυτό, το στυλ ηγεσίας προάγει την ευημερία, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα των ομάδων, με αποτέλεσμα η οργάνωση και λειτουργία των ομάδων να δοκιμάζονται στην πράξη, άλλοτε με επιτυχία και άλλοτε όχι. Έτσι, το στυλ ηγεσίας -σε μεγάλο ή μικρότερο βαθμό- συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος εντός του οποίου οι ομάδες, οι φορείς/ οργανισμοί μπορούν να αντιμετωπίζουν αβεβαιότητες και να δράττουν ευκαιρίες. Το στυλ ηγεσίας, επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα και συνακόλουθα τόσο τη συνοχή της ομάδας όσο (και ευρύτερα) την κατανόηση των στόχων του οργανισμού και τη δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Σε συνέχεια των ανωτέρω θα μπορούσε να υποστηριχτεί η άποψη ότι: «η ηγεσία αποτελεί ένα πολύπλοκο φαινόμενο που επηρεάζει τις σχέσεις και την απόδοση σε κάθε οργανισμό» (Ευαγγελία Ταμπάκου κ.α. 2024). Έτσι, ο ηγέτης αποτελεί σημείο αναφοράς και πηγή έμπνευσης για τα μέλη μιας ομάδας, φορέα/ οργανισμού με αποτέλεσμα να διαμορφώνει ευνοϊκές συνθήκες για την επίτευξη των κοινά αποδεκτών στόχων (Northouse, P. G. 2010).

Με δεδομένο ότι ο ηγέτης επιδρά στην οργανωσιακή κουλτούρα και κατ' επέκταση στην κινητοποίηση, στην εργασιακή απόδοση, στην αποτελεσματικότητα κ.λπ., αναμένεται ότι τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας ασκούν διαφοροποιημένη επίδραση στα αποτελέσματα και στις επιδόσεις των ομάδων, φορέων/ οργανισμών. Τα στυλ ηγεσίας ποικίλλουν και γι' αυτό οι ηγέτες διακρίνονται από την ικανότητά τους να επικοινωνούν, να διαθέτουν όραμα, να έχουν στρατηγική, να είναι επικεντρωμένοι στην επίτευξη στόχων, να διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τον ανθρώπινο παράγοντα, να είναι δίκαιοι, συνεπείς κ.λπ.

Συνεπώς, η κουλτούρα σχετίζεται με την ηγεσία δεδομένου ότι «η έμπνευση του ηγέτη δημιουργεί έμπνευση κουλτούρας» (Schein E., 1992). Έτσι, κάθε στυλ ηγεσίας ασκεί διαφορετική επιρροή στη διαμόρφωση της κουλτούρας μιας ομάδας, με αποτέλεσμα να αναμένουμε το αυταρχικό στυλ ηγεσίας να επιβάλλει κανόνες με τους οποίους όλα τα μέλη της ομάδας οφείλουν να πειθαρχήσουν, αλλά παράλληλα μπορεί να προκαλέσουν δυσαρέσκεια. Στον αντίποδα, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μπορεί να δημιουργήσει ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας, ενώ το χαρισματικό στυλ ηγεσίας εμπνέει και δημιουργεί πίστη στο όραμα της ομάδας, φορέα/ οργανισμού.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω προκύπτει εύλογα το ερώτημα: Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επιδρούν στη διαμόρφωση της κουλτούρας της ομάδας;



Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν ουσιαστικά τη διαμόρφωση της κουλτούρας της ομάδας, καθορίζοντας τόσο το «πως» αλληλεπιδρούν τα μέλη, όσο και το «ποιες» αξίες και συμπεριφορές προωθούνται. Ειδικότερα:

Δημοκρατικό/ Συμμετοχικό στυλ: Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, τη συλλογική λήψη αποφάσεων και την ενεργή συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας. Αυτό δημιουργεί μια κουλτούρα συνεργασίας, όπου τα μέλη αισθάνονται ότι έχουν φωνή και ότι οι απόψεις τους λαμβάνονται υπόψη. Μελέτες όπως αυτή των Guzzo & Dickson (1996) δείχνουν ότι τέτοια περιβάλλοντα οδηγούν σε μεγαλύτερη συνοχή και ανθεκτικότητα της ομάδας.

Αυταρχικό στυλ: Σε αντίθεση με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, ο αυταρχικός ηγέτης μπορεί να επιβάλλει αποφάσεις χωρίς διαβούλευση, δημιουργώντας ένα κλίμα όπου τα μέλη αισθάνονται απομονωμένα και λιγότερο υπεύθυνα. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την κουλτούρα, μειώνοντας την καινοτομία και την αμοιβαία υποστήριξη.

Μετασχηματιστικό στυλ: Οι ηγέτες που εστιάζουν στην έμπνευση και στο κοινό όραμα, ενθαρρύνουν την καινοτομία και την αυτονομία, προάγοντας μια κουλτούρα που υποστηρίζει τη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη. Μέσω της ενθάρρυνσης για ανάληψη πρωτοβουλιών και της αναγνώρισης των επιτευγμάτων, τα μέλη αισθάνονται περισσότερο υπεύθυνα συνδεδεμένα με τους στόχους της ομάδας.

Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν ουσιαστικά τη διαμόρφωση της κουλτούρας της ομάδας, καθορίζοντας τόσο το «πως» αλληλεπιδρούν τα μέλη, όσο και το «ποιες» αξίες και συμπεριφορές προωθούνται. Ειδικότερα:

Δημοκρατικό/ Συμμετοχικό στυλ: Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, τη συλλογική λήψη αποφάσεων και την ενεργή συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας. Αυτό δημιουργεί μια κουλτούρα συνεργασίας, όπου τα μέλη αισθάνονται ότι έχουν φωνή και ότι οι απόψεις τους λαμβάνονται υπόψη. Μελέτες όπως αυτή των Guzzo & Dickson

(1996) δείχνουν ότι τέτοια περιβάλλοντα οδηγούν σε μεγαλύτερη συνοχή και ανθεκτικότητα της ομάδας.

Αυταρχικό στυλ: Σε αντίθεση με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, ο αυταρχικός ηγέτης μπορεί να επιβάλλει αποφάσεις χωρίς διαβούλευση, δημιουργώντας ένα κλίμα όπου τα μέλη αισθάνονται απομονωμένα και λιγότερο υπεύθυνα. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την κουλτούρα, μειώνοντας την καινοτομία και την αμοιβαία υποστήριξη.

Μετασχηματιστικό στυλ: Οι ηγέτες που εστιάζουν στην έμπνευση και στο κοινό όραμα, ενθαρρύνουν την καινοτομία και την αυτονομία, προάγοντας μια κουλτούρα που υποστηρίζει τη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη. Μέσω της ενθάρρυνσης για ανάληψη πρωτοβουλιών και της αναγνώρισης των επιτευγμάτων, τα μέλη αισθάνονται περισσότερο υπεύθυνα συνδεδεμένα με τους στόχους της ομάδας.

Οι 4 +1 παράγοντες που δημιουργούν την ομάδα.

Οι ομάδες περνούν από πέντε στάδια ανάπτυξης (Bruce Tuckman, 1965) και συγκεκριμένα τον σχηματισμό (forming), την ανταλλαγή ιδεών (storming), τη διαμόρφωση συμπεριφορών (norming), την απόδοση (performing) και τη διάλυση (adjourning).

Στην πρώτη φάση του σχηματισμού, η ομάδα αναζητά τον σκοπό και τον προσανατολισμό της, κάτι που επιτυγχάνεται μέσα από την ανάδειξη των προσδοκιών των μελών της. Επιπλέον, σε αυτή τη φάση τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται τον λόγο εμπλοκής τους, προσπαθούν να καθιερώσουν μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας και κατανόησης, να καθορίσουν τις εργασίες και να προσδιορίσουν δραστηριότητες και κοινά αποδεκτές προτεραιότητες. Όταν το σύνολο των μελών της ομάδας αισθανθούν μέλη της ομάδας, το στάδιο του σχηματισμού θεωρείται ότι έχει ολοκληρωθεί.

Στη δεύτερη φάση της ανταλλαγής ιδεών, τα μέλη της ομάδας εκθέτουν τις απόψεις τους με αποτέλεσμα η προσπάθεια συνεργασίας να περνάει σε δεύτερο πλάνο καθώς το «εγώ» του κάθε μέλους της ομάδας ενδέχεται να αντιπαρατεθεί με το «εγώ» των υπόλοιπων μελών της. Τα μέλη διερευνούν τους ρόλους τους στην ομάδα, το περιεχόμενο και τη σκοπιμότητα των εργασιών που θα αναλάβουν. Σε αυτή τη φάση εμφανίζεται μεγάλη συναισθηματική αντίσταση λόγω της ύπαρξης διαφωνιών, προστριβών ακόμα και συγκρούσεων που μπορεί να ωθήσουν κάποια μέλη της ομάδας σε πρόωρη αποχώρηση. Επίσης, στο στάδιο της ανταλλαγής ιδεών διαμορφώνονται

ανταγωνιστικές συμπεριφορές με απώτερο στόχο την ανάληψη της ηγεσίας και τον έλεγχο της ομάδας. Η ολοκλήρωση του δεύτερου σταδίου σηματοδοτεί τη λειτουργία της ομάδας.

Στην τρίτη φάση της διαμόρφωσης συμπεριφορών, η αντιπαράθεση υποχωρεί και αναδεικνύεται η αλληλεγγύη και η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι συγκρούσεις αμβλύνονται και δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ενώ μέλη της ομάδας παράγουν έργο, καθώς στην προηγούμενη φάση συμφώνησαν στις βασικές αρχές, στο περιεχόμενο και στη μεθοδολογία της εργασίας τους. Τα μέλη της ομάδας, αντί για επίτευξη ατομικών επιτευγμάτων, εργάζονται ομαδικά επιδιώκοντας την επίτευξη κοινών στόχων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της ομάδας ελαττώνεται και παράλληλα εντείνονται οι προσπάθειές τους για την αποτελεσματικότητα του παραγόμενου έργου. Η ολοκλήρωση του τρίτου σταδίου σηματοδοτεί την «ομαλοποίηση» της λειτουργίας της ομάδας, υποδηλώνοντας την ύπαρξη μιας ενιαίας ομάδας.

Στην τέταρτη φάση της απόδοσης, τα μέλη της ομάδας στρέφουν το ενδιαφέρον τους και διοχετεύουν τις ενέργειές τους στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας. Η ομάδα χαρακτηρίζεται πλέον από ωριμότητα, ενώ τα μέλη της διαθέτουν επίγνωση επί των αρμοδιοτήτων τους, εκπληρώνοντας με αποτελεσματικό τρόπο το έργο που τους έχει ανατεθεί. Στη συγκεκριμένη φάση, τα μέλη της ομάδας εστιάζουν στην επίλυση προβλημάτων, αξιοποιώντας συνεργατικές μεθόδους, ενώ επεξεργάζονται από κοινού νέες ιδέες. Η ολοκλήρωση του τέταρτου σταδίου σηματοδοτεί την επίλυση δομικών ζητημάτων της ομάδας, την εξομάλυνση των διαπροσωπικών σχέσεων και την παγιοποίηση των ρόλων των μελών της.

Αν και η πέμπτη φάση δημιουργίας της ομάδας προστέθηκε σε δεύτερο χρόνο (Tuckman & Jensen: 1977), εντούτοις θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι του μοντέλου ανάπτυξης ομάδων. Έτσι, στην πέμπτη φάση του τερματισμού ή της διάλυσης τα μέλη της ομάδας αποχωρούν καθώς έχουν ολοκληρώσει το έργο τους. Η συγκεκριμένη φάση χαρακτηρίζεται και ως «πένθος» δεδομένου ότι με τη διάλυση της ομάδας, τα μέλη της που έχουν «δεθεί», αισθάνονται την απώλεια. Η ολοκλήρωση του πέμπτου σταδίου σηματοδοτεί την αναζήτηση νέων συνεργασιών.

Τα ανωτέρω πέντε στάδια συνιστούν ένα γραμμικό μοντέλο διαμόρφωσης της ομάδας και υπ' αυτή την έννοια η ολοκλήρωση κάθε σταδίου αποτελεί προϋπόθεση για την έναρξη του επόμενου. Ουσιαστικά, κάθε στάδιο που ολοκληρώνεται έχει σημαντική επίδραση στα επόμενα στάδια με αποτέλεσμα η παράλειψη ή παράκαμψη κάποιου σταδίου να οδηγεί σε αλυσιτελείς ομάδες.

Δεδομένου ότι και οι πιο ταλαντούχοι άνθρωποι δεν μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο, αν δεν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες, προκύπτει ότι η επιτυχία μιας ομάδας δεν βασίζεται μόνο στην ικανότητα των μελών της, αλλά και σε θεμελιώδεις παράγοντες που διαμορφώνουν τη συνοχή και τη δομή της. Στο πλαίσιο αυτό, σε πρώτο πλάνο τοποθετείται ο προσδιορισμός του σκοπού της ομάδας καθώς μια ομάδα υφίσταται όταν τα μέλη της έχουν έναν κοινό σκοπό και ακολουθεί η επίγνωση της θέσης που κατέχουν τα μέλη της, του ρόλου που καλούνται να διαδραματίσουν και της συνεισφοράς τους στην επίτευξη των στόχων της.

Περαιτέρω, η ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας ενισχύει την εμπιστοσύνη, ενώ η ενεργητική ακρόαση και ο σεβασμός στις απόψεις των άλλων δημιουργούν ένα υγιές και δημιουργικό περιβάλλον που επιτρέπει την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προκλήσεων με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπη η ομάδα. Τέλος, ο ηγέτης καθοδηγεί, εμπνέει και διαχειρίζεται τις δυναμικές που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της ομάδας, ενώ επιδιώκει τη διαμόρφωση κοινών μοτίβων σκέψης και δράσης των μελών της.



Το μοντέλο των «4+1 παραγόντων» στοχεύει στην διαμόρφωση ομάδων υψηλής απόδοσης και αποτελείται από:

(1) Τη στοίχιση (alignment): Κατά τη στοίχιση τα μέλη μιας ομάδας μοιράζονται κοινούς στόχους και αξίες και προσανατολίζονται στην εκπλήρωση της αποστολής της. Η στοίχιση εξασφαλίζει ότι τα μέλη μιας ομάδας είναι ευθυγραμμισμένα με τις προτεραιότητες και το όραμά της.

(2) Την επικοινωνία (communication): Η ανοιχτή, διαρκής και ευκρινής επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας είναι θεμελιώδης για τη λειτουργία της και κρίνεται απαραίτητη για την ανταλλαγή απόψεων και ιδεών, την επίλυση διαφορών και τη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία διευκολύνει τη συνεργασία και τη διαχείριση/ αποτροπή των συγκρούσεων εντός της ομάδας.

(3) Τις διαδικασίες (processes): Οι καθορισμένες και τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργούν ως ο «οδηγός» στην υψηλή απόδοση και την επιτυχία της ομάδας. Επιπλέον, είναι κρίσιμες διότι δημιουργούν ένα συμπαγές πλαίσιο που καθοδηγεί τη συνεργασία και τη λήψη αποφάσεων που διαμορφώνει συνθήκες συνέπειας και

διαφάνειας· που ενισχύει τη μάθηση και την ανάπτυξη· επιτυγχάνει το συντονισμό των δραστηριοτήτων των μελών της ομάδας και την ευελιξία της.

(4) Τους τρόπους συνεργασίας (methods of cooperation): Διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη λειτουργία της ομάδας καθώς περιλαμβάνουν τις πρακτικές και τα εργαλεία που διευκολύνουν την ομαδική εργασία, την αλληλεπίδραση και την ενίσχυση της συλλογικής δημιουργικότητας. Η καθιέρωση καλών πρακτικών συνεργασίας ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και την αποτελεσματική συνεργασία.

(+1) Την αίσθηση ανταμοιβής και κέρδους (sense of reward and profit): Ο συνδυασμός ανταμοιβών, είτε οικονομικών είτε μη οικονομικών (π.χ. αναγνώριση, προσωπική ανάπτυξη κ.λπ.), είναι κρίσιμος για να διατηρείται η παρακίνηση και η δέσμευση των μελών της ομάδας. Όταν τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται ότι τα επιτεύγματά τους αναγνωρίζονται και ανταμείβονται, ενισχύεται η αφοσίωση τους και αποκτούν επιπλέον κίνητρο για συνεχή βελτίωση.

Οι ανωτέρω παράγοντες δημιουργούν ένα πλαίσιο που επιτρέπει στην ομάδα να λειτουργεί ομαλά, να αντιμετωπίζει προκλήσεις και να επιτυγχάνει τους στόχους της. Η στοίχιση καθοδηγεί το «τι» θέλει να επιτύχει η ομάδα, ενώ η επικοινωνία, οι διαδικασίες και οι τρόποι συνεργασίας περιγράφουν το «πώς» θα το πετύχει, ενώ η αίσθηση ανταμοιβής λειτουργεί ως κίνητρο για συνεχή προσπάθεια και αυτοβελτίωση.

Το μοντέλο των «4+1 παραγόντων» στοχεύει στην διαμόρφωση ομάδων υψηλής απόδοσης και αποτελείται από:

(1) Τη στοίχιση (alignment): Κατά τη στοίχιση τα μέλη μιας ομάδας μοιράζονται κοινούς στόχους και αξίες και προσανατολίζονται στην εκπλήρωση της αποστολής της. Η στοίχιση εξασφαλίζει ότι τα μέλη μιας ομάδας είναι ευθυγραμμισμένα με τις προτεραιότητες και το όραμά της.

(2) Την επικοινωνία (communication): Η ανοιχτή, διαρκής και ευκρινής επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας είναι θεμελιώδης για τη λειτουργία της και κρίνεται απαραίτητη για την ανταλλαγή απόψεων και ιδεών, την επίλυση διαφορών και τη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, η

αποτελεσματική επικοινωνία διευκολύνει τη συνεργασία και τη διαχείριση/ αποτροπή των συγκρούσεων εντός της ομάδας.

(3) Τις διαδικασίες (processes): Οι καθορισμένες και τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργούν ως ο «οδηγός» στην υψηλή απόδοση και την επιτυχία της ομάδας. Επιπλέον, είναι κρίσιμες διότι δημιουργούν ένα συμπαγές πλαίσιο που καθοδηγεί τη συνεργασία και τη λήψη αποφάσεων· που διαμορφώνει συνθήκες συνέπειας και διαφάνειας· που ενισχύει τη μάθηση και την ανάπτυξη· επιτυγχάνει το συντονισμό των δραστηριοτήτων των μελών της ομάδας και την ευελιξία της.

(4) Τους τρόπους συνεργασίας (methods of cooperation): Διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη λειτουργία της ομάδας καθώς περιλαμβάνουν τις πρακτικές και τα εργαλεία που διευκολύνουν την ομαδική εργασία, την αλληλεπίδραση και την ενίσχυση της συλλογικής δημιουργικότητας. Η καθιέρωση καλών πρακτικών συνεργασίας ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και την αποτελεσματική συνεργασία.

(+1) Την αίσθηση ανταμοιβής και κέρδους (sense of reward and profit): Ο συνδυασμός ανταμοιβών, είτε οικονομικών είτε μη οικονομικών (π.χ. αναγνώριση, προσωπική ανάπτυξη κ.λπ.), είναι κρίσιμος για να διατηρείται η παρακίνηση και η δέσμευση των μελών της ομάδας. Όταν τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται ότι τα επιτεύγματά τους αναγνωρίζονται και ανταμείβονται, ενισχύεται η αφοσίωση τους και αποκτούν επιπλέον κίνητρο για συνεχή βελτίωση.

Οι ανωτέρω παράγοντες δημιουργούν ένα πλαίσιο που επιτρέπει στην ομάδα να λειτουργεί ομαλά, να αντιμετωπίζει προκλήσεις και να επιτυγχάνει τους στόχους της. Η στοίχιση καθοδηγεί το «τι» θέλει να επιτύχει η ομάδα, ενώ η επικοινωνία, οι διαδικασίες και οι τρόποι συνεργασίας περιγράφουν το «πώς» θα το πετύχει, ενώ η αίσθηση ανταμοιβής λειτουργεί ως κίνητρο για συνεχή προσπάθεια και αυτοβελτίωση.

Ανάδειξη και αξιολόγηση κρίσιμων διαδικασιών ομάδας.

Οι κρίσιμες διαδικασίες όπως η συλλογική λήψη αποφάσεων, η διαχείριση της απόδοσης και η διαρκής μάθηση με υπευθυνότητα, δηλαδή η ανάληψη πρωτοβουλιών για προσωπική και ομαδική ανάπτυξη, είναι απαραίτητες για την επιτυχή λειτουργία μιας ομάδας (Richard Hackman, 2002). Η δημιουργία μιας ομάδας που λειτουργεί αποδοτικά, πρακτικά, συνεπάγεται τη «μεταβολή» ενός αθροίσματος ατόμων σε μια οντότητα η οποία: α) λειτουργεί ολιστικά και

συντονισμένα, β) οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά, γ) οι διαδικασίες και οι μέθοδοι συνεργασίας διευκολύνουν την ανταλλαγή ιδεών και την από κοινού επίλυση προβλημάτων, δ) τα μέλη της ομάδας μοιράζονται ένα κοινό όραμα, ε) κάθε μέλος αναγνωρίζει το ρόλο του και τη συνεισφορά του, στ) η ευθύνη για την επίτευξη των στόχων της ομάδας είναι συλλογική, ζ) η καθιέρωση κανόνων και η υποστήριξη από την ηγεσία συμβάλλουν στο να λειτουργεί η ομάδα ως ενιαίο σύνολο.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η απόδοση της ομάδας είναι πολυπαραγοντική καθώς επηρεάζεται από την ηγεσία, την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών της, τη σαφήνεια των στόχων (Mathieu et al., 2008) καθώς και το επίπεδο συνοχής και το κλίμα εμπιστοσύνης (Kozlowski & Ilgen, 2006). Επιπλέον, είναι αποτέλεσμα της συντονισμένης προσπάθειας και της δέσμευσης των μελών της ομάδας για την επίτευξη των κοινών προκαθορισμένων στόχων.

Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά, υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή και ισχυρότερη δέσμευση των μελών της ομάδας, γεγονός που ενδυναμώνει την αποδοτικότητα της ομαδικής δράσης. Η συλλογική λήψη αποφάσεων επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ότι η γνώμη τους έχει σημασία, ενισχύοντας έτσι την αίσθηση ιδιοκτησίας και ευθύνης απέναντι στους κοινούς στόχους.

Επιπλέον, όταν όλοι οι ενδιαφερόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους, η ομάδα καταφέρνει να λάβει υπόψη και να ενσωματώσει διαφορετικές οπτικές, ενώ ο συνδυασμός διαφορετικών εμπειριών και γνώσεων συμβάλλει στη λήψη πιο ορθολογικών και βιώσιμων αποφάσεων. Επίσης, τα μέλη που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης απόφασης είναι πιο πιθανό να στηρίζουν και να υλοποιήσουν τις αποφάσεις που θα ληφθούν σε ομαδικό επίπεδο, καθώς αισθάνονται υπεύθυνα για το αποτέλεσμα.

Ο Irving Janis (1972) εισήγαγε και ανέλυσε το φαινόμενο της «ομαδικής σκέψης» (groupthink), ως μια κατάσταση όπου η πίεση για ομοφωνία μέσα σε μια ομάδα οδηγεί σε ανεπαρκή κριτική σκέψη και συχνά σε λανθασμένες αποφάσεις. Μέσα από παραδείγματα και ανάλυση περιπτώσεων, ο Janis κατέδειξε πώς η αναζήτηση της ομοφωνίας και η αποφυγή της διαφωνίας μπορούν να εμποδίσουν την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων και να οδηγήσουν σε αποφάσεις που δεν λαμβάνουν υπόψη όλα τα διαθέσιμα δεδομένα.

Ο J. Richard Hackman, επισημαίνει ότι ο ηγέτης δεν λειτουργεί απλά ως διευθυντής αλλά ως καταλύτης που επιδρά στη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών για συλλογική επιτυχία, αυξάνοντας έτσι τη συνολική απόδοση της ομάδας. Η σαφής καθοδήγηση, η παρακολούθηση

και η παροχή ανατροφοδότησης σε επίπεδο ομάδας συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων της. Στο πλαίσιο αυτό, ο ηγέτης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της αποδοτικότητας της ομάδας, καθώς ενθαρρύνει την ομαδική εργασία, προωθεί την επικοινωνία και διασφαλίζει ότι οι στόχοι είναι κατανοητοί και αποδεκτοί από όλα τα μέλη της. Για τον λόγο αυτό, στις ομάδες που εγκαθιδρύεται μια υψηλής ποιότητας επικοινωνία, μεταξύ του ηγέτη και των μελών, επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα (Guzzo & Dickson, 1996).

Δράσεις αλλαγής ώστε να βελτιώσουν τις διαδικασίες που υστερούν.

Οι ομάδες, φορείς/ οργανισμοί που βρίσκονται αντιμέτωποι με συνθήκες αβεβαιότητας, συνεχόμενων μεταβολών ή σημαντικών προκλήσεων οφείλουν να είναι σε θέση να αλλάζουν. Στο πλαίσιο αυτό, οι δράσεις αλλαγής σχετίζονται με την εκούσια ή ακούσια αντίδραση μιας ομάδας, φορέα/ οργανισμού στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Σύμφωνα με την τελευταία πρόταση, οι αιτιολογικοί παράγοντες της αλλαγής εντοπίζονται τόσο στο εσωτερικό της ομάδας, φορέα/ οργανισμού (ηγεσία, στελέχη, κουλτούρα, αποδοτικότητα), όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, αύξηση της αποδοτικότητας τεχνολογικές αλλαγές κ.λπ.).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, οι δράσεις αλλαγής εντάσσονται σε μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης της λειτουργίας μιας ομάδας, φορέα/ οργανισμού που εδράζεται στη δημιουργία νέων κοινών γνωστικών μοντέλων τα οποία βελτιώνουν τη δράση, τη συμπεριφορά και την αποδοτικότητα των μελών της. Ουσιαστικά οι δράσεις αλλαγής προωθούνται προκειμένου να μετασχηματίσουν την οργανωσιακή κουλτούρα, δομή και λειτουργία, καθώς και τις στάσεις των μελών μιας ομάδας, φορέα/ οργανισμού.

Οι δράσεις αλλαγής αφορούν στις διαδικασίες μίας ομάδας, φορέα/ οργανισμού, μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της, διαχείρισης των κρίσεων και συγκρούσεων, της αλλαγής των κινήτρων και ανταμοιβών κ.λπ. Επιπλέον, επεκτείνονται στην απλούστευση των διαδικασιών, στην ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών, αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας

και στην εισαγωγή δεικτών παρακολούθησης της αποδοτικότητας. Από πλευράς περιεχομένου οι δράσεις αλλαγής αφορούν:

- Αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και των αξιών της ομάδας.
- Αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών, μέσω της λεπτομερούς ανάλυσης των τρεχουσών διαδικασιών και τον εντοπισμό των σημείων που χρήζουν βελτίωση.
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση των μελών της ομάδας για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για τη βελτίωση των διαδικασιών.
- Ενίσχυση της επικοινωνίας με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ανοιχτής και διαφανούς επικοινωνίας, όπου τα μέλη της ομάδας θα αισθάνονται άνετα να εκφράζουν ιδέες και ανησυχίες, προάγοντας τη συνεργασία και την επίλυση προβλημάτων.
- Καθορισμός σαφών ρόλων και καθηκόντων για κάθε μέλος της ομάδας, ώστε να υπάρχει κατανόηση των προσδοκιών και των ευθυνών, βελτιώνοντας τη συνολική αποδοτικότητα.
- Απλούστευση διαδικασιών που επιτρέπουν την ταχύτερη προσαρμογή στις αλλαγές.
- Συνεχής ανατροφοδότηση που επιτρέπει την έγκαιρη αναγνώριση προβλημάτων και την άμεση προσαρμογή των διαδικασιών.
- Σύστημα ανταμοιβών, μέσω της αναγνώρισης και επιβράβευσης των προσπαθειών και των επιτευγμάτων των μελών της ομάδας.

Ανάπτυξη της αίσθησης υπευθυνότητας, της υποκίνησης και της ιδιοκτησίας στην ομάδα.

Η υπευθυνότητα συνιστά ηθική αξία, έχει την έννοια του τι πρέπει να γίνει και προϋποθέτει τη δέσμευση (Kirschenbaum, 1995). Η ανάπτυξη της αξίας της υπευθυνότητας μέσα σε μια ομάδα, προϋποθέτει την εφαρμογή μιας σειράς διαδικασιών που συμβάλλουν στην ενίσχυση της ιδιοκτησίας και της δέσμευσης των μελών της. Κάτι τέτοιο φαίνεται να επιτυγχάνεται με τον σαφή προσδιορισμό των ρόλων και επιμερισμό των ευθυνών μεταξύ των μελών μιας ομάδας, με αποτέλεσμα κάθε μέλος να γνωρίζει με ακρίβεια το περιεχόμενο της εργασίας του, γεγονός που δημιουργεί ένα πλαίσιο για την ανάληψη προσωπικής υπευθυνότητας. Έτσι, η ανάπτυξη της αίσθησης της υπευθυνότητας στην ομάδα παραπέμπει σε μια συλλογική διαδικασία, στην οποία κάθε μέλος αισθάνεται ότι έχει ατομική συνεισφορά και ότι οι επιτυχίες και οι αποτυχίες αντανακλούν τη συνολική απόδοση της ομάδας. Η σαφής κατανομή των καθηκόντων μεταξύ

των μελών μιας ομάδας συμβάλλει στην αποφυγή συγχύσεων και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου όλοι αισθάνονται ότι κατέχουν την «ιδιοκτησία» στα απτά αποτελέσματα της ομάδας.

Η ανάπτυξη της υποκίνησης συμβάλλει στην ενεργοποίηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των μελών μιας ομάδας, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. Οι τεχνικές υποκίνησης ποικίλουν, προσεγγίζονται σε διαφορετικές θεωρίες και εφαρμόζονται προσαρμοζόμενες στα διαφορετικά χαρακτηριστικά και στον τύπο προσωπικότητας των μελών μιας ομάδας (Lambrou et al., 2010).

Ως υποκίνηση θεωρείται μία ιδιαίτερη διαδικασία, η οποία ενεργοποιεί μηχανισμούς, που σαν στόχο έχουν να παρακινήσουν το άτομο ώστε να αξιοποιήσει πλήρως τα ταλέντα του και να προβάλλει τη θετική του συμπεριφορά (Δικαίος κ.α., 1999).

Στο πλαίσιο αυτό, κάποιες θεωρίες κατατάσσουν τα οικονομικά κίνητρα στα κυριότερα μέσα για την αύξηση της εργασιακής απόδοσης (F. Taylor), ενώ άλλες αναδεικνύουν την επίδραση παραγόντων όπως η αυτοεκτίμηση, η ομαδικότητα και η θετική αλληλεπίδραση (E. Mayo & T. Parsons).

Κάποιες θεωρίες προσπαθούν να εξηγήσουν ποιο περιεχόμενο, δηλαδή ποιες ανάγκες και επιδιώξεις, παρακινούν τους ανθρώπους και καθοδηγούν τις συμπεριφορές τους, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Οι θεωρίες περιεχομένου της υποκίνησης εστιάζουν στο «τι» κινητοποιεί τα άτομα και συνοπτικά -οι αντιπροσωπευτικότερες- είναι οι ακόλουθες:

Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow: Τα άτομα κινητοποιούνται από μια σειρά αναγκών που κατηγοριοποιούνται σε πέντε επίπεδα, ξεκινώντας από τις βασικές φυσικές ανάγκες και καταλήγοντας στην αυτοπραγμάτωση. Βέβαια, αν και η υπόθεση πως όλα τα άτομα έχουν τις ίδιες ανάγκες δημιουργεί περιορισμούς εντούτοις, σύμφωνα με τον Maslow κάθε συμπεριφορά η οποία υποκινείται αποτελεί το μέσο απ' όπου ικανοποιούνται οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg: Ο Herzberg διακρίνει δυο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τους εργαζόμενους στην εργασία τους, αυτούς που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας και ονομάζονται παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) και αυτούς

που σχετίζονται με τη φύση της εργασίας που εκτελούν και ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα (motivation).

Η θεωρία κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland: Εστιάζει στις ανάγκες για επιτεύγματα, για κοινωνικές σχέσεις και για εξουσία, υποστηρίζοντας ότι τα άτομα διαφέρουν στο πόσο έμφαση δίνουν σε κάθε μία από αυτές τις ανάγκες και πως αυτό επηρεάζει τη συμπεριφορά τους.

Η ERG θεωρία του Alderfer: Αναδιατυπώνει την ιεραρχία του Maslow σε τρία επίπεδα και συγκεκριμένα: υπαρξιακές ανάγκες, ανάγκες σχέσεων και ανάγκες ανάπτυξης – και υποστηρίζει ότι οι ανάγκες αυτές μπορούν να ενεργοποιούνται ταυτόχρονα και να επηρεάζουν η μία την άλλη.

Η θεωρία X και Y του McGregor: Η θεωρία X και Y διακρίνει δύο αντίθετες προσεγγίσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η θεωρία X βασίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι είναι εγγενώς απρόθυμοι να εργαστούν, αποφεύγουν την ευθύνη και χρειάζονται αυστηρό έλεγχο και επίβλεψη. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, οι ηγέτες εφαρμόζουν αυταρχικές πρακτικές, πιστεύοντας ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται συνεχείς οδηγίες και κίνητρα για να παραμείνουν παραγωγικοί. Η θεωρία Y υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους δημιουργικοί και επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Σε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την αυτονομία και την ανάληψη πρωτοβουλιών, τα μέλη της ομάδας αναπτύσσουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης, συμβάλλοντας έτσι στην επιτυχή λειτουργία και ανάπτυξη της ομάδας.

Οι θεωρίες διαδικασίας της υποκίνησης εστιάζουν στις «διεργασίες» και στις «αλληλεπιδράσεις» που καθορίζουν το «πώς» και «γιατί» οι άνθρωποι κινητοποιούνται. Σε αντίθεση με τις θεωρίες περιεχομένου, που εξετάζουν τις ανάγκες και τις επιδιώξεις, οι θεωρίες διαδικασίας αναλύουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για το πώς προσδιορίζεται το επίπεδο της υποκίνησης. και συνοπτικά -οι αντιπροσωπευτικότερες- είναι οι ακόλουθες:

Η θεωρία της Προσδοκίας του Vroom: Η υποκίνηση καθορίζεται από το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι: (α) αντιλαμβάνονται αν το επίπεδο της απόδοσης συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τις ανταμοιβές, (β) αντιλαμβάνονται αν μπορούν να φτάσουν το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης και (γ) αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές έχουν αξία γι' αυτούς. Το βασικότερο σημείο της θεωρίας αυτής θεωρείται η σχέση μεταξύ προτίμησης και προσδοκίας. Η προσδοκία

σχετίζεται με το αποτέλεσμα που το άτομο θα ήθελε να έχει από μία εργασιακή συμπεριφορά ενώ η έννοια της προτίμησης έχει σχέση με την ικανοποίηση που θα ήθελε να λάβει για τη συγκεκριμένη του πράξη.

Η θεωρία της ισοτιμίας του Adams: Αυτή η θεωρία σχετίζεται με την προσπάθεια και το αποτέλεσμα και υποστηρίζει Όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αμείβεται περισσότερο αυξάνει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας, ενώ πράττει ακριβώς το αντίθετο όταν αισθάνεται ότι αδικείται. Όταν το αίσθημα της αδικίας είναι έντονο το άτομο αυξάνει τις απουσίες ή εγκαταλείπει την ομάδα.

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke: Η θεωρία αυτή επισημαίνει ότι όταν οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι αυξάνουν την απόδοση. Ουσιαστικά η δράση του ατόμου επηρεάζεται από τους συνειδητούς στόχους του, συνεπώς όταν ο εργαζόμενος έχει συγκεκριμένους στόχους τότε υποκινείται αποτελεσματικότερα. Όσο πιο δύσκολος είναι ο στόχος τόσο περισσότερο αυξάνεται η απόδοση του εργαζομένου μέχρι ο βαθμός δυσκολίας να ξεπεράσει τις δυνατότητες του ατόμου.

Η έννοια της ιδιοκτησίας στην ομάδα παραπέμπει σε καταστάσεις όπου τα μέλη της αισθάνονται ότι τα αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας τους ανήκουν, με αποτέλεσμα να αναπτύσσουν μια βαθύτερη αίσθηση υπευθυνότητας, δέσμευσης και προσωπικής επένδυσης, καθώς και προθυμίας να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Η αίσθηση αυτή, λειτουργεί καταλυτικά στη βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας και της επίτευξης υψηλότερης απόδοσης καθώς τα μέλη της ομάδας αφοσιώνονται στην επίτευξη των κοινών στόχων και επενδύουν στο κοινό όραμα της ομάδας (Pierce, Kostova & Dirks, 2001).

Τέλος, η αίσθηση της ιδιοκτησίας συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι ομάδες λειτουργούν με μεγαλύτερη συνοχή και είναι πιο ανθεκτικές στις αναδυόμενες προκλήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η συνοχή της ομάδας διατηρεί τις στενές σχέσεις μεταξύ των μελών της εξασφαλίζοντας τη διάθεσή τους να καταβάλουν -στο μέγιστο- τις προσπάθειες τους για την εκπλήρωση των στόχων της. Αποτέλεσμα. η συνοχή της ομάδας να ελαττώνει τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της και αντίστροφα να ενισχύει τη συναίνεση, την αφοσίωση την αποτελεσματικότερη επικοινωνία και την ικανοποίηση (Δ. Μπουραντάς, 1990).

Σύνοψη 8^{ου} κεφαλαίου

Το κεφάλαιο αυτό εστίασε στη σημασία της κουλτούρας της ομάδας και της ηγεσίας για τη

βελτίωση της απόδοσης και της συνεργασίας των μελών. Ανέλυσε τη διαφορά μεταξύ έκδηλης και σιωπηρής κουλτούρας, των παραγόντων που διαμορφώνουν μια αποτελεσματική ομάδα και τον ρόλο της ηγεσίας στη δημιουργία και διατήρηση θετικών εργασιακών σχέσεων. Ακόμη παρουσιάστηκε το μοντέλο των 4+1 παραγόντων για τη δημιουργία ομάδων υψηλής απόδοσης, καθώς και στρατηγικές για την αξιολόγηση και βελτίωση κρίσιμων διαδικασιών. Τέλος, τονίστηκε τη σημασία της υπευθυνότητας, της υποκίνησης και της αίσθησης ιδιοκτησίας στην επιτυχία μιας ομάδας.

Ερωτήσεις κατανόησης - αυτοαξιολόγησης

8.1 Πώς η υπάρχουσα κουλτούρα της ομάδας επηρεάζει την καθημερινή συνεργασία και την επίτευξη στόχων;

8.2 Με ποιο τρόπο η ανοιχτή επικοινωνία και η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας συμβάλλουν στην απόδοσή;

8.3 Ποιες συγκεκριμένες πτυχές της κουλτούρας της ομάδας ενισχύουν ή εμποδίζουν την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων;

8.4 Πώς η κουλτούρα της ομάδας επηρεάζει την ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων και την προσαρμοστικότητα σε αλλαγές;

8.5 Πώς η ηγεσία επηρεάζει την παρακίνηση και τη δέσμευση των μελών προς την επίτευξη των κοινών στόχων της ομάδας;

8.6 Με ποιους τρόπους η ηγεσία συμβάλλει στη διαχείριση συγκρούσεων και στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας;

8.7 Πώς η ηγεσία προάγει τη δημιουργικότητα και την προσαρμοστικότητα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες;

8.8 Πώς τα μέλη μιας ομάδας αναλαμβάνουν ευθύνη για τις δικές τους ενέργειες και με ποιον τρόπο μπορούν να ενισχύσουν την υπευθυνότητά τους;

8.9 Τι παρακινεί περισσότερο τα μέλη μιας ομάδας ώστε να συμμετέχουν ενεργά στην ομάδα;

Δραστηριότητες -πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 8.1: Βελτίωση Διαδικασιών σε Ομάδα Έργου Τεχνολογίας. Το πρόβλημα: Μια εταιρεία τεχνολογίας ανέθεσε σε μια ομάδα την ανάπτυξη μιας νέας εφαρμογής λογισμικού. Παρά την τεχνική επάρκεια των μελών, η ομάδα αντιμετώπισε καθυστερήσεις και προβλήματα συντονισμού.

Το Ζητούμενο: Α. Συζητήστε και προτείνετε διαδικασίες για την ανάδειξη και αξιολόγηση των κρίσιμων διαδικασιών (Συλλογική Λήψη Αποφάσεων: Η διαδικασία μέσω της οποίας η ομάδα αποφάσιζε για τεχνικές λύσεις και στρατηγικές. Διαχείριση Απόδοσης: Η παρακολούθηση της προόδου και η αξιολόγηση της απόδοσης των μελών. Μάθηση και Ανάπτυξη: Η συνεχής εκπαίδευση και βελτίωση των δεξιοτήτων των μελών. Β. Συζητήστε και προτείνετε διαδικασίες αξιολόγησης υφιστάμενων διαδικασιών (Συλλογή Δεδομένων: Διεξήχθησαν συνεντεύξεις και ανάλυση εγγράφων για την κατανόηση των τρεχουσών πρακτικών. Ανάλυση Αποτελεσματικότητας: Εντοπίστηκαν καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων και έλλειψη σαφούς καθοδήγησης. Γ. Συζητήστε και προτείνετε διαδικασίες για την ανάπτυξη στρατηγικών βελτίωσης (Ενίσχυση Συλλογικής Λήψης Αποφάσεων: Εισήχθησαν τακτικές συναντήσεις με σαφή ατζέντα και καθορισμένους ρόλους. Βελτίωση Διαχείρισης Απόδοσης: Εφαρμόστηκε σύστημα ανατροφοδότησης με σαφείς δείκτες απόδοσης. Προώθηση Μάθησης και Ανάπτυξης: Διοργανώθηκαν εκπαιδευτικά σεμινάρια και δημιουργήθηκε πρόγραμμα καθοδήγησης.

Δ. Συζητήστε και προτείνετε διαδικασίες για την εφαρμογή και παρακολούθηση (Πιλοτική Εφαρμογή: Οι νέες διαδικασίες δοκιμάστηκαν σε μικρή κλίμακα. Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων: Μετρήθηκαν βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των μελών.

Δραστηριότητα 8.2: Ανάλυση και ανάπτυξη κουλτούρας ομάδας: Οι επιμορφούμενοι/ες χωρίζονται σε μικρές ομάδες και αναλύουν τα εμφανή και αφανή στοιχεία της κουλτούρας μιας πραγματικής ή υποθετικής ομάδας. Στη συνέχεια δημιουργούν ένα σχέδιο δράσης για την ενίσχυση θετικών στοιχείων και την αλλαγή αρνητικών συμπεριφορών, βασισμένο σε αρχές ηγεσίας και συνεργασίας.

Δραστηριότητα 8.3: Προσομοίωση συλλογικής λήψης αποφάσεων: Οι επιμορφούμενοι/ες καλούνται να επιλύσουν ένα πρόβλημα εργασιακής φύσης (π.χ. καθυστερήσεις σε ένα έργο) χρησιμοποιώντας διαφορετικά στυλ ηγεσίας (δημοκρατικό, αυταρχικό, μετασχηματιστικό). Στη συνέχεια, αξιολογούν ποιο στυλ είχε την καλύτερη επίδραση στη συνεργασία και την απόδοση της ομάδας.

9. Ψηφιακά εργαλεία οργάνωσης και προγραμματισμού.

Σκοπός

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να αναδείξει τη σημασία των ψηφιακών ημερολογίων και των εργαλείων ατομικής οργάνωσης στη διαχείριση του χρόνου και την αύξηση της παραγωγικότητας. Μέσω της ανάλυσης εργαλείων όπως το Google Calendar, το Microsoft Outlook, το Google Keep και το MindMeister, οι αναγνώστες θα κατανοήσουν πώς μπορούν να βελτιώσουν την καθημερινή τους οργάνωση, να προγραμματίσουν πιο αποτελεσματικά τις δραστηριότητές τους και να διαχειριστούν καλύτερα τις πληροφορίες τους. Το κεφάλαιο στοχεύει επίσης να προσφέρει πρακτικές λύσεις για την επιλογή του κατάλληλου εργαλείου ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε χρήστη, συμβάλλοντας στην αποδοτικότερη διαχείριση επαγγελματικών και προσωπικών υποχρεώσεων.

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν την σημασία των δυνατοτήτων που δίνουν τα ψηφιακά εργαλεία οργάνωσης.
- Μάθουν για ημερολόγια, εργαλεία ατομικού προγραμματισμού και οργάνωσης, που είναι σήμερα διαθέσιμα σε όλους.

Έννοιες – κλειδιά

- | | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| - Ψηφιακά ημερολόγια. | - Διαχείριση χρόνου. |
| - Οργάνωση εργασιών. | - Google Calendar. |
| - Microsoft Outlook. | - Εργαλεία παραγωγικότητας. |
| - Google Keep. | - Mind mapping. |
| - Συγχρονισμός δεδομένων. | - Προγραμματισμός και υπενθυμίσεις. |

Ψηφιακά ημερολόγια

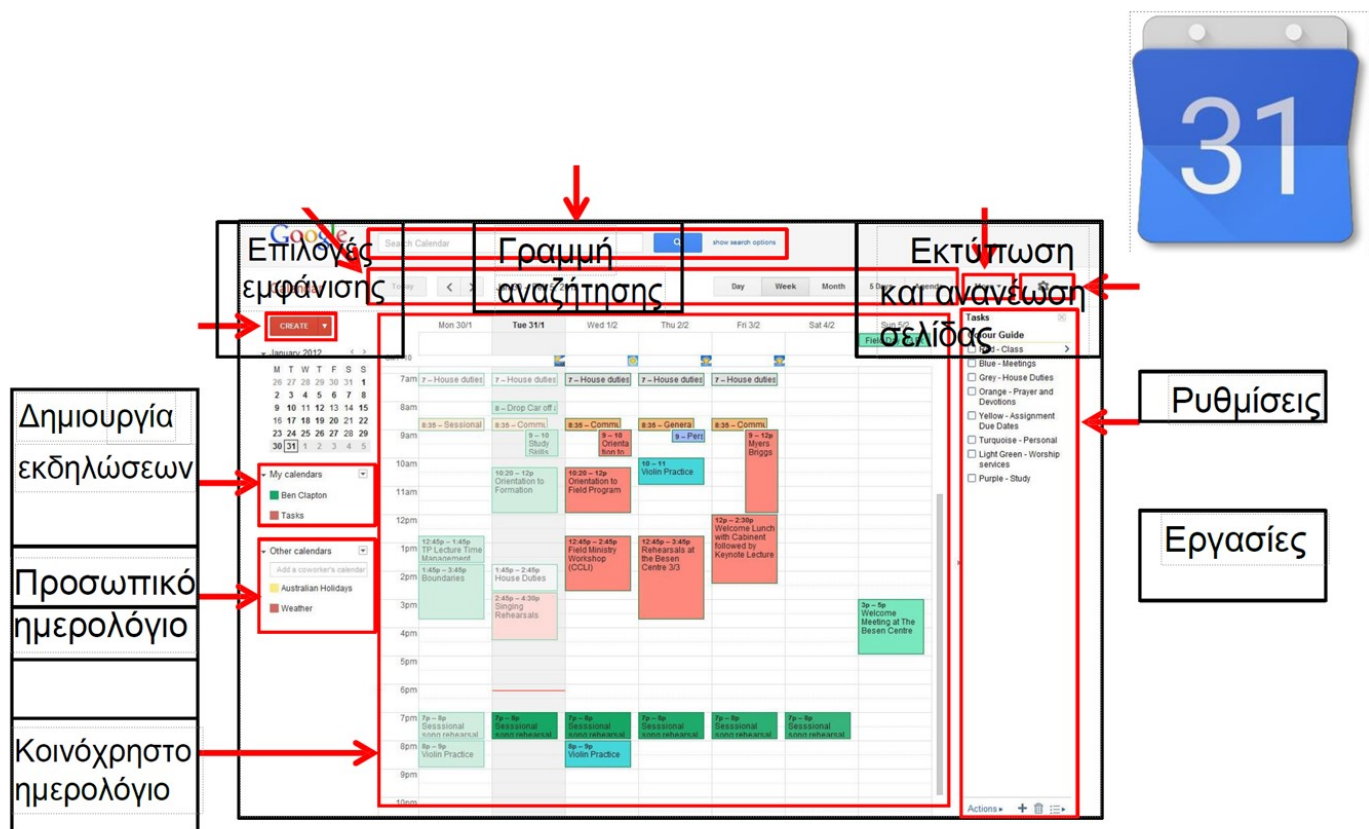
Η διαχείριση του χρόνου και η σωστή οργάνωση των καθημερινών δραστηριοτήτων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία. Στην ψηφιακή εποχή, τα παραδοσιακά ημερολόγια και οι λίστες υποχρεώσεων αντικαθίστανται από ψηφιακά εργαλεία, τα οποία επιτρέπουν τον εύκολο προγραμματισμό και την υπενθύμιση σημαντικών γεγονότων. Το ψηφιακό ημερολόγιο είναι ένα συνεργατικό ή προσωπικό λογισμικό διαχείρισης χρόνου με ημερολόγιο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση προγραμματισμένων συμβάντων. Το ημερολόγιο μπορεί επίσης να περιέχει ένα βιβλίο συναντήσεων, βιβλίο διευθύνσεων ή λίστα επαφών. Τα κοινά χαρακτηριστικά των ψηφιακών ημερολογίων είναι ότι οι χρήστες μπορούν:

- Εισάγουν τις δικές τους εκδηλώσεις.
- Πραγματοποιήσουν αλλαγή της πρόσβασης (είτε τα συμβάντα, οι ομάδες συμβάντων ή ολόκληρα ημερολόγια είναι ιδιωτικά, είτε είναι κοινόχρηστα με επιλεγμένους χρήστες/ομάδες χρηστών ή είναι δημόσια).
- Εγγραφούν σε άλλα ημερολόγια.
- Ρυθμίσουν συσκέψεις που μπορούν να κοινοποιηθούν ή όπου μπορούν να προσκληθούν άλλοι.

Το Google Calendar είναι ένα από τα πιο δημοφιλή εργαλεία ψηφιακού προγραμματισμού, επιτρέποντας τη δημιουργία και διαχείριση γεγονότων, την κοινή χρήση ημερολογίων και την ενσωμάτωση με άλλες εφαρμογές της Google, όπως το Gmail και το Google Meet.

Οι κύριες δυνατότητές του περιλαμβάνουν:

- Δημιουργία και διαχείριση γεγονότων: Ο/Η χρήστης/τρια μπορεί να προγραμματίσει ραντεβού, επαναλαμβανόμενες υποχρεώσεις και υπενθυμίσεις.
- Συγχρονισμός με άλλες συσκευές: Η πρόσβαση στο ημερολόγιο από κινητά, tablet και υπολογιστές εξασφαλίζει ευκολία στη διαχείριση.
- Κοινή χρήση ημερολογίων: Επιτρέπει τη διαμοίραση προγραμμάτων με συναδέλφους ή συνεργάτες για καλύτερο συντονισμό ομάδων.
- Ειδοποιήσεις και υπενθυμίσεις: Μπορούν να σταλούν ειδοποιήσεις μέσω email ή push notifications στο κινητό για να αποφευχθούν καθυστερήσεις και ξεχασμένες υποχρεώσεις.



Εικόνα 9. 1: Οι βασικές λειτουργίες του google calendar . Πηγή: Αρχείο επεξεργασία Clapton (2012).

Το Microsoft Outlook είναι το πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενο πρόγραμμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου το οποίο και διαθέτει ενσωματωμένο ημερολόγιο το Outlook Calendar. Το Microsoft Outlook Calendar αποτελεί ένα από τα πιο ολοκληρωμένα και δημοφιλή ψηφιακά ημερολόγια, ειδικά για επαγγελματίες και οργανισμούς που ήδη χρησιμοποιούν τη σουίτα Microsoft 365. Το ψηφιακό αυτό ημερολόγιο επιτρέπει στον χρήστη να διαχειρίζεται τα ραντεβού, τις συναντήσεις με έναν ομαλό και βολικό τρόπο. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του θεωρείται η δυνατότητα αποστολής προσκλήσεων σε συσκέψεις απευθείας από το ημερολόγιο, βελτιστοποιώντας τη συνεργασία με άλλους/ες χρήστες/τριές. Επίσης, το ημερολόγιο του Outlook υποστηρίζει την κοινή χρήση ημερολογίου με άλλους καθώς και την προβολή πολλών ημερολογίων, ιδανικό για την εξισορρόπηση των προσωπικών και των επαγγελματικών υποχρεώσεων.

Το Outlook Calendar παρέχει πολλαπλές λειτουργίες που διευκολύνουν τον προγραμματισμό και την οργάνωση. Ο/Η χρήστης/τρια μπορεί να δημιουργήσει και να διαχειριστεί συναντήσεις, υπενθυμίσεις και καθήκοντα, ενώ έχει τη δυνατότητα να μοιράζεται το ημερολόγιό του/της με συναδέλφους για τον καλύτερο συντονισμό των κοινών εργασιών. Παράλληλα, οι χρήστες/τριές μπορούν να ορίζουν διαφορετικά επίπεδα πρόσβασης, επιτρέποντας σε συγκεκριμένα άτομα να επεξεργάζονται ή να προγραμματίζουν γεγονότα για λογαριασμό τους.

Μία από τις βασικές λειτουργίες του είναι η αυτόματη αποστολή ειδοποιήσεων και υπενθυμίσεων, είτε μέσω email είτε μέσω pop-up μηνυμάτων ειδοποιήσεων στην οθόνη του υπολογιστή ή του κινητού. Έτσι, μειώνεται ο κίνδυνος να χαθούν σημαντικές υποχρεώσεις ή ραντεβού. Η σύνδεση του Outlook Calendar με άλλα εργαλεία της Microsoft, όπως είναι το Teams και το OneNote, ενισχύει τη λειτουργικότητά του προγράμματος. Οι χρήστες/τριές μπορούν να προγραμματίσουν διαδικτυακές συναντήσεις μέσω Microsoft Teams κατευθείαν από το βασικό ημερολόγιό τους, ενώ τα πρακτικά από τις πραγματοποιούμενες συναντήσεις μπορούν να αποθηκευτούν αυτόματα στο OneNote.

Επιπλέον, το Outlook Calendar συγχρονίζεται με κινητές συσκευές και άλλες πλατφόρμες, επιτρέποντας την εύκολη πρόσβαση στο ημερολόγιο από οποιοδήποτε σημείο. Χρησιμοποιώντας το outlook calendar σε συνδυασμό με την εφαρμογή Microsoft To Do, οι χρήστες/τριές μπορούν να οργανώνουν τις καθημερινές τους υποχρεώσεις με λίστες εργασιών και προγραμματισμένες υπενθυμίσεις.

Ορισμένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του περιλαμβάνουν:

- Ολοκληρωμένη διαχείριση αλληλογραφίας και ημερολογίου: Οι χρήστες/τριές μπορούν να προγραμματίζουν συναντήσεις κατευθείαν από τα email τους.
- Διαχείριση εργασιών (Tasks): Προσφέρει ένα ενσωματωμένο σύστημα διαχείρισης εργασιών που συνδέεται με το ημερολόγιο.
- Συγχρονισμός με Microsoft Teams και OneDrive: Διευκολύνει τη συνεργασία σε επαγγελματικά περιβάλλοντα.
- Διαμόρφωση προτεραιοτήτων και ειδοποιήσεων: Βοηθά στη διαχείριση του φόρτου εργασίας και στη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Εργαλεία ατομικής οργάνωσης και προγραμματισμού

Στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή, η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου και των καθημερινών υποχρεώσεων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία. Τα εργαλεία ατομικής οργάνωσης και προγραμματισμού έχουν εξελιχθεί σημαντικά, προσφέροντας λύσεις που επιτρέπουν στους/ις χρήστες/τριές να οργανώνουν τις εργασίες τους, να διαχειρίζονται τις προτεραιότητές τους και να βελτιώνουν την παραγωγικότητά τους. Οι εφαρμογές αυτές παρέχουν ευέλικτες δυνατότητες για τη δημιουργία σημειώσεων, τη χαρτογράφηση σκέψεων και τον ευρύτερο προγραμματισμό των εργασιών.

Το Google Keep είναι μια καινοτόμος εφαρμογή λήψης σημειώσεων που αναπτύχθηκε από την Google, σχεδιασμένη ώστε να βελτιώσει τόσο την παραγωγικότητα όσο και την οργάνωση. Από την εισαγωγή της το 2013, η εφαρμογή είναι διαθέσιμη τόσο για υπολογιστή όσο και ως εφαρμογή για κινητά, καθιστώντας την ένα βολικό εργαλείο για τους/τις χρήστες/τριες εν κινήσει. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του Google Keep είναι η ικανότητά του να φιλοξενεί ένα ευρύ φάσμα μορφών σημειώσεων. Οι χρήστες/τριές μπορούν να δημιουργήσουν πέρα από τις απλές σημειώσεις κειμένου, να συντάξουν λίστες ελέγχου ή να ενσωματώσουν εικόνες και ηχογραφήσεις, καλύπτοντας διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις. Η εφαρμογή χρησιμοποιεί επίσης τεχνολογία Optical Character Recognition (OCR), που επιτρέπει στους χρήστες να εξάγουν κείμενο από εικόνες, κάτι που μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την ψηφιοποίηση χειρόγραφων σημειώσεων ή σημαντικών εγγράφων. Η προσαρμογή είναι μια βασική πτυχή του Google Keep, καθώς προσφέρει έναν ευέλικτο χώρο εργασίας που μπορεί να προσαρμοστεί στις μεμονωμένες προτιμήσεις. Οι χρήστες μπορούν να επιλέξουν μεταξύ οθονών μίας ή πολλών στηλών, να εφαρμόσουν χρωματικούς κωδικούς στις σημειώσεις για εύκολη αναγνώριση και να χρησιμοποιήσουν διάφορες οργανωτικές σημάνσεις. Οι πρόσφατες αναβαθμίσεις έχουν εισαγάγει λειτουργίες όπως το καρφίτσωμα σημειώσεων, το οποίο διευκολύνει τη συνεργασία σε πραγματικό χρόνο μεταξύ των χρηστών, καθιστώντας ευκολότερη τη συνεργασία σε έργα. Επιπλέον, το Google Keep επιτρέπει τη διαχείριση εργασιών, την κοινή χρήση σημειώσεων και την ενσωμάτωση φωτογραφιών ή σχεδίων, ενισχύοντας τη θέση του ως ολοκληρωμένου εργαλείου για τη σύγχρονη λήψη σημειώσεων και την οργάνωση.



Εικόνα 9.2: Το Google Keep. Πηγή: Google Keep

Το mind mapping (χαρτογράφηση σκέψεων) είναι μια τεχνική οπτικής οργάνωσης πληροφοριών η οποία βοηθά στη δομή, την ανάλυση και την ανάπτυξη ιδεών. Χρησιμοποιείται ευρέως στην εκπαίδευση, τις επιχειρήσεις και την προσωπική ανάπτυξη, καθώς επιτρέπει την εύκολη κατανόηση και σύνδεση μεταξύ διαφορετικών εννοιών. Ο όρος καθιερώθηκε από τον Tony Buzan τη δεκαετία του 1970, ο οποίος ανέπτυξε τη μέθοδο αυτή ως εργαλείο ενίσχυσης της δημιουργικότητας και της μνήμης. Η χαρτογράφηση σκέψεων βασίζεται στη δημιουργία ενός κεντρικού θέματος ή έννοιας, γύρω από το οποίο αναπτύσσονται μία σειρά από υποκατηγορίες και σχετικές πληροφορίες με τη μορφή διακλαδώσεων. Αυτή η δομή η οποία παίρνει τη μορφή δένδρου βοηθά τους χρήστες να οπτικοποιήσουν περίπλοκες πληροφορίες, να δημιουργήσουν συνδέσεις μεταξύ διαφορετικών εννοιών και να οργανώσουν τις σκέψεις τους με πιο φυσικό και ευέλικτο τρόπο.

Το MindMeister είναι ένα σύγχρονο ψηφιακό εργαλείο που επιτρέπει τη δημιουργία, τη διαχείριση και την επεξεργασία διανοητικών χαρτών (mind maps), διευκολύνοντας τη δομημένη οργάνωση ιδεών, τη στρατηγική σχεδίαση, τη λήψη σημειώσεων και τη συνεργασία σε πραγματικό χρόνο. Η πλατφόρμα του είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να υποστηρίζει τόσο μεμονωμένους/ες χρήστες/τριές όσο και ομάδες εργασίας, επιτρέποντας την ανάπτυξη δημιουργικών λύσεων, την καλύτερη οργάνωση εργασιών και την ενίσχυση της παραγωγικότητας. Ως διαδικτυακή εφαρμογή, το MindMeister είναι προσβάσιμο από οποιαδήποτε συσκευή με σύνδεση στο διαδίκτυο, ενώ διαθέτει ολοκληρωμένες δυνατότητες συνεργασίας και ενσωμάτωσης με άλλα εργαλεία διαχείρισης έργων και επικοινωνίας.

Χρησιμοποιείται ευρέως σε επιχειρήσεις, ακαδημαϊκά περιβάλλοντα και προσωπικά έργα, προσφέροντας ευελιξία στη διαχείριση πολύπλοκων πληροφοριών.



Εικόνα 9.3: Τα πρότυπα του Mindmeister. Πηγή: <https://www.mindmeister.com/>

Τα βασικά του χαρακτηριστικά συνοψίζονται στα εξής:

Δημιουργία και προσαρμογή «διανοητικών χαρτών»: Το MindMeister προσφέρει ένα φιλικό προς τον χρήστη περιβάλλον εργασίας, το οποίο επιτρέπει τη δημιουργία διανοητικών χαρτών με εύκολη μετακίνηση και σύνδεση των στοιχείων μέσω της τεχνικής «drag-and-drop». Χάρη σε πολλά και διαφορετικά προκαθορισμένα πρότυπα (templates), οι χρήστες/τριές μπορούν να ξεκινήσουν γρήγορα την οργάνωση των ιδεών τους, ενώ η πλατφόρμα παρέχει πολλαπλές επιλογές προσαρμογής, όπως τη χρήση διαφορετικών χρωμάτων για την ταξινόμηση των θεμάτων. Την προσθήκη εικόνων, εικονιδίων και συνδέσμων για την καλύτερη οπτική απεικόνιση των πληροφοριών. Τη χρησιμοποίηση ετικετών και σημειώσεων για την ενίσχυση της κατανόησης και της ταξινόμησης των δεδομένων. Η δυνατότητα αυτή της οπτικής χαρτογράφησης διευκολύνει τη μνήμη, τη δημιουργικότητα και την οργάνωση της σκέψης, καθιστώντας το ως το ιδανικό εργαλείο για brainstorming, λήψη αποφάσεων και διαχείριση έργων σε κάθε επίπεδο.

Δυνατότητα συνεργασίας σε πραγματικό χρόνο: Ένα από τα πιο ισχυρά χαρακτηριστικά του MindMeister είναι η δυνατότητα ταυτόχρονης συνεργασίας μεταξύ πολλών ατόμων. Οι χρήστες/τριές μπορούν να προσκαλέσουν συναδέλφους/ισσές, συνεργάτες/ιδές ή και φίλους/ες και να επεξεργαστούν από κοινού τους διανοητικούς χάρτες σε πραγματικό χρόνο. Οι βασικές λειτουργίες συνεργασίας περιλαμβάνουν τον αυτόματο συγχρονισμό των πραγματοποιούμενων αλλαγών, ώστε όλοι/ες οι χρήστες/τριές να βλέπουν τις ενημερώσεις άμεσα. Υπάρχει δυνατότητα προσθήκης σχολίων και σχολιασμός των επιμέρους σημείων του χάρτη,

επιτρέποντας την ομαλή επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων/ουσών. Μέσα και από τη χρήση ενσωματωμένου συστήματος συνομιλίας (chat) διευκολύνεται η άμεση και διαφανής ανταλλαγή απόψεων κατά την επεξεργασία. Το χαρακτηριστικό αυτό καθιστά το MindMeister ένα εξαιρετικό εργαλείο για ομάδες εργασίας που αναζητούν συνεργατικές λύσεις για τη διαχείριση πληροφοριών και ιδεών.

Διαχείριση εργασιών και παρακολούθηση προόδου: Το MindMeister μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση εργασιών και έργων, προσφέροντας λειτουργίες που ενσωματώνουν τη διανοητική χαρτογράφηση στη ροή εργασίας. Οι βασικές λειτουργίες της πλατφόρμας περιλαμβάνουν την προσθήκη εργασιών στους χάρτες και τον ορισμό των αντίστοιχων προθεσμιών. Την δυνατότητα ανάθεσης εργασιών σε διαφορετικούς/ες χρήστες/τριές.

Τη συνολική παρακολούθηση της προόδου των εργασιών μέσω των ενσωματωμένων εργαλείων διαχείρισης έργων βασιζόμενο στα παρεχόμενα πρότυπα δομημένου προγραμματισμού και οργάνωσης.

Ενσωμάτωση με άλλα εργαλεία και δυνατότητες εξαγωγής αρχείων: Για ακόμα μεγαλύτερη ευελιξία, το MindMeister υποστηρίζει ενσωμάτωση με API ((Application Programming Interface) ως σύνδεση διεπαφής, με άλλες κοινές εφαρμογές παραγωγικότητας, όπως τα δημοφιλή Google Drive και Microsoft Teams για την αποθήκευση και την κοινή χρήση αρχείων, τα Trello και Asana για την ενσωμάτωση στη διαχείριση έργων ή το Slack για επικοινωνία ομάδων. Επιπλέον, οι δημιουργημένοι και επεξεργασμένοι διανοητικοί χάρτες μπορούν να εξαχθούν σε διάφορες μορφές, όπως είναι το PDF, PNG, Word και PowerPoint, διευκολύνοντας τη χρήση τους σε παρουσιάσεις ή και αναφορές.

Πρόσβαση και πλατφόρμες χρήσης: Το MindMeister ως web based εφαρμογή είναι διαθέσιμο σε διαφορετικές πλατφόρμες, επιτρέποντας την πρόσβαση από:

- Web εφαρμογή, μέσω οποιουδήποτε browser.
- Της εφαρμογής για κινητές συσκευές (IOS & Android), ώστε οι χρήστες/τριές να έχουν πρόσβαση στους διανοητικούς τους χάρτες από παντού.
- Την αποθήκευση σε cloud, ώστε οι χάρτες να είναι πάντα συγχρονισμένοι και προσβάσιμοι από όλους/ες.

Τα ψηφιακά ημερολόγια και τα εργαλεία ατομικής οργάνωσης προσφέρουν ευέλικτες λύσεις για τη διαχείριση του χρόνου και την αύξηση της παραγωγικότητας. Το Google Calendar και το Microsoft Outlook Calendar επιτρέπουν τη δημιουργία και διαχείριση γεγονότων, τον συγχρονισμό μεταξύ συσκευών, την κοινή χρήση ημερολογίων και την αποστολή ειδοποιήσεων, διευκολύνοντας τον επαγγελματικό και προσωπικό προγραμματισμό. Παράλληλα, εργαλεία όπως το Google Keep και το MindMeister ενισχύουν τη λήψη σημειώσεων, την οπτική οργάνωση ιδεών και τη συνεργασία σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντας την αποτελεσματική διαχείριση εργασιών και πληροφοριών. Οι ενσωματώσεις με άλλες εφαρμογές, όπως το Microsoft Teams, το OneNote και το Trello, προσφέρουν επιπλέον δυνατότητες διαχείρισης έργων και επικοινωνίας, καθιστώντας τα απαραίτητα για τη σύγχρονη επαγγελματική και προσωπική οργάνωση.

Ερωτήσεις κατανόησης – αυτοαξιολόγησης

- 9.1. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των ψηφιακών ημερολογίων και πώς διευκολύνουν τη διαχείριση του χρόνου;
- 9.2. Ποιες είναι οι κύριες διαφορές μεταξύ του Google Calendar και του Microsoft Outlook Calendar όσον αφορά τη συνεργασία και τις ειδοποιήσεις;
- 9.3. Πώς μπορεί η χαρτογράφηση σκέψεων (mind mapping) να βοηθήσει στην οργάνωση και ανάπτυξη ιδεών στην εργασία ή στις σπουδές;

Δραστηριότητες -πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 9.1. Δημιουργία Ψηφιακού Ημερολογίου: Οι επιμορφούμενοι/ες χρησιμοποιούν το Google Calendar ή το Microsoft Outlook Calendar για να οργανώσουν το εβδομαδιαίο τους πρόγραμμα, προσθέτοντας ραντεβού, υπενθυμίσεις και συσκέψεις.

Δραστηριότητα 9.2. Χρήση Google Keep για Λίστα Υποχρεώσεων: Οι επιμορφούμενοι/ες συντάσσουν μια λίστα καθημερινών εργασιών στο Google Keep, προσθέτουν την επιλεγμένη χρωματική κατηγοριοποίηση και συνεργάζονται με έναν/μια άλλο/η επιμορφούμενο/η ή συνάδελφο τους για την κοινή διαχείριση μιας εργασίας σε πραγματικό χρόνο.

Δραστηριότητα 9.3. Δημιουργία Διανοητικού Χάρτη με MindMeister: Οι επιμορφούμενοι/ες καλούνται να σχεδιάσουν έναν διανοητικό χάρτη για ένα project ή μια ιδέα που θέλουν να αναπτύξουν, χρησιμοποιώντας το MindMeister. Προσθέτουν κλαδιά, εικόνες και συνδέσμους για να οργανώσουν τις αρχικές σκέψεις τους.

10. Ο ηγέτης ως διαχειριστής έργου και οι αποφάσεις του.

Σκοπός

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα έχει ως κύριο σκοπό να αναδείξει και να εξηγήσει το πως η διαχείριση έργου λειτουργεί ως ένα ολοκληρωμένο εργαλείο οργάνωσης και προγραμματισμού, το οποίο είναι αναγκαίο για την επιτυχή υλοποίηση και ολοκλήρωση ενός έργου. Η ενότητα περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση των βασικών αρχών και πρακτικών που απαιτούνται για την επιτυχημένη διαχείριση ενός έργου, βοηθώντας τους συμμετέχοντες να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες ώστε να σχεδιάζουν, να οργανώνουν και να υλοποιούν έργα με αυξημένη αποτελεσματικότητα και στρατηγική προσέγγιση. Επιπλέον, αποσκοπεί στην ανάλυση των μεθοδολογιών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό στόχων, την κατανομή πόρων, τον προσδιορισμό προθεσμιών και τη δημιουργία ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική υλοποίηση του έργου.

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν την αλλαγή προοπτικής στην διαχείριση: από το μέρα με τη μέρα στην διαχείριση έργων.
- Αντιληφθούν τη διαχείριση έργου σαν λειτουργία οργάνωσης και προγραμματισμού.
- Γνωρίζουν τις τρεις διαστάσεις του έργου ποιότητα - πόροι – χρόνος.
- Προσεγγίζουν την έννοια της οργάνωσης και προγραμματισμού ως διαχείριση πόρων και χρόνου για την επίτευξη ποιότητας και οικονομίας.
- Σχεδιάζουν με βάση τον κύκλο του έργου.
- Προγραμματίζουν με πλήρη γνώση για τα τους βασικούς πόρους: υλικά, τεχνογνωσία, απαραίτητη πληροφορία, διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.
- Γνωρίζουν τις ‘απαιτήσεις του έργου’, τις απαιτήσεις του πελάτη – πολίτη (voice of customer) και τους περιορισμούς και απαιτήσεις του έργου (voice of business).

- Διαχειρίζονται το έργο ως διαδικασία επίλυσης προβλήματος με αντιστοίχιση απαιτήσεων έργου και απαιτήσεων χρηστών.
- Προβαίνουν σε ενέργειες αποτύπωσης των ανωτέρω με εστίαση σε αξιόπιστα στοιχεία.
- Γνωρίζουν τις κυριότερες μεθοδολογικές προσεγγίσεις στην διαχείριση έργων (Waterfal, Agile, Sigma, Prince2).

Έννοιες - Κλειδιά.

- Προγραμματισμός.
- Διαχείριση πόρων.
- Διαχείριση χρόνου.
- Κύκλος ζωής έργου.
- Απαιτήσεις του έργου.
- Απαιτήσεις του πελάτη.
- Τρεις διαστάσεις του έργου.
- Βασικοί πόροι του έργου.
- Διαχείριση ρίσκου.

Διαχείριση έργου ως λειτουργία οργάνωσης και προγραμματισμού έργου.

Από πλευράς περιεχομένου η έννοια του έργου περιλαμβάνει τη μη επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή μίας υπηρεσίας (Project Management Institute, 2021). Συνεπώς, ως έργο ορίζεται ένα προσωρινό εγχείρημα που περιλαμβάνει μια σειρά από συσχετιζόμενες εργασίες, με συγκεκριμένο προϋπολογισμό, οι οποίες εκτελούνται εντός προδιαγεγραμμένου χρονικού ορίζοντα (Bussiness Dictionary).

Από την ανωτέρω προσέγγιση προκύπτει ότι η προσωρινότητα ενός έργου παραπέμπει στην ύπαρξη προκαθορισμένης έναρξης και λήξης, ενώ η μοναδικότητα συνεπάγεται ότι το προϊόν ή η υπηρεσία διαφέρει κατά διακριτό τρόπο από όλα τα παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Από μια άλλη οπτική, το έργο είναι ένα πρόβλημα προγραμματισμένο να επιλυθεί (J. M. Juran). Η εν λόγω προσέγγιση, εκτός από τον προσωρινό χαρακτήρα ενός έργου, αναδεικνύει τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης του έργου στην επίλυση ενός προβλήματος. Επιπλέον, συνεπάγεται ότι η απόφαση έναρξης ενός έργου έρχεται να καλύψει, με την ολοκλήρωσή του, μια διαγνωσμένη ανάγκη/ έλλειψη.

Ως έργο ορίζεται το εγχείρημα κατά το οποίο άνθρωποι, υλικοί και χρηματοοικονομικοί πόροι οργανώνονται με έναν καινοτόμο τρόπο, με στόχο την ανάληψη ενός μοναδικού αντικειμένου εργασίας, με συγκεκριμένες προδιαγραφές, που υπόκειται σε περιορισμούς κόστους και χρόνου, ώστε να επιτευχθεί μια ωφέλιμη μεταβολή η οποία καθορίζεται από ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους (Turner, 1990).

Όπως γίνεται αντιληπτό, ένα έργο διαφέρει από μια διαδικασία δεδομένου ότι η διαδικασία έχει επαναλαμβανόμενο χαρακτήρα, σε αντιδιαστολή με το έργο που έχει συγκεκριμένο κύκλο ζωής, καθώς είναι μοναδικό και οριοθετείται ως προς τους στόχους και ως προς τη χρονική του διάρκεια.

Σύμφωνα με την ευρωπαϊκή προσέγγιση/ μεθοδολογία διαχείρισης έργων PM2 (P-M-squared), ένα έργο συνιστά μια προσωρινή οργανωτική δομή, που έχει μορφοποιηθεί για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας (output), εντός ορισμένων περιορισμών όπως ο χρόνος, το κόστος και η ποιότητα, ενώ παρουσιάζει τα πιο κάτω χαρακτηριστικά:

- Αποτελείται από μη επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες οι οποίες μπορούν να περιγραφούν στον κύκλο ζωής του έργου.
- Λειτουργεί εντός ενός οργανισμού και υπόκειται σε εσωτερικούς ή/και εξωτερικούς ελέγχους.
- Απαιτεί σαφώς καθορισμένη δομή διακυβέρνησης και σαφώς καθορισμένους ρόλους και ευθύνες.
- Απαιτεί έγκριση του προϋπολογισμού και του φυσικού αντικείμενου του.
- Απαιτεί συγκεκριμένο επίπεδο τεκμηρίωσης, διαφάνειας και αναφορών.
- Απαιτεί συγκεκριμένο επίπεδο ελέγχου και ιχνηλασιμότητας.
- Διαθέτει ευρεία βάση ενδιαφερόμενων μερών και η υλοποίησή του μπορεί να απαιτεί τη συνεργασία πολλών οργανισμών.

Η διαχείριση έργου αφορά στη πειθαρχία του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων για την επιτυχή ολοκλήρωση συγκεκριμένων στόχων του έργου. Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI) ορίζει τη διαχείριση έργου ως: «την εφαρμογή των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των εργαλείων και των τεχνικών που εφαρμόζονται κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του έργου προκειμένου να καλυφθούν οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες ενδιαφερόμενων μερών». Υπ' αυτή την έννοια η διαχείριση έργου αποτελεί μέσο για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Από την οπτική της προσωρινότητας ενός έργου, η διαχείριση έργου αναφέρεται στη δημιουργία μιας προσωρινής οργάνωσης που συντονίζει ανθρώπινους, χρηματοοικονομικούς και υλικούς πόρους για την επίτευξη ενός μοναδικού και συγκεκριμένου αποτελέσματος, εντός προκαθορισμένων χρονικών και οικονομικών περιορισμών. Ενώ, από μεθοδολογική άποψη η διαχείριση έργου συνιστά μια δομημένη προσέγγιση που περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την

οργάνωση, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων, με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας και την επίτευξη των στόχων του έργου. Από πλευράς στρατηγικής, η διαχείριση έργου περιλαμβάνει την οργάνωση και τον συντονισμό των διαθέσιμων πόρων για την υλοποίηση και την παράδοση ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας συμβάλλοντας ουσιαστικά στην αλλαγή και την εξέλιξη ενός φορέα/ οργανισμού.

Επομένως, διαχείριση έργου είναι η διαδικασία ενσωμάτωσης των απαιτούμενων ενεργειών, καθώς το έργο διανύει τον κύκλο ζωής, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου, οι οποίοι ορίζονται σε συνάρτηση με το αντικείμενο των εργασιών, του χρόνου, του κόστους και της ποιότητας των συμμετεχόντων, οι οποίοι έχουν διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες και των απαιτήσεων του έργου.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η διαχείριση έργου αξιοποιείται για να περιγράψει μια οργανωτική προσέγγιση στη διαχείριση των τρεχουσών διαδικασιών ενός φορέα/ οργανισμού. Στην καρδιά κάθε έργου εντοπίζεται ο επόπτης του έργου, δηλαδή το άτομο που είναι επιφορτισμένο με το να διασφαλίσει ότι ένα έργο θα ολοκληρωθεί έγκαιρα, εντός του προϋπολογισμού του.

Οι φάσεις διαχείρισης ενός έργου είναι τέσσερις (Maylor, 2005) και περιλαμβάνουν τον ορισμό, που αφορά στο περιεχόμενο του έργου, τους λόγους ύπαρξής του και τους στόχους που αναμένεται να επιτευχθούν· το σχεδιασμό της διαδικασίας, που αφορά στη διαμόρφωση μοντέλων ανάπτυξης αναγκών και αξιολόγησης των αναγκών ώστε να καθοριστεί η βέλτιστη διαδικασία εκτέλεσης και να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος· την εκτέλεση, που αφορά υλοποίηση του έργου σύμφωνα με μοντέλα και σχέδια· και την ανάπτυξη της διαδικασίας του έργου, που αφορά τη βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών με αξιοποίηση της γνώσης που αποκτήθηκε με την εμπειρία εκτέλεσης του έργου (ανατροφοδότηση).

Φάση	Ενέργειες	Θεμελιώδη ερωτήματα/ Περιγραφή
Ορισμός του έργου στρατηγική έργου, στρατηγική	Ανάλυση της ιδέας, οργάνωση και καθορισμός στόχων.	Τι πρέπει να γίνει;
Σχεδιασμός της διαδικασίας του έργου	Διαμόρφωση πρότασης, σχεδιασμός μοντέλου, εκτίμηση και ανάλυση πόρων, επίλυση διαφορών, αιτιολόγηση και συμφωνία.	Πως θα γίνει; Ποιος θα συμμετέχει σε κάθε τμήμα; Πότε μπορεί να ξεκινήσει; Πότε πρέπει να τελειώσει;
Εκτέλεση - Παράδοση του έργου	Έναρξη έργου, οργάνωση, έλεγχος, ηγεσία, λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων, υλοποίηση, ολοκλήρωση.	Πως πρέπει να γίνει η διαχείριση σε καθημερινή βάση; υλοποίηση των δραστηριοτήτων που δηλώθηκαν.
Ανάπτυξη της διαδικασίας - ανατροφοδότηση	Εκτίμηση της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων του έργου, αξιολόγηση, αλλαγές για το μέλλον.	Πως μπορεί να υπάρξει συνεχής βελτίωση της διαδικασίας; Αποσαφήνιση των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 10.1 Φάσεις διαχείρισης έργου. Πηγή: Maylor, 2005.

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι κατά τη φάση ορισμού του έργου προσδιορίζονται οι λόγοι ύπαρξης του έργου και οι στόχοι του έργου, ενώ εξετάζονται οι εναλλακτικές λύσεις και εκτιμάται η εφικτότητα των βέλτιστων δυνατών επιλογών. Επιπλέον, διευκρινίζεται η σκοπιμότητα, αποκρυσταλλώνεται το έργο και προσδιορίζεται ο διαχειριστής του στον χάρτη του έργου (project charter).

Κατά τη φάση του σχεδιασμού της διαδικασίας καταρτίζεται το σχέδιο του έργου και κατασκευάζεται ένα μοντέλο, το οποίο αποτελεί τον βέλτιστο τρόπο εκτέλεσης του έργου, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους. Την ολοκλήρωση της εν λόγω φάσης σηματοδοτεί η έγκριση, από όλα τα μέλη, τόσο του σχεδίου του έργου, όσο και των απαραίτητων αλλαγών και κανόνων.

Η φάση της παράδοσης του έργου ξεκινά με τη συγκρότηση των ομάδων του έργου και τη συγκέντρωση των απαιτούμενων πόρων. Σε αυτή την φάση εκτελείται η πραγματική εργασία όπως έχει εγκριθεί στο σχέδιο του έργου. Ακολουθεί η εκτέλεση των δραστηριοτήτων που έχουν προγραμματιστεί και η παράδοση του τελικού παραδοτέου του έργου. Την ολοκλήρωση της εν λόγω φάσης σηματοδοτεί η επίτευξη του στόχου του έργου.

Η τελική φάση είναι αυτή της ανάπτυξης της διαδικασίας, επιβεβαιώνεται ότι το έργο έχει υλοποιηθεί σύμφωνα με το σχέδιο και πραγματοποιείται ανάλυση των αποτελεσμάτων του έργου για όλους τους συμμετέχοντες. Σε αυτή την φάση μπορεί να πραγματοποιείται η ανασκόπηση των επιτυχιών και αποτυχιών του έργου προκειμένου να βελτιωθούν μελλοντικά έργα.

Οι ανωτέρω φάσεις δεν συνιστούν μια γραμμική διαδικασία, δηλαδή η έναρξη κάθε φάσης δεν προϋποθέτει την ολοκλήρωση της προηγούμενης, αλλά αντίθετα στην πράξη υπάρχει επικάλυψη. Επιπλέον, η διαδοχή των φάσεων του έργου, σηματοδοτεί τη μεταβίβαση κάποιας μορφής τεχνογνωσίας από τη μία φάση στην επόμενη. Τα παραδοτέα κάθε φάσης ελέγχονται ως προς την πληρότητα και ακρίβειά τους και εγκρίνονται πριν ξεκινήσουν οι διεργασίες της επόμενης φάσης. Αν και όλες οι φάσεις του έργου είναι σημαντικές και απαραίτητες, εντούτοις ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στον σχεδιασμό της διαδικασίας, που αποτελεί τη βάση της διαχείρισης του έργου, δεδομένου ότι σε αυτή τη φάση προσδιορίζεται ο τρόπος εκτέλεσης του έργου. Επιπλέον, ο σχεδιασμός της διαδικασίας του έργου, από την ομάδα διαχείρισης του έργου, συνιστά μια απαιτητική διαδικασία η οποία οφείλει να εκπληρωθεί σε περιορισμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να εκκινήσουν οι επόμενες φάσεις του έργου. Αν και ο κύριος όγκος των δραστηριοτήτων του σχεδιασμού πραγματοποιούνται κατά την έναρξη του έργου, οι διαδικασίες σχεδιασμού επεκτείνονται έως και τη λήξη του, με τη μορφή των αλλαγών και βελτιώσεων στις ήδη εφαρμοζόμενες διαδικασίες.

Ο προγραμματισμός εντάσσεται στον πυρήνα των λειτουργιών ενός φορέα/ οργανισμού καθώς η ενεργοποίησή του επιτυγχάνει να περιγράψει τους μελλοντικούς στόχους, τις βέλτιστες από τις εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξή τους και προσδιορίζει τα απαιτούμενα μέσα, τις επιμέρους ενέργειες και την ανάπτυξή τους στον χρόνο. Ο προγραμματισμός προηγείται των λοιπών λειτουργιών της διοίκησης και συμβάλλει καθοριστικά στην εκπλήρωση των στόχων ενός φορέα/ οργανισμού. Συνεπώς, ο προγραμματισμός προσανατολίζεται στο μέλλον, εξασφαλίζει ορθολογική διαχείριση χρόνου καθώς και υλικών και ανθρώπινων πόρων, δεδομένου ότι συμβάλλει στην αποφυγή παραλείψεων, άσκοπων ενεργειών και επικαλύψεων. Επιπλέον, ο προγραμματισμός επιτυγχάνει καλύτερο συντονισμό των δραστηριοτήτων και μορφοποιεί τις προδιαγραφές για την παρακολούθηση της διαδικασίας και τον έλεγχο του αποτελέσματος.

Συμπερασματικά, ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία με την οποία προσδιορίζονται οι στόχοι μιας προσπάθειας, σχεδιάζονται οι ενέργειες, και προβλέπονται οι πόροι και ο χρόνος που

απαιτούνται για την επίτευξή τους. Η διαδικασία του προγραμματισμού είναι κρίσιμη για τη μετατροπή μιας μελλοντικής κατάστασης σε μια επιθυμητή. Με άλλα λόγια, πρόκειται για μια συστηματική προσέγγιση που περιλαμβάνει:

- ❖ Τον καθορισμό των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (στόχων),
- ❖ Την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης,
- ❖ Την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή της βέλτιστης πορείας δράσης, και
- ❖ Τη διαμόρφωση ενός σχεδίου που θα οργανώσει και θα διαχειριστεί αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους, το χρόνο και το κόστος.

Η επιτυχία του προγραμματισμού εξαρτάται τόσο από το αν βασίζεται σε επαρκή και τεκμηριωμένη πληροφόρηση, ώστε να λαμβάνονται κατά το δυνατόν ορθότερες αποφάσεις, όσο και από το αν εξασφαλίζει και αξιοποιεί τη συμμετοχή όλων των διοικητικών στελεχών και των μελών της ομάδας, αφού έτσι αυξάνονται οι πηγές πληροφόρησης, και οι συμμετέχοντες έχουν ένα ισχυρό κίνητρο για μεγαλύτερη προσπάθεια όσον αφορά την επίτευξη των στόχων. Επιπλέον, η επιτυχία του προγραμματισμού εξαρτάται από τη σαφήνεια ως προς τον προσδιορισμό του περιεχομένου, της χρονικής διάρκειας και του φορέα υλοποίησης κάθε δράσης με ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Η διαδικασία του προγραμματισμού προϋποθέτει την αποσαφήνιση της αποστολής, των σκοπών και της κατάστασης του φορέα/ οργανισμού και την ιεράρχηση των απαιτούμενων παρεμβάσεων. Η εξασφάλιση αυτών των προϋποθέσεων σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο έχουν διαμορφωθεί κοινές αντιλήψεις και στόχοι μεταξύ των συμμετεχόντων στη διαδικασία λήψης των σχετικών αποφάσεων.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, σε επίπεδο έργου, στο στάδιο του προγραμματισμού καθορίζονται οι χρονικές και οικονομικές απαιτήσεις των πακέτων εργασίας. Η ομάδα έργου, χωρίς να έχει κάποια ξεκάθαρη εικόνα για το πόσο χρόνο και πόσους πόρους θα χρειαστεί για κάθε τμήμα του έργου, είναι αδύνατον να προσδιορίσει με σχετική ακρίβεια τι θα πρέπει να συμβαίνει κάθε στιγμή κατά την εκτέλεση του έργου. Στο πλαίσιο αυτό, οι εκτιμήσεις είναι μια συστηματική και όσο το δυνατόν βέλτιστη εικασία και όχι μια πρόβλεψη της πραγματικότητας και υπ' αυτή την έννοια οι εκτιμήσεις δεν είναι ποτέ ακριβείς στο ακέραιο.

Συνεπώς, ο προγραμματισμός έργου είναι η διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζονται και οργανώνονται οι στόχοι, οι δραστηριότητες και οι πόροι που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου. Συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός έργου περιλαμβάνει:

- Τον ορισμό του αντικειμενικού πεδίου, δηλαδή τον καθορισμό των παραδοτέων και των εργασιών που θα πραγματοποιηθούν,
- Τον καθορισμό στόχων και κριτηρίων επιτυχίας, δηλαδή τον προσδιορισμό των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτευχθούν,
- Τη δημιουργία της δομής εργασιών, δηλαδή την ανάλυση του έργου σε μικρότερα, διαχειρίσιμα τμήματα ώστε να διευκολυνθεί ο συντονισμός και ο έλεγχος,
- Τον χρονικό προγραμματισμό, δηλαδή την κατάρτιση χρονοδιαγράμματος (με χρήση διαγραμμάτων GANTT, PERT κ.λπ.) που περιγράφει τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης των δραστηριοτήτων,
- Την εκτίμηση κόστους, δηλαδή την εκτίμηση του προϋπολογισμού και την κατανομή των οικονομικών πόρων για την υλοποίηση του έργου,
- Τη διαχείριση κινδύνων, δηλαδή τον εντοπισμό και την αξιολόγηση πιθανών κινδύνων και τον σχεδιασμό στρατηγικών αντιμετώπισής τους, και
- Τον καθορισμό διαδικασιών επικοινωνίας και διαχείρισης, δηλαδή την οργάνωση των διαδικασιών και εργαλείων για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της προόδου του έργου, ώστε να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων.

Τα ανωτέρω περιεχόμενα του προγραμματισμού έργου λειτουργούν ως ο «χάρτης» που μετατρέπει τη θεωρητική σύλληψη των στόχων σε μια οργανωμένη και υλοποιήσιμη πορεία δράσης.

Οι τρεις διαστάσεις του έργου (ποιότητα - πόροι – χρόνος).

Οι τρεις διαστάσεις ενός έργου -ποιότητα, πόροι και χρόνος- αποτελούν τα δομικά στοιχεία του «τριγώνου του έργου», το οποίο διαμορφώνει τα όρια και τις αλληλεπιδράσεις κατά την υλοποίησή του και θέτει τα θεμέλια πάνω στα οποία οικοδομείται ο προγραμματισμός και η διαχείριση ενός έργου.

Η διάσταση της ποιότητας αναφέρεται στο αποτέλεσμα του έργου και αν αυτό ευθυγραμμίζεται με τις προδιαγραφές, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Με άλλα λόγια, αντικατοπτρίζει το βαθμό που το τελικό προϊόν ή αποτέλεσμα πληροί τις προδιαγραφές, τις απαιτήσεις και τα πρότυπα που έχουν οριστεί στο πλαίσιο του έργου. Η υψηλή ποιότητα διασφαλίζει την ικανοποίηση των μετόχων του έργου, ελαττώνει τις ενδεχόμενες αποτυχίες/αστοχίες και συμβάλλει στη διατήρηση της φήμης του φορέα/ οργανισμού. Υπ' αυτή την έννοια,

η ποιότητα δεν αφορά μόνο τις τεχνικές προδιαγραφές του έργου, αλλά και την προστιθέμενη αξία, αξιοπιστία και ικανοποίηση που μπορεί να προσφέρει, ενώ από πλευράς περιεχομένου περιλαμβάνει:

- ❖ Τον καθορισμό των προδιαγραφών, δηλαδή την περιγραφή των κριτηρίων ποιότητας και των απαιτήσεων που πρέπει να πληροί το παραδοτέο και περιλαμβάνει τη συμμόρφωση με καθορισμένες προδιαγραφές και πρότυπα (π.χ. ποιότητα παραδοτέων, λειτουργικότητα, αξιοπιστία, βιωσιμότητα),
- ❖ Τον ποιοτικό έλεγχο, δηλαδή την εφαρμογή διαδικασιών και μεθόδων (π.χ. επιθεωρήσεις, δοκιμές, ελέγχους συμμόρφωσης κ.λπ.) ώστε να διασφαλιστεί ότι το έργο υλοποιείται σύμφωνα με τα προκαθορισμένα πρότυπα,
- ❖ Τον προγραμματισμό ποιότητας, δηλαδή τον σχεδιασμό των διαδικασιών και των εργαλείων που θα αξιοποιηθούν για τη διασφάλιση της ποιότητας καθ' όλη τη διάρκεια του έργου και
- ❖ Την ασφάλεια και βελτίωση της ποιότητας, δηλαδή τη διαρκή παρακολούθηση και ανατροφοδότηση που συμβάλλουν στην υιοθέτηση διορθωτικών ενεργειών, με στόχο τη βελτίωση του τελικού αποτελέσματος και την αποφυγή επικαλύψεων ή κενών κάλυψης.

Η διάσταση των πόρων του έργου περιλαμβάνει όλα τα μέσα -ανθρώπινα, χρηματοοικονομικά, υλικοτεχνικά και τεχνολογικά- που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός έργου. Ο σωστός σχεδιασμός είναι κρίσιμος παράγοντας για την αποδοτική εκτέλεση του έργου, ενώ η ορθολογική κατανομή και διαχείριση των πόρων επιτρέπει την αποφυγή σπατάλης, την αντιμετώπιση απροσδόκητων αλλαγών και την επίτευξη των στόχων του έργου με πιο αποδοτικό τρόπο. Από πλευράς περιεχομένου περιλαμβάνει:

- ❖ Τους ανθρώπινους πόρους, δηλαδή το προσωπικό που συμμετέχει στο έργο καθώς και την επιλογή, συγκρότηση και διαχείριση της ομάδας έργου που είναι κρίσιμη για την επιτυχή υλοποίησή του,
- ❖ Τους χρηματοοικονομικούς πόρους, δηλαδή τον διαθέσιμο προϋπολογισμό του έργου, ο οποίος πρέπει να περιλαμβάνει το σύνολο των δαπανών (άμεσες και έμμεσες) και να εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά του,
- ❖ Υλικοτεχνικούς πόρους, δηλαδή τον εξοπλισμό, τα υλικά μέσα και τις υποδομές που απαιτούνται για την υλοποίηση όλων των πτυχών του έργου, και

- ❖ Πληροφοριακά συστήματα και εργαλεία διαχείρισης, δηλαδή το λογισμικό και τα συστήματα εποπτείας και ελέγχου που συμβάλλουν στην κατανομή, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των πόρων.

Η σωστή εκτίμηση, αξιοποίηση, κατανομή και διαχείριση των πόρων του έργου είναι κρίσιμη για την αποφυγή ελλείψεων ή υπερβολικών δαπανών, οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και το τελικό αποτέλεσμα.

Η χρονική διάσταση αφορά στη διαχείριση του χρόνου που απαιτείται για την υλοποίηση του έργου. Ο χρόνος αποτελεί έναν από τους βασικούς περιορισμούς καθώς καθορίζει το χρονικό πλαίσιο εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί ένα έργο. Από πλευράς περιεχομένου η χρονική διάσταση του έργου περιλαμβάνει:

- ❖ Τη δημιουργία του χρονοδιαγράμματος, δηλαδή την αποτύπωση της εξέλιξης των εργασιών, οι οποίες θα υλοποιηθούν από την ημερομηνία έναρξης μέχρι και την ημερομηνία παράδοσής του, με αποτέλεσμα να καθορίζει τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης του έργου,
- ❖ Τη δημιουργία ενός λεπτομερούς πλάνου, δηλαδή την αποτύπωση των ημερομηνιών έναρξης και λήξης κάθε επιμέρους δραστηριότητας του έργου,
- ❖ Τον προσδιορισμό των ορόσημων του έργου, δηλαδή την αποτύπωση των κρίσιμων σημείων που επιτρέπουν την παρακολούθηση της προόδου του έργου και την έγκαιρη λήψη διορθωτικών μέτρων,
- ❖ Την ανάλυση κρίσιμων διαδρομών, δηλαδή τον εντοπισμό των δραστηριοτήτων που καθορίζουν τη συνολική διάρκεια του έργου και που δεν έχουν περιθώριο καθυστέρησης, και
- ❖ Τη διαχείριση και αναπροσαρμογή του χρόνου, δηλαδή τη διαρκή παρακολούθηση της προόδου και αναπροσαρμογή του προγράμματος για να αντιμετωπιστούν πιθανές καθυστερήσεις ή αλλαγές ενός έργου.

Η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου εξασφαλίζει ότι το έργο παραδίδεται εντός των προκαθορισμένων προθεσμιών, μειώνει τις πιθανότητες επιπρόσθετων εξόδων και συμβάλλει στην ομαλή ροή και ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του. Συνεπώς, οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στη χρονική διάσταση του έργου είναι:

- ❖ Οι απαιτούμενες ημερομηνίες ολοκλήρωσης του έργου,
- ❖ Το μέγεθος του έργου,

- ❖ Οι περιορισμοί για την παραγωγή και υλοποίηση του έργου και
- ❖ Η κατανομή των διαθέσιμων πόρων.

Κατά την κατάρτιση του χρονοπρογραμματισμού των πόρων ενός έργου χρησιμοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι και δεν προβλέπεται η υπέρβασή τους, με αποτέλεσμα η ολοκλήρωση ενός έργου να μπορεί να διολισθήσει. Επιπλέον, η βασική προτεραιότητα ενός έργου είναι η ολοκλήρωσή του εντός του προβλεπόμενου συγκεκριμένου χρόνου. Οι ανωτέρω διαστάσεις του έργου συνθέτουν ένα αλληλεπιδραστικό τρίγωνο καθώς η αλλαγή ή τροποποίηση μιας εκ των τριών διαστάσεων επηρεάζει τις υπόλοιπες. Στο πλαίσιο αυτό, η διασφάλιση της ποιότητας απαιτεί συχνά επαρκείς πόρους και επαρκή χρόνο για τις απαραίτητες δοκιμές και διορθώσεις.

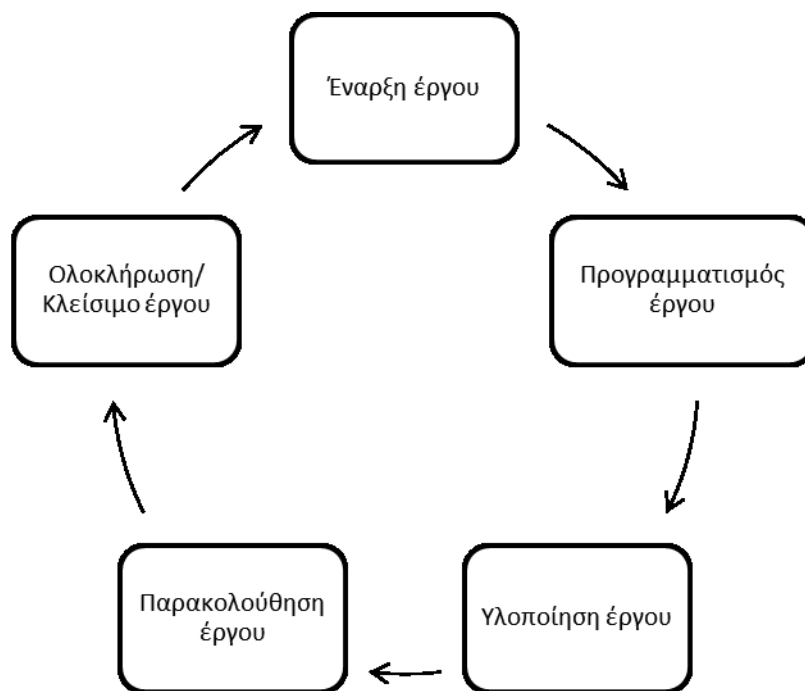
Επιπλέον, η ορθή κατανομή πόρων συμβάλλει στη διατήρηση του χρονοδιαγράμματος και στην επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας. Τέλος, η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου εξασφαλίζει ότι οι διαθέσιμοι πόροι αξιοποιούνται πλήρως για την παραγωγή ενός ποιοτικού αποτελέσματος, χωρίς καθυστερήσεις, που μπορεί να αυξήσουν το κόστος ή να επηρεάσουν αρνητικά την ποιότητα.

Η επίτευξη της ισορροπίας μεταξύ των τριών διαστάσεων λειτουργεί καταλυτικά στην επιτυχή υλοποίηση ενός έργου, εξασφαλίζοντας ότι το τελικό αποτέλεσμα είναι ποιοτικό, παραδίδεται εντός του προβλεπόμενου χρόνου και αξιοποιεί με αποδοτικό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους.

Ο κύκλος έργου.

Ο κύκλος ενός έργου (project cycle) περιγράφει με ευκρίνεια τα στάδια ή τις φάσεις από τις οποίες διέρχεται -συνήθως- ένα έργο, από την έναρξη έως και την ολοκλήρωσή του. Αν και οι περιγραφές για τον κύκλο ενός έργου ποικίλουν, εντούτοις διακρίνονται στις ακόλουθες φάσεις:

- ❖ Στη φάση της έναρξης/ αρχικής σύλληψης και προσδιορισμού του έργου,
- ❖ Στη φάση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης/ προγραμματισμού του έργου,
- ❖ Στη φάση της υλοποίησης/ ανάπτυξης του έργου,
- ❖ Στη φάση της παρακολούθησης και του ελέγχου υλοποίησης του έργου, και
- ❖ Στη φάση της ολοκλήρωσης και αποτίμησης του έργου.



Διάγραμμα 10.1. Κύκλος έργου.

Κατά τη φάση της έναρξης του κύκλου ενός έργου συγκροτείται η ομάδα έργου, καθορίζεται το αρχικό πλάνο και εγκαθιδρύονται οι διάυλοι επικοινωνίας με τους μετόχους του έργου, ενώ από πλευράς περιεχομένου περιλαμβάνει:

- ❖ Τον καθορισμό της αποστολής και των στόχων, δηλαδή τον λόγο ύπαρξης του έργου, τον προσδιορισμό των επιθυμητών αποτελεσμάτων, την εκπόνηση της έκθεσης επιχειρησιακής σκοπιμότητας έργου και την περιγραφή του φυσικού αντικειμένου του έργου,
- ❖ Την αξιολόγηση κινδύνων, δηλαδή την ανάλυση του περιβάλλοντος του έργου για να διαπιστωθεί αν το έργο είναι εφικτό και βιώσιμο και τον προσδιορισμό της ανοχής ρίσκου με βάση την προθυμία ανάληψης ρίσκου των μετόχων του έργου,
- ❖ Την αποτύπωση της σκοπιμότητας, δηλαδή τη λεπτομερή ανάλυση που διερευνά την εφικτότητα, τη βιωσιμότητα και τα πιθανά οφέλη από την υλοποίηση του έργου, και
- ❖ Τον καθορισμό των μετόχων του έργου, δηλαδή τον προσδιορισμό των ενδιαφερόμενων μερών που θα επηρεάσουν και θα επηρεαστούν από το έργο ή έχουν ενδιαφέρον σε αυτό.

Η ολοκλήρωση της πρώτης φάσης σηματοδοτεί την επικύρωση της σκοπιμότητας και των κανόνων του έργου, με αποτέλεσμα όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να συμφωνούν με τους στόχους

του έργου, δηλαδή την ισορροπία μεταξύ των τριών διαστάσεων του έργου (ποιότητα - πόροι – χρόνος).

Κατά τη φάση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης ενός έργου επιδιώκεται ο συνεργατικός σχεδιασμός του έργου, με τη συμμετοχή όλων των βασικών μετόχων και την αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων διαχείρισης έργου για την καταγραφή όλων των παραμέτρων, ενώ από πλευράς περιεχομένου περιλαμβάνει:

- ❖ Τον ορισμό του εύρους των δραστηριοτήτων του έργου, δηλαδή τον προσδιορισμό των παραδοτέων και εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του έργου,
- ❖ Το χρονοδιάγραμμα, δηλαδή την αποτύπωση της εξέλιξης των εργασιών,
- ❖ Την εκτίμηση κόστους και πόρων, δηλαδή τον προσδιορισμό του προϋπολογισμού του έργου και της κατανομής των απαιτούμενων ανθρώπινων, υλικών και τεχνολογικών πόρων,
- ❖ Το πλάνο επικοινωνίας και διαχείρισης αλλαγών, δηλαδή τον προσδιορισμό των διαδικασιών για την ανταλλαγή πληροφοριών, την παρακολούθηση της προόδου και τη διαχείριση τυχόν αλλαγών στο πεδίο εφαρμογής του έργου.

Η ολοκλήρωση της δεύτερης φάσης σηματοδοτεί ότι όλα τα μέλη εγκρίνουν το σχέδιο ενός έργου καθώς και τις απαραίτητες αλλαγές στους κανόνες υλοποίησης.

Κατά τη φάση της υλοποίησης ενός έργου πραγματοποιείται η εκτέλεση και εφαρμογή του πλάνου, η παρακολούθηση των εργασιών και η συνεχής επικοινωνία μεταξύ των μετόχων μέσω συναντήσεων, εργαλείων διαχείρισης και αναφορών προόδου, ενώ από πλευράς περιεχομένου περιλαμβάνει:

- ❖ Την υλοποίηση των εργασιών, δηλαδή την εφαρμογή των δραστηριοτήτων σύμφωνα με το σχέδιο του έργου με στόχο την εκπόνηση των παραδοτέων,
- ❖ Το συντονισμό της ομάδας, δηλαδή το συντονισμό των δραστηριοτήτων των μελών της ομάδας έργου, από τον διαχειριστή έργου, την κατανομή των πόρων και τη διαμόρφωση ενός συνεργατικού κλίματος μεταξύ των μελών, και
- ❖ Την εξασφάλιση ποιότητας, δηλαδή την εφαρμογή μέτρων για τη διατήρηση των προδιαγραφών ποιότητας καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου.

Η ολοκλήρωση της τρίτης φάσης σηματοδοτεί την έναρξη της επίτευξης των στόχων του έργου.

Κατά τη φάση της παρακολούθησης και του ελέγχου υλοποίησης ενός έργου πραγματοποιείται η τακτική αναφορά και αξιολόγηση (μέσω συναντήσεων, αναλυτικών εκθέσεων κ.λπ.) που

επιτρέπουν την έγκαιρη λήψη αποφάσεων για τον επαναπροσδιορισμό του πλάνου, εφόσον αυτό είναι απαραίτητο. Από πλευράς περιεχομένου περιλαμβάνει:

- ❖ Την παρακολούθηση της προόδου του έργου, δηλαδή τη μέτρηση της απόδοσης του έργου σε σχέση με το σχέδιο (π.χ. μέσω δεικτών απόδοσης κόστους και χρόνου),
- ❖ Τον έλεγχο αλλαγών, δηλαδή τον εντοπισμό αποκλίσεων από το αρχικό πλάνο και την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων, ώστε να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με το προγραμματισμένο εύρος, κόστος και χρονοδιάγραμμα του έργου, και
- ❖ Τη διαχείριση ρίσκων σε πραγματικό χρόνο, δηλαδή την επανεξέταση και προσαρμογή των σχεδίων αντιμετώπισης κινδύνων.

Κατά τη φάση της ολοκλήρωσης και αποτίμησης ενός έργου πραγματοποιείται το κλείσιμο του έργου, η αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης του έργου και η καταγραφή των διδαγμάτων από την υλοποίηση του έργου για μελλοντικές προσπάθειες. Από πλευράς περιεχομένου περιλαμβάνει:

- ❖ Την τελική παράδοση και παραλαβή του έργου, δηλαδή την επίσημη υποβολή των παραδοτέων και απόδοση του έργου στους ενδιαφερόμενους,
- ❖ Τη διαδικασία ολοκλήρωσης, δηλαδή την καταγραφή των καλών εμπειριών και πρακτικών που αποκτήθηκαν και την τεκμηρίωση της διαδικασίας, και
- ❖ Τη διανομή των τελικών αναφορών του έργου, δηλαδή την αποτίμηση του έργου και το «κλείσιμο» των εκκρεμοτήτων του οικονομικού και φυσικού αντικειμένου του έργου και την αρχειοθέτηση των σχετικών με το έργο εγγράφων.

Η συγκεκριμένη φάση σηματοδοτεί την επιβεβαίωση της αποπεράτωσης του έργου και της επιβεβαίωσης ότι έχει ολοκληρωθεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τον αρχικό σχεδιασμό.

Συμπερασματικά, αν και ο κύκλος ενός έργου διαθέτει φάσεις με διαφορετική κυρίαρχη δραστηριότητα, ενδέχεται να εκτελούνται δραστηριότητες και σε γειτνιάζουσες φάσεις, με χαμηλότερη όμως ένταση εργασίας. Επιπλέον, ανεξάρτητα από τον αριθμό των φάσεων του κύκλου ενός έργου, η αλληλουχία παραμένει αμετάβλητη καθώς κάθε φάση έχει διαφορετικές δραστηριότητες, οι οποίες μπορεί να απαιτούν διαφορετικές ικανότητες ή γνώσεις, που οφείλει να διαθέτει η ομάδα έργου.

Σύμφωνα με την ανωτέρω ανάλυση, ο κύκλος ζωής ενός έργου μπορεί να οριστεί και ως «ο χρόνος μεταξύ της έναρξης και του κλεισίματος του έργου και περιλαμβάνει τις φάσεις έναρξης, σχεδιασμού, υλοποίησης και κλεισίματος. Ο κύκλος ζωής έργου ξεκινά με το Αίτημα Έναρξης

Έργου και τελειώνει τη στιγμή που ολοκληρώνονται οι δραστηριότητες της Φάσης Κλεισίματος και ο Κύριος του Έργου προχωρά στην οριστική παραλαβή του. Το επίσημο κλείσιμο του έργου τερματίζει τη λειτουργία έργου (project mode) και δίνει τη δυνατότητα έναρξης λειτουργίας (operation mode)» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018).

Οι βασικοί πόροι του έργου (υλικά, τεχνογνωσία, πληροφορία, ανθρώπινο δυναμικό).

Η αποτελεσματική υλοποίηση ενός έργου απαιτεί την ορθολογική διαχείριση των βασικών του πόρων, δηλαδή των υλικών μέσων, της τεχνογνωσίας, δηλαδή των εξειδικευμένων γνώσεων και ικανοτήτων των μελών της ομάδας έργου, τη πληροφορία, δηλαδή των δεδομένων και αναφορών που συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων και του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή της ομάδας που υλοποιεί το έργο, η οποία πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένη και εκπαιδευμένη.

Η σωστή διαχείριση και η διαρκής αλληλεπίδραση των ανωτέρω πόρων είναι απαραίτητη για την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου, επιτρέποντας την επίτευξη των στόχων εντός του προβλεπόμενου χρόνου, κόστους και ποιότητας. Έτσι, η σωστή διαχείριση των υλικών, όπως ο εξοπλισμός, τα εργαλεία, τα αναλώσιμα κ.λπ., εξασφαλίζει ότι ένα έργο υλοποιείται απρόσκοπτα και ότι οι δαπάνες παραμένουν εντός του προϋπολογισμού.

Είναι προφανές ότι η διαχείριση έργου απαιτεί γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία (τεχνογνωσία). Η τυποποίηση των απαιτούμενων ικανοτήτων διαρθρώνονται σε τρεις κατηγορίες (IPMA, 2006):

- ❖ Τις τεχνικές ικανότητες: που αφορούν την ικανότητα του σχεδιασμού, της παρακολούθησης και της εποπτείας ενός έργου,
- ❖ Τις συμπεριφορικές ικανότητες: που περιλαμβάνουν την ηγετικότητα, την αξιοπιστία, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, τη δημιουργικότητα, την προσαρμοστικότητα κ.λπ.
- ❖ Τις ικανότητες γνώσης του περιβάλλοντος: που περιλαμβάνουν τη γνώση του οργανισμού που έχει αναλάβει το έργο καθώς και των υφιστάμενων διαδικασιών και γενικότερα, το περιβάλλον της υλοποίησης του έργου.

Επιπλέον, κατά τη φάση της υλοποίησης ενός έργου κρίνεται απαραίτητη η διανομή πληροφοριών, που αφορά στις μεθόδους που αξιοποιούνται προκειμένου τα ενδιαφερόμενα μέρη

να ενημερώνονται τακτικά, σχετικά με την πρόοδο του έργου, μέσα από τη διακίνηση αναφορών, όπως καθορίζεται στο σχέδιο διαχείρισης επικοινωνίας του έργου.

Το σχέδιο διαχείρισης επικοινωνίας περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένας φορέας/ οργανισμός θα αλληλεπιδράσει με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους προκειμένου να τους κρατήσει ενήμερους αναφορικά με την πορεία υλοποίησης του έργου. Το σχέδιο διαχείρισης επικοινωνίας ουσιαστικά συμβάλλει στο να διασφαλιστεί ότι όλοι οι μέτοχοι του έργου διαθέτουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να εκτελέσουν τους ρόλους τους. Αποτέλεσμα, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση δραστηριοτήτων επικοινωνίας για το έργο να είναι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία του.

Επίσης, το σχέδιο διαχείρισης επικοινωνίας καθορίζει τον τρόπο αποτελεσματικής και αποδοτικής επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Προσδιορίζει και τεκμηριώνει το περιεχόμενο, τη μορφή και τη συχνότητα των στοιχείων επικοινωνίας. Επίσης, καθορίζει τον τρόπο επικοινωνίας για την κατάσταση του έργου και την ανάθεση δραστηριοτήτων στους ενδιαφερόμενους με βάση τα ενδιαφέροντά, τις προσδοκίες και την επιρροή τους στο έργο.

Στους μετόχους ενός έργου, η πληροφορία διαχέεται μέσω των αναφορών του έργου που αποτυπώνουν την κατάσταση του έργου ή ενός συγκεκριμένου πακέτου εργασίας. Οι αναφορές έργου διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- ❖ Αναφορά κατάστασης έργου: Παρέχει συνοπτικές πληροφορίες σχετικά με την εκτέλεση του έργου ως σύνολο (χωρίς λεπτομερείς πληροφορίες σε επίπεδο επιμέρους εργασιών), με επισήμανση των σημαντικότερων παραμέτρων του έργου ως προς το κόστος, το χρονοδιάγραμμα, το φυσικό αντικείμενο και τους κινδύνους. Επιπλέον, υπογραμμίζει την κατάσταση σημαντικών ορόσημων για την τρέχουσα περίοδο αναφοράς και παρέχει προβλέψεις για μελλοντικές περιόδους εκτέλεσης.
- ❖ Αναφορά προόδου έργου: Παρέχει μια επισκόπηση υψηλού επιπέδου για το έργο και την πραγματική του κατάσταση. Η αναφορά περιλαμβάνει τη συνολική Επισκόπηση του Έργου (Ενδιαφερόμενα μέρη στο Έργο, Ορόσημα και Παραδοτέα, Σχέδιο Έργου, Προϋπολογισμός και Κόστη) και πρόσθετες Λεπτομέρειες του Έργου (Αλλαγές Φυσικού Αντικειμένου, Σημαντικοί Κίνδυνοι / Ζητήματα και Δράσεις, Επιτεύγματα). Από πλευράς περιεχομένου παρέχει περισσότερες λεπτομέρειες από την αναφορά κατάστασης έργου.
- ❖ Αναφορά επισκόπησης ποιότητας: Αφορά στην επισκόπηση της κατάστασης όλων των δραστηριοτήτων διαχείρισης ποιότητας του έργου και παρουσιάζει τα κυριότερα

αποτελέσματα διασφάλισης ποιότητας και ελέγχου όπως, μη συμμορφώσεις, ευκαιρίες βελτίωσης, συστάσεις και ενέργειες βελτίωσης καθώς και τον αντίκτυπο και την κατάσταση τους.

- ❖ Αναφορά κλεισίματος έργου: Συνοψίζει την εμπειρία του έργου. Η αξιολόγηση των βασικών παραμέτρων του έργου, των βέλτιστων πρακτικών, των διδαγμάτων, των παγίδων και των λύσεων στα προβλήματα περιγράφονται στην συγκεκριμένη έκθεση.

Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει τον σπουδαιότερο ρόλο στην επιτυχή υλοποίηση ενός έργου, άλλωστε οι άνθρωποι υλοποιούν τα έργα. Έτσι, τα στελέχη ενός φορέα/ οργανισμού φέρουν την ευθύνη για την αρχικοποίηση του σχεδίου υλοποίησης ενός έργου, μοιράζονται δραστηριότητες και ρόλους, διαμορφώνουν το χρονοδιάγραμμα και διαχειρίζονται τους πόρους (Umble et al., 2003).

Στο πλαίσιο αυτό, το πρωταρχικό κριτήριο για τη συμμετοχή των ατόμων και την ανάθεση ρόλων εντός ενός έργου θα πρέπει να είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών και των στόχων του έργου και όχι η πολιτική, η φιλία, η λειτουργική ιεραρχία, η εγγύτητα ή η ευκολία. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός φορέα/ οργανισμού καθορίζει τους στόχους του έργου, διασφαλίζει ότι το έργο ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, συνεισφέρει στον αρχικό σχεδιασμό για να εξασφαλιστεί το δυναμικό ξεκίνημά του και παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται ώστε να ληφθεί έγκριση και το έργο να περάσει στη φάση σχεδιασμού.

Στο πλαίσιο αυτό, το ανθρώπινο δυναμικό ενός φορέα/ οργανισμού συμμετέχει στην υλοποίηση ενός έργου με διαφορετικό ρόλο. Για παράδειγμα ο ρόλος του διαχειριστή ενός έργου θα πρέπει να ανατίθεται σε στελέχη που είναι επαρκώς εξοικειωμένα με:

- ❖ Τη μεθοδολογία διαχείρισης έργου που αξιοποιεί ο φορέας/ οργανισμός,
- ❖ Τις πολιτικές και τα πρότυπα (π.χ. ασφάλεια, επιχειρησιακή αρχιτεκτονική, έλεγχοι) που τυγχάνουν εφαρμογής στα έργα που διαχειρίζεται ο φορέας/ οργανισμός,
- ❖ Το επιχειρησιακό πλαίσιο των έργων που διαχειρίζεται,
- ❖ Το γενικό περιβάλλον του έργου,
- ❖ Τον τομέα στον οποίο ανήκει το έργο, και
- ❖ Τον τρόπο με τον οποίο θα εξελιχθεί και θα συντηρείται το τελικό προϊόν ή η υπηρεσία μετά την παράδοση.

Επιπλέον, ο διαχειριστής έργου χρειάζεται και άλλες ικανότητες που θα του επιτρέψουν να εργάζεται αποτελεσματικά τόσο σε διαπροσωπικό επίπεδο, όσο και εντός του ευρύτερου

πλαισίου του οργανισμού. Οι ικανότητες αυτές περιλαμβάνουν την επικοινωνία, την καθοδήγηση, την παρακίνηση, τη διαπραγμάτευση, την επίλυση προβλημάτων, τη διεξαγωγή συναντήσεων την εκπόνηση εκθέσεων για την κατάσταση του έργου κ.λπ. Επιπροσθέτως, πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται πολύπλοκες καταστάσεις, οι οποίες προκύπτουν ως αποτέλεσμα ομάδων διαφορετικής σύνθεσης, δηλαδή σε ομάδες δίχως ομοιογένεια/ομοιομορφία, αλλά και από την πλευρά των ενδιαφερομένων μερών όταν αυτά έχουν διαφορετικές και αντικρουόμενες προτεραιότητες.

Διαπροσωπικές Ικανότητες	Αντιληπτικές Ικανότητες
• Αυτοκριτική και αυτοδιαχείριση • Προσωπική ακεραιότητα και αξιοπιστία • Επικοινωνία σε διαπροσωπικό επίπεδο • Σχέσεις και δέσμευση • Ηγεσία • Ομαδικό πνεύμα • Διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων • Επινοητικότητα • Διαπραγμάτευση • Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	• Στρατηγική • Διακυβέρνηση, δομές και διαδικασίες • Συμμορφώσεις, πρότυπα και ρυθμίσεις • Ισχύς και ενδιαφέρον • Αλλαγή και μετασχηματισμός • Κουλτούρα • Εκτίμηση Αξιών και Τήρηση Δεοντολογίας

Πίνακας 10.2: Διαπροσωπικές και Αντιληπτικές Ικανότητες που σχετίζονται με την πρακτική εφαρμογή της Διαχείρισης Έργου. Πηγή: IPMA-ICB.

Οι απαιτήσεις του έργου και οι περιορισμοί του.

Η διαχείριση έργου οργανώνεται με τρόπο ώστε να επιτύχει ένα ενιαίο σύνολο στόχων που εντάσσονται στον κύκλο ζωής ενός έργου και λειτουργεί ως διακριτή οργανωτική ενότητα (πλην των διοικητικών θεμάτων). Οι θεμελιώδεις απαιτήσεις του έργου συνοψίζονται στις απαιτήσεις

πελάτη (Voice of Customer) και στους περιορισμούς του έργου (διαθέσιμοι πόροι και χρόνος). Οι απαιτήσεις του έργου και οι περιορισμοί του αποτελούν δύο βασικές διαστάσεις στη διαχείριση έργου, οι οποίες καθορίζουν τόσο τι πρέπει να παραδοθεί όσο και τις συνθήκες εντός των οποίων οφείλει να παραδοθεί.

Στο πλαίσιο αυτό, οι απαιτήσεις πελάτη αναφέρονται στις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις επιθυμίες των τελικών χρηστών ή των τελικών χρηστών του έργου. Έτσι, στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι το τελικό προϊόν ή υπηρεσία θα ανταποκρίνεται στην κάλυψη των αναγκών των τελικών χρηστών. Από πλευράς περιεχομένου οι απαιτήσεις του τελικού χρήστη (πελάτη) διακρίνονται σε:

- ❖ Λειτουργικές απαιτήσεις, δηλαδή πώς θα πρέπει να λειτουργεί το προϊόν ή η υπηρεσία ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη.
- ❖ Ποιοτικές προδιαγραφές, δηλαδή τις προδιαγραφές ποιότητας που πρέπει να τηρούνται (π.χ. απόδοση, αξιοπιστία, ευχρηστία).
- ❖ Αισθητικές και εμπειρικές προσδοκίες, δηλαδή πως αντιλαμβάνονται οι πελάτες το προϊόν (σχεδίαση, εμπειρία χρήστη).
- ❖ Προσδοκίες για υποστήριξη και εξυπηρέτηση, δηλαδή την υποστήριξη μετά την παράδοση, εγχειρίσματα εξυπηρέτησης πελατών κ.λπ.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, οι απαιτήσεις ενός έργου εξασφαλίζουν ότι το τελικό προϊόν/ υπηρεσία, που θα παραδοθεί, θα έχει αξία και θα είναι αποδεχτό από τους τελικούς χρήστες.

Η πρωταρχική πρόκληση στη διαχείριση ενός έργου είναι η διασφάλιση ότι το έργο εκτελείται σωστά και παραδίδεται έγκαιρα λαμβάνοντας υπόψη καθορισμένους περιορισμούς. Οι περιορισμοί αυτοί μπορεί να είναι ο (ανεπαρκής) διαθέσιμος χρόνος, ο (περιορισμένος) προϋπολογισμός κ.ά. Συνακόλουθα, η δεύτερη πρόκληση στη διαχείριση ενός έργου εντοπίζεται στη βελτιστοποίηση που απαιτείται να γίνει σε όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την εκτέλεσή του. Κάτι τέτοιο πρακτικά συνεπάγεται ότι σε ένα έργο πρέπει να επιλέγονται οι δραστηριότητες που απαιτούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται βέλτιστη χρήση των πόρων (χρόνος, χρήματα, άνθρωποι, υλικά, μηχανήματα, ενέργεια, χώρος κ.ά.).

Οι περιορισμοί του έργου αναφέρονται στους επιχειρησιακούς, τεχνικούς και οργανωτικούς περιορισμούς που θέτει ένας φορέας/ οργανισμός για την υλοποίηση ενός έργου. Υπ' αυτή την έννοια αποτελούν το πλαίσιο εντός του οποίου δραστηριοποιείται η ομάδα έργου, λαμβάνοντας

υπόψη τις εσωτερικές προτεραιότητες και τους στόχους του φορέα/ οργανισμού. Από πλευράς περιεχομένου οι περιορισμοί ενός έργου διακρίνονται σε:

- ❖ Περιορισμούς κόστους, δηλαδή στον προϋπολογισμό του έργου και στους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους.
- ❖ Χρονικούς περιορισμούς, δηλαδή στις χρονικές προθεσμίες και το συνολικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του έργου.
- ❖ Τεχνικές και λειτουργικές απαιτήσεις, δηλαδή στις εσωτερικές προδιαγραφές, στα πρότυπα και στις πολιτικές που πρέπει να τηρηθούν, όπως επίσης και στη τεχνογνωσία και στις τεχνολογικές υποδομές που είναι διαθέσιμες.
- ❖ Οργανωτικοί περιορισμοί, δηλαδή στη δομή, στους ρόλους και στις διαδικασίες που έχει θέσει ένας φορέας/ οργανισμός για τη διαχείριση ενός έργου.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η μέτρηση της προόδου ενός έργου εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων όπως είναι η διαθέσιμη τεχνολογία, ο χρόνος και το κόστος. Επιπλέον, ο συνδυασμός αυτών των περιορισμών καθώς και η σχετική τους βαρύτητα, λειτουργούν ως βαρόμετρο στην απόδοση αλλά και στην επιτυχία ενός έργου. Έτσι, η επιτυχία ενός έργου εξαρτάται από το παραγόμενο αποτέλεσμα σε σχέση με το ζητούμενο, το κόστος του έργου σε σχέση με τον διαθέσιμο προϋπολογισμό και τον χρόνο, ο οποίος απαιτήθηκε για την ολοκλήρωσή του, σε σχέση με τον διαθέσιμο. Συνεπώς, η επιτυχία ενός έργου είναι ένας συνδυασμός παραγόντων και για τον λόγο αυτό θεωρείται επιτυχημένη κάθε προσέγγιση που βελτιστοποιεί τους ανωτέρω περιορισμούς.

Σε κάθε έργο, οι απαιτήσεις πελάτη (Voice of Customer) και οι επιχειρησιακοί περιορισμοί (Voice of Business) οφείλουν να ευθυγραμμίζονται. Το τελικό προϊόν θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών, ενώ ταυτόχρονα να υλοποιείται εντός των ορίων κόστους, χρόνου και πόρων που (δια)θέτει ο φορέας/ οργανισμός. Η ισορροπία αυτή είναι κρίσιμη για την επιτυχία ενός έργου και για την επίτευξη τόσο της ικανοποίησης των πελατών/ τελικών χρηστών όσο και της βιωσιμότητας και ανταγωνιστικότητας του φορέα/ οργανισμού.

Η διαχείριση έργου ως διαδικασία επίλυσης προβλήματος με αντιστοίχιση απαιτήσεων έργου και απαιτήσεων χρηστών.

Η διαχείριση έργου, ως διαδικασία επίλυσης προβλήματος, μπορεί να προσεγγιστεί ως μια διαδικασία που ξεκινά από την ανίχνευση ενός συγκεκριμένου προβλήματος ή ανάγκης και καταλήγει στη δημιουργία ενός προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος που ικανοποιεί τόσο τις απαιτήσεις του έργου, όσο και τις προσδοκίες των χρηστών.

Ως πρόβλημα ορίζεται μια πολύπλοκη ή επικίνδυνη κατάσταση που απαιτεί λύση και ως μια δυσκολία, μια δυσλειτουργία που πρέπει να αντιμετωπιστεί (Χρηστικό Λεξικό της Ακαδημίας Αθηνών, 2014). Στο πλαίσιο της διοίκησης τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με συστηματικό τρόπο. Η επίλυση προβλήματος και η διαδικασία λήψης απόφασης είναι στενά συνδεδεμένες καθώς η δεύτερη αποσκοπεί στο να μετατρέψει ένα πρόβλημα σε μια συγκεκριμένη, υλοποιήσιμη λύση.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι συνώνυμη με το μάνατζμεντ. Αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης καθώς καμία από τις άλλες λειτουργίες της, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η ηγεσία και ο έλεγχος δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς τη λήψη απόφασης. Ο Simon αξιοποιεί τον όρο της απόφασης για να περιγράψει τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία από ένα σύνολο πιθανών εναλλακτικών λύσεων για την επίτευξη ενός στόχου επιλέγεται εκείνη που υλοποιείται (Simon, 1960).

Στη διαδικασία επίλυσης ενός προβλήματος παρατηρείται μια πληθώρα εκδοχών αναφορικά με τα στάδια που συνιστούν τη διαδικασία της λήψης απόφασης. Η απλούστερη παραλλαγή των τριών σταδίων (Katz & Kahn, 1966) περιλαμβάνει τα ακόλουθα θεμελιώδη στοιχεία:

- ❖ Καθορισμό των επιδιωκόμενων στόχων,
- ❖ Καταγραφή και αξιολόγηση των εναλλακτικών μεθόδων για την επίτευξη των στόχων,
- ❖ Επιλογή και υλοποίηση της πλέον αποδοτικής εναλλακτικής πρότασης.
- ❖ Από μια αμιγώς συστημική οπτική, η διαχείριση έργου ως διαδικασία επίλυσης προβλήματος βασίζεται στην ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων των χρηστών και των εσωτερικών περιορισμών του φορέα/ οργανισμού μέσω των ακόλουθων φάσεων:
- ❖ Δόμηση και αντιμετώπιση του προβλήματος, με την έννοια της καταγραφής και εννοιολόγησης της προβληματικής κατάστασης και των κυριότερων συνιστωσών της. Η διαδικασία ξεκινά με την αναγνώριση των αναγκών του φορέα/ οργανισμού καθώς και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι τελικοί χρήστες. Σε αυτό το στάδιο, οι πληροφορίες συλλέγονται μέσω των απαιτήσεων του τελικού χρήστη, δηλαδή από ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και αναλύσεις αγοράς. Στη συνέχεια, με βάση τα

δεδομένα που θα συλλεχθούν, καθορίζονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι του έργου, οι οποίοι πρέπει να είναι σαφείς, μετρήσιμοι και ρεαλιστικοί. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στο έργο να έχει μια σαφή αποστολή και να στοχεύει στην επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος.

- ❖ Ανάλυση των απαιτήσεων, με την έννοια της εκτενέστερης δυνατής χαρτογράφησης των απαιτήσεων των τελικών χρηστών του έργου. Σε αυτή τη φάση συγκεντρώνονται λεπτομερείς πληροφορίες για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των χρηστών. Αυτό περιλαμβάνει ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις, ώστε να κατανοηθούν πλήρως οι λειτουργικές απαιτήσεις που επιθυμούν οι τελικοί χρήστες από το τελικό προϊόν ή υπηρεσία του έργου.
- ❖ Μετάπτωση στις τεχνικές απαιτήσεις, με την έννοια ότι οι απαιτήσεις που προκύπτουν από τους τελικούς χρήστες μεταφράζονται σε τεχνικές προδιαγραφές και λειτουργικά κριτήρια. Σε αυτό το στάδιο, επιτυγχάνεται η μετατροπή των «απαιτήσεων πελάτη» σε «απαιτήσεις έργου» που μπορούν να υλοποιηθούν πρακτικά.
- ❖ Επιλογή σκοπού, αξίας και εναλλακτικής λύσης από το σύνολο των προοπτικών που έχουν ήδη καταγραφεί με τη χρησιμοποίηση διαφόρων κριτηρίων, όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η ανάλυση κόστους-ωφέλειας, η ταξινόμηση στόχων κ.λπ. Σε αυτό το στάδιο και σύμφωνα με τις τεχνικές προδιαγραφές, αναπτύσσονται εναλλακτικές λύσεις που στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων. Κάθε εναλλακτική αξιολογείται ως προς το κόστος, το χρόνο υλοποίησης και φυσικά την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος. Μετά την αξιολόγηση των εναλλακτικών, επιλέγεται η λύση που εξισορροπεί καλύτερα τις απαιτήσεις των χρηστών με τους περιορισμούς και τους στόχους του φορέα/ οργανισμού. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει την αντιστοίχιση της φωνής του «πελάτη» με αυτή του «έργου», ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι αποδεκτό και βιώσιμο.
- ❖ Εφαρμογή και παρακολούθηση. Η υλοποίηση του έργου γίνεται σύμφωνα με το λεπτομερώς σχεδιασμένο πλάνο. Κατά την εκτέλεση, οι δραστηριότητες οργανώνονται και διαχειρίζονται ώστε να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά οι πόροι (ανθρώπινοι, υλικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί) και να τηρηθούν οι προθεσμίες. Μέσα από συνεχείς ελέγχους και ανατροφοδότηση (π.χ. μέσω αναφορών προόδου, συναντήσεων παρακολούθησης και συστημάτων διαχείρισης έργου), διασφαλίζεται ότι το έργο

παραμένει εντός του καθορισμένου χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού, ενώ ταυτόχρονα αξιολογείται η ποιότητα των παραδοτέων.

- ❖ Αξιολόγηση και βελτίωση. Μετά την ολοκλήρωση του έργου, διενεργείται αξιολόγηση για να καταγραφούν τα μαθήματα που αντλήθηκαν, οι δυσκολίες που προέκυψαν και οι επιτυχίες που επιτεύχθηκαν. Η αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση επιτρέπουν την αναπροσαρμογή και απλούστευση των διαδικασιών για μελλοντικά έργα, διασφαλίζοντας έτσι τη συνεχή βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης και υλοποίησης έργων.

Μέσω της συστηματικής συλλογής και ανάλυσης των αναγκών, της μετάπτωσής τους σε τεχνικές προδιαγραφές, της ανάπτυξης εναλλακτικών λύσεων, της υλοποίησης και της συνεχούς παρακολούθησης, το έργο διαμορφώνεται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα που στοχεύει στην επίτευξη ενός ποιοτικού αποτελέσματος. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την αντιστοίχιση των προσδοκιών των χρηστών με τους επιχειρησιακούς περιορισμούς και στόχους, ολοκληρώνοντας ένα έργο που είναι ταυτόχρονα αποδεκτό και βιώσιμο.

Αναλυτική – συνθετική - κριτική ικανότητα για επίλυση προβλημάτων.

Η αναλυτική, συνθετική και κριτική ικανότητα αποτελεί ένα πολύπλευρο και πολύτιμο σύνολο δεξιοτήτων για την επίλυση προβλημάτων καθώς επιτρέπει την αποτελεσματική αξιολόγηση των πληροφοριών και δεδομένων για να επιλεγεί η καλύτερη δυνατή λύση. Η ικανότητα αναγνώρισης και αναπαράστασης ενός προβλήματος με ακριβή τρόπο, όπως και η ικανότητα σχεδιασμού των βημάτων για να βρεθεί η λύση είναι απαραίτητη ικανότητα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή.

Η σωστή εφαρμογή της αναλυτικής, συνθετικής και κριτικής σκέψης διασφαλίζει ότι το τελικό αποτέλεσμα θα είναι όχι μόνο σύμφωνο με τις προσδοκίες των χρηστών, αλλά και βέλτιστο υπό τους οικονομικούς και λειτουργικούς περιορισμούς, οδηγώντας σε ένα έργο υψηλής ποιότητας και βιωσιμότητας. Για την αξιολόγηση της ικανότητας δύναται να χρησιμοποιηθούν οι δείκτες που αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Δείκτες μέτρησης ικανότητας/ Λειτουργικό επίπεδο	Δείκτες μέτρησης ικανότητας/ Επίπεδο εξειδίκευσης
Προσδιορίζει τα ζητήματα που χρήζουν αντιμετώπισης	Επικοινωνεί με διαφορετικούς τρόπους πληροφορίες που αφορούν ζητήματα που χρήζουν αντιμετώπισης
Συγκεντρώνει και οργανώνει δεδομένα συναφή με τα προβλήματα	Ασκει ανεξάρτητη κρίση για τη συλλογή και την οργάνωση δεδομένων συναφή με τα προβλήματα
Αναλύει και συνθέτει δεδομένα για την ανάδειξη πιθανών λύσεων	Αναλύει και συνθέτει ευαίσθητα και σύνθετα δεδομένα για την ανάδειξη πιθανών λύσεων
Συμβουλευέται τους συνεργάτες του/της κατά τις διαφορετικές φάσεις επίλυσης ενός προβλήματος	Κινητοποιεί τους συνεργάτες του/της κατά τις διαφορετικές φάσεις επίλυσης ενός προβλήματος
Επιδεικνύει δημιουργική και καινοτόμο σκέψη προκειμένου να ανακαλύψει τις καλύτερες λύσεις	Μοντελοποιεί δημιουργική και καινοτόμο σκέψη προκειμένου να ανακαλύψει τις καλύτερες λύσεις
Ανταποκρίνεται στις προκλήσεις και τα προβλήματα εγκαίρως	Προβλέπει τις προκλήσεις και τα προβλήματα και ανταποκρίνεται εγκαίρως

Πίνακας 10.3 Δείκτες μέτρησης της ικανότητας επίλυσης προβλήματος. Πηγή: Εκπαιδευτικό Υλικό: Ανάπτυξη διοικητικών Ικανοτήτων: Επίλυση προβλήματος και τεχνικές λήψης αποφάσεων, ΙΝΕΠ- ΕΚΔΔΑ.

Στις βασικές δεξιότητες επίλυσης προβλήματος περιλαμβάνεται η αναλυτική σκέψη, καθώς συμβάλλει στην αναγνώριση του προβλήματος, στην έγκαιρη διαπίστωση των δυσκολιών του, στην πρόγνωση των επιπτώσεων, στην αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων και στην επιλογή την βέλτιστης λύσης. Από πλευράς περιεχομένου η αναλυτική ικανότητα περιλαμβάνει:

- ❖ Τον διαχωρισμό του προβλήματος, δηλαδή την ικανότητα να εντοπίζονται και να διαχωρίζονται οι βασικές πτυχές ενός πολύπλοκου προβλήματος, ώστε να κατανοηθεί το «πώς» και το «γιατί»,
- ❖ Τη συλλογή δεδομένων, δηλαδή τον εντοπισμό των κρίσιμων πληροφοριών και τη μετατροπή τους σε δομημένες μονάδες ανάλυσης, χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως η ανάλυση αιτίων-αποτελεσμάτων,
- ❖ Την εστίαση στη λεπτομέρεια, δηλαδή την ικανότητα να εντοπίζονται μικρές, αλλά ουσιώδεις λεπτομέρειες που μπορεί να επηρεάσουν την επίλυση ενός προβλήματος.

Με δεδομένη την αναγνώριση πως η σκέψη αποτελεί μια σύνθετη νοητική λειτουργία και η κριτική σκέψη συνιστά μια περισσότερο προχωρημένη έκφραση της, η συνθετική ικανότητα προσεγγίζεται ως η ικανότητα ενοποίησης και συνδυασμού διαφορετικών δεδομένων και πληροφοριών ώστε να δημιουργηθεί ένα ενιαίο, ολοκληρωμένο και συνεκτικό πλαίσιο ή λύση. Ουσιαστικά, η συνθετική σκέψη βοηθά στη διαμόρφωση διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων, συνδυάζοντας διάφορες ιδέες και προσεγγίσεις προκειμένου να δημιουργηθεί ένα συνεκτικό σχέδιο δράσης. Επιπλέον, συμβάλλει στην ολιστική προσέγγιση και τη συμπερίληψη όλων των παραγόντων (τεχνικών, οικονομικών, ανθρώπινων) ώστε η λύση να ανταποκρίνεται σε όλες τις πτυχές του προβλήματος.

Η κριτική ικανότητα αναφέρεται στη νοητική ικανότητα της αντίληψης του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος, της αξιολόγησης της αξιοπιστίας των πληροφοριών και της αμφιβολίας με παραγωγικό τρόπο. Συμβάλλει στην αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, στην ανίχνευση πιθανών κινδύνων και στη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα και όχι σε εικασίες ή προσωπικές προτιμήσεις.

Αποφάσεις διαχείρισης ρίσκου: η δοκιμασία λύσεων και η μάθηση/ ανάπτυξη τεχνογνωσίας.

Η έννοια του ρίσκου ή κινδύνου αφορά στη θετική ή αρνητική επίδραση της αβεβαιότητας στην επίτευξη των στόχων ενός φορέα/ οργανισμού. Επισημαίνεται ότι ο κίνδυνος χαρακτηρίζεται από τις έννοιες του συμβάντος και των συνεπειών του, ενώ αναφέρεται, συχνά, ως ο συνδυασμός των συνεπειών ενός συμβάντος και του ενδεχομένου επέλευσης αυτού. Αναφέρεται επίσης, στις εσωτερικές ή εξωτερικές αδυναμίες ενός φορέα/ οργανισμού που μπορεί να

αποτελέσουν ευκαιρία για την επέλευση ενός συμβάντος (ΕΑΔ, 2021). Επιπλέον, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργων, ο κίνδυνος ορίζεται ως «ένα αβέβαιο γεγονός ή κατάσταση που, σε περίπτωση που προκύψει, έχει θετική ή αρνητική συνέπεια σε κάποιο στόχο του έργου». Ο κίνδυνος λοιπόν είναι ένα γεγονός για το οποίο, εξ ορισμού, δεν μπορούμε να αποφανθούμε για το αν θα συμβεί ή όχι.

Η διαχείριση ρίσκων συνιστά μια συστηματική και συνεχή διεργασία που συμβάλλει στον εντοπισμό, στην αξιολόγηση και στη διαχείριση των ρίσκων, ώστε αυτά να ευθυγραμμίζονται με την πολιτική ανάληψης ρίσκων του οργανισμού. Η διαχείριση ρίσκων δρα καταλυτικά στην προαγωγή της αυτοπεποίθησης της ομάδας έργου, μέσω της προληπτικής διαχείρισης κάθε γεγονότος που θα μπορούσε να απειλήσει τους στόχους του έργου.

Η διεργασία διαχείρισης ρίσκων μπορεί να διαμορφωθεί και να προσαρμοστεί στις ανάγκες του έργου και αποτυπώνεται στο Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων. Το Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων έχει ως σκοπό να καθορίσει και να καταγράψει τη Διαδικασία Διαχείρισης Ρίσκων για ένα έργο. Περιγράφει, δηλαδή, τον τρόπο προσδιορισμού και αξιολόγησης των ρίσκων, ποια εργαλεία και τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν, ποιες είναι οι κλίμακες αξιολόγησης και οι ανοχές, οι σχετικοί ρόλοι και υπευθυνότητες, πόσο συχνά πρέπει να επανεξετάζονται τα ρίσκα κ.λπ.

Το Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων ορίζει επίσης τη διαδικασία, την παρακολούθηση και την κλιμάκωση ρίσκων καθώς και τη δομή του Μητρώου Ρίσκων που χρησιμοποιείται για την καταγραφή και επικοινωνία των ρίσκων και των ενεργειών αντιμετώπιση τους, των δράσεων που αναλαμβάνονται για την αντιμετώπισή τους και των αρμοδιοτήτων των μερών που εμπλέκονται στη διαχείριση των καταγεγραμμένων ρίσκων. Από πλευράς περιεχομένου το Σχέδιο Διαχείρισης Ρίσκων περιλαμβάνει:

Την περιγραφή της διαδικασίας διαχείρισης ρίσκων και λήψης αποφάσεων που θα αξιοποιηθεί στο έργο,

Τον προσδιορισμό των ρόλων και τις αρμοδιότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση ρίσκων, και
Τη διαμόρφωση της μεθοδολογίας, τα πρότυπα, τα εργαλεία και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν τη διαχείριση ρίσκων.

Η Διαχείριση Ρίσκων απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι και εξασφαλίζεται ότι αντιμετωπίζονται προληπτικά και παρακολουθούνται και ελέγχονται τακτικά. Στο πλαίσιο αυτό, οι κύριοι στόχοι της Διαχείρισης Ρίσκων για τα έργα είναι:

Οι κίνδυνοι που εγκυμονεί η υλοποίηση ενός έργου να εντοπίζονται, αξιολογούνται και περιλαμβάνονται σε αναφορές σε όλη την διάρκεια του έργου.

Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι να αναφέρονται στο επίπεδο συντονισμού ενός έργου.

Οι στρατηγικές αντιμετώπισης των κινδύνων να ευθυγραμμίζονται με την ανοχή των ενδιαφερόμενων μερών και με την πολιτική ανάληψης ρίσκων

Όλοι οι κίνδυνοι να παρακολουθούνται τακτικά και να ελέγχονται.

Οι δράσεις αντιμετώπισης κινδύνων να εφαρμόζονται αποτελεσματικά.

Με δεδομένο ότι τα έργα αποτελούν, στις περισσότερες των περιπτώσεων, σύνθετες δραστηριότητες, μοναδικές και μη επαναλαμβανόμενες, η έννοια του έργου σχετίζεται με την έννοια του κινδύνου. Επίσης, ο βαθμός κινδύνου ενός έργου είναι αναλογικός του κέρδους που μπορεί να αποφέρει ένα έργο, καθώς όσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος τόσο μεγαλύτερο το πιθανό κέρδος. Συνεπώς, η διαχείριση κινδύνου αποσκοπεί στον έλεγχο και περιορισμό των ρίσκων ενός έργου.

Η Διαδικασία Διαχείρισης Ρίσκων ενός έργου καθορίζει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον προσδιορισμό, την τεκμηρίωση, την αξιολόγηση, την ιεράρχηση, την ανάθεση, την επίλυση και τον έλεγχο των κινδύνων. Η Διαδικασία Διαχείρισης Ρίσκων περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

Βήμα 1: Προσδιορισμός/ αναγνώριση ρίσκου. Σκοπός του πρώτου βήματος είναι να διευκολύνει τον εντοπισμό και την τεκμηρίωση των κινδύνων που μπορεί να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων του έργου.

Βήμα 2: Αξιολόγηση ρίσκου. Σκοπός του δεύτερου βήματος είναι να εκτιμηθεί η πιθανότητα και οι επιπτώσεις των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί, σε ό,τι αφορά στην επίδραση που ασκούν στην επίτευξη των στόχων του έργου. Η αξιολόγηση ρίσκου είναι απαραίτητη και πρέπει να προηγείται χρονικά του προγραμματισμού για λήψη ενεργειών σε σχέση με τους κινδύνους.

Βήμα 3: Ανάπτυξη δράσεων αντιμετώπισης ρίσκων. Σκοπός του τρίτου βήματος είναι να επιλεγεί η καλύτερη στρατηγική αντιμετώπισης για κάθε κίνδυνο και να εντοπιστούν και να σχεδιαστούν οι ενέργειες για τον έλεγχό του.

Βήμα 4: Έλεγχος ρίσκων. Σκοπός του τέταρτου βήματος είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος της εφαρμογής των δραστηριοτήτων αντιμετώπισης των κινδύνων, ενώ παράλληλα παρακολουθείται συνεχώς το περιβάλλον του έργου για την ανάδυση νέων κινδύνων ή τροποποίησης κινδύνων που έχουν ήδη εντοπιστεί.

Στη διαδικασία Διαχείρισης Ρίσκων, ο διαχειριστής έργου παρακολουθεί και ελέγχει τους κινδύνους λαμβάνοντας υπόψη τις συσκέψεις παρακολούθησης του έργου και τις πληροφορίες που συγκεντρώνει από τη συνεχή επικοινωνία που έχει με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου και με ενέργειες όπως:

Τον εντοπισμό νέων κινδύνων από την Ομάδα Έργου ή από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου, ως αποτέλεσμα αλλαγών στο περιβάλλον του έργου,

Τον προσδιορισμό νέων προτεινόμενων μεθόδων και διαδικασιών αντιμετώπισης ενός κινδύνου (προσθήκη / αλλαγή ενεργειών), και

Την ανάληψη δράσεων που θα αλλάξουν τις τιμές της πιθανότητας και της επίπτωσης των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.

Από πλευράς περιεχομένου, οι πιθανές στρατηγικές αντιμετώπισης των ρίσκων, περιλαμβάνουν:

A. Τη διαχείριση εντοπισμένων αρνητικών ρίσκων (απειλών), που περιλαμβάνει:

Την αποφυγή: Αποτελεί μια στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων που συνίσταται στην αλλαγή των συνθηκών, των σχεδίων, των δραστηριοτήτων ή ακόμα και του φυσικού αντικείμενου ενός έργου, ώστε να απαλειφθούν οι συνθήκες ή οι ενέργειες που δημιούργησαν τον κίνδυνο.

Τη μείωση: Συνιστά μια στρατηγική αντιμετώπισης κινδύνων για τον μετριασμό της επίπτωσης ή της πιθανότητας ενός κινδύνου μέσω της προορατικής εφαρμογής μέτρων μείωσης κινδύνων, σε επίπεδο όπου μπορεί να γίνει αποδεκτό το υπολειπόμενο ρίσκο.

Τη μεταβίβαση: Αφορά στη στρατηγική αντιμετώπιση ρίσκων που συνίσταται στη μεταφορά του ρίσκου σε τρίτο μέρος, όπως για παράδειγμα μέσω δραστηριοτήτων εξωτερικής ανάθεσης. Αυτή η στρατηγική δεν απαλλάσσει τον φορέα/ οργανισμό από το ρίσκο, αλλά μπορεί να μειώσει την πιθανότητα ή το εύρος των αρνητικών επιπτώσεων εάν προκύψει το ρίσκο.

B. Τη διαχείριση εντοπισμένων θετικών ρίσκων (ευκαιριών), που περιλαμβάνει:

Την εκμετάλλευση: Αφορά στη στρατηγική αντιμετώπισης κινδύνων που συνίσταται στην αλλαγή των συνθηκών, των σχεδίων, των δραστηριοτήτων ή ακόμα και του φυσικού αντικείμενου του έργου ώστε να διασφαλιστεί ότι θα προκύψει η ευκαιρία.

Την ενίσχυση: Αφορά στη στρατηγική αντιμετώπισης κινδύνων που στοχεύει στην αύξηση της πιθανότητας ή της επίπτωσης ενός θετικού ρίσκου (ευκαιρίας). Διαφέρει από τη στρατηγική της «εκμετάλλευσης» δεδομένου ότι δεν διασφαλίζει την υλοποίηση της ευκαιρίας.

Γ. Τις κοινές στρατηγικές για θετικά και αρνητικά ρίσκα, που περιλαμβάνουν:

Το διαμοιρασμό: Αφορά στη στρατηγική αντιμετώπισης κινδύνων όπου αμφότερα τα μέρη μοιράζονται είτε την απώλεια, σε περίπτωση απειλής, είτε τα κέρδη, στην περίπτωση μιας ευκαιρίας.

Την αποδοχή: Αφορά στη στρατηγική αντιμετώπισης ρίσκων, που ισχύει τόσο για απειλές (αρνητικά ρίσκα) όσο και για ευκαιρίες (θετικά ρίσκα). Σε περίπτωση απειλών, υπάρχουν δύο πιθανές αντιδράσεις. Η πρώτη αναφέρεται στην παθητική αποδοχή (δεν προγραμματίζεται καμία ειδική ενέργεια, απλά συνεχίζεται η παρακολούθηση του ρίσκου) και η δεύτερη στην ενεργό αποδοχή, γεγονός που συνεπάγεται την εκπόνηση σχεδίου έκτακτης ανάγκης.

Σύνοψη 10ου κεφαλαίου

Στο παρών κεφάλαιο, η διαχείριση έργου είναι μια οργανωμένη διαδικασία σχεδιασμού, υλοποίησης, παρακολούθησης και ολοκλήρωσης έργων, η οποία στοχεύει στη βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών, υλικών) εντός προκαθορισμένων χρονικών και ποιοτικών περιορισμών. Βασίζεται σε μεθοδολογίες όπως το PM² και περιλαμβάνει φάσεις όπως ο ορισμός, ο σχεδιασμός, η εκτέλεση και η αξιολόγηση του έργου. Η επιτυχία της διαχείρισης έργων εξαρτάται από τη σαφήνεια στόχων, την ευθυγράμμιση με τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, τη διαχείριση κινδύνων και την ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση έργων.

Ερωτήσεις κατανόησης αξιολόγησης

10.1 Ποιες είναι οι βασικές φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου και πως η σωστή διαχείριση κάθε φάσης συμβάλλει στην επιτυχία του συνολικά;

10.2 Ποιες στρατηγικές αξιοποιούνται κατά το σχεδιασμό και την οργάνωση ενός έργου και πως προτεραιοποιούνται οι δραστηριότητες ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι;

10.3 Πως εξισορροπούνται οι τρεις διαστάσεις του έργου (ποιότητα, πόροι και χρόνος) όταν εντοπίζονται περιορισμοί ή αλλαγές στην πορεία ενός έργου;

10.4 Ποια η σημασία και η διαθεσιμότητα κάθε ενός από τους βασικούς πόρους για την ολοκλήρωση ενός έργου και ποιοι πόροι θεωρούνται οι κρίσιμότεροι σε περιπτώσεις κρίσης;

- 10.5 Πως διασφαλίζεται ότι οι απαιτήσεις ενός έργου αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών και πως επηρεάζει αυτή η συμφωνία την επιτυχία του έργου;
- 10.6 Ποιες προκλήσεις αναδύονται συνήθως λόγω περιορισμών (όπως ο χρόνος, ο προϋπολογισμός ή η τεχνογνωσία) στην υλοποίηση ενός έργου και ποια μέτρα λαμβάνονται για την αποτελεσματική διαχείρισή τους;
- 10.7 Ποια μέτρα εφαρμόζονται για να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν οι πιθανοί κίνδυνοι, δηλαδή πριν εμφανιστούν, και πως αυτή η πρόληψη συμβάλλει στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στην υλοποίηση ενός έργου;
- 10.8 Με ποιον τρόπο καθορίζονται οι στρατηγικές μετριασμού των κινδύνων και πως επηρεάζει η εφαρμογή τους την ευελιξία και την ανθεκτικότητα ενός έργου;
- 10.9 Πως εποπτεύεται η πρόοδος ενός έργου και πως αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των μεθόδων ελέγχου για η έγκαιρη ανίχνευση αποκλίσεων από το σχέδιο;
- 10.10 Πως ενσωματώνονται οι εμπειρίες και τα μαθήματα που αντλούνται από προηγούμενα έργα για τη βελτίωση των διαδικασιών, της διαχείρισης ρίσκου και της συνολικής απόδοσης σε μελλοντικά έργα;

Δραστηριότητες – Πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 10.1: Προσομοίωση Διαχείρισης Έργου (Ασύγχρονη). Οι επιμορφούμενοι/ες μπορούν να εξασκηθούν στη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση ενός έργου στο δημόσιο τομέα, ακολουθώντας τα στάδια του κύκλου ζωής ενός έργου. Οι επιμορφούμενοι/ες χωρίζονται σε ομάδες των 4-5 ατόμων. Κάθε ομάδα αναλαμβάνει τον ρόλο μιας δημόσιας υπηρεσίας που πρέπει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει ένα έργο (π.χ., ψηφιοποίηση εγγράφων, βελτίωση διαδικασίας εξυπηρέτησης πολιτών). Δίνεται ένα σενάριο έργου με προκαθορισμένους περιορισμούς (χρόνος, κόστος, πόροι) και απρόβλεπτες προκλήσεις. Οι ομάδες αποφασίζουν το πλάνο τους, καταγράφουν τις βασικές φάσεις του έργου (έναρξη, σχεδιασμός, εκτέλεση, έλεγχος, ολοκλήρωση) και προτείνουν λύσεις για πιθανά προβλήματα. Στο τέλος, κάθε ομάδα συντάσσει το σχέδιό της και το ανεβάζει στην πλατφόρμα.

Δραστηριότητα 10.2: Συζήτηση σε ομάδες: Οι επιμορφούμενοι/ες συζητούν πώς η οργάνωση και ο προγραμματισμός κάνουν την ομαδική εργασία πιο αποδοτική; Δεδομένα: Ο προγραμματισμός καθιστά την εργασία πιο αποδοτική καθώς συμβάλλει στην ιεράρχηση των

εργασιών για την επίτευξη του στόχου του φορέα/ οργανισμού. Η οργάνωση συνιστά έναν τρόπο για ιεράρχησης των εργασιών με απτό τρόπο. Συνεπώς, ο προγραμματισμός και η οργάνωση είναι δύο διαφορετικές διαδικασίες που είναι ισχυρές όταν τις συνδυάζουμε. Ο πυρήνας της συζήτησης: Συζητήστε κάτι που έπρεπε να υλοποιήσετε, αλλά δεν γνωρίζατε από πού να ξεκινήσετε. Η στιγμή που συνειδητοποιείτε πώς και από πού να ξεκινήσετε, προκειμένου να επιτύχετε το έργο σας, είναι εκείνη η στιγμή που αρχίζετε να σχεδιάζετε και να οργανώνετε τις εργασίες σας.

Δραστηριότητα 10.3: Ανάλυση Κινδύνων σε Δημόσια Έργα: Οι επιμορφούμενοι/ες μαθαίνουν να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται πιθανούς κινδύνους σε έργα του δημόσιου τομέα. Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες των 3-4 ατόμων. Δίνεται ένα παράδειγμα δημόσιου έργου (π.χ., ανάπτυξη νέας ηλεκτρονικής πλατφόρμας για πολίτες). Οι ομάδες πρέπει να εντοπίσουν 5 πιθανούς κινδύνους (π.χ., καθυστερήσεις, υπέρβαση κόστους, τεχνικές δυσκολίες). Για κάθε κίνδυνο, οι ομάδες προτείνουν ένα σχέδιο αντιμετώπισης. Οι ομάδες παρουσιάζουν τις απαντήσεις τους και γίνεται συζήτηση.

11. Αρχές και εργαλεία οργάνωσης και προγραμματισμού και διαχείρισης έργων.

Σκοπός

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι οι επιμορφωνόμενοι/ες προϊστάμενοι του δημοσίου τομέα να αναπτύξουν δεξιότητες οριοθέτησης, κατανόησης του σκοπού ενός έργου ή ενός συνόλου εργασιών, δεξιότητες οργάνωσης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της προσωπικής προόδου σε κάθε δομημένη ακολουθία εργασιών, για την επίτευξη των στόχων οργάνωσης και προγραμματισμού. Να επιλέγουν τα κατάλληλα εργαλεία της διαχείρισης έργου - project management, για να προγραμματίσουν τις εργασίες για την επίτευξη των στόχων τους.

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Χρησιμοποιούν βασικά εργαλεία διαχείρισης έργων, όπως: WBS, Kanban, CPM για την οργάνωση και προγραμματισμό έργων.
- Αναπτύσσουν δεξιότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης της προσωπικής προόδου και επίτευξης των στόχων τους.
- Γνωρίζουν τα έγγραφα έργου (project documentation).

Εννοιες – κλειδιά:

- Εύρος έργου και εργασιών. - Αναλυτική δομή εργασιών (Work Breakdown Structure).
- Kanban. - CPM
- P.E.R.T. - KPIs.
- Προγραμματισμός εργασιών. - Χρονοδιάγραμμα εργασιών.
- Διαχείριση έργου.

Ορισμός και αντικείμενο του έργου

Ο ορισμός του έργου είναι ο ακόλουθος:

Έργο / project είναι μία προσωρινή οργανωσιακή δομή που δημιουργείται για να παράγει ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία (εκροή-output), υπό συγκεκριμένους περιορισμούς σε χρόνο, κόστος, ποιότητα, κ.α.

Ο ορισμός του έργου του προσδίδει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΣΚΟΠΟΣ: Έχουμε ένα νέο στόχο να παράγουμε ένα αποτέλεσμα. Η εκροή / υπηρεσία / προϊόν, δεν έχει παραχθεί από τον οργανισμό πριν, μπορεί να έχει παραχθεί κάτι παρόμοιο, αλλά υπάρχει κάποιο στοιχείο πρωτοτυπίας.
- ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ: Έχει ορισμένη αρχή και τέλος, έχει διάρκεια.
- ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ: Μέγεθος του έργου ή μεγάλο πλήθος των εργασιών και αλληλεξάρτηση πολλών εργασιών μεταξύ τους, σύνθετες διοικητικές πράξεις που πρέπει να εκδοθούν. Καθώς και οργανωτική πολυπλοκότητα, πολυπλοκότητα πόρων, τεχνική πολυπλοκότητα.
- ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ: Οι εργασίες εξελίσσονται σε στάδια, από τα γενικά στα πιο ειδικά, από το μέρος στο όλον.
- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ: Οι συνθήκες υπό τις οποίες παράγεται η εκροή: προγραμματισμός, προϋπολογισμός, ποιότητα, δυνατότητες του οργανισμού που επηρεάζουν τον προγραμματισμό, κ.α.
- ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ: Επειδή παράγεται κάτι μοναδικό, νέο/καινοτόμο, αν όχι εξ ολοκλήρου τότε με στοιχεία νέου. Αβεβαιότητα για το κόστος και αν προβλέψαμε επαρκή προϋπολογισμό. Αβεβαιότητα για το χρονοδιάγραμμα αν προκύψει κάτι που δεν είχαμε προβλέψει. Αν η διαθέσιμη τεχνολογία θα είναι κατάλληλη. Αν η ανταπόκριση του οργανισμού θα είναι επαρκής.

Για να ξέρουμε πως θα οργανωθούμε και πως θα προγραμματίσουμε τις εργασίες μας θα πρέπει πρώτα από όλα να ξέρουμε τι θα κάνουμε και κατόπιν να σκεφτούμε πως θα το κάνουμε. Ένα μεγάλο πρόβλημα που συναντάμε συχνά στη διαχείριση έργων είναι ο κακός, ή ελλιπής ορισμός του αντικειμένου του έργου. Δηλαδή τι πρέπει να κάνουμε. Τι ακριβώς πρέπει να κάνουμε για να

φέρουμε εις πέρας με επιτυχία μία εργασία; Η απάντηση σε αυτήν την ερώτηση δεν είναι πάντα εύκολη.

Φανταστείτε ότι οι τεχνικοί και οι τεχνίτες ενός Δήμου πρέπει να ανακαινίσουν ένα σχολείο και δεν έχουν ακόμα οδηγίες. Αναμένεται ότι θα έχουν απόλυτη ελευθερία για την επιλογή των χρωμάτων, των υλικών, των οικοδομικών παρεμβάσεων στη διαρρύθμιση των σχολικών αιθουσών και στη διακόσμηση. Αλλά επίσης οι ηλεκτρολόγοι και οι υδραυλικοί του Δήμου θα πρέπει να φροντίσουν για τη λειτουργικότητα των ηλεκτρικών και των υδραυλικών, καθώς και για την πρόσβαση στο διαδίκτυο που πρέπει να έχει το σχολείο.

Πόσα θέματα ανακύπτουν από αυτήν την εργασία που απαιτείται να φέρουν εις πέρας; Τι πρέπει να λάβουν υπόψη τους;

Τι είδους σχολείο είναι; Δημοτικό, γυμνάσιο, λύκειο; Τεχνικό λύκειο που απαιτεί εργαστήρια και ειδικές εγκαταστάσεις; Κάθε σχολική βαθμίδα θα έχει δικές της απαιτήσεις σχολικής υποδομής.

Αν επιλέξουμε το απλούστερο σχετικά Δημοτικό Σχολείο, τότε μπορούμε να διερευνήσουμε πολλές άλλες παραμέτρους των εργασιών που θα απαιτηθούν για να ξέρουμε τι θα πρέπει να κάνουν τα συνεργεία του Δήμου και κατόπιν να επιλέξουν τον καλύτερο τρόπο οργάνωσης και προγραμματισμού των εργασιών.

Τα ερωτήματα θα είναι πολλά:

- Πόσα παιδιά θα στεγαστούν στο σχολείο;
- Πόσα παιδιά θα είναι σε κάθε τάξη;
- Πόσοι θα είναι οι δάσκαλοι του Δημοτικού σχολείου; Πόσα γραφεία θα χρειαστούν;
- Θα γίνονται ειδικά μαθήματα που απαιτούν ειδικό χώρο και ποια θα είναι αυτά;
- Θα διδάσκεται μουσική; Θέατρο; Χειροτεχνία όπως κεραμική; Ζωγραφική;
- Θα υπάρχουν ηλεκτρονικοί υπολογιστές; Θα υπάρχει τηλεκαίτευση, ή ανάγκη πρόσβασης των μαθητών στο ίντερνετ;

- Αν είναι σε ορεινή περιοχή το σχολείο θα απαιτηθεί μία θερμαινόμενη αίθουσα γυμναστικής, ή γυμναστήριο, για να γυμνάζονται τα παιδιά ανεξαρτήτως καιρικών συνθηκών;

Αν υποθέσουμε ότι ο Δήμος έχει τη βούληση να προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερα στα παιδιά του Δημοτικού σχολείου αυτού, θα έχει τη χρηματοδότηση; Τι προϋπολογισμό θα έχει το έργο αυτό;

Θα φτάσουν τα χρήματα για την αγορά υλικών και εξοπλισμού;

Οι εργασίες που θα απαιτηθούν θα μπορούν να γίνουν από το συνεργείο του Δήμου και τις τεχνικές υπηρεσίες του;

Θα απαιτηθεί η σύναψη δημόσιας σύμβασης με εργολάβους που θα πάρουν μέρος ή μέρη του έργου αυτού;

Θα επηρεάσει αυτό τον προγραμματισμό και την οργάνωση;

Μήπως όλα αυτά είναι σενάρια που ο Δήμος δεν έχει καν σκεφτεί; Μήπως ο επικεφαλής του συνεργείου θα έπρεπε πρώτα να ρωτήσει τον Δήμαρχο τι ακριβώς θέλει από την ανακαίνιση του Δημοτικού σχολείου; Για ποιο λόγο αποφασίστηκε η ανακαίνιση;

1. Μήπως απλά έσταζε η κεραμοσκεπή και η υγρασία έχει προκαλέσει ζημιές;
2. Μήπως ο Δήμαρχος αποφάσισε να αξιοποιήσει πηγές χρηματοδότησης που βρήκε για να κάνει ένα πρότυπο Δημοτικό σχολείο;
3. Μήπως ένας νέος νόμος για τις προδιαγραφές των σχολείων επιβάλλει δομικές παρεμβάσεις και ανακαίνιση συγκεκριμένων σημείων στο σχολικό κτήριο;

Σε κάθε περίπτωση προκύπτουν διαφορετικές απαιτήσεις για εργασίες που πρέπει να προγραμματιστούν.

Όταν λοιπόν θέλουμε να πετύχουμε ένα στόχο, να υλοποιήσουμε ένα έργο, να προγραμματίσουμε τις εργασίες μας προφανώς για να πετύχουμε κάποιο στόχο ή να φέρουμε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα, πρέπει να ξέρουμε τι θα κάνουμε. Είναι πολύ λογικό να ρωτήσουμε γιατί θα κάνουμε όλα αυτά; Τι θέλουμε να πετύχουμε; Τι στόχο έχουμε;

Η αιτία της ανακαίνισης στο έργο του Δημοτικού σχολείου είναι πολύ σημαντική για να προσδιοριστούν οι εργασίες που είναι να γίνουν. Ένα έργο, μία εργασία, πρέπει να αιτιολογείται.

Η αιτιολογία (*business case*) ενός έργου ή μιας εργασίας τεκμηριώνει τη σημασία ενός έργου ή μιας δράσης ή μιας εργασίας. Αξιολογεί το κόστος, το όφελος, τους κινδύνους και τις εναλλακτικές επιλογές που έχουμε για να πετύχουμε ένα στόχο και υποστηρίζει την επιλογή της επιθυμητής λύσης που αποφασίστηκε να υλοποιηθεί.

Αυτόν τον σκοπό στο δημόσιο εκπληρώνουν οι μελέτες σκοπιμότητας στα δημόσια έργα. Η τεκμηρίωση της σκοπιμότητας για να γίνουν δαπάνες είναι απαραίτητη για κάθε Υπηρεσία, στο πλαίσιο της διαφάνειας και της χρηστής οικονομικής διαχείρισης.

Κατόπιν πρέπει να δούμε αν αυτοί οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι S.M.A.R.T. δηλαδή είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί με τον σκοπό μας και χρονικά προσδιορισμένοι.

Βασικές πληροφορίες που θα ζητήσει ο επικεφαλής του συνεργείου του Δήμου, ή ο προϊστάμενος της τεχνικής υπηρεσίας θα είναι για το τι πρέπει να κάνει, ποιο πρόβλημα πρέπει να λύσει, ή ποια ανάγκη πρέπει να ικανοποιήσει.

Οι επόμενες ερωτήσεις θα είναι ακόμα πιο πρακτικές: έχουμε τα λεφτά; Τον προϋπολογισμό δηλαδή. Πότε πρέπει να έχουμε τελειώσει; Τι προδιαγραφές πρέπει να ακολουθήσω; Τι θέλω να πετύχω όταν ολοκληρωθούν οι εργασίες που απαιτούνται και το έργο παραδοθεί; Τι απαιτήσεις και τι προσδοκίες έχουμε από αυτό το έργο;

Πολλά ερωτήματα και πρέπει να απαντηθούν. Όταν αναλαμβάνουμε να υλοποιήσουμε ένα έργο, ή πολλές εργασίες, ή να πετύχουμε ένα στόχο, ή να φέρουμε ένα αποτέλεσμα, πρέπει να έχουμε κατανοήσει για ποιον λόγο θα κάνουμε αυτή την εργασία, ή αυτές τις εργασίες. Τι αποτέλεσμα θέλουμε να φέρουμε και πως θα το καταφέρουμε!

Όταν ο προϊστάμενος μας πει ότι μία εργασία που κάνουμε πρέπει να τελειώσει πολύ νωρίτερα από το συνηθισμένο, ή όταν μας βάζει έναν νέο στόχο, είναι λογικό να ρωτήσουμε για ποιον λόγο. Η απάντηση σε αυτήν την ερώτηση θα μας δώσει κάποιες χρήσιμες πληροφορίες, όπως στην περίπτωση του Δημοτικού σχολείου. Αν μας πει για παράδειγμα ότι πρέπει να έχουμε τελειώσει πριν τις εκλογές! Αυτό μας δίνει ένα χρονικό ορίζοντα υλοποίησης και αποτελεσμάτων. Υπάρχουν όμως και πιο σημαντικοί λόγοι από τις εκλογές. Μπορεί να εκπνέει η προθεσμία υλοποίησης μιας ενέργειας, της εισαγωγής μιας ψηφιακής υπηρεσίας που απαιτεί ο νόμος να παρέχει η Υπηρεσία. Αυτό επίσης μας δίνει ένα χρονικό ορίζοντα που θα πρέπει να έχουμε υπόψη στον προγραμματισμό μας. Μπορεί επίσης να απαιτείται η μετάπτωση σε ένα νέο πληροφοριακό σύστημα συγκεκριμένων προδιαγραφών. Ο λόγος εδώ, η αιτιολογία του έργου, ή της εργασίας αυτής, μας δίνει και συγκεκριμένες προδιαγραφές που θα πρέπει να πετύχουμε με την εργασία μας για την ανάπτυξη, ή την παραμετροποίηση, ενός πληροφορικού συστήματος.

Μία εργασία μπορεί να είναι περίπλοκη και απαιτητική, ή μπορεί να είναι μοιρασμένη σε πολλούς Συναδέλφους και εξωτερικούς συνεργάτες. Για την οργάνωση και τον προγραμματισμό συχνά απαιτούνται πολλά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν για να είμαστε αποδοτικοί και αποτελεσματικοί σε ατομικό επίπεδο, ή σε επίπεδο υπηρεσιακής μονάδας, τμήμα, διεύθυνση, κ.ο.κ.

Αυτό που πρέπει λοιπόν να ξέρουμε όταν πάμε να ξεκινήσουμε ένα έργο ή μία σειρά εργασιών, είναι τον τελικό σκοπό μας, ή την αποστολή μας, τι θα παράγουμε, τι θα φτιάξουμε, τι θα

πετύχουμε! Αυτό στην ορολογία της διαχείρισης έργων λέγεται «αντικείμενο» ή «εύρος» του έργου (*scope*).

Το εύρος του έργου δεν είναι μόνο ο σκοπός του, είναι και τα παραδοτέα του. Το εύρος του έργου οριοθετεί το έργο και προσδιορίζει στόχους, προθεσμίες, αλλά και τα παραδοτέα με τις προδιαγραφές τους για να έχουν την απόδοση που πρέπει και να πετύχουν τους σκοπούς τους (*objectives*), χωρίς καθυστερήσεις, ή υπερβάσεις κόστους.

Σχεδόν τα μισά προβλήματα στη διαχείριση έργου προκύπτουν από τον κακό προσδιορισμό του εύρους στο σχεδιασμό του και μετά επειδή ανακαλύπτονται πολλές νέες απαιτήσεις το έργο «ξεχειλώνει» και ανατρέπεται το χρονοδιάγραμμα και ο προϋπολογισμός λόγω υπερβάσεων! Αυτό στα αγγλικά λέγεται *scope creep*! (Larson & Gray 2011, σ. 476)

Ο προσδιορισμός του εύρους είναι πολύ σημαντικός και δεν είναι μία εργασία που γίνεται από ένα άτομο μόνο του. Πρέπει να υπάρξει συζήτηση με σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη. Οι ενδιαφερόμενοι σε ένα έργο είναι άτομα ή ομάδες που έχουν συμφέρον να γίνει, ή να μη γίνει ένα έργο. Ο σημαντικότερος ενδιαφερόμενος είναι αυτός που σου αναθέτει ένα έργο, ή μία εργασία και περιμένει να παραδόσεις για να εκπληρώσει τον σκοπό για τον οποίο το ζήτησε. Σε άλλες περιπτώσεις είναι ο ωφελούμενος που περιμένει να οργανωθεί μία Υπηρεσία για να λάβει μία παροχή που τον ενδιαφέρει. Είναι ο τελικός χρήστης ενός πληροφοριακού συστήματος που θα παραδοθεί ολοκληρωμένο με τις τεχνικές προδιαγραφές του για να εξυπηρετήσει την επίτευξη ενός στόχου και θα επιτρέψει σε έναν υπάλληλο να κάνει τη δουλειά του καλύτερα και ταχύτερα.

Μία συζήτηση για όλα τα παραπάνω είναι συνήθως μεγάλη. Ο σκοπός της συζήτησης είναι αυτός που ανοίγει τη συζήτηση να καταλάβει για ποιον λόγο γίνεται το έργο και έτσι να προσδιορίσει τον σκοπό του και τα αναγκαία παραδοτέα.

Ας υποθέσουμε ότι υπάρχει ανάγκη να χτιστεί μία γέφυρα σε ένα σημείο για να πετύχουμε έναν σκοπό π.χ. συντόμευση μιας διαδρομής. Για να επιτύχουμε αυτόν τον σκοπό σκεφτήκαμε ότι με μία γέφυρα θα γεφυρώσουμε ένα γκρεμό και η απόσταση θα μειωθεί.

Το παραδοτέο του έργου θα είναι μία γέφυρα. Όμως είναι πολύ διαφορετική μία γέφυρα που αντέχει τη διέλευση φορτηγών, από μία άλλη που αντέχει μόνο τη διέλευση πεζών.

Αν κάνεις την ερώτηση γιατί θέλουμε τη γέφυρα; Για ποιον σκοπό; Η απάντηση θα μας δώσει τις προδιαγραφές της, ή τις τεχνικές απαιτήσεις του παραδοτέου που θα του επιτρέπει να έχει την απόδοση που πρέπει για να πετύχει τον σκοπό του. Αν θέλουμε μία γέφυρα για να μεταφέρεται πιο γρήγορα η αγροτική παραγωγή στις αγορές, τότε οι προδιαγραφές της θα είναι για φορτηγά. Αν θέλουμε μία γέφυρα να περνάνε απέναντι οι τουρίστες πεζοί για να δουν τη θέα, τότε θέλουμε μία άλλου τύπου γέφυρα που να αντέχει στη διέλευση πεζών, με άλλο κόστος και άλλο χρονοδιάγραμμα από την πρώτη για τα φορτηγά. Ο σκοπός θα μας δώσει προδιαγραφές ώστε το παραδοτέο να καλύπτει τις απαιτήσεις που επιβάλλει ο σκοπός του έργου ή της εργασίας. Κατόπιν θα πρέπει να προσδιορίσουμε βασικά ορόσημα στο έργο ή στις εργασίες που θα κάνουμε. Το πιο σημαντικό ορόσημο είναι το τέλος του έργου, η ολοκλήρωση του. Τα ορόσημα είναι σημαντικά γεγονότα στο έργο, π.χ. η θεμελίωση ενός δημοσίου κτηρίου. Ενδιάμεσα ορόσημα αποτελούν σταθμούς στη διάρκεια του έργου είτε επειδή παραδίδονται σημαντικά ενδιάμεσα παραδοτέα, π.χ. χτίστηκαν οι πυλώνες της γέφυρας, είτε επειδή ολοκληρώθηκε ένα σημαντικό ποσοστό του έργου, π.χ. ολοκληρώθηκε το 30% του συνολικού μήκους του αυτοκινητόδρομου του Βόρειου Οδικού Άξονα Κρήτης – BOAK (Δαπόντας et al. 2024).

Αυτό που θα επηρεάσει τα ορόσημα στην εργασία μας είναι τα όρια και οι εξαιρέσεις που μας τίθενται. Για παράδειγμα κάποιος χτίζει ένα σπίτι και έχει ηλεκτρολόγο που είναι φίλος και κουμπάρος του και θα τα φτιάξει στο κόστος. Άρα η κατασκευαστική εταιρεία που χτίζει το σπίτι αυτό δε θα ασχοληθεί με τα ηλεκτρολογικά. Θα χτίσει, θα φτάσει στο σημείο που πρέπει να ενσωματωθούν οι ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις και θα περιμένει αν απαιτηθεί, όσο θέλει ο ηλεκτρολόγος να ολοκληρώσει. Άρα το εύρος προσδιορίζει επίσης ποιες εργασίες είναι δικές μου και ποιες άλλου, οριοθετώντας το έργο και ειδικά το μέρος του έργου πάνω στο οποίο θα εργαστείτε. Αυτό είναι πολύ σημαντικό και για την μέτρηση της εργασίας και της απόδοσης.

Επίσης αν πρέπει να γίνουν εργασίες σε μία Υπηρεσία που παράλληλα λειτουργεί, τότε οι εργασίες θα πρέπει να γίνονται μετά το ωράριο, π.χ. μετά τις 5μμ. Αυτό επηρεάζει τις ώρες εργασίας για την υλοποίηση του έργου και επομένως και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του. Είναι πολύ σημαντικό όλα τα παραπάνω να συμφωνηθούν με αυτόν που σου αναθέτει το έργο ή τις εργασίες που είναι να γίνουν, με τον ιδιοκτήτη του έργου, αρμόδιο για την ανάθεση και την υπογραφή της σύμβασης.

Όλα αυτά τα θέματα στην ατζέντα της συζήτησης μεταξύ του υπαλλήλου και του αναθέτοντα/ουσα μπορούν να συζητηθούν με τη σειρά στον πίνακα 11.1, ακολουθώντας αυτή τη «λίστα ελέγχου».

ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ “check list” ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΕΥΡΟΥΣ ή ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ	
1. Στόχος έργου	• Ικανοποίηση πελάτη
2. Παραδοτέα	• Απαιτήσεις του έργου
3. Τεχνικές απαιτήσεις	• Διασφαλίζουν τη σωστή ΑΠΟΔΟΣΗ των παραδοτέων
4. Ορόσημα	• Χρονοδιάγραμμα σημαντικών οροσήμων έργου
5. Όρια και εξαιρέσεις	• Όρια εργασιών (ώρες, τι κάνει η ομάδα έργου και τι όχι)
6. Ανασκόπηση με τον αναθέτοντα το έργο, την Υπηρεσία	• Συμφωνούνται οι προσδοκίες από το έργο

Πίνακας 11.1 Λίστα ελέγχου “Check list” προσδιορισμός εύρους ή αντικειμένου έργου. Πηγή: Larson & Gray

Έτσι θα διερευνήσετε όλες τις σημαντικές πληροφορίες για το εύρος και κατ’ επέκταση για την οργάνωση και τον προγραμματισμό. Οι πληροφορίες που θα συλλέξουμε για το έργο θα αποτυπωθούν στον «καταστατικό χάρτη έργου» (project charter) αν πρόκειται για ένα έργο. Αυτός περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες για το έργο:

- Τίτλος έργου
 - Εύρος / αντικείμενο έργου
 - Περιγραφή παραδοτέων έργου
 - Σκοποί του έργου (objectives)
 - Αιτιολόγηση (business case)
 - Πόροι που αρχικά ανατίθενται, Π/Υ

- Ενδιαφερόμενοι (stakeholders)
- Ορόσημα σχεδιασμού
- Προετοιμασία έργου,
- Απαιτήσεις έργου,
- Σχεδιασμός έργου.

Οι πληροφορίες αυτές θα συνδυαστούν με τον διαθέσιμο προϋπολογισμό και την πρόβλεψη του χρονοδιαγράμματος για την ολοκλήρωση του έργου, ή των εργασιών που είναι να γίνει. Αυτό μας επιτρέπει να περάσουμε στο λεπτομερέστερο σχεδιασμό των εργασιών που είναι να γίνουν για να πετύχουμε τους στόχους μας, με βάση τους βασικούς περιορισμούς που έχουμε σε όλα τα έργα:

- ΧΡΟΝΟ
- ΚΟΣΤΟΣ
- ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ & ΑΠΟΔΟΣΗ

Τα παραπάνω αποτελούν βασικούς περιορισμούς που πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη στο σχεδιασμό υλοποίησης του έργου ή των εργασιών, στην οργάνωση των εργασιών (κατανομή αρμοδιοτήτων) και στον προγραμματισμό τους:



Σχήμα 11. 1. Το τρίγωνο των κυρίων παραγόντων του έργου.

Στο τρίγωνο αυτό κόστος, χρόνος, εύρος ή αντικείμενο του έργου και προδιαγραφές είναι αλληλένδετα και αν αλλάξουμε κάτι από όλα αυτά θα επηρεαστούν κάποια από τα υπόλοιπα. Για παράδειγμα:

- Μείωση του προϋπολογισμού σημαίνει αύξηση χρόνου ή και μείωση εκροής του έργου.
- Μείωση του χρόνου υλοποίησης σημαίνει αύξηση κόστους ή και μείωση εκροής του έργου.
- Αύξηση εκροής / διεύρυνση αντικειμένου σημαίνει ότι θέλουμε να κάνουμε περισσότερα πράγματα και αυτό θα προκαλέσει αύξηση κόστους ή και αύξηση χρόνου ολοκλήρωσης του έργου.

Τα παραπάνω εξαρτώνται και από κάθε ειδική περίπτωση και από τη φύση της εργασίας που θέλουμε να υλοποιήσουμε. Για αυτό είναι απαραίτητο να έχουμε κάνει μία ιεράρχηση των παραγόντων–περιορισμών του έργου στο τρίγωνο πριν προχωρήσουμε σε προγραμματισμό για να έχουμε διευκρινίσει και ιεραρχήσει τις προτεραιότητες μας.

Παρακάτω βλέπουμε μία ιεράρχηση των κυρίων παραγόντων ενός έργου (PMI 2021, σελ. 129). Ο πίνακας αυτός λέγεται «μήτρα προτεραιοτήτων του έργου» (project priority matrix).

	ΧΡΟΝΟΣ	ΑΠΟΔΟΣΗ	ΚΟΣΤΟΣ
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ	X		
ΒΕΛΤΙΩΣΗ		X	
ΑΠΟΔΟΧΗ			X

Πίνακας 11.2 Μήτρα προτεραιοτήτων έργου. Πηγή: PMI 2021.

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι ο χρόνος είναι «περιορισμός», δεν μπορεί να αλλάξει, να παραταθεί. Η απόδοση (ή οι προδιαγραφές) μπορούν να βελτιωθούν με κάποια προσπάθεια (X στο «βελτίωση»). Στο κόστος έχουμε «αποδοχή», έχουμε αποδεχθεί ότι μπορεί να μεταβληθεί

(όχι να βελτιωθεί, αλλά να αυξηθεί). Αν έχουμε βάλει προτεραιότητες από την αρχή, θα είμαστε σε θέση να τις ακολουθήσουμε και στον προγραμματισμό μας.

Το εύρος/αντικείμενο λοιπόν περιγράφει τα παραδοτέα και βασικές παραδοχές του έργου, όρια, εξαιρέσεις, περιορισμούς, χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμό κ.α. Αυτές οι πληροφορίες για το έργο μπορούν να αποτυπώνονται σε ένα template/ πρότυπο καταστατικού χάρτη έργου όπως παρακάτω:


Project Charter Template

Project Title		
Project Scope Abstract		
Product Description / Deliverables		
Project Objectives		
Business Case		
Pre-assigned Resources		
Stakeholders List		
Name	Title	Role/Responsibility
Summary Milestone Schedule		
Description	Due Date	
Project Preparation		
Collecting Requirements		
Design Phase		

Πίνακας 11.3 Υπόδειγμα για τη σύνταξη καταστατικού χάρτη έργου (PMI). Πηγή template: <https://www.projectmanagement.com/deliverables/538317/project-charter-template>.

Ο καταστατικός χάρτης ενός έργου μπορεί να αποτυπώνεται σε τυπική μορφή εγγράφου σε μία δημόσια σύμβαση, ή σε μία απόφαση ένταξης/χρηματοδότησης, ή σε άλλο είδος αναλόγως σχετικού νομικού πλαισίου. Σε κάθε περίπτωση πάντως, η διευκρίνιση του εύρους του έργου, ή των ενεργειών σας, θα δώσει ουσιαστικό περιεχόμενο και στην εργασία σας αλλά και στα σχετικά υπηρεσιακά έγγραφα.

Αν πρόκειται για εργασίες ή υπηρεσιακές ενέργειες για τις οποίες δεν προβλέπεται η έκδοση συγκεκριμένων εγγράφων, μία πρόταση είναι να στείλετε ένα email προς τον αρμόδιο προϊστάμενο για να επιβεβαιώσετε ότι έχετε αντιληφθεί τα ίδια δεδομένα για τις εργασίες και τους στόχους που έχετε θέσει, χρησιμοποιώντας την ανωτέρω check list (πίνακας 5.1). Ένα τέτοιο email, εφόσον εγκριθεί από την ιεραρχία, θα μπορούσε να είναι χρήσιμο στη συζήτηση με εμπλεκόμενους υπηρεσιακούς παράγοντες, ή ενδιαφερόμενους για το έργο ή τις εργασίες που θα υλοποιήσετε.

Η αναλυτική δομή εργασιών – WBS

Με τον προσδιορισμό του εύρους του έργου ή των εργασιών, έχει γίνει μία πολύ καλή αρχή, αλλά πρέπει να διερευνηθούν οι ειδικότερες ενέργειες και τα βήματα που πρέπει να γίνουν για να επιτύχουμε την παραγωγή των παραδοτέων που έχουμε προσδιορίσει, ή την παραγωγή των αποτελεσμάτων δημόσιας πολιτικής που είχαν τεθεί. Αυτό που απαιτείται σε ένα έργο και κατ' επέκταση στον προγραμματισμό πολλών εργασιών είναι η το σχέδιο υλοποίησης του έργου (project plan).

Το σχέδιο του έργου μαζί με τον Καταστατικό Χάρτη του Έργου είναι τα έγγραφα που περιγράφουν με τον πιο επίσημο τρόπο το έργο κατά τις φάσεις της έναρξης και του σχεδιασμού (PMI, 2021). Είναι μία δήλωση πως θα επιτευχθούν οι στόχοι και αναφέρει τα βασικά παραδοτέα, ορόσημα, δραστηριότητες και πόρους που απαιτεί το έργο (κατά τη μεθοδολογία PRINCE2).

Το εύρος του έργου δεν μπορεί να υλοποιηθεί όλο με τη μία. Ένα έργο, ή μία σειρά εργασιών κατά περίπτωση, έχει περιπλοκότητα και προοδευτικότητα, δηλαδή εξελίσσεται σε στάδια.

Η WBS είναι ένα εργαλείο που βοηθά την ομάδα σχεδιασμού του έργου να ξεπερνά αβεβαιότητες (PMI 2021). Η WBS είναι μία ανάλυση, με σειρά προτεραιότητας, όλων των εργασιών του έργου που θα υλοποιηθούν για πετύχει το έργο τους στόχους του και να παράγει τα παραδοτέα του. Είναι συνδεδεμένη με τα παραδοτέα (Larson & Gray 2011).

Η αναλυτική δομή εργασιών είναι χρήσιμη επειδή βοηθά έναν προϊστάμενο:

- Στην παρακολούθηση και στον έλεγχο του έργου,
- στη λεπτομερή κοστολόγησή του έργου,
- στην εκτίμηση της χρονικής διάρκειάς του έργου,
- στον υπολογισμό των απαιτούμενων πόρων,
- στον προσδιορισμό και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους.

Καταρτίζεται από τον επικεφαλής, με συνεισφορά από την ομάδα έργου και τουλάχιστον από τα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη (key players), με τα οποία συμφωνείται. Όλα αυτά για τον δημόσιο τομέα είτε αποτυπώνονται σε σχετική δημόσια σύμβαση, είτε αποτελούν σχέδιο δράσης για την επίτευξη ενός στόχου, που μπορεί επίσης να αποτελεί μέρος ευρύτερου επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Ειδικά οι περίπλοκοι στόχοι δημόσιας πολιτικής απαιτούν σύνθετες διοικητικές ενέργειες, διυπουργική συνεργασία, ad hoc/ειδικού σκοπού οργάνωση και πολυετή προγραμματισμό για να έρθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η αναλυτική δομή εργασιών / Work Breakdown Structure-WBS αναλύει τις εργασίες και το εύρος του έργου σε περισσότερα επίπεδα λεπτομέρειας.

Η WBS είναι συνδεδεμένη με το εύρος του έργου και αποτελεί την εξειδίκευση και ανάλυση του. Οι εργασίες που περιλαμβάνει ένα έργο μπορούν να αναλυθούν περισσότερο με βάση το εύρος. Η WBS πρέπει να περιλαμβάνει ΌΛΕΣ τις επιμέρους εργασίες που πρέπει να γίνουν για να φτάσουμε στο τελικό παραδοτέο, μέσα από τη δομή λειτουργίας και ελέγχου της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να μη ξεχάσουμε τίποτα (Brotherton et al. 2008).

Μία από τις πιο σημαντικές αρχές σχεδιασμού της αναλυτικής δομής εργασιών, είναι ο αποκαλούμενος «κανόνας 100%» που αναφέρει ότι η WBS θα πρέπει να περιλαμβάνει το 100% των εργασιών που απαιτεί η ολοκλήρωση του έργου και όλα τα ενδιάμεσα παραδοτέα που πρέπει να ολοκληρωθούν για να φτάσουμε στο τελικό παραδοτέο. Σε κάθε κατώτερο επίπεδο, αν προστεθούν τα επιμέρους θα δώσουν το 100% του ανωτέρω επιπέδου.

Τα στοιχεία της WBS δείχνουν εργασίες, δε δείχνουν βαρύτητα, σχέση με άλλες εργασίες, ούτε πόρους ή κόστος, ούτε τον χρόνο. Αυτό θα γίνει μετά, στην επόμενη ενότητα, συνδέοντας τα στοιχεία της WBS σε διάγραμμα ροής έργου.

Το πρώτο βήμα είναι να καταγράψουμε όλες τις εργασίες που απαιτούνται. Στην αρχή δε θα ασχοληθούμε να υπολογίσουμε το κόστος κάθε εργασίας ή τη διάρκεια της, αυτά θα γίνουν αργότερα.

Η WBS είναι μία ανάλυση, με σειρά προτεραιότητας, του εύρους όλων των εργασιών του έργου που θα υλοποιηθούν για πετύχει το έργο τους στόχους του και να παράγει τα παραδοτέα του, ενδιάμεσα παραδοτέα και τελικά παραδοτέα.

Μετατρέπει ένα περίπλοκο μεγάλο έργο σε μία σειρά από μικρότερες εργασίες που καταλήγουν σε «Πακέτα Εργασίας» (ΠΕ) / Work Packages (WP). Αυτά θα μπορεί ο Project Manager να τα διαχειριστεί καλύτερα, να τα σχεδιάσει, να τα υλοποιήσει και να τα ελέγχει καλύτερα (PMI 2011).

Το Πακέτο Εργασίας είναι στο χαμηλότερο επίπεδο της WBS στο οποίο υπολογίζεται το κόστος και η διάρκεια των εργασιών και μπορεί να τις διαχειριστεί ο αρμόδιος. Η «δραστηριότητα» (activity) είναι μία διακριτή προγραμματισμένη εργασία που γίνεται μέσα στο Πακέτο Εργασίας κατά την πορεία υλοποίησης ενός έργου και ειδικά για την ολοκλήρωση ενός παραδοτέου του έργου. Ένα Πακέτο Εργασίας μπορεί να περιέχει πολλές δραστηριότητες και οδηγεί σε ένα μέρος ενός ενδιάμεσου παραδοτέου (Larson & Gray 2011, σ. 110-1).

Η WBS χωρίζει το έργο σε εργασίες και τις αναδομεί σε μία σειρά υλοποίησης. Δείχνει τι θα παραδοθεί, με ποια σειρά θα φτάσουμε σε κάθε ενδιάμεσο παραδοτέο και στο τελικό παραδοτέο. Δείχνει ΤΙ θα παραδοθεί, αλλά όχι το πώς θα κατασκευαστεί!

Το «πακέτο εργασίας» (ΠΕ) συγκεντρώνει τις εργασίες, τις δραστηριότητες που παράγουν ένα παραδοτέο. Στην WBS τα ΠΕ συνδέονται με παραδοτέα. Το κάθε πακέτο εργασίας (ΠΕ) συνήθως οδηγεί σε 1 (ένα) παραδοτέο.

Με την αναλυτική δομή εργασιών σπάμε το έργο σε κομμάτια και το ανασυνθέτουμε, ομαδοποιώντας Πακέτα Εργασίας με βάση τη λογική των παραδοτέων.

Τα Πακέτα Εργασίας θα ομαδοποιηθούν με βάση τη συμβολή τους στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου ενδιάμεσου παραδοτέου.

Γενικά προσπαθούμε τα πακέτα εργασίας να μην εκτείνονται πέρα από μία φάση του έργου (περίοδο αναφοράς), ή όχι περισσότερο από 10 ημέρες, ή όχι περισσότερο από 80 ώρες εργασίας, αυτοί είναι κάποιοι απλοί εμπειρικοί κανόνες που είναι διαδεδομένοι (Webster, 1994).

Η WBS μπορεί να αποτυπωθεί με δύο τρόπους:

1. Διάγραμμα δέντρου (tree structure)
2. Κατάλογο ιεραρχικής αρίθμησης (hierarchical list)

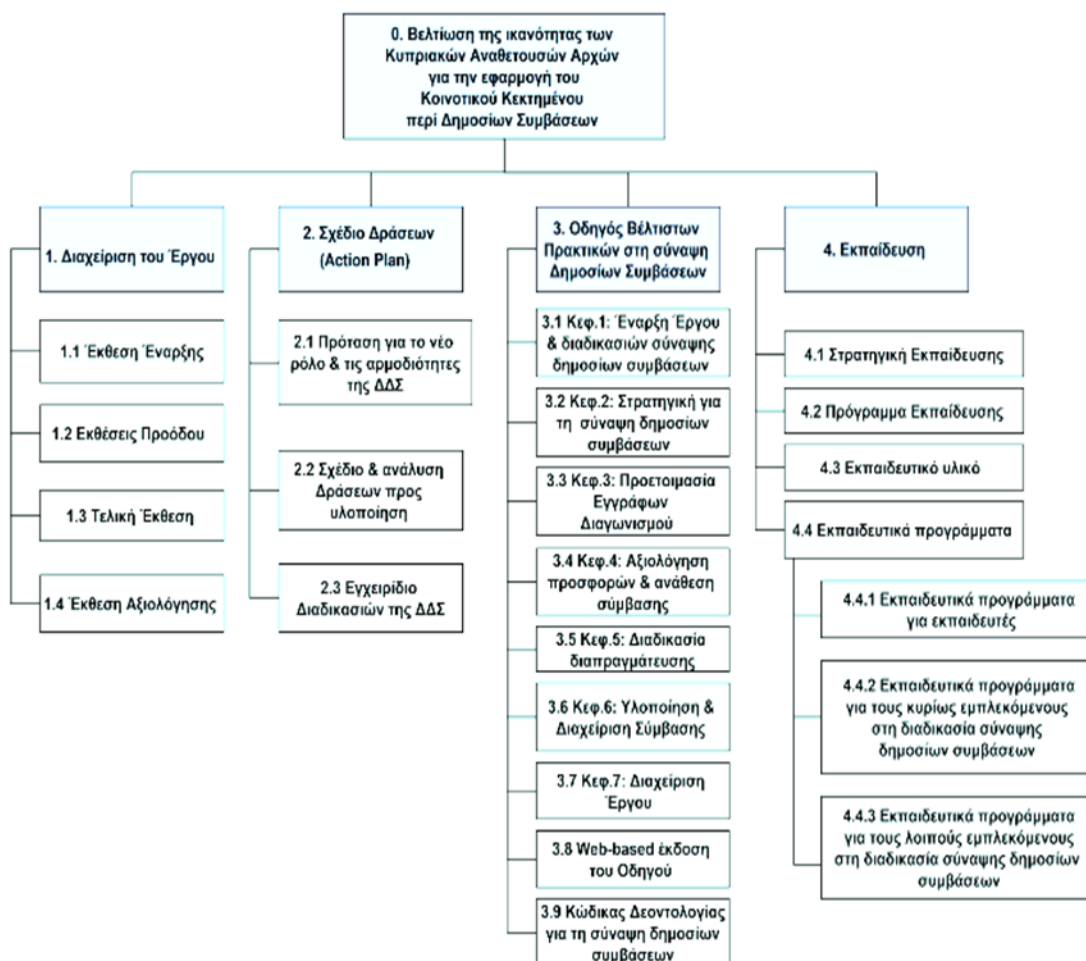
Η ανάλυση μπορεί να γίνει ενδεικτικά σε τρία επίπεδα:

- 1ο επίπεδο όλη η απαιτούμενη εργασία
- 2ο επίπεδο, Δομικά Τμήματα Εργασίας (Tasks)
- 3ο επίπεδο, Πακέτα Εργασιών (Work Packages)

Μία άλλη ενδεικτική ανάλυση WBS μπορεί να είναι σε τέσσερα ή πέντε επίπεδα:

- 1ο επίπεδο ο τελικός σκοπός του έργου
- 2ο επίπεδο τα αποτελέσματα του έργου
- 3ο επίπεδο: οι εκροές του έργου
- 4ο επίπεδο: οι δραστηριότητες του έργου (οι εργασίες)
- 5ο επίπεδο οι επιμέρους σκοποί του έργου (tasks)

Ένα παράδειγμα WBS με μορφή διαγράμματος δέντρου για έργο δημόσιας Υπηρεσίας είναι το παρακάτω από το Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας της Κύπρου:



Σχήμα 11. 2 Βελτίωση της ικανότητας υλοποίησης των Κυπριακών Αναθετουσών Αρχών δημοσίων συμβάσεων. Πηγή διαγράμματος: <https://www.publicprocurementuserguides.treasury.gov.cy/7-3-1-1-efarmogh-analytikhs-domhs-ergasiwn>.

Στο παραπάνω διάγραμμα δένδρου (tree diagram) βλέπουμε ότι στην κορυφή με κωδικό 0 είναι ο τελικός σκοπός των εργασιών που θα γίνουν «0». Βελτίωση της ικανότητας των Κυπριακών αναθετουσών αρχών κτλ.». Στο 1ο επίπεδο λεπτομέρειας της WBS είναι με αναγνωριστικό αριθμό ενός ψηφίου, στο 2ο επίπεδο λεπτομέρειας είναι με δύο ψηφία ο αναγνωριστικός αριθμός, κ.ο.

Με κατάλογο ιεραρχικής αρίθμησης μπορεί να απεικονιστεί ως ακολούθως:

0. Βελτίωση της ικανότητας...

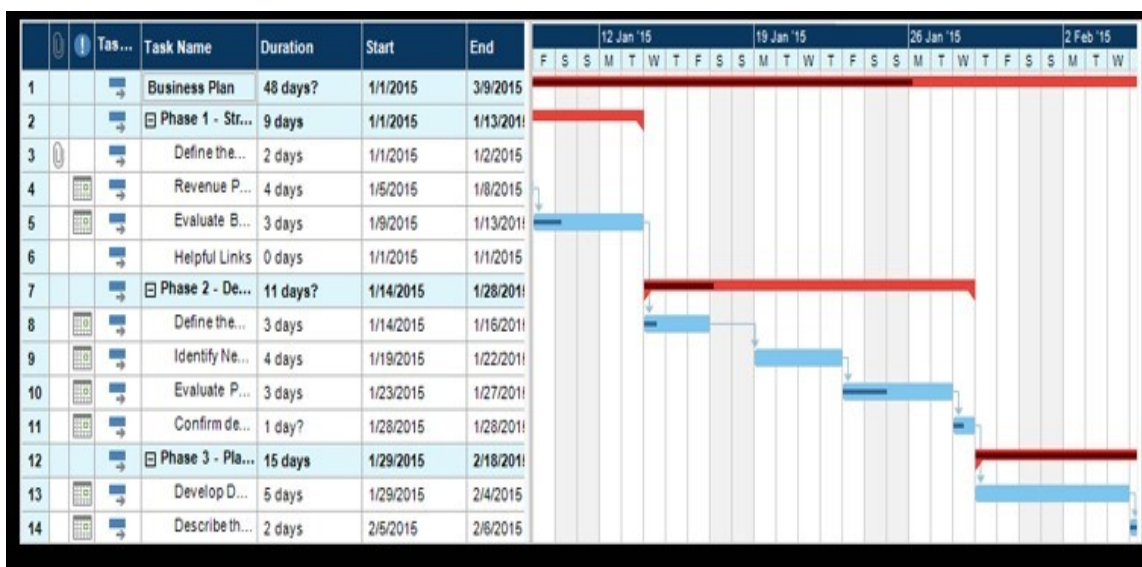
1. Διαχείριση έργου, (πρώτο επίπεδο λεπτομέρειας της WBS)
 - 1.1. Έκθεση έναρξης (δεύτερο επίπεδο λεπτομέρειας της WBS)
 - 1.2. Εκθέσεις προόδου (δεύτερο επίπεδο λεπτομέρειας της WBS)
2. Σχέδιο δράσεων (πρώτο επίπεδο λεπτομέρειας της WBS)
 - 2.1. Πρόταση για το νέο ρόλο... (δεύτερο επίπεδο λεπτομέρειας της WBS)
 - 2.2. ...
3. Οδηγός βέλτιστων πρακτικών
 - 3.1. ...
 - 3.2. ...
4. Εκπαίδευση
 - 4.1. ...
 - 4.2. ...
 - 4.3. ...
 - 4.4. Εκπαιδευτικά προγράμματα
 - 4.4.1. Εκπαιδευτικά προγράμματα για εκπαιδευτές (τρίτο επίπεδο λεπτομέρειας της WBS)
 - 4.4.2. Εκπαιδευτικά προγράμματα για κυρίως εμπλεκόμενους (τρίτο επίπεδο λεπτομέρειας της WBS)
 - 4.4.3. Εκπαιδευτικά προγράμματα για λοιπούς εμπλεκόμενους (τρίτο επίπεδο λεπτομέρειας της WBS)

Βλέπουμε λοιπόν ότι όσο κατεβαίνουμε στα επίπεδα λεπτομέρειας αυξάνονται τα ψηφία του αναγνωριστικού αριθμού και έχουμε όλο και πιο απλές εργασίες (tasks). Στο 3ο επίπεδο βλέπουμε επίσης ότι έχουμε Πακέτα Εργασίας (Work Packages), καθώς δεν μπορούμε να τα σπάσουμε σε περισσότερα υπο-παραδοτέα, ενώ αν τα υλοποιήσουμε θα φτάσουμε στο παραπάνω ενδιάμεσο παραδοτέο, π.χ. με τα 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3, φτάνουμε στην ολοκλήρωση του «4. Εκπαιδευτικά προγράμματα», το οποίο αποτελεί μέρος της ολοκλήρωσης του «4. Εκπαίδευση» και συμπληρώνει το τελικό παραδοτέο με αναγνωριστικό αριθμό «0», στο υψηλότερο επίπεδο του διαγράμματος δέντρου και του ιεραρχικού αριθμητικού καταλόγου.

Σε πόση λεπτομέρεια πρέπει να φτάσω την αναλυτική δομή εργασιών; δηλαδή σε πόσα επίπεδα λεπτομέρειας; φανταστείτε αν αντί για οικοδομή σπιτιού είχαμε ένα μαχητικό αεροσκάφος. Τότε τα πακέτα εργασίας θα μπορούσαν να είναι χιλιάδες και τα επίπεδα λεπτομέρειας δεκάδες ή ακόμα περισσότερα και το μήκος του διαγράμματος να μην χώραγε σε μία σελίδα, αλλά να ήταν μέτρα μακρύ. Το θέμα των επιπέδων λεπτομέρειας εξαρτάται από τη φύση του έργου και των εργασιών, το πλήθος τους και πόσο σύνθετες είναι.

Οι εργασίες ενός έργου και η απεικόνισή τους σε διάγραμμα

Εφόσον έχουμε προσδιορίσει τις απαιτήσεις του έργου ή των εργασιών που θα κάνουμε και έχουμε αναλύσει τη δομή εργασιών που θα κάνουμε, πρέπει να βάλουμε τις εργασίες σε μια σειρά. ένα διάγραμμα τύπου Gantt είναι ενδεικτικό μιας ροής εργασιών. Οι μπάρες δείχνουν το χρόνο υλοποίησης εργασιών (οριζόντια είναι το ημερολόγιο) και στη στήλη δεξιά είναι οι εργασίες, η διάρκεια τους και η ημερομηνία έναρξης και λήξης τους.



Σχήμα 11.3: Διάγραμμα Γκάντ-τ / Gantt chart. Πηγή σχήματος: <https://www.gantt.com/>

Διαγράμματα διαχείρισης έργου ή «διαγράμματα με βέλη» (*arrow diagrams*) χρησιμοποιούνται για να απεικονίσουν εργασίες σε έργα. Βοηθούν στο σχεδιασμό του έργου με τις εργασίες και τα πακέτα εργασίας του. Δείχνουν επίσης πληροφορίες για τη σειρά των δραστηριοτήτων και για το

χρονοδιάγραμμα αν βάλουμε και τις προβλέψεις για διάρκεια, χρόνο έναρξης και χρόνο ολοκλήρωσης κάθε εργασίας ή κάθε Πακέτου Εργασίας.

Οι προεκτάσεις των διαγραμμάτων με βέλη έκαναν δυνατή την ανάλυση P.E.R.T. (Program Evaluation Review Technique) που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και την CPM (Critical Path Method) που θα παρουσιαστεί στη συνέχεια. Δύο εργαλεία ιδιαίτερα χρήσιμα στη διαχείριση έργων, στην οργάνωση και στον προγραμματισμό.

Τα διαγράμματα με βέλη δείχνουν:

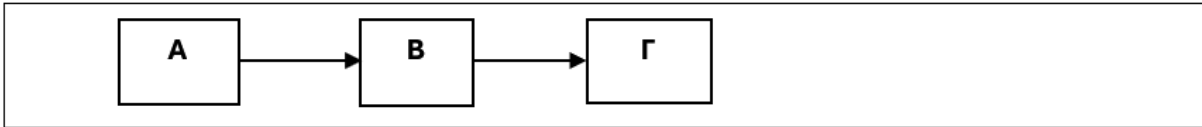
- Πως συνδέεται κάθε δραστηριότητα με μία άλλη και ποια εξαρτάται από κάποια άλλη.
- Την πιθανότητα προβλημάτων με το χρονοδιάγραμμα και τους πόρους
- Τα περιθώρια βελτιώσεων που έχει το έργο σε χρόνο ή επιπλέον πόρους που απαιτούνται
- Τον καλύτερο χρονοπρογραμματισμό, ιδίως την «κρίσιμη διαδρομή» - critical path.
- Την επίδραση καθυστερήσεων σε μία δραστηριότητα στο συνολικό πρόγραμμα

Βασικές προϋποθέσεις για τα διαγράμματα με βέλη είναι (Larson & Gray 2011):

1. Τα δίκτυα ξεκινούν από τα αριστερά προς τα δεξιά όπως συνήθως γράφουμε στη Δύση
2. Μία δραστηριότητα δεν μπορεί να ξεκινήσει αν δεν ολοκληρωθούν όλες οι προκάτοχές της
3. Τα βέλη δείχνουν τη σειρά και τη ροή, μπορούν να διασταυρωθούν
4. Κάθε δραστηριότητα έχει έναν μοναδικό αριθμό αναγνώρισης
5. Η ανακύκλωση (κύκλος) στη ροή του έργου δεν επιτρέπεται
6. Οι εναλλακτικές προϋποθέσεις δεν επιτρέπονται πχ. «Αν γίνει αυτό, τότε θα γίνει αυτό, αλλιώς...»
7. Θέτουμε μία αρχή σε μία (1) δραστηριότητα, παρά τις πιθανές πολλές εναρκτήριες δραστηριότητες και ένα τέλος σε μία (1) δραστηριότητα.

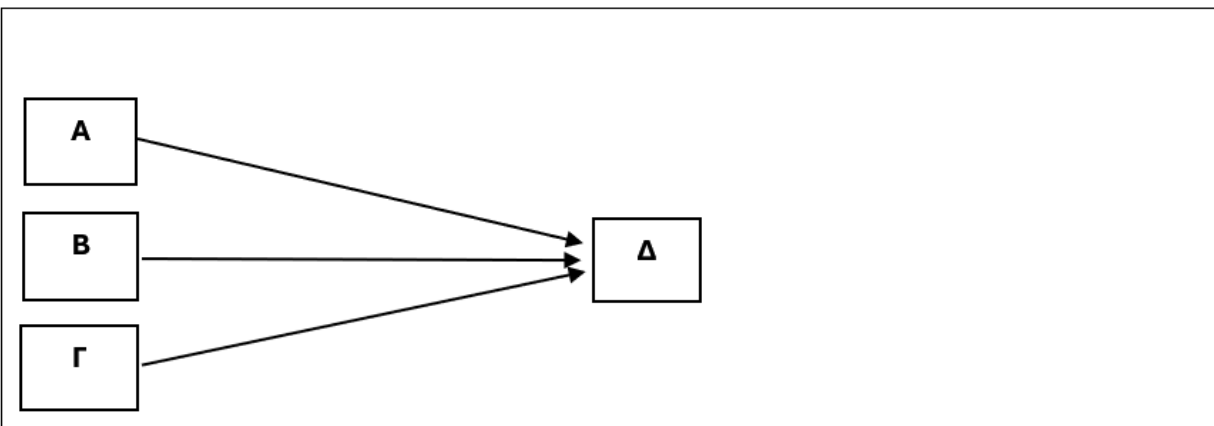
Σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων

Οι δραστηριότητες ή εργασίες που πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί για να ξεκινήσει η επόμενη είναι οι προκάτοχες δραστηριότητες (predecessor activities). Παρακάτω η Α είναι προκάτοχη της Β, η Β είναι προκάτοχος της Γ, η Α δεν έχει προκάτοχη. Για να ξεκινήσει η Β πρέπει να ολοκληρωθεί η Α, κ.ο.κ.



Οι δραστηριότητες που ακολουθούν είναι οι διάδοχες δραστηριότητες (*successor activities*).

Οι δραστηριότητες που μπορούν να υλοποιούνται ταυτόχρονα είναι οι παράλληλες δραστηριότητες (*concurrent or parallel activities*).



Οι A, B, Γ μπορούν να ξεκινήσουν την ίδια στιγμή αν αυτό είναι επιθυμητό, αλλά η Δ για να ξεκινήσει πρέπει να ολοκληρωθούν οι A, B, Γ.

Η Δ είναι μία δραστηριότητα συγχώνευσης (*merging activity*).

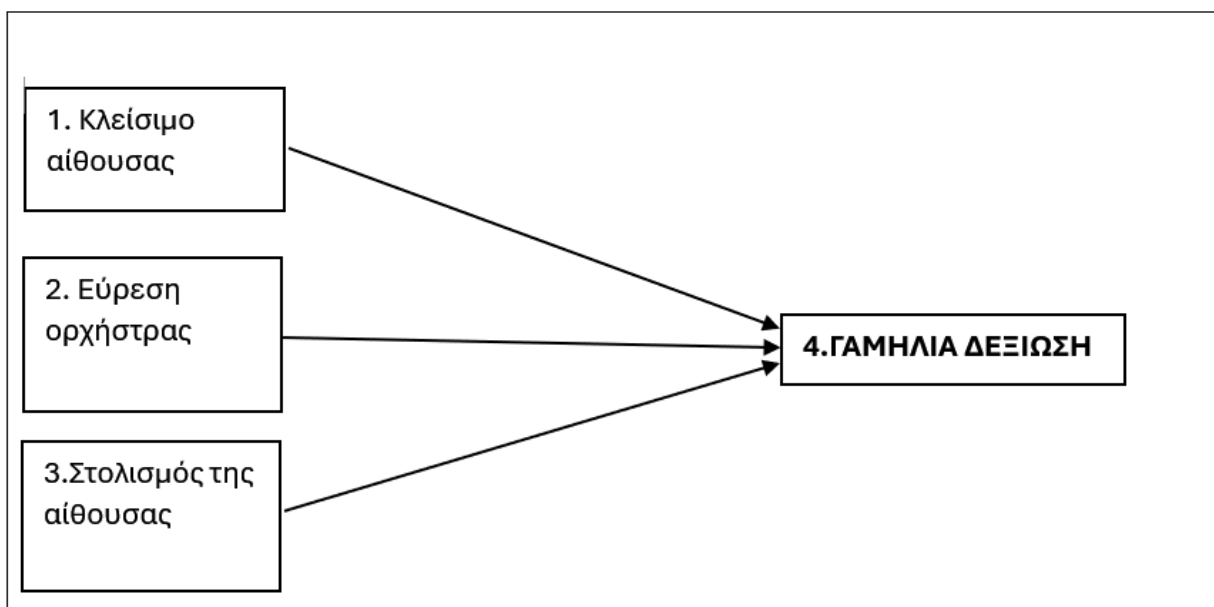


Η B και η Γ προϋποθέτουν την A και μπορούν να ξεκινήσουν ταυτόχρονα αν αυτό είναι επιθυμητό. Η A εδώ είναι μία «εκρηγνύομενη» δραστηριότητα (*burst activity*).

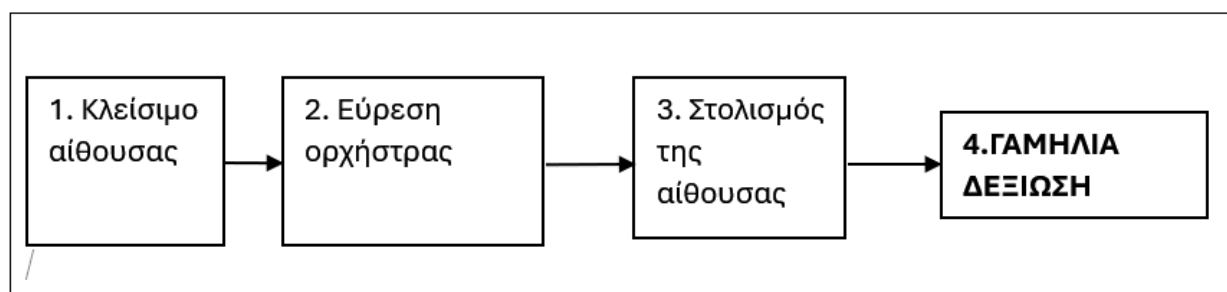
Διάγραμμα με δραστηριότητα πάνω στον κόμβο (Activity on the Nod-AoN)

Ο κόμβος (τετράγωνο δραστηριότητας) ο οποίος αντιπροσωπεύει δραστηριότητα ή εργασία έχει συνήθως σχήμα ορθογώνιου παραλληλόγραμμου ή τετραγώνου και μέσα του περιέχει το όνομα της δραστηριότητας ή της εργασίας, τη διάρκεια της και συνήθως και τη διάρκεια της (βλ. κα παρακάτω).

Δεν μπορούμε να κάνουμε πολλές εργασίες ταυτόχρονα και να τελειώσουμε το συντομότερο. Για να κάνουμε ταυτόχρονα πολλές εργασίες θα πρέπει να μπορούμε, να έχουμε διαθέσιμο χρόνο και δυνατότητες (multitasking). Στην υλοποίηση έργου και στον προγραμματισμό εργασιών πρέπει να έχουμε τις προϋποθέσεις και τους πόρους. Μπορούμε ταυτόχρονα με τα θεμέλια της οικοδομής σπιτιού να περνάμε και τα υδραυλικά; μάλλον όχι, χρειαζόμαστε τοίχους και αν δεν είναι λυόμενο το σπίτι χρειαζόμαστε και τα θεμέλια και τον σκελετό της οικοδομής για να σταθούν οι τοίχοι. Άρα κάποιες εργασίες έχουν άλλες προαπαιτούμενες που πρέπει να προηγηθούν. Μπορώ να σχεδιάσω μία γαμήλια δεξίωση μόνος ή μόνη μου; Αν θέλω να κλείσω αίθουσα, μουσικό συγκρότημα και τα ποτά δηλ. την κάβα, θέλω 1 (μία) ημέρα για καθεμία εργασία. Αν θέλω να τελειώσω σε μια ημέρα θέλω βοήθεια από ακόμα 2 άτομα, συνολικά 3 άτομα για 3 εργασίες σε μία ημέρα. Αν δεν έχω βοήθεια και πρέπει να τα κάνω όλα μόνος ή μόνη μου, τότε ο χρόνος ολοκλήρωσης θα είναι $1+1+1 = 3$ ημέρες! Πολλές φορές στα έργα και στις εργασίες μας λείπουν άτομα, ή εξοπλισμός, ή μηχανήματα, ή χρήματα, ή πόροι γενικότερα. Αφού λοιπόν δεν μπορούμε να υλοποιήσουμε εργασίες παράλληλα (σχήμα 11.4), τις υλοποιούμε σε σειρά, ακολουθώντας μία γραμμική προσέγγιση (σχήμα 11.5).



Σχήμα 11,4 Διάγραμμα με βέλη για την οργάνωση γαμήλιας δεξίωσης με παράλληλες εργασίες σε 1 ημέρα από 3 άτομα (σχήμα Σ. Κουγιού).



Σχήμα 11,5 Διάγραμμα με βέλη για την οργάνωση γαμήλιας δεξίωσης με εργασίες σε σειρά σε 3 ημέρες από 1 άτομο (σχήμα Σ. Κουγιού).

Ο κόμβος (τετράγωνο δραστηριότητας) ο οποίος αντιπροσωπεύει δραστηριότητα ή εργασία έχει συνήθως σχήμα ορθογώνιου παραλληλόγραμμου ή τετραγώνου και μέσα του περιέχει το όνομα της δραστηριότητας ή της εργασίας, τη διάρκεια της και συνήθως και 4 χρόνους:

- Early Start (ES): Ο νωρίτερος χρόνος έναρξης της εργασίας ή δραστηριότητας.
- Early Finish (EF): Ο νωρίτερος χρόνος λήξης της εργασίας ή δραστηριότητας.
- Late Start (LS): Ο αργότερος χρόνος έναρξης της εργασίας ή δραστηριότητας
- Late Finish (LF): Ο αργότερος χρόνος λήξης της εργασίας ή δραστηριότητας

ES	Activity/ δραστηριότητα	EF
LS	Διάρκεια / duration	LF

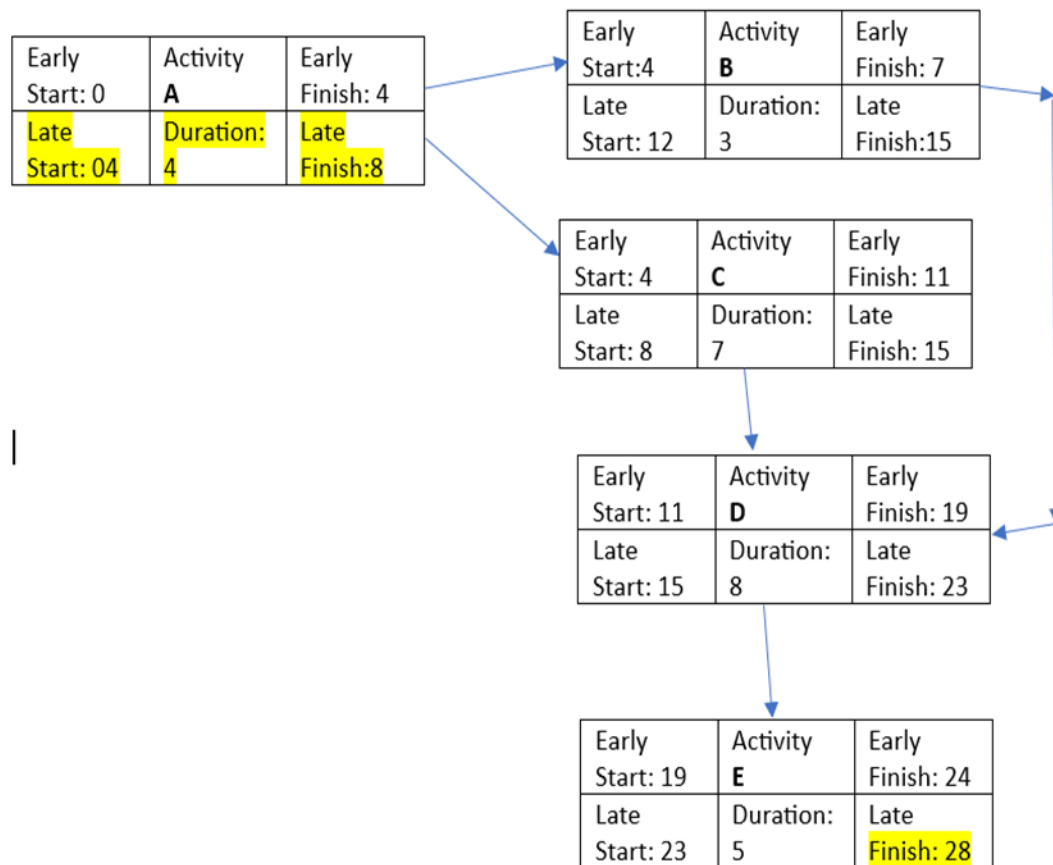
Με βάση τον παρακάτω πίνακα σχεδιάζουμε το διάγραμμα ροής έργου τύπου AoN.

Πακέτο Εργασίας/ Δραστηριότητα Έχει προαπαιτούμενη την... Διάρκεια
(σε ημέρες)

Πακέτο Εργασίας/ Δραστηριότητα	Έχει προαπαιτούμενη την...	Διάρκεια (σε ημέρες)
A	-	4
B	A	3
C	A	7
D	B & C	8
E	D	5

Πίνακας 11.3: Πίνακας Δραστηριοτήτων.

Οπότε για να σχεδιάσουμε διάγραμμα έργου με δραστηριότητα στον κόμβο (AoN) θα βάλουμε τα στοιχεία του πίνακα θα έχουμε το παρακάτω διάγραμμα:



Σχήμα 11.6 Διάγραμμα έργου με δραστηριότητα πάνω στον κόμβο (σχήμα Σ. Κουγιού).

Προσθέτοντας τον νωρίτερο χρόνο έναρξης (ES) κάθε δραστηριότητας με τη διάρκεια, βρίσκουμε τον νωρίτερο χρόνο λήξης (EF). Κατόπιν δίνουμε αυτόν τον αριθμό για ES της επόμενης δραστηριότητας. Οι B και C είναι παράλληλες και πρέπει να ολοκληρωθούν για να ξεκινήσει η D. Είναι λογικό να πάρουμε τον μεγαλύτερο χρόνο για να προχωρήσουμε δηλ. 19, αν πάρουμε το 11 δεν θα έχει ολοκληρωθεί η C και δεν θα μπορεί να ξεκινήσει η δραστηριότητα E. Αυτή είναι μία επίλυση δικτύου από έναρξη προς τέλος (forward pass). Πιο αναλυτικά, προσθέτεις τους χρόνους καθώς προχωράς από αριστερά προς τα δεξιά στο δίκτυο του έργου ($ES + DUR = EF$). Μεταφέρεις την νωρίτερη λήξη (EF) στην επόμενη δραστηριότητα στην οποία γίνεται νωρίτερη έναρξη (ES), εκτός αν η επόμενη διαδοχική δραστηριότητα είναι μία

δραστηριότητα που προκύπτει από τη συγχώνευση των προηγούμενων (merge activity), τότε επιλέγεις τον μεγαλύτερο νωρίτερο χρόνο (EF) από τις συγχωνευόμενες δραστηριότητες.

Αν πάμε από το τέλος προς την έναρξη θα αφαιρούμε χρόνους (backward pass). Θέτουμε μία επιθυμητή ημερομηνία αργότερης λήξης στην τελευταία δραστηριότητα E, πχ. LS=28, δηλαδή θέλω να έχω τελειώσει στις 28 του τρέχοντος μήνα. Κατόπιν αφαιρώ τη διάρκεια της εργασίας LS στην εργασία. Κατόπιν αυτό το LS θα το βάλω LF στην προηγούμενη δραστηριότητα, πχ. $28-5=23$. Ξεκινάς από το τέλος, από την τελευταία δραστηριότητα. Κινείσαι προς τα πίσω και αφαιρείς τη διάρκεια των δραστηριοτήτων για να βρεις τον αργότερο χρόνο έναρξης και τον αργότερο χρόνο λήξης (LS) για κάθε δραστηριότητα ($LF - DUR = LS$). Πριν ξεκινήσει το backward pass πρέπει να τεθεί η αργότερη λήξη της τελευταίας δραστηριότητας, δηλ. σε ποια ημερομηνία θέλουμε να έχουμε τελειώσει; Και μετά πάμε προς τα πίσω για να δούμε αν μας βγαίνουν οι χρόνοι. Αν 2 ή περισσότερες δραστηριότητες οδηγούν σε μία άλλη αριστερά, τότε θα επιλέξεις τη μικρότερη τιμή χρόνου, δηλαδή το αντίθετο από το forward pass.

Όταν υπολογιστούν οι τιμές χρόνου με τα forward & backward pass βλέπεις ποιες δραστηριότητες μπορούν να αναβληθούν και πόσο βάση της διακύμανσης (slack/ float). Η συνολική διακύμανση (total slack) δείχνει πόσο μπορεί να καθυστερήσει μία δραστηριότητα χωρίς να καθυστερήσει το έργο συνολικά.

Η συνολική διακύμανση (total slack) δείχνει πόσο μπορεί ξεπεράσει τον χρόνο της νωρίτερης υλοποίησης χωρίς να επηρεαστεί η προθεσμία ολοκλήρωσης όλου του έργου.

Διακύμανση (total slack ή float/SL) για μία δραστηριότητα είναι η διαφορά μεταξύ:

- LS & ES: $LS - ES = SL$ ή
- η διαφορά μεταξύ LF & EF: $LF - EF = SL$

Η ανάλυση κρίσιμης διαδρομής (Critical Path Analysis-CPA).

Η ανάλυση κρίσιμης διαδρομής / CPA (ή μέθοδος κρίσιμης διαδρομής στα αγγλικά CPM) παρέχει απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με:

- Τον συνολικό χρόνο ολοκλήρωσης του έργου.
- Εάν η καθυστέρηση σε μία δραστηριότητα, θα καθυστερήσει ολόκληρο το έργο, και κατά πόσο
- Ποιος είναι ο πιο οικονομικός τρόπος για την επιτάχυνση του έργου.

Κρίσιμες δραστηριότητες ή εργασίες είναι αυτές που καθορίζουν τη συνολική διάρκεια του έργου. Αν για οποιονδήποτε λόγο, αυξηθεί η χρονική διάρκεια μιας κρίσιμης δραστηριότητας, τότε αυξάνεται και η συνολική διάρκεια του έργου.

Η μεγαλύτερη χρονικά διαδρομή, από την έναρξη έως τη λήξη του έργου, με δραστηριότητες που συνδέονται με βέλη, στις οποίες οποιαδήποτε καθυστέρηση έστω και σε μια από αυτές θα επιφέρει συνολική καθυστέρηση του έργου. Συνηθέστερα είναι η διαδρομή στην οποία όλες οι δράσεις έχουν μηδενικό περιθώριο διακύμανσης (slack time).

Η κρίσιμη διαδρομή του έργου απαρτίζεται από τις δράσεις που δεν πρέπει να καθυστερήσουν και είναι η μεγαλύτερη χρονικά διαδρομή.

Οι χρόνοι που είδαμε νωρίτερα λοιπόν μας ενδιαφέρουν για να κάνουμε ανάλυση κρίσιμης διαδρομής: Critical Path Analysis - CPA.

Όταν η $LF = EF$ στην τελική δραστηριότητα του έργου, τότε η κρίσιμη διαδρομή θα υπολογιστεί με βάση τις δραστηριότητες που έχουν επίσης $LF = EF$.

- $LF - EF = 0$
- Όταν το έργο στην τελική δραστηριότητα έχει LF διαφορετικό από το EF του forward pass, πχ. μία επιβεβλημένη ημερομηνία.
- Η διακύμανση (slack) της κρίσιμης διαδρομής δεν θα είναι μηδέν,
- Θα είναι η διαφορά μεταξύ του EF του έργου και του επιβεβλημένου LF στην τελική δραστηριότητα του έργου.

Αυτό σημαίνει ότι στην κρίσιμη διαδρομή πρέπει να εντείνουμε την προσοχή μας και τους πόρους μας για να αποφύγουμε καθυστερήσεις καθώς δεν υπάρχει ανοχή σε καθυστερήσεις σε εργασίες και κάθε καθυστέρηση σε εργασία προκαλεί καθυστέρηση στον χρόνο παράδοσης του ολοκληρωμένου έργου, δηλαδή προκαλεί καθυστέρηση στην τελική προθεσμία (Levy et al. 1963).

Ανάλυση P.E.R.T. Program Evaluation & Review Technique.

Η ανάλυση P.E.R.T. Program Evaluation & Review Technique είναι ουσιαστικά ένα στατιστικό εργαλείο του project management που αναλύει τις εργασίες που περιλαμβάνονται σε ένα έργο. Αναπτύχθηκε το 1958 από το αμερικανικό πολεμικό ναυτικό για τον σχεδιασμό των βαλλιστικών πυραύλων POLARIS (SLBM) και χρησιμοποιείται συχνά μαζί με τη μέθοδο CPM. Η βασική ομοιότητα τους είναι ότι απεικονίζονται σε διάγραμμα ροής έργου που παρουσιάστηκε νωρίτερα (η P.E.R.T. σε ένα παρόμοιο διάγραμμα, βλ. παρακάτω). Η βασική διαφορά τους είναι ότι η CPM έχει ένα χρόνο ανά εργασία/δραστηριότητα, ενώ η P.E.R.T. έχει 3 διάρκειες για κάθε εργασία/δραστηριότητα:

- ❖ Αισιόδοξη διάρκεια (ελάχιστος χρόνος ολοκλήρωσης της εργασίας – a)
- ❖ Απαισιόδοξη διάρκεια (μέγιστος χρόνος ολοκλήρωσης της εργασίας – b)
- ❖ Πιθανότερη διάρκεια (η καλύτερη εκτίμηση της διάρκειας της εργασίας – m)

Με βάση τις παραπάνω εκτιμήσεις μπορούμε να υπολογίσουμε τον «αναμενόμενο» σταθμισμένο μέσο χρόνο της εργασίας (time expected - t_e) με τον παρακάτω τύπο (Larson & Gray 2011, σελ. 243):

$$t_e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

Το διάγραμμα P.E.R.T. αναλύει τον χρόνο ολοκλήρωσης κάθε εργασίας και τελικά τον ελάχιστο χρόνο ολοκλήρωσης του έργου. Ενσωματώνει την αβεβαιότητα και κάνει δυνατόν τον προγραμματισμό ακόμα και αν δεν γνωρίζει κάποιος τη διάρκεια όλων των εργασιών που είναι να υλοποιηθούν σε ένα έργο.

Ένα διάγραμμα P.E.R.T. δείχνει τις εργασίες ενός έργου (tasks) και τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ αυτών των εργασιών: προαπαιτούμενες και ακόλουθες ή διάδοχες εργασίες.

Ένα διάγραμμα P.E.R.T. μπορεί να σχεδιαστεί σε 5 βήματα (asana.com):

1. Κατάγραψε τις εργασίες του έργου
2. Προσδιόρισε τις εξαρτήσεις τους
3. Σύνδεσε τις εργασίες
4. Εκτίμησε το χρονοδιάγραμμα
5. Αξιολόγηση και διόρθωση

Ένα διάγραμμα περιλαμβάνει:

- Κόμβους-Nodes, δηλαδή ενδιάμεσα παραδοτέα του έργου που όλα μαζί συνθέτουν το τελικό παραδοτέο.
- Εργασίες-Tasks: πράξεις και εργασίες που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί ένας κόμβος.
- Εξαρτήσεις-Dependencies: Οι εξαρτήσεις των εργασιών δείχνουν σχέσεις μεταξύ εργασιών, δηλαδή ποια εργασία πρέπει να ολοκληρωθεί για να προχωρήσεις στην επόμενη.
- Εξαρτήσεις χωρίς πόρους-Dependencies without resources: Μερικές εξαρτήσεις υπάρχουν χωρίς σύνδεση με εργασία/task, υπάρχει μία έμμεση σύνδεση χωρίς να εξαρτάται άμεσα από προηγούμενη εργασία.

Οι εξαρτήσεις των εργασιών είναι οι ακόλουθες (Larson & Gray 2011):

- ❖ Finish to Start (FtS): Τελειώνει η μία εργασία και μετά ξεκινά η άλλη.
- ❖ Finish to Finish (FtF): Η 2η εργασία δεν μπορεί να τελειώσει αν δεν τελειώσει και η 1η εργασία.
- ❖ Start to Start (StS): Η 2η εργασία δεν μπορεί να ξεκινήσει αν δεν αρχίσει και η 1η εργασία.
- ❖ Start to Finish (StF): Η 2η εργασία πρέπει να ξεκινήσει για να ολοκληρωθεί η 1η εργασία.

Μέθοδος Kanban για τη διαχείριση εργασιών.

Η μέθοδος Kanban (κάνμπαν) ήταν αρχικά ένα σύστημα ελέγχου αποθεμάτων που χρησιμοποιήθηκε στην just-in-time (JIT) παραγωγή. Αναπτύχθηκε από τον Ιάπωνα μηχανικό Taiichi Ohno στην Toyota. Ονομάστηκε έτσι από την ιαπωνική λέξη που σημαίνει «οπτική κάρτα», επειδή χρησιμοποιούσαν χρωματιστές κάρτες για να παρακολουθούν την παραγωγή και να παραγγέλνουν υλικά, ανταλλακτικά ή εξαρτήματα. Χρησιμοποιεί κάρτες ως ενδείξεις ή σήματα για ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Είναι χρήσιμο επειδή μειώνει τα υπερβολικά αποθέματα και περιορίζει τη «συμφόρηση» και το μπλοκάρισμα των εργασιών (bottlenecks). Η εφαρμογή της μειώνει τα κόστη παραγωγής σε χρήμα και εργατοώρες, βελτιώνει τις διαδικασίες λειτουργίας και παραγωγής και μειώνει τους κινδύνους από απρόβλεπτες καταστάσεις.

Η μέθοδος Kanban ξεκίνησε από την Ιαπωνία τη δεκαετία του 1940 μετά τον πόλεμο. Η γνωστή αυτοκινητοβιομηχανία Toyota ήταν η πρώτη που την εφάρμοσε. Η Toyota ήθελε να παράγει αυτοκίνητα αλλά δεν μπορούσε να αντέξει τη μεγάλη επένδυση που απαιτούνταν για τη μαζική παραγωγή αυτοκινήτων. Ο τρόπος που επικρατούσε μέχρι τότε ήταν η συσσώρευση εξαρτημάτων και προσωπικού με ακριβά μηχανήματα που θα επιτύγχαναν την αποδοτικότητα στην παραγωγή. Αυτό φαίνεται απλό αλλά ήταν και σπάταλο, απαιτούσε τεράστια αποθέματα εξαρτημάτων για να μη σταματά ποτέ η παραγωγή, χωρίς να δίνουν κάποια μεγαλύτερη αξία στο τελικό προϊόν. Η Toyota εξέτασε τα σούπερ μάρκετ που γεμίζουν τα ράφια ξανά με προϊόντα όταν αυτά άδειάζαν αφού και οι καταναλωτές αγόραζαν μόνο αυτά που είχαν ανάγκη. Σκεφτήκανε λοιπόν μήπως θα μπορούσαν να παραγγέλνουν ακριβώς όταν χρειαζόντουσαν τα υλικά (just-in-time process), καθώς δεν μπορούσαν να προβλέψουν τη ζήτηση που θα είχαν τα αυτοκίνητα που θα παρήγαγαν. Με αυτόν τον τρόπο μείωσαν τη σπατάλη, και αξιοποίησαν καλύτερα τους πόρους τους με προγραμματισμένες εισροές στην παραγωγή. Προσάρμοζαν την παραγωγή στη ζήτηση των προϊόντων τους και βελτίωσαν τη ροή των εργασιών στα εργοστάσια τους. Επίσης και είχαν τη δυνατότητα να αποφασίζουν την τελευταία στιγμή για την παραγωγή τους, αλλά διατηρούσαν τη δυνατότητα να παραδίδουν ταχύτατα, με ποιότητα και σε χαμηλό κόστος (Layton et al. 2020).

Οι 4 αρχές του kanban (Layton 2020) μπορούν να εφαρμοστούν σε πολλές περιπτώσεις και στο δημόσιο, σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο.

1. Άρχισε με ότι ξέρεις, δε χρειάζεται να ανακαλύψεις πάλι τον τροχό
2. Συμφώνησε να κινηθείτε αργά και προοδευτικά
3. Τήρησε τις υπάρχουσες διαδικασίες, ρόλους, ευθύνες
4. Ενθάρρυνε την ηγεσία σε όλα τα επίπεδα της Υπηρεσίας σου

Είναι ένα σύστημα με σήμα και απάντηση. Όταν κάποιο είδος τελειώνει στην παραγωγή, ή στη δουλειά γενικότερα, τότε δίνεται ένα «οπτικό σήμα» για να γίνει η αναγκαία παραγγελία του είδους. Αυτή η μέθοδος διαπιστώθηκε ότι είναι χρήσιμη και στην οργάνωση και στον προγραμματισμό πολλών εργασιών.

Οι κάρτες του Kanban δεν αντιστοιχούν μόνο σε εξαρτήματα ή υλικά και πάνω γράφουν πόσα θα παραγγείλουν. Μπορεί να είναι μία εργασία πάνω σε κάθε κάρτα. Πόσες κάρτες έχουμε στη διάθεση μας έχει να κάνει με το φόρτο εργασιών που είναι απαραίτητος για την υλοποίηση κάποιων στόχων που έχουμε θέσει. Επίσης το πλήθος των καρτών δηλαδή των εργασιών που είναι διαθέσιμες μπορεί να συνδέεται και με τη δυναμικότητα της ομάδας. Επίσης, υπάρχει η πιθανότητα να μη ξέρουμε από την αρχή όλες τις εργασίες αλλά καθώς ξεκινάμε καθεμιά να την συνδέουμε με μία κάρτα για να παρακολουθούμε καλύτερα την πορεία της. Ανεξαρτήτως πάντως αν όλες οι εργασίες είναι συνδεδεμένες με κάρτες Kanban από την αρχή ή όχι, το σύστημα αυτό μπορεί να λειτουργήσει και να αποδώσει. Σε κάποια στιγμή αν προκύψει νέα εργασία θα πρέπει να συνδεθεί με μία κάρτα, αν δεν υπάρχουν όμως κάρτες σημαίνει ότι δεν υπάρχει και διαθεσιμότητα εργασίας, οπότε αυτή η εργασία θα μπει σε αναμονή, μέχρι να ολοκληρωθεί μία άλλη, για να ξεκινήσει αυτή, παίρνοντας τη διαθέσιμη κάρτα. Άρα η κάρτα είναι ο διαθέσιμος πόρος, που μπορεί να είναι ο Συνάδελφος-υπάλληλος που θα αναλάβει την εργασία.

Η κάρτα με μία εργασία θα περνάει από διάφορες φάσεις από την αναμονή (queue), στην φάση «προς ενέργεια» (to do), κατόπιν στη φάση «εργασία εν εξελίξει» (work in progress-WIP). Όταν ολοκληρωθεί η εργασία τότε θα μπει στην κατηγορία «ολοκληρωμένη» (completed).

Επειδή μία βασική αρχή της μεθόδου είναι η οπτικοποίηση (Visualization), για να μπορούμε να παρακολουθούμε τις εργασίες που «τρέχουν», ολοκληρώνονται, ή υπάρχει ανάγκη να ξεκινήσουν και πρέπει να προγραμματίσουμε διαθέσιμους πόρους, π.χ. υπάλληλος που θα την αναλάβει, η μέθοδος έχει κύριο χαρακτηριστικό της, πέρα από τις κάρτες και τον πίνακα kanban. Ένας πίνακας με στήλες είναι ο πίνακας kanban για τον προγραμματισμό των εργασιών.

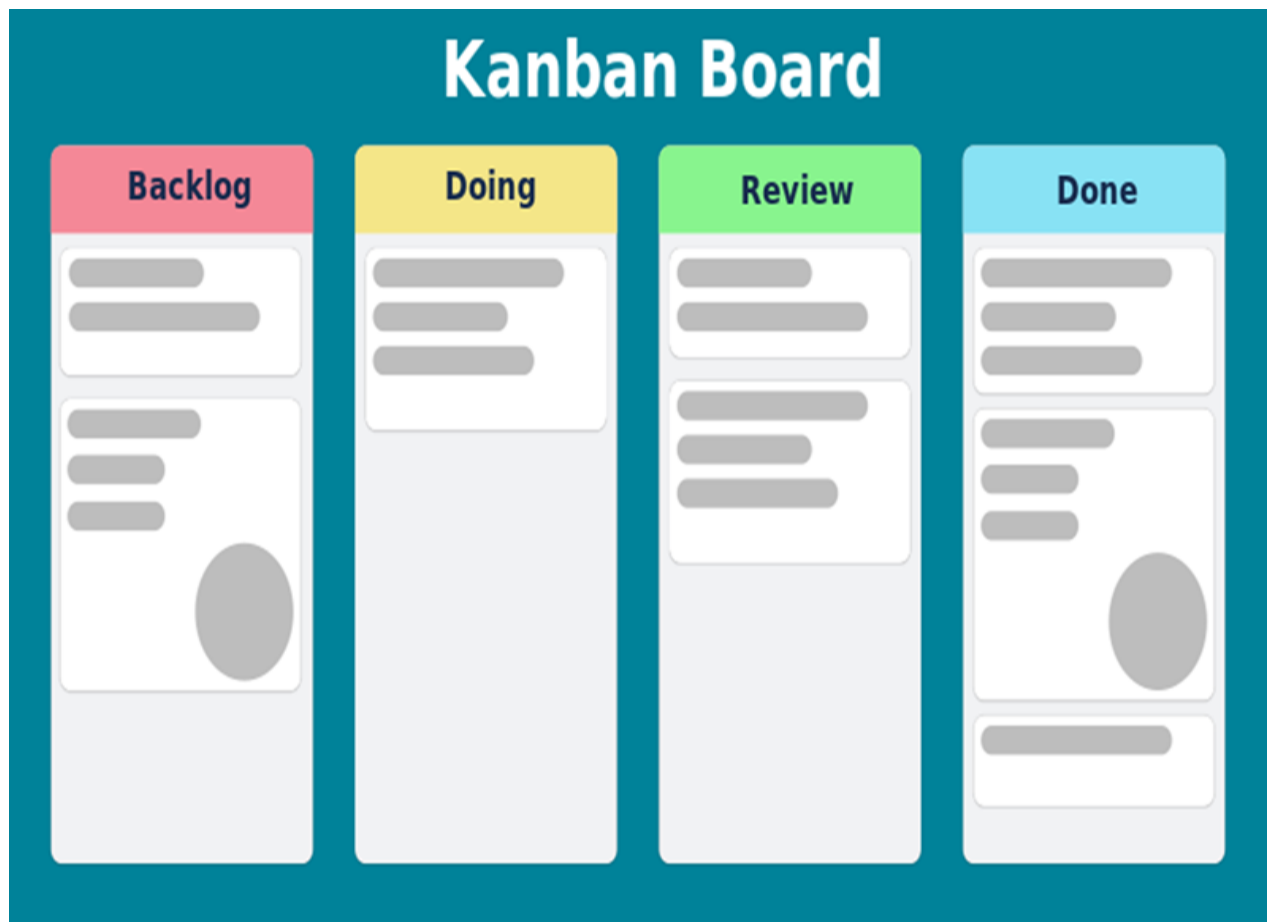


Εικόνα 11.3: Πίνακας kanban Πηγή: <https://edutechwiki.unige.ch/en/File:Simple-kanban-board-.jpg>

Ενδεικτικές στήλες μπορούν να αντιστοιχούν στα διάφορα στάδια των εργασιών και δείχνουν τη ροή (workflow) των εργασιών:

1. Νέες εργασίες που έρχονται
2. Έτοιμες εργασίες να ξεκινήσουν, ή σε προτεραιότητα
3. Εργασία εν εξελίξει (Work in progress – WIP) και εδώ μπορούμε να προσθέσουμε στήλες αναλόγως του έργου και των εργασιών
4. Σε αναμονή, εργασίες που σταμάτησαν ή περιμένουμε να ξεκινήσουν
5. Ολοκληρωμένες εργασίες!

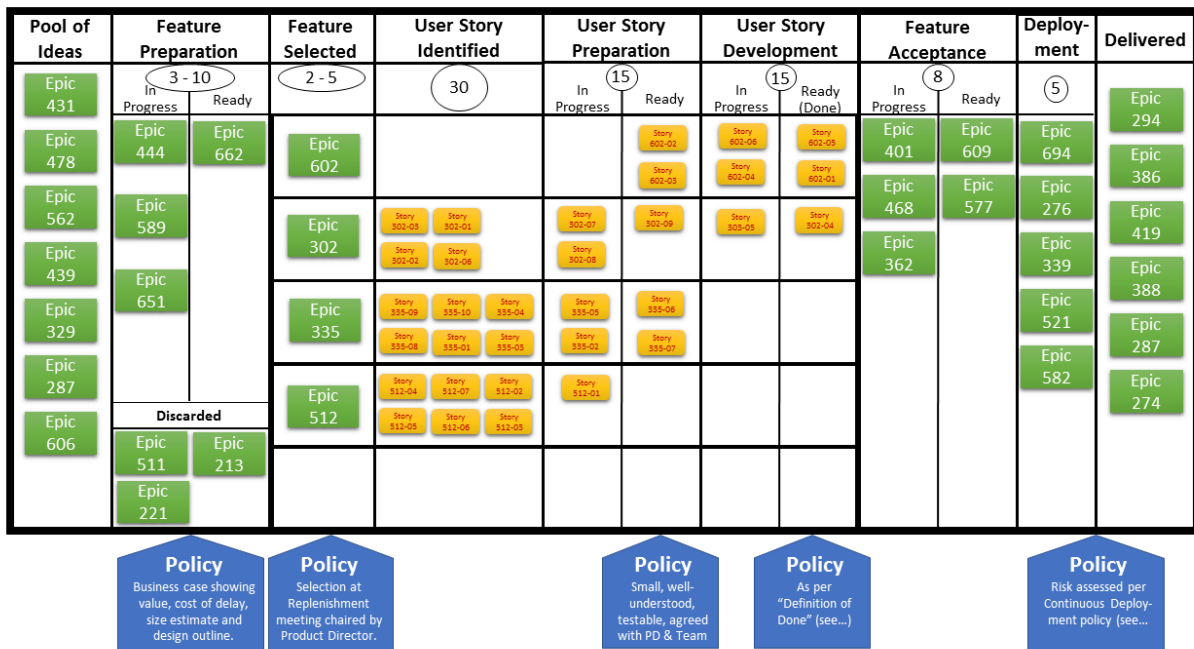
Οι κάρτες μπορούν να είναι post-it χαρτάκια ανά εργασία, που κολλάνε σε ένα τοίχο, ή πίνακα, όπου κάποιος έχει χαράξει τις καθετές γραμμές και έχει οριοθετήσει τις στήλες. Υπάρχουν βέβαια και ηλεκτρονικές κάρτες και πίνακες που επιτρέπουν να βλέπεις στην οθόνη σου τι γίνεται με τις εργασίες. Οι κάρτες έχουν το όνομα της εργασίας αλλά και σημαντικά στοιχεία της εργασίας, π.χ. χρόνος υλοποίησης-προθεσμία, προτεραιότητα, προδιαγραφές, υπεύθυνος, κτλ.



Σχήμα 11.7 ενδεικτικός πίνακας Kanban. Πηγή: [https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_\(development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_(development)).

Στο “*backlog*” είναι όλες οι εργασίες που πρέπει να γίνουν, κατά αντιστοιχία με τις εργασίες της αναλυτικής δομής εργασιών – WBS. Οι κάρτες με τις εργασίες λοιπόν θα κινούνται από αριστερά προς τα δεξιά, για να περάσουν στη στήλη «εργασία εν εξελίξει»: W.I.P. = work in progress (στο σχήμα αυτό είναι το “*Doing*”) και τελικά στην ολοκλήρωση τους!

Πέρα από τις βασικές στήλες ο πίνακας μπορεί να προσαρμοστεί σε οποιοδήποτε έργο και σε οποιεσδήποτε εργασίες με ανάλογες στήλες, βλ. παρακάτω.



Σχήμα 11.8 Ενδεικτικός πίνακας kanban προσαρμοσμένος στη ροή εργασιών για την ανάπτυξη λογισμικού /SW. Πηγή: [https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_\(development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_(development)).

Είναι εύλογο ότι αυτό που θέλουμε στον πίνακα είναι να περιορίσουμε ή να μειώσουμε τις εργασίες εν εξελίξει. Να διαχειριστούμε τη ροή με τρόπο που να συνάδει με τις δυνατότητες μας, για να μην κολλάνε οι εργασίες. Να ξέρουν όλοι τι κάνουμε, τις δημόσιες πολιτικές που ακολουθούμε. Να παίρνουμε feedback, δηλαδή ανάδραση και πληροφορίες για την εξέλιξη των εργασιών (αναφορές). Να βελτιωνόμαστε στη δουλειά μας και να βελτιώνουμε την ομάδα μας συλλογικά, μέσα από δοκιμές και πειράματα. Τα παραπάνω μαζί με την οπτικοποίηση , αποτελούν τις αρχές του Kanban!

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ KANBAN

1. Να περιορίσουμε ή να μειώσουμε τις εργασίες εν εξελίξει (W.I.P.).
2. Να διαχειριστούμε τη ροή εργασιών με τρόπο που να συνάδει με τις δυνατότητες μας, για να μην κολλάνε οι εργασίες.
3. Να ξέρουν όλοι τι κάνουμε, τις δημόσιες πολιτικές που ακολουθούμε, να έχουν επιβεβαιωθεί τα θέματα που αντιμετωπίζουμε.
4. Να παίρνουμε feedback, δηλαδή ανάδραση και πληροφορίες για την εξέλιξη των εργασιών (αναφορές).
5. Να βελτιωνόμαστε στη δουλειά μας και να βελτιώνουμε την ομάδα μας συλλογικά, μέσα από δοκιμές και πειράματα.

Δείκτες μέτρησης επίτευξης στόχων και KPIs

Προκειμένου να παρακολουθούμε και να αξιολογούμε την υλοποίηση ενός έργου, ή εργασιών, σε σχέση με τους διατυπωμένους στόχους, χρησιμοποιούμε ένα σύνολο από κατάλληλους δείκτες αξιολόγησης ή απόδοσης (performance). Βασικό χαρακτηριστικό της στοχοθεσίας είναι ότι πρέπει οι στόχοι να είναι S.M.A.R.T. από τα αρχικά των λέξεων:

Specific-Συγκεκριμένοι

Measurable-Μετρήσιμοι

Attainable-Εφικτοί

Relevant-Σχετικοί με τον στόχο μας

Time-based-Χρονικά προσδιορισμένοι



Σχήμα 11.9 :Στόχοι S.M.A.R.T. Πηγή: Εγχειρίδιο στοχοθεσίας σύμφωνα με τις προβλέψεις του ν. 4940/2022 του ΥΠΕΣ

Ένας Συγκεκριμένος Στόχος μπορεί να αφορά σε:

1. αύξηση επιθυμητών αποτελεσμάτων
2. μείωση μη επιθυμητών αποτελεσμάτων
3. βελτίωση μιας διαδικασίας/ παραδοτέου
4. εξοικονόμηση πόρων σε μια περιοχή
5. ανάπτυξη δεξιοτήτων ενός εργαζόμενου

Είναι αναμενόμενο ότι οι S.M.A.R.T. στόχοι θα είναι μετρήσιμοι και για να γίνει αυτό θα πρέπει να έχουμε δείκτες. Δεν είναι δυνατόν να γίνει προγραμματισμός εργασιών με τον γενικό στόχο: «Πρέπει να λειτουργούμε καλύτερα»! Τι ακριβώς σημαίνει το «καλύτερα»; Αν εξυπηρετούμε το κοινό, να το εξυπηρετούμε ποιο γρήγορα; Αν παράγουμε κάτι να παράγουμε περισσότερα; Αν ελέγχουμε κάτι να ελέγχουμε περισσότερους ή με καλύτερο τρόπο; Ποιος θα προσδιορίσει τι σημαίνει «καλύτερο» και τι σημαίνει «περισσότερο». Αν ο στόχος σε ένα εργοστάσιο του Στρατού είναι να παράγονται περισσότερα στρατιωτικά άρβυλα, δεν θα πρέπει να έχουν και κάποιες ποιοτικές προδιαγραφές και κάποια ελάχιστα στάνταρ για να μετρήσουν στον αριθμό της παραγωγής του; Για να μην υπάρχουν γενικότητες και ασάφειες και για να ξέρουμε ποιος είναι ο στόχος, απαιτούνται λοιπόν δείκτες.

Δείκτης μέτρησης είναι:

Το ποσοτικό ή ποιοτικό μέγεθος, το οποίο προέρχεται από άμεση ή έμμεση μέτρηση δεδομένων και το οποίο περιγράφει την επίδραση ενός φαινομένου ή την επίπτωση μιας δράσης ή ενός έργου στη λειτουργία ενός οργανισμού.

Οι τύποι δεικτών μέτρησης που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε είναι οι ακόλουθοι:

- Δείκτες Εισροών: Πόροι ή μέσα που χρησιμοποιούνται ή καταναλώνονται για να παραχθεί μία υπηρεσία ή ένα προϊόν. π.χ. αριθμός ανθρωποωρών, αριθμός Η/Υ.
- Δείκτες Διεργασιών: Τρόπος που μετασχηματίζονται οι εισροές σε εκροές. π.χ. μέσος χρόνος έκδοσης πιστοποιητικών.
- Δείκτες Εκροών: Παραγόμενη υπηρεσία ή προϊόν του φορέα. π.χ. αριθμός φορολογικών ελέγχων, αριθμός παραγόμενων πιστοποιητικών.
- Δείκτης Αποτελεσμάτων: Συνέπειες ή/και αποτελέσματα των παραγόμενων προϊόντων ή/και υπηρεσιών στο κοινό. π.χ. βαθμός ικανοποίησης από την παρεχόμενη υπηρεσία.

Οι δείκτες αποτελούν το κατάλληλο όργανο με το οποίο παρακολουθούμε την πορεία της υλοποίησης των Στόχων και μετράμε το τελικό αποτέλεσμα (Εγχειρίδιο στοχοθεσίας σύμφωνα με τις προβλέψεις του ν. 4940/2022 του ΥΠΕΣ, σ. 16).

Τους δείκτες θα τους προσδιορίσουμε ειδικά αναλόγως με τη φύση των εργασιών και ο καλύτερος για να τους προσδιορίσει είναι κάποιος που έχει γνώση της φύσης του έργου και των εργασιών που περιλαμβάνει για να επιτευχθεί ο στόχος. Ένας δείκτης δεν είναι αυστηρά ποσοτικό μέγεθος, αλλά προσδιορίζεται και με ποιοτικά χαρακτηριστικά. Δεν είναι δυνατόν να ελέγχει και να διεκπεραιώνει 50 φακέλους την ημέρα και μετά αυτοί οι φάκελοι να σου γυρνάν πίσω λόγω ελλείψεων και προβλημάτων στα δικαιολογητικά τους. Αυτό σημαίνει ότι η διεκπεραίωση ήταν εντελώς επιφανειακή και το πλήθος επιτεύχθηκε, αλλά όχι το αποτέλεσμα και ο στόχος που είχε τεθεί.

Για να μετράμε όλοι το ίδιο πράγμα με ένα δείκτη, απαιτείται ο δείκτης να έχει κάποια γενικά χαρακτηριστικά:

1. ΑΠΛΟΙ: Κατανοητοί στους χρήστες και να μπορούν να αποκτηθούν με εύκολο τρόπο
2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ: Οι μετρούμενες μεταβλητές δεν πρέπει να επηρεάζονται από υποκειμενικές κρίσεις.

3. ΑΠΟΔΕΚΤΟΙ: Να αντιστοιχούν σε κρίσιμες διαστάσεις απόδοσης οι οποίες είναι υπό τον έλεγχο των χρηστών
4. ΣΧΕΤΙΚΟΙ ή ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΙ: Απαιτείται άμεση σύνδεση και σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους
5. ΑΞΙΟΠΙΣΤΟΙ: Τόσο κατά τη μέτρηση όσο και κατά την αξιοποίηση τους (ανάλυση και ερμηνεία)
6. ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΙΜΟΙ: Οι μετρήσεις να μπορούν να επιβεβαιωθούν από εξωτερικούς παρατηρητές.

Απαιτείται επίσης να έχουν οι δείκτες συγκεκριμένη ποιοτική διάσταση και προσδιορισμό και μονάδα μέτρησης. Π.χ. στην κατάρτιση ανέργων θα μετρήσουμε πόσους ανέργους καταρτίσαμε, αλλά ποιος θεωρείτε άνεργος; Αν κάποιος εργάζεται περιστασιακά είναι; Αν κάποιος δεν θέλει να εργαστεί, αλλά πάει για κατάρτιση θεωρείτε άνεργος που καταρτίστηκε; Και τι σημαίνει «καταρτίστηκε»; Αν εγγραφεί στο πρόγραμμα και δεν πατήσει ποτέ, θα πάρει βεβαίωση κατάρτισης και θα μετρήσει στον στόχο κατάρτισης συγκεκριμένου αριθμού ανέργων; Αν εγγραφεί παρακολουθήσει και δεν περάσει το τεστ πιστοποίησης; Θα μετρήσει;

Αυτά τα θέματα λύνονται με «Δελτία Ταυτότητας Δείκτη» που διασφαλίζουν ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι μετράνε το ίδιο παραγόμενο, με τον ίδιο τρόπο. Έτσι, θα διασφαλιστεί ότι ο δείκτης θα είναι αντικειμενικός και αξιόπιστος. Στο παράδειγμα μας άνεργος θα είναι όποιος εμπίπτει στον τυπικό ορισμό του ανέργου (ενδεικτικά Κανονισμός / ΕΚ αριθ. 1897/2000 της Επιτροπής). Για να θεωρηθεί καταρτισμένος θα πρέπει να έχει καταρτιστεί ουσιαστικά, με όριο στις απουσίες του και επιτυχία (βάση) στο τελικό τεστ, για να πάρει και τη σχετική βεβαίωση κατάρτισης. Με την ίδια λογική θα ορίσουμε στόχους και δείκτες για τη μέτρηση επίτευξης τους στις εργασίες μας.

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators - KPIs) αξιολογούν τις δραστηριότητες, διαδικασίες και τα αποτελέσματα για να προσδιορίσουν αν επιτεύχθηκαν σημαντικοί στόχοι, συνήθως με στρατηγικό χαρακτήρα.

Κοινά παραδείγματα KPIs στο δημόσιο είναι:

- Ικανοποίηση πολιτών
- Κόστος ανά πρόγραμμα ή παρεχόμενη υπηρεσία

- Χρόνοι διεκπεραίωσης αιτήσεων και αιτημάτων
- Χρόνος αναμονής για μία υπηρεσία
- Κλήσεις για επίλυση προβλημάτων και ποσοστό επίλυσης
- Εγγραφή και συμμετοχή σε προγράμματα
- Λάθη στην παροχή υπηρεσιών
- Συμμόρφωση με νομοθεσία
- Ικανοποίηση προσωπικού του δημοσίου
- Παραιτήσεις ή αποχωρήσεις σε μία δημόσια υπηρεσία
- Σύγκριση του προϋπολογισμού με τις πραγματικές δαπάνες

Οι καλά προσδιορισμένοι KPIs έχουν τα γενικά χαρακτηριστικά των δεικτών που είδαμε παραπάνω.

Οι KPIs βοηθούν μία Υπηρεσία, αλλά και έναν προϊστάμενο στην:

- Επίτευξη των στρατηγικών στόχων και γενικά των στόχων,
- Αξιολόγηση των λειτουργικών διαδικασιών,
- Πρόοδο για την επίτευξη αποτελέσματος,
- Παρακολούθηση έργων και εργασιών,
- Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας,
- Μέτρηση της ποιότητας του αποτελέσματος,
- Συμμόρφωση με πρότυπα ποιότητας, με τη νομοθεσία, με αρχές διακυβέρνησης και δημόσιες πολιτικές,
- Λήψη αποφάσεων.

Είναι σημαντικό να σχολιάσουμε τη διαφορά μεταξύ δεικτών εκροών και δεικτών αποτελεσμάτων. Πολλές φορές μία υπηρεσιακή μονάδα είναι υπεύθυνη για μία εκροή ή και ένα αποτέλεσμα. Άλλες φορές το αποτέλεσμα είναι συλλογικό και συμβάλλουν περισσότερες υπηρεσιακές μονάδες. Είναι σκόπιμο να διευκρινίζεται η συμβολή κάθε υπηρεσιακής μονάδας στην επίτευξη ενός αποτελέσματος. Για παράδειγμα σε μία δράση κατάρτισης ανέργων, μπορούμε να πετύχουμε τον στόχο στην κατάρτιση ανέργων, αλλά όχι τον στόχο μείωσης της ανεργίας.

- Δείκτης εκροής: Αριθμός ανέργων που καταρτίστηκαν.
- Δείκτης αποτελέσματος: Αριθμός ανέργων που καταρτίστηκαν και βρήκαν εργασία.

Δεν πρέπει να συνδέουμε την προσωπική μας εργασία και τη μέτρηση της με βάση ένα δείκτη, με την επίτευξη εκροών που εμπλέκονται άλλοι Συνάδελφοι. Δεν πρέπει να συνδέουμε τη μέτρηση εκροών ή αποτελεσμάτων της υπηρεσιακής μονάδας μας με δείκτες που εξαρτώνται από άλλες υπηρεσιακές μονάδες. Ένας δείκτης πρέπει να είναι αποδεκτός, δηλαδή υπό τον έλεγχο υπαλλήλου ή της υπηρεσιακής μονάδας που εργάζεται πάνω σε ένα σχετικό στόχο. Δεν μπορούμε να μετρήσουμε το ποσοστό εύρεσης εργασίας στους καταρτισμένους άνεργους, στον υπάλληλο που υλοποιεί προγράμματα κατάρτισης, εφόσον αυτός έχει μόνο την ευθύνη για την υλοποίηση προγραμμάτων σε αντικείμενα που έχουν αποφασίσει άλλοι. Η εκροή της εργασίας του είναι οι καταρτισμένοι άνεργοι σε προγράμματα και αντικείμενα που του έχουν δοθεί. Αυτό παράγει και αυτό θα μετρηθεί στην εργασία του. Αν οι άνεργοι που καταρτίστηκαν δεν βρήκαν εργασία, αυτό έχει να κάνει με πολλούς παράγοντες και αποφάσεις που ελήφθησαν σε άλλες αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τελικά δεν κατέστη δυνατόν να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Παρομοίως θα πρέπει να μετράμε σε ατομικό επίπεδο παραγωγικότητα για την επίτευξη στόχων που εμπίπτουν στην εργασία ενός μόνο υπαλλήλου και δεν εξαρτώνται από περισσότερους υπαλλήλους.

Έγγραφα έργου (project documentation)

Τα έγγραφα του έργου είναι το εργαλείο με βάση το οποίο ο διαχειριστής έργου και ο προϊστάμενος μεταβιβάζουν πληροφορίες στα μέλη της ομάδας τους και στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Το βασικό έγγραφο για το έργο είναι ο καταστατικός χάρτης έργου (project charter) και το σχέδιο υλοποίησης του έργου, που παρουσιάστηκαν με παραδείγματα και αναλυθήκαν σε προηγούμενη ενότητα. Στο ελληνικό δημόσιο ένας καταστατικός χάρτης έργου θα μπορούσε να είναι μία Υπουργική Απόφαση ανάθεσης έργου που περιέχει βασικές πληροφορίες του έργου και η συμβασιοποίηση του, η σχετική δημόσια σύμβαση θα μπορούσε να είναι το σχέδιο υλοποίησης του έργου. Λοιπά έγγραφα/templates έργων για την τεκμηρίωση των δαπανών κτλ. αναφέρονται για παράδειγμα στο ΣΔΕ του ΕΣΠΑ (ΤΔΥ, ΔΔΔ, κ.α.).

Στις μεθοδολογίες διαχείρισης έργων ή όταν ο διαχειριστής του έργου έχει την ελευθερία και την ευθύνη για τα έγγραφα του έργου μπορεί να συντάξει πρότυπα έγγραφα που θα τον βοηθήσουν να θεσπίσει διαδικασίες ενημέρωσης και πληροφόρησης στις διάφορες φάσεις του έργου, υποβοηθώντας την οργάνωση και προγραμματισμό εργασιών όπως παρακάτω :

- Φάση έναρξης
 - Project Initiation Request – αίτηση έναρξης έργου
 - Business Case – αιτιολογία έργου
 - Project Charter – καταστατικός χάρτης έργου
- Φάση σχεδιασμού:
 - Project Handbook – εγχειρίδιο υλοποίησης έργου, οδηγός εφαρμογής
 - Project Stakeholder Matrix – πίνακας ενδιαφερομένων μερών
 - Project Work Plan – σχέδιο υλοποίησης εργασιών του έργου
 - Outsourcing Plan – σχέδιο αναθέσεων σε εξωτερικούς συνεργάτες
 - Deliverables Acceptance Plan – σχέδιο παραλαβής παραδοτέων
 - Transition Plan – σχέδιο ματάβασης
 - Business Implementation Plan – επιχειρηματικό σχέδιο
 - Requirements Management – κατάλογος απαιτήσεων
 - Project Change Management Plan – σχέδιο διοίκησης ή διαχείρισης αλλαγών
 - Risk Management Plan – σχεδιασμός διαχείρισης κινδύνων
 - Issue Management Plan
 - Quality Management Plan – σχέδιο διαχείρισης ποιότητας
 - Communications Management Plan – σχέδιο επικοινωνίας, διαχείριση αναφορών
- Φάση υλοποίησης του έργου
 - Project Status Report – αναφορά κατάστασης
 - Project Progress Report – αναφορά προόδου
 - Change Request Form – έντυπο αιτήματος αλλαγής
 - Meeting Agenda & Minutes of Meeting – ημερήσια διάταξη συνάντησης και σύντομα πρακτικά συνάντησης
- Κλείσιμο του έργου

- Project-end review meeting – απολογισμός του έργου
 - Παρακολούθηση και έλεγχος
- Logs – ημερολόγια του έργου
 - ο Risk Log – καταχώρηση κινδύνων
 - ο Decision Log – καταχώρηση αποφάσεων
 - ο Issue Log – καταχώρηση θεμάτων
 - ο Change Log – καταχώρηση αλλαγών
- Checklists – σημεία ελέγχου
 - ο Phase-exit Review Checklist – έλεγχος ολοκλήρωσης φάσης
 - ο Transition Checklist – έλεγχος μετάβασης
 - ο Quality Review Checklist – έλεγχος ποιότητας
 - ο Business Implementation Checklist – έλεγχος υλοποίησης σχεδίου
 - ο Deliverables Acceptance Checklist – έλεγχος αποδοχής παραδοτέων
 - ο Stakeholder Checklist – έλεγχος ενδιαφερομένων μερών

Όπως είναι ευνόητο πολλές από τις πληροφορίες που επικοινωνούν τα παραπάνω έγγραφα τεκμηρίωσης, αντιστοιχούν σε νομοθετημένες διαδικασίες αναφορών στην υλοποίηση έργων ΕΣΠΑ, ΤΑΑ, ή στην υλοποίηση και παρακολούθηση δημοσίων συμβάσεων και στην παραλαβή δημοσίων έργων.

Σύνοψη 11^{ου} κεφαλαίου

Η επιτυχία ενός έργου εξαρτάται από την κατανόηση του σκοπού του και τον σαφή προσδιορισμό του εύρους του, που περιλαμβάνει τα παραδοτέα, τις εργασίες, τους περιορισμούς και το χρονοδιάγραμμα. Η Αναλυτική Δομή Εργασιών (WBS) εξειδικεύει το έργο σε επιμέρους πακέτα εργασίας, διασφαλίζοντας ότι καλύπτεται το 100% των απαιτούμενων δραστηριοτήτων. Η Κρίσιμη Διαδρομή (CPA) καθορίζει τη συνολική διάρκεια του έργου και τις πιθανές καθυστερήσεις, ενώ η ανάλυση PERT εκτιμά τον αναμενόμενο χρόνο κάθε εργασίας. Η μέθοδος Kanban βοηθά στη διαχείριση της ροής των εργασιών μέσω οπτικοποίησης και συνεχούς βελτίωσης, ενώ οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (KPIs) αξιολογούν την πρόοδο και τη σύνδεση των εργασιών με στρατηγικούς στόχους, συμβάλλοντας στη συνολική επιτυχία του έργου.

Ερωτήσεις κατανόησης – αυτοαξιολόγησης

- 11.1 Το εύρος ενός έργου μας βοηθά στον προσδιορισμό του χρονοδιαγράμματος ή του παραδοτέου και γιατί;
- 11.2 Τι σημαίνει ο κανόνας 100% στην WBS και πως μας βοηθά στον προγραμματισμό των εργασιών μας;
- 11.3 Ποια είναι η κρίσιμη διαδρομή στο διάγραμμα 11.6;
- 11.4 Τι σημαίνει KPIs; Πως συνδέονται με τους S.M.A.R.T. στόχους;
- 11.5 Στην WBS το έργο σπάει σε κομμάτια και αυτά τα κομμάτια μετά ομαδοποιούνται ανά..., ανά τι ομαδοποιούνται τα κομμάτια του έργου;
- 11.6 Τι είναι το Πακέτο Εργασίας και που χρησιμεύει στην οργάνωση και στον προγραμματισμό;
- 11.7 Στο Σχήμα 12.4 Διάγραμμα με βέλη για την οργάνωση γαμήλιας δεξίωσης με εργασίες σε σειρά, αν καθυστερήσει η εργασία #2 κατά 3 ημέρες, ποιες εργασίες θα επηρεαστούν;
- 11.8 Στο σχήμα 12.5 η δραστηριότητα B και η δραστηριότητα D, ποια ή ποιες έχει καθεμία ως προαπαιτούμενη;
- 11.9 Η κρίσιμη διαδρομή ενός έργου είναι η μικρότερη ή η μεγαλύτερη διαδρομή δραστηριοτήτων/εργασιών;
- 11.10 Τι σημαίνουν τα αρχικά WIP στη μέθοδο kanban;
- 11.11 Πόσους χρόνους υπολογίζω στις εργασίες σε διάγραμμα P.E.R.T. ;
- 11.12 Γιατί η οργάνωση των εργασιών με βάση το Kanban περιορίζει τη συμφόρηση (bottleneck) των εργασιών;
- 11.13. Στην προσωπική εργασία σας προσδιορίστε τον δείκτη εκροής. Μπορείτε να προσδιορίσετε και δείκτη αποτελέσματος; Γιατί;
- 11.14 Τι σημαίνει ότι ένας δείκτης είναι αξιόπιστος;
- 11.15 Αναφέρατε ένα βασικό έγγραφο του έργου και προτείνετε την αντιστοίχισή του με ένα δημόσιο έγγραφο.

Δραστηριότητες – πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 11.1: Σχεδιασμός παροχής ψηφιακών υπηρεσιών: Ένας Γενικός Γραμματέας Υπουργείου σας ζητά να αναλάβετε ένα έργο προμήθειας νέων και γρήγορων ηλεκτρονικών υπολογιστών (H/Y) για το προσωπικό. Όταν τον ρωτήσετε για ποιο λόγο αγοράζουμε «νέους και γρήγορους» ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ο ΓΓ σας απαντά: «με γρήγορους ηλεκτρονικούς υπολογιστές θα έχουμε και γρήγορους υπαλλήλους στη διεκπεραίωση των εργασιών τους» (!?). Προσδιορίστε το εύρος ενός τέτοιου έργου για να επιτευχθεί ο στόχος που θέλει ο ΓΓ. Μόνο με τους γρήγορους H/Y θα επιτευχθεί; Τι άλλο θα χρειαστεί; Πως θα γίνει εφικτό;

Δραστηριότητα 11.2. Πίνακας kanban. Σχεδιάστε έναν πίνακα kanban για τη δουλειά τους στην υπηρεσιακή μονάδα σας. Πόσες στήλες θα βάλετε και γιατί;

Δραστηριότητα 11.3 : Σχεδιάστε τη μήτρα προτεραιοτήτων του έργου του στεγάστρου Καλατράβα στο Ολυμπιακό Στάδιο της Αθήνας (ΟΑΚΑ) 3 μήνες πριν την έναρξη των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004.

Δραστηριότητα 11.4. Κάντε μία αναλυτική δομή εργασιών (WBS) σε διάγραμμα δέντρου, ή σε λίστα ιεραρχικής αρίθμησης, για την κατασκευή ενός ποδηλάτου με πετάλια και ταχύτητες. Το ποδήλατο θα κατασκευαστεί από εσάς κατά 75%, δηλ. δεν θα αγοράσετε όλα τα εξαρτήματα του και απλά θα συναρμολογήσετε. Πρέπει να έχετε 2 με 3 επίπεδα λεπτομέρειας στην WBS.

Δραστηριότητα 11.5 Κάντε χρονοπρογραμματισμό με τη μέθοδο forward pass στο διάγραμμα έργου στο σχήμα 11.6 επιβεβαιώνοντας τους χρόνους στους κόμβους δραστηριοτήτων.

Δραστηριότητα 11.6. Τι δείκτη εκροής θα προσδιορίζατε για τη βασική εργασία της υπηρεσιακής μονάδας σας; Τι αποτέλεσμα έχει αυτή για την αποστολή της Υπηρεσίας σας και πως μπορεί να μετρηθεί η επίπτωση της εργασίας της υπηρεσιακής μονάδας σας σε αυτή;

Δραστηριότητα 11.7. Με βάση έναν στρατηγικό στόχο της Υπηρεσίας σας, προσδιορίστε το μέρος κατά το οποίο είναι υπεύθυνη η υπηρεσιακή μονάδα σας για την επίτευξη του και πως θα μετρηθεί με ένα δείκτη.

12. Διαχείριση πόρων με ιδέες από τη λιτή διαχείριση έργου για τη μείωση και εξάλειψη της σπατάλης πόρων

Σκοπός

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι να μπορέσουν οι επιμορφωνόμενοι/ες υπάλληλοι του δημοσίου τομέα να κατανοήσουν και αξιολογήσουν τους πόρους που έχουν στη διάθεση τους για να βελτιώσουν την οργάνωση στην εργασία της υπηρεσιακής μονάδας τους, σύμφωνα με τους στόχους που έθεσαν. Να μπορέσουν να χρησιμοποιούν ιδέες από τη «λιτή» διαχείριση έργου/lean project management για τη μείωση και την εξάλειψη της σπατάλης πόρων στην υπηρεσιακή μονάδα τους.

Θα μάθουν να οργανώνουν και προγραμματίζουν τις εργασίες της υπηρεσιακής μονάδας τους ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους τους, θέτοντας ορθές προτεραιότητες.

Να συνδέουν τον χρονοπρογραμματισμό με τους διαθέσιμους πόρους για να διασφαλίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων τους.

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Γνωρίζουν τα 3 είδη πόρων της λιτής διαχείρισης έργων: α. Δραστηριότητες που καταναλώνουν πόρους, χωρίς να παρέχουν πρόσθετη αξία; β. Υπερβολική χρήση εξοπλισμού ή εργαζομένων και Λειτουργική "ανομοιομορφία", η οποία μακροπρόθεσμα μειώνει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα.
- Τα 8 είδη σπάταλης πόρων που πρέπει να είμαστε σε θέση να διαχειριστούμε είναι: 1. Πιο γρήγορα από τον απαραίτητο ρυθμό (Faster-than-necessary pace), 2. Αναμονή (Waiting), 3. Μεταφορά (Conveyance), 4. Επεξεργασία (Processing), 5. Υπερβολικό απόθεμα (Excess stock), 6. Περιττές κινήσεις (Unnecessary motion), 7. Διόρθωση λαθών (Correction of mistakes), 8. Γνωρίζουν τις 3 μεθόδους εξάλειψης σπατάλης πόρων, όπως: α) Λειτουργίες που δεν προσθέτουν αξία, β) Λειτουργίες Απαραίτητες, αλλά μη προστιθέμενης αξίας, γ) Εργασίες προστιθέμενης αξίας.

- Είναι σε θέση να δημιουργήσουν ‘χάρτες ροής αξίας -stream value maps’ για την απεικόνιση της διαχείρισης πόρων για έργα στην καθημερινότητα τους. Επιλέγουν και χρησιμοποιούν την κατάλληλη μέθοδο εξάλειψης της σπατάλης πόρων.

Έννοιες – κλειδιά:

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| - Προγραμματισμός πόρων. | - Εξομάλυνση πόρων. |
| - Διαθεσιμότητα πόρων. | - Μείωση σπατάλης πόρων. |
| - Προτεραιοποίηση εργασιών. | - Lean project management. |
| - Χρονοπρογραμματισμός. | - Διαθέσιμοι πόροι. |

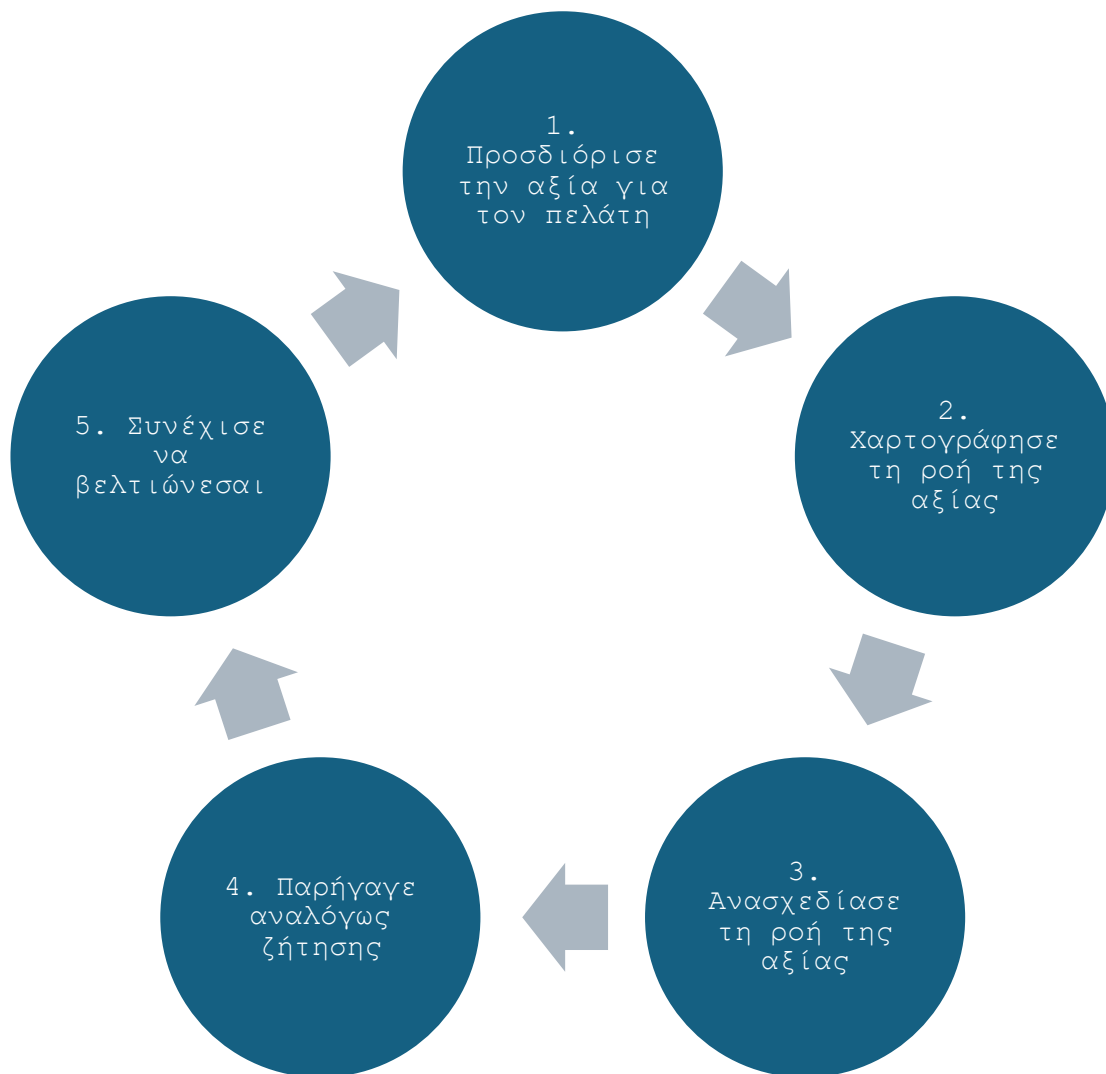
Η λιτή διαχείριση έργων – lean project management

Η λιτή διαχείριση έργου (lean project management, εφεξής «*lean PM*») είναι μία ευέλικτη/agile μεθοδολογία διαχείρισης έργων που αυξάνει την αξία για την Υπηρεσία, μειώνοντας ή εξαλείφοντας τη σπατάλη σε κάθε φάση του έργου.

Σημαίνει ότι χρησιμοποιείς λιγότερους πόρους συνολικά από ότι στη μαζική παραγωγή: μισές εργατοώρες, μισά υλικά, μισό χώρο εργοστασίου, μισά εργαλεία, μισά μηχανήματα, για να αναπτύξεις ένα προϊόν στον μισό χρόνο! Αυτό επίσης σημαίνει ότι τηρείς το μισό απόθεμα υλικών και έχει λιγότερα ελλειψματικά προϊόντα (Womack et al. 2006).

Η λιτή διαχείριση έργου προέκυψε από τη λιτή παραγωγή προϊόντων που καθιέρωσε η Toyota στην Ιαπωνία. Τα αυτοκίνητα της είχαν μεγαλύτερο κύκλο ζωής και παρουσίαζαν λιγότερες βλάβες σε σχέση με άλλα. Ενώ στις αρχές του αιώνα ήταν 3^η αυτοκινητοβιομηχανία στον κόσμο μετά την Ford και την GM, είχε την υψηλότερη κερδοφορία (Liker 2004). Η Toyota ανακάλυψε τη λιτή παραγωγή – lean production, ή αλλιώς το Σύστημα Παραγωγής της Toyota (Toyota Production System / TPS).

Οι πέντε αρχές της λιτής διαχείρισης έργων μας οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών του έργου και αυτού που μας το ανέθεσε. Μας καθοδηγούν στη μείωση της σπατάλης πόρων, παράγοντας το αντικείμενο του έργου και επιτυγχάνοντας τους στόχους μας. Οι πέντε αρχές του λιτού PM είναι οι παρακάτω:



Σχήμα 12.1: Οι 5 αρχές lean PM. Σχήμα : Σ. Κουγιού.

1. Προσδιόρισε την αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη (ή και τον πελάτη) είναι η ικανότητα που του παρέχει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία την κατάλληλη στιγμή και στην κατάλληλη τιμή, όπως ο ίδιος ο ενδιαφερόμενος (πελάτης) την προσδιορίζει (Womack et al. 2006, σ. 353).

2. Χαρτογράφησε τη ροή της αξίας (value stream map). Η ροή της αξίας είναι οι δράσεις που προσθέτουν αξία, ή δεν προσθέτουν, για να μετατρέψουν την πρώτη ύλη σε προϊόν για τον πελάτη, ή η διαδικασία σχεδιασμού από την ιδέα στην αγορά (Mujib 2007). Μετά τη

χαρτογράφηση της ροής της αξίας με βάση τη διαδικασία παραγωγής, θα γίνει η ανάλυση της για εντοπισμό σπατάλης και ένας νέος χάρτης παραγωγής αξίας θα δημιουργηθεί για το πως θα πρέπει η διαδικασία να είναι. Θα συνταχθεί ένα σχέδιο βελτίωσης που θα μας επιτρέψει να μεταβούμε από την υπάρχουσα κατάσταση στην βελτιωμένη μελλοντική κατάσταση.

Οι Rother and Shook (1999) ανέπτυξαν μία τεχνική για να κάνουμε αυτόν τον χάρτη της ροής της αξίας που βοηθά στον εντοπισμό της σπατάλης πόρων και διευκολύνει τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Με την ανάλυση της ροής της αξίας, οι εργασίες θα ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες:

- α. Εργασίες που προσθέτουν αξία στο προϊόν ή στην υπηρεσία που παρέχεται είναι απαραίτητες και πρέπει να μεγιστοποιούνται.
- β. Εργασίες που δεν προσθέτουν αξία και μπορούν να καταργηθούν άμεσα καθώς δεν εξαρτώνται από βελτιώσεις σε άλλους τομείς. Είναι μία καθαρή σπατάλη και πρέπει να εξαλειφθούν.
- γ. Εργασίες που βοηθούν στην παραγωγή αξίας και δεν μπορούν να εξαλειφθούν άμεσα επειδή είναι απαραίτητες στην υπάρχουσα διαδικασία παραγωγής. Πιθανόν να εξαλειφθούν στο μέλλον αν βρεθούν σχετικές βελτιώσεις. Η τεχνολογία, το περιβάλλον, η κουλτούρα απαιτούν αυτές τις εργασίες. Όσο γίνεται, αυτή η κατηγορία εργασιών πρέπει να ελαχιστοποιείται.

Η σπατάλη πόρων στη χαρτογράφηση αυτή θα εμπίπτει σε μία από τις παρακάτω κατηγορίες (Liker 2004, σ. 45):

- i. Υπερπαραγωγή: αν παράγεις χωρίς παραγγελίες τότε έχεις σπατάλη πόρων και υπερ-στελέχωση, επιπλέον αυξάνονται τα κόστη αποθήκευσης και μεταφοράς.
- ii. Αναμονή: Όταν οι εργάτες στην Toyota δεν εργάζονταν επειδή περίμεναν το επόμενο βήμα στην παραγωγή, κάποιο εργαλείο να έρθει, κόλλαγε η παραγωγή, ή καθυστερούσε μία προμήθεια υλικού.
- iii. Αχρείαστες μεταφορές εργασιών: σε μεγάλες αποστάσεις με μη αποδοτικά μέσα μεταφοράς, μεταφορά υλικών, ή ολοκληρωμένων προϊόντων μεταξύ σταδίων παραγωγής ή για αποθήκευση.

- iv. Υπερ-επεξεργασία ή λάθος επεξεργασία: αχρείαστα στάδια παραγωγής, ή ανεπαρκής επεξεργασία λόγω κακών εργαλείων ή μηχανημάτων, επίσης είναι σπατάλη να παράγεις προϊόντα με υψηλή ποιότητα που δε χρειάζεται.
- v. Υπερβολικό απόθεμα: σε πρώτες ύλες, ή πολλές εργασίες σε εξέλιξη, ή πολλά προϊόντα σε αποθήκευση που παθαίνουν ζημιές και ενώ η παραγωγή είναι υπέραρκετη, δεν εξετάζουμε τρόπους βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας.
- vi. Κάθε αχρείαστη κίνηση που κάνουν οι εργάτες στην παραγωγή όπως να ψάξουν ένα εργαλείο ή ένα υλικό, ακόμα και το περπάτημα προκαλεί καθυστέρηση και σπατάλη πόρων.
- vii. Ελλαττωματικά προϊόντα: σπατάλη πόρων και εργασίας χωρίς κέρδος ή με μειωμένο κέρδος λόγω ανάγκης επισκευών ή αντικατάστασης τους.
- viii. Αναξιοποίητες ιδέες των εργατών επειδή δεν ακούει ο προϊστάμενος τις ιδέες τους.

3. Ανασχεδίασε τη ροή της αξίας, άρα ανασχεδιάζεις το σχέδιο υλοποίησης του έργου, για να μειώσεις τη σπατάλη πόρων, εξαλείφοντας ότι δε χρειάζεται: καθυστερήσεις και σπατάλες πόρων. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ορόσημα για τον έλεγχο (checkpoints) της παραγωγικής διαδικασίας ή του έργου, ότι δε δημιουργούνται νέες σπατάλες.

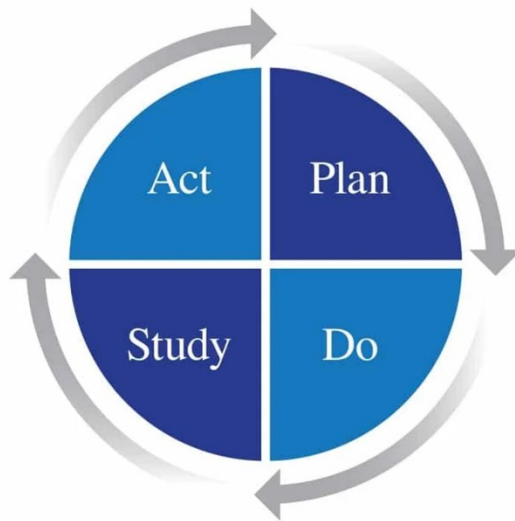
4. Παρήγαγε αναλόγως ζήτησης, μην παράγεις αν η ζήτηση δεν είναι διασφαλισμένη. Προτίμησε να αντικαθιστάς τα αποθέματα υλικών σου καθώς η ζήτηση επιβάλλει, pull και όχι push στην παραγωγή. Η μέθοδος Kanban (βλ. σχετική ενότητα) ήταν αρχικά μία μέθοδος που έδινε «σήμα» όταν ένα υλικό τελειώνει, ώστε να παραγγελθεί εγκαίρως. Διασφάλιζε έτσι τη ροή υλικών και πρώτων υλών για την παραγωγή με βάση το σύστημα “just-in-time”, δηλαδή την παραγγελία υλικών κατά αντιστοιχία με τον προγραμματισμό της παραγωγής.

5. Συνεχής βελτίωση, σημαίνει ότι το lean PM δεν εφαρμόζεται μόνο μία φορά αλλά συνεχώς εξετάζω την πιθανότητα να εφαρμοστεί ξανά ώσπου να επέλθει η τελειοποίηση!

Μέθοδοι μείωσης ή εξάλειψης της σπατάλης πόρων με lean PM

Η μείωση της σπατάλης πόρων με lean PM μπορεί να γίνει ή με τον κύκλο του Demming ή με τα “Lean Six Sigma project management” (Liker 2004).

Ο κύκλος “PDSA” του Demming “Plan – Do – Study – Act” είναι μία συστηματική διαδικασία να αποκτήσει κάποιος γνώση, για να την αξιοποιήσει στη συνεχή βελτίωση ενός προϊόντος, διαδικασίας, ή υπηρεσίας.



Σχήμα 12.2 Ο κύκλος του Demming, πηγή: <https://deming.org/explore/pdsa/>

1. Στον σχεδιασμό (*plan*) προσδιορίζεται ο σκοπός και το σχέδιο για την επίτευξη του.
2. Στη δράση (*do*) υλοποιείται το σχέδιο.
3. Στο βήμα της μελέτης (*study*) τα αποτελέσματα αξιολογούνται για να επιβεβαιωθεί ότι το σχέδιο αποδίδει και τα τυχόν προβλήματα θα ξεπεραστούν.
4. Το βήμα τη δράσης (*act*) ολοκληρώνει τον κύκλο και η γνώση που αποκομίσαμε οδηγεί στην αλλαγή μεθόδου, ή στην αναπροσαρμογή του στόχου.

Αυτά τα βήματα επαναλαμβάνονται συνεχώς σε ένα κύκλο μάθησης και βελτίωσης με σκοπό τη μείωση της σπατάλης πόρων.

Η μέθοδος “Lean Six Sigma project management” (6S) βοηθά στον εντοπισμό προβλημάτων στη ροή αξίας ή παραγωγής. Είναι επίσης γνωστό με τα αρχικά: DMEDI από τα αρχικά των λέξεων:

Define: δηλαδή προσδιόρισε το αντικείμενο του έργου (εύρος-scope) και τους στόχους σου.

Measure: δηλαδή προσδιόρισε πως θα μετρήσεις την επιτυχία σου στο έργο (βλ. ενότητα για δείκτες και KPIs).

Explore: Δηλαδή διερεύνησε νέους τρόπους να βελτιώσεις τη διαδικασία υλοποίησης του έργου.

Develop: Ανέπτυξε ένα σχέδιο υλοποίησης του έργου χωρίς λάθη.

Implement: Εφάρμοσε το σχέδιο του έργου.

Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και μία τρίτη μέθοδος, η μέθοδος kanban που παρουσιάστηκε σε ειδική ενότητα.

Σε συνδυασμό και με το lean 6 sigma μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η Value Stream Mapping (VSM) τεχνική που παρουσιάζεται παρακάτω.

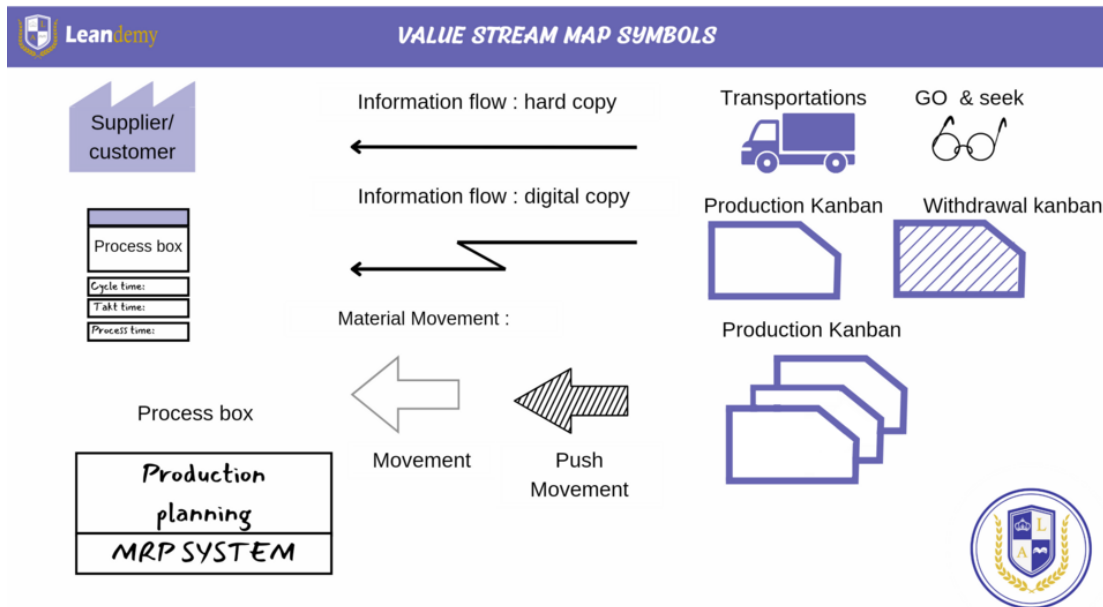
Χάρτης ροής της αξίας - Value Stream Mapping (VSM)

Ένας χάρτης της ροής αξίας μπορεί να σχεδιαστεί σε πέντε βήματα για έναν οργανισμό:

1. Προσδιόρισε ποιος είναι ο ενδιαφερόμενος για κάθε διαδικασία και ποια είναι η προστιθέμενη αξία που θέλει να έχει.
2. Διαχώρισε τις επαναλαμβανόμενες διαδικασίες από τις μη επαναλαμβανόμενες και εφάρμοσε το lean PM στις επαναλαμβανόμενες.
3. Χαρτογράφησε τη ροή για να προσδιορίσεις που προστίθεται αξία και που όχι.
4. Σκέψου δημιουργικά και εφάρμοσε τις αρχές του lean PM στις διαδικασίες με βάση ένα μελλοντικό χάρτη ροής της αξίας.
5. Μάθε να κάνεις χάρτη ροής αξίας ξεκινώντας από με το PDCA και μετά προχώρησε και σε λιγότερο επαναλαμβανόμενες εργασίες.

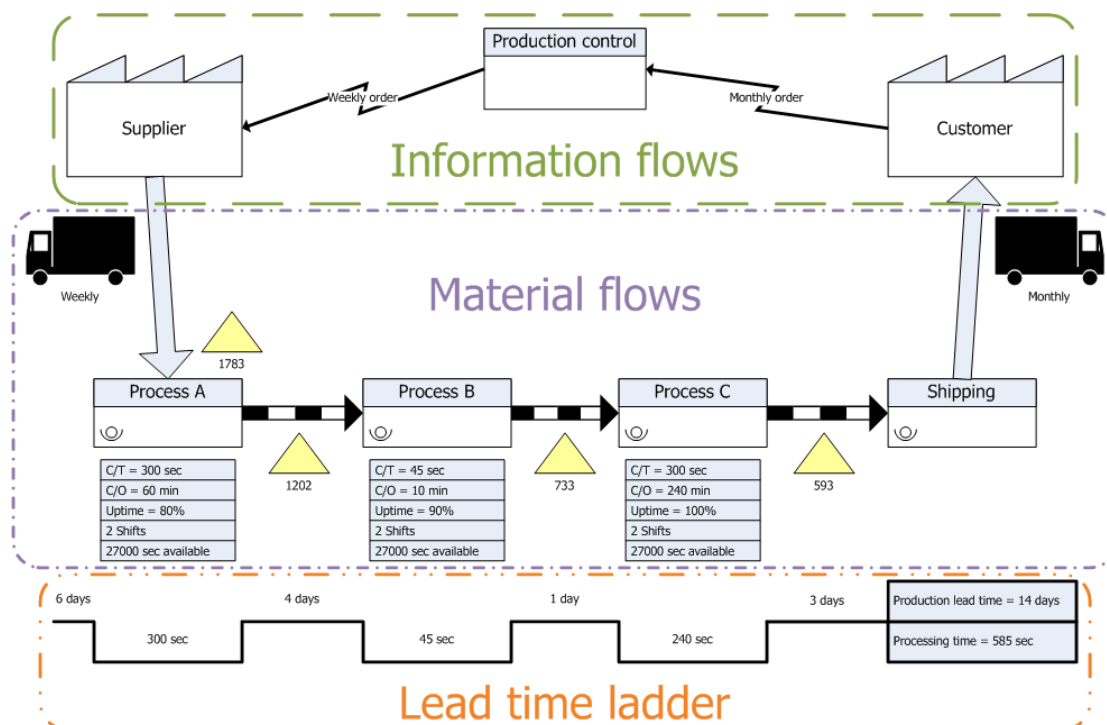
Με τη μέθοδο 6S θα κάνουμε δύο χάρτες, έναν που θα αποτυπώνει την υπάρχουσα κατάσταση στην παραγωγή και ένα δεύτερο χάρτη που θα σχεδιάζει τη μελλοντική, βελτιωμένη κατάσταση.

Βασικά σύμβολα που χρησιμοποιούνται σε VSM είναι τα παρακάτω:



Σύμβολα VSM. Πηγή εικόνας ιστοσελίδα Wikipedia,
https://en.wikipedia.org/wiki/Value-stream_mapping

Ένα παράδειγμα VSM είναι το ακόλουθο:



Παράδειγμα VSM. Πηγή εικόνας ιστοσελίδα Wikipedia,
https://en.wikipedia.org/wiki/Value-stream_mapping

Η υπερβάλλουσα ζήτηση πόρων και ο σχεδιασμός για την εξομάλυνση πόρων

Η οργάνωση και ο προγραμματισμός είναι άμεσα συνδεδεμένα με τους διαθέσιμους πόρους. Δεν μπορείς να θέτεις στόχους S.M.A.R.T. δηλαδή και εφικτούς και να μην μπορείς να τους επιτύχεις επειδή δεν έχεις τους απαραίτητους πόρους. Τα μέσα (πόροι) και οι σκοποί, πρέπει να συνδυάζονται με ορθολογικό τρόπο.

Οι πόροι στον δημόσιο τομέα είναι οι εισροές στην παραγωγική διαδικασία για να παραχθούν οι εκροές του. Πρόκειται για την εργασία του προσωπικού, τη χρηματοδότηση, τον προϋπολογισμό, τα τεχνικά μέσα όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, μηχανήματα, λογισμικό, τις υποδομές: κτήρια, πληροφοριακά συστήματα, τράπεζες δεδομένων, κ.α.

Θα αρκεί η εργασία και ο εξοπλισμός και θα είναι διαθέσιμα για το έργο? Θα χρησιμοποιηθούν εξωτερικοί εργολάβοι?

Υπάρχουν εξαρτήσεις στους πόρους που δεν έχουν συνδεθεί? Επηρεάζεται η κρίσιμη διαδρομή?

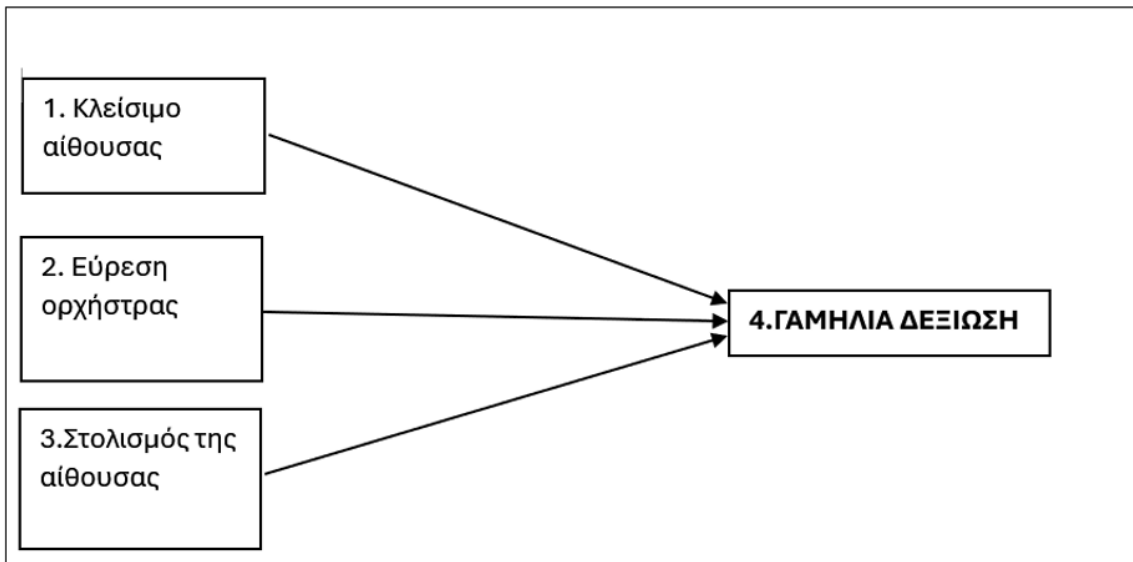
Υπάρχει ευελιξία στη διάθεση και δέσμευση πόρων;

Είναι η αρχική προθεσμία ρεαλιστική;

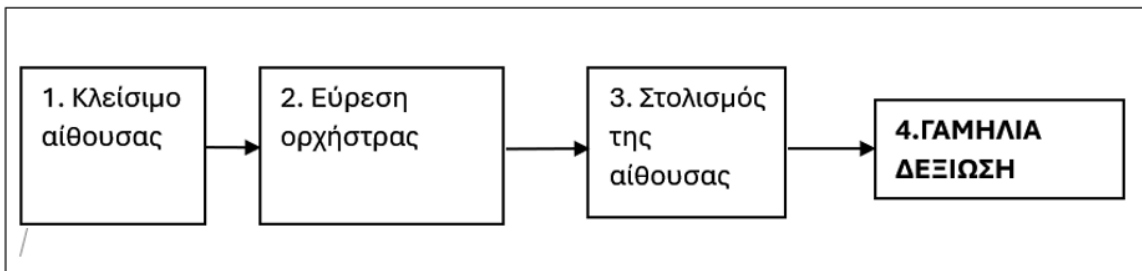
Αυτά είναι ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν και στα έργα και στις εργασίες που προγραμματίζουμε.

Το θέμα της επάρκειας και της διαθεσιμότητας των πόρων είναι πολύ σημαντικό. Αν θυμηθούμε τα εργαλεία από τη διαχείριση έργων / project management που είδαμε θα πρέπει να έχουμε υπόψη ότι το σχεδιάγραμμα έργου με βάση την αναλυτική δομή εργασιών που μπορούμε να σχεδιάσουμε για να οργανώσουμε και να προγραμματίσουμε τις εργασίες μας ή το έργο μας, προϋποθέτει να έχει συνδεθεί με πόρους για να λειτουργήσει. Όταν συνδέσουμε και τους πόρους, τότε η συνολική διάρκεια υλοποίησης ενός έργου μπορεί να αυξηθεί ακόμα και 38%! (Larson & Gray 2011, σ. 254). Αυτό συμβαίνει επειδή δεν μπορούμε να κάνουμε όλες τις δραστηριότητες που είχαμε προβλέψει παράλληλα, επειδή δεν έχουμε επάρκεια ή διαθεσιμότητα πόρων.

Αυτό που είδαμε είναι ότι αν δεν μπορούμε να υλοποιήσουμε παράλληλα εργασίες που θέλουν 1 ημέρα η καθεμία, τις υλοποιούμε σε σειρά, ακολουθώντας μία γραμμική προσέγγιση σε ακολουθία. Αυτό όμως θα αυξήσει τον χρόνο υλοποίησης των εργασιών.



Σχήμα 12,4 Διάγραμμα με βέλη για την οργάνωση γαμήλιας δεξίωσης με παράλληλες εργασίες σε 1 ημέρα από 3 άτομα (σχήμα Σ. Κορνηϊού).



Σχήμα 12,5 Διάγραμμα με βέλη για την οργάνωση γαμήλιας δεξίωσης με εργασίες σε σειρά σε 3 ημέρες από 1 άτομο (σχήμα Σ. Κορνηϊού).

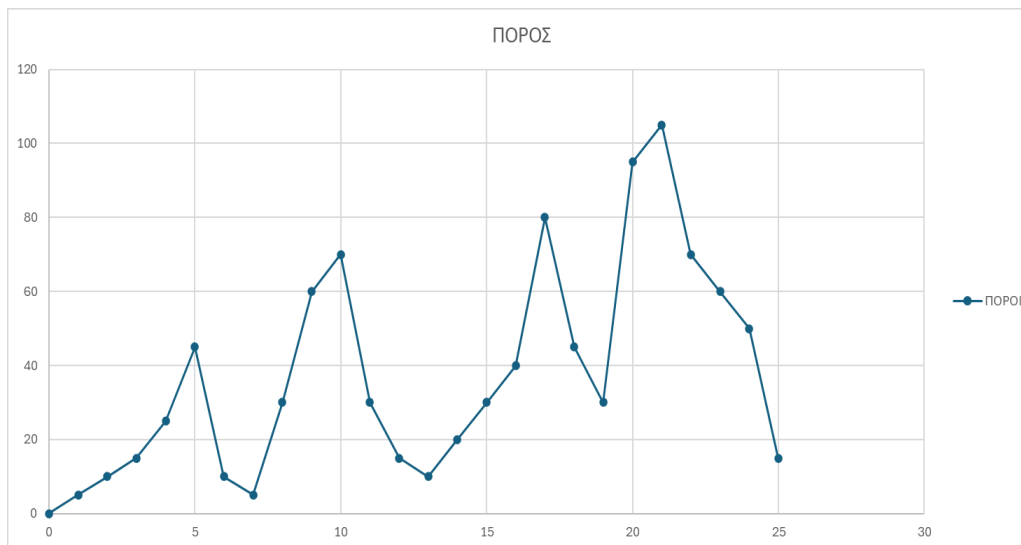
Αυτό που θέλουμε να πετύχουμε όταν προγραμματίζουμε εργασίες είναι να προγραμματίσουμε και τους πόρους μας να είναι διαθέσιμοι για να υλοποιούνται οι εργασίες που λειτουργικά μπορούν να υλοποιηθούν κάθε χρονική στιγμή. Αν οι πόροι δεν είναι διαθέσιμοι στην υψηλή ζήτηση τότε η Late Start ενός πακέτου εργασίας θα καθυστερήσει και η συνολική διάρκεια του έργου θα αυξηθεί (resource-constrained scheduling). Οι χρόνοι στο δίκτυο έργου δεν είναι χρονοδιάγραμμα, αν δεν τους συνδέσεις με πόρους!

Οι εκτιμήσεις κόστους δεν είναι προϋπολογισμός αν δεν τις συνδέσεις με χρονικές φάσεις του έργου!

Αν οι πόροι δεν είναι επαρκείς θα πρέπει να σχεδιάσουμε εργασίες ή έργο με τον περιορισμό των πόρων. Αν οι πόροι είναι επαρκείς αλλά η ζήτηση τους είναι πολύ υψηλή σε συγκεκριμένη

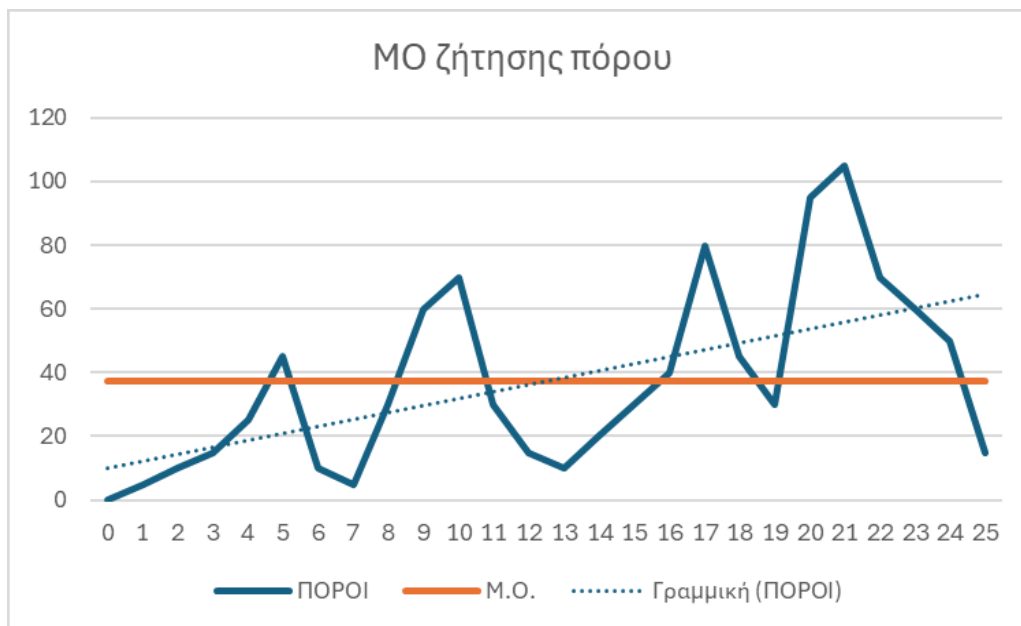
περίοδο εργασιών, τότε πρέπει να κάνουμε εξομάλυνση πόρων (*resource levelling*).

Αν υπάρχει μεγάλη ζήτηση πόρων στο έργο και μετά μεγάλη μείωση της ζήτησης στο έργο (αυξομειώσεις-peaks and valleys), καλό είναι να γίνει εξομάλυνση πόρων. Μπορείς να καθυστερήσεις λίγο μη-κρίσιμες δραστηριότητες χρησιμοποιώντας το περιθώριο διακύμανσης (slack) για να χαμηλώσεις τη ζήτηση για πόρο ή πόρους και να αυξήσεις τη χρήση των πόρων καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.



Διάγραμμα 12.1: Διάγραμμα ζήτησης πόρων κατά τη χρονική εξέλιξη του έργου. Διάγραμμα Σ. Κουγιού

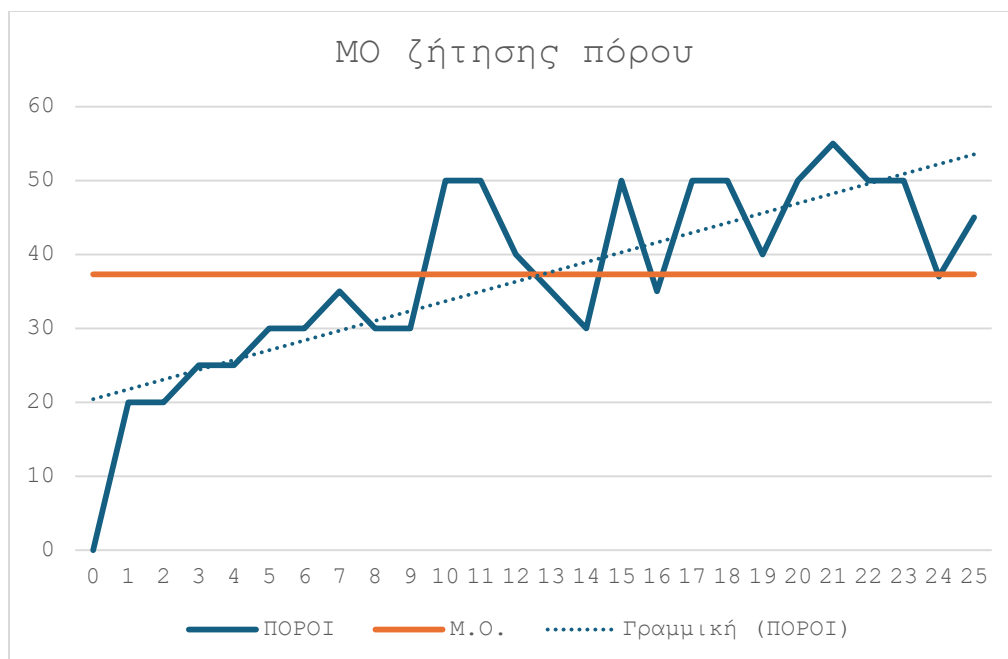
Εναλλακτικά, η εξομάλυνση του πόρου στο διάγραμμα παραπάνω θα πρέπει να είναι κοντά στην τιμή το μέσου όρου ζήτησης του πόρου δηλ. 37,3 βλ. παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 12.2 Διάγραμμα ζήτησης πόρων με Μ.Ο. ζήτησης και γραμμική τάσης. Διάγραμμα Σ. Κουγιού

Οπότε οι κορυφές του διαγράμματος δεν θα ήταν τόσο έντονα κορυφωμένες με μεγάλες τιμές ζήτησης και ακολούθως μεγάλες βυθίσεις της καμπύλης λόγω μεγάλης μείωσης του ζητούμενου πόρου. Με την εξομάλυνση πόρων η καμπύλη θα αλλάξει σχήμα και θα είναι πιο κοντά στο μ.ο. ζήτησης και δεν θα είναι από 05 την 1^η ημέρα, ως 105 (!) μέγιστη τιμή την 21^η ημέρα και ενδιάμεσα μεγάλες αυξομειώσεις.

Το συνολικό μέγεθος του πόρου κατά τη διάρκεια 25 εβδομάδων του έργου θα παραμείνει το ίδιο, αλλά η κατανομή της χρήσης του πόρου στη διάρκεια του έργου θα είναι πιο ομαλή. Θα ήταν πιο επίπεδη η γραμμή και κοντά στη γραμμή του μ.ο. της ζήτησης του πόρου, όπως παρακάτω στο διάγραμμα. Στο διάγραμμα 12.3 οι τιμές του πόρου είναι από 55 μέγιστη την 21^η μέρα, με χαμηλότερη τιμή 20 την 1^η μέρα. Πριν την εξομάλυνση η διακύμανση ήταν από 05-105 δημιουργώντας προβλήματα στη χρήση του πόρου για την υλοποίηση παρόμοιων εργασιών παράλληλα. Ο χρόνος μπορεί να είναι ίδιος όπως στο διάγραμμα παρακάτω, ή να επιμηκυνθεί, οπότε η καμπύλη θα μπορούσε να γίνει ακόμα πιο επίπεδη, με μικρότερες αυξομειώσεις (peaks and valleys).



Διάγραμμα 12.3 Διάγραμμα εξομάλυνσης της ζήτησης πόρων κοντά στον Μ.Ο. ζήτησης και γραμμική τάσης με ίδια απαίτηση συνολικού πόρου στο έργο. Διάγραμμα Σ. Κουγιού

Σύνοψη 12^{ου} κεφαλαίου

Ο προγραμματισμός πρέπει να συνδεθεί με πόρους για να είναι εφικτοί και S.M.A.R.T. οι στόχοι. Οι πόροι είναι η εργασία του προσωπικού, τα χρήματα, τα μηχανήματα, τα υλικά, ο εξοπλισμός, τα πληροφοριακά συστήματα κτλ. Αν οι πόροι δεν είναι επαρκείς και δεν μπορούμε να έχουμε περισσότερους πόρους τότε πρέπει να οργανώσουμε και να προγραμματίσουμε τις εργασίες με βάση τους διαθέσιμους πόρους και τους οικονομικούς περιορισμούς που θα έχουμε. Αν οι πόροι είναι επαρκείς αλλά δεν είναι διαθέσιμοι καθ' όλη τη διάρκεια του έργου ή των εργασιών, τότε θα πρέπει να εξομαλύνουμε τη ζήτηση των πόρων κατά τη διάρκεια του έργου και να μειώσουμε τις μεγάλες αυξομειώσεις στη ζήτηση πόρων. Με βάση το lean PM πάντα μπορούμε να βελτιώσουμε τη σπατάλη πόρων. Βασικό εργαλείο σε αυτή την προσπάθεια είναι η μέθοδος 6S και ο χάρτης ροής αξίας που με σύγκριση του υπάρχοντος με το μελλοντικό βελτιωμένο βλέπω τα σημεία βελτίωσης και μείωσης ή εξάλειψης της σπατάλης.

Ερωτήσεις κατανόησης - αυτοαξιολόγησης

13.1 Αν οι πόροι δεν επαρκούν, τότε πως πρέπει να ανασχεδιάσω και να προγραμματίσω τις εργασίες μου;

13.2 Αν οι πόροι επαρκούν, αλλά δεν είναι διαθέσιμοι τη χρονική περίοδο υψηλής ζήτησης, τότε

τι μπορώ να κάνω;

13.3 Για ποιο λόγο όταν πας να βάλεις πόρους στις εργασίες και στο χρονοδιάγραμμα πιθανόν να αυξηθεί η συνολική διάρκεια του έργου;

13.4 Με ποιες μεθόδους μπορώ να μειώσω τη σπατάλη πόρων στο lean PM;

13.5 Ποιες είναι οι 5 αρχές του lean PM;

Δραστηριότητες – πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 13.1 : Στοχοθεσία και προγραμματισμός: Για να πετύχετε τους στόχους που η πολιτική ηγεσία έχει θέσει στην Υπηρεσία σας, πρέπει να δουλεύετε 12ωρα για 2 μήνες εσείς και άλλοι 6 Συνάδελφοι σας. Στα υπόλοιπα 2 τμήματα της Διεύθυνσης, οι 19 Συνάδελφοι στα άλλα 2 τμήματα θα φεύγουν κανονικά καθώς δεν εμπλέκονται στις εργασίες που έχουν προγραμματιστεί για το τμήμα σας. Προτείνετε προγραμματισμό εργασιών στον αρμόδιο Διευθυντή για την εξομάλυνση πόρων, ή αλλαγή χρονοδιαγράμματος ολοκλήρωσης, για να δουλεύετε 8ωρο.

Δραστηριότητα 13.2: Φτιάξτε ένα χάρτη ροής αξίας για την υπηρεσιακή μονάδα σας.

Επικεντρωθείτε σε μία διαδικασία παροχής υπηρεσίας.

13. Ψηφιακά εργαλεία διαχείρισης έργων.

Σκοπός

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η εξοικείωση των επιμορφούμενων με τα βασικά ψηφιακά εργαλεία διαχείρισης έργων, όπως είναι το Trello, το Asana, το ClickUp, το Wrike, το ActiveCollab, το GoodDay και το MS Project, προκειμένου να είναι σε θέση να οργανώσουν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις εργασίες τους. Οι επιμορφούμενοι/ες μαθαίνουν να προγραμματίζουν τα βήματα προς την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, να παρακολουθούν την πρόοδο των έργων και να διαχειρίζονται πιθανές αλλαγές που ενδέχεται να προκύψουν. Επιπλέον, αναπτύσσουν δεξιότητες αυτοαξιολόγησης και παρακολούθησης της προσωπικής τους εξέλιξης, ενισχύοντας έτσι την ικανότητά τους να επιτυγχάνουν τους στόχους τους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν ψηφιακά βασικά εργαλεία διαχείρισης έργων, όπως: Trello, Asana ClickUp, Wrike, ActiveCollab, GoodDay, MS project.
- Προγραμματίζουν τα βήματα προς την επίτευξη των αποτελεσμάτων, την παρακολούθηση της προόδου και τη διαχείριση των αλλαγών.
- Αναπτύσσουν δεξιότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης της προσωπικής προόδου και επίτευξης των στόχων τους.

Έννοιες - Κλειδιά

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| - Διαχείριση έργων. | - Ψηφιακά εργαλεία. |
| - Οργάνωση εργασιών. | - Χρονοπρογραμματισμός. |
| - Παρακολούθηση προόδου. | - Διαχείριση αλλαγών. |
| - Ομαδική συνεργασία. | - Αποδοτικότητα. |
| - Αυτοαξιολόγηση. | - Στοχοθέτηση. |

Περιήγηση στα ψηφιακά εργαλεία διαχείρισης έργων.

Η διαχείριση έργων αποτελεί βασικό πυλώνα της επαγγελματικής και επιχειρησιακής επιτυχίας, ανεξαρτήτως κλάδου. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων διευκολύνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την επικοινωνία και την παρακολούθηση της προόδου ενός έργου, βελτιώνοντας τόσο την αποδοτικότητα όσο και τη διαφάνεια στις διαδικασίες. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα εξετάσουμε μερικά από τα πιο δημοφιλή ψηφιακά εργαλεία διαχείρισης έργων, τις βασικές λειτουργίες τους και πώς μπορούν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά.

Το **Trello** είναι μια διαδικτυακή εφαρμογή διαχείρισης έργων που αναπτύχθηκε αρχικά από τη Fog Creek Software το 2011. Λειτουργεί με ένα επιχειρηματικό μοντέλο, καθώς προσφέρεται σε συνδυασμό με άλλα λογισμικά της εταιρείας. Η εφαρμογή χρησιμοποιεί τη μέθοδο Kanban για τη διαχείριση των έργων, η οποία αναπτύχθηκε από την Toyota τη δεκαετία του 1930. Τα έργα αναπαρίστανται μέσα από οπτικές κάρτες που αντιστοιχούν σε λίστες εργασιών. Κάθε λίστα περιέχει τις κάρτες που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα καθήκοντα, και οι κάρτες όπως ακριβώς και στη μέθοδο Kanban μπορούν να μετακινούνται από τη μία λίστα στην άλλη. Οι χρήστες/τριές μπορούν να ανατίθενται σε κάρτες, ενώ τόσο οι χρήστες/τριές όσο και οι πίνακες μπορούν να οργανώνονται σε ομάδες.

Η εφαρμογή Trello απευθύνεται σε ένα ευρύ φάσμα χρηστών/τριών, οι οποίοι/ες επιθυμούν είτε να διαχειριστούν ένα έργο, μια ομάδα, είτε να γράψουν ένα σενάριο είτε απλά να δημιουργήσουν μια απλή λίστα. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της εφαρμογής είναι η δυνατότητα δημιουργίας ενός πίνακα ή μιας εργασίας, όπου οι χρήστες/τριές μπορούν να έχουν δικαιώματα ανάγνωσης ή/και επεξεργασίας και ο οποίος είναι ορατός από όλους/ες.

Το **Asana** αποτελεί ένα από τα κορυφαία εργαλεία διαχείρισης έργων, προσφέροντας οργάνωση, παρακολούθηση προόδου και βελτιωμένη συνεργασία. Η συνεχής ανάπτυξή του, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα προσαρμογής και αυτοματοποίησης, το καθιστά ιδιαίτερα χρήσιμο για επαγγελματίες που επιδιώκουν αποδοτικότητα και διαφάνεια στις διαδικασίες τους. Το Asana δόθηκε στην κυκλοφορία το 2008 από τους Dustin Moskovitz και Justin Rosenstein, πρώην στελέχη του Facebook, με σκοπό να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις στη διαχείριση έργων και να διευκολύνουν τη συνεργασία εντός ομάδων. Η πλατφόρμα σχεδιάστηκε ώστε να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την οργάνωση των εργασιών, προσφέροντας ένα ευέλικτο και προσαρμόσιμο περιβάλλον. Το όνομα "Asana" προέρχεται από τη σανσκριτική λέξη που

σημαίνει "θέση" ή "στάση", υποδηλώνοντας την ισορροπία και την αποτελεσματικότητα που επιδιώκει να φέρει στο εργασιακό περιβάλλον. Το Asana γνώρισε ραγδαία ανάπτυξη εξ αρχής , προσελκύοντας σημαντικούς επενδυτές για την περαιτέρω ανάπτυξη του. Η εταιρεία ακολούθησε μια στρατηγική πελατοκεντρικής ανάπτυξης, εισάγοντας συνεχώς νέες λειτουργίες και βελτιώσεις, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες των χρηστών. Μεταγενέστερες βελτιώσεις περιλάμβαναν τη δυνατότητα προσαρμογής των εργασιών, τη δημιουργία και την παρακολούθηση χρονοδιαγραμμάτων, καθώς και την ενσωμάτωση με άλλα δημοφιλή εργαλεία διαχείρισης δεδομένων. Σημαντικό σημείο στην πορεία του Asana αποτελεί η ενσωμάτωση των Agile boards τα οποία και υποστηρίζουν τις μεθοδολογίες Το Asana υποστηρίζει διαφορετικές μεθοδολογίες διαχείρισης έργων, όπως Agile, Scrum και Kanban, καθιστώντας το ιδανικό για διάφορους τύπους ομάδων, από startups μέχρι μεγάλες επιχειρήσεις. Η ευελιξία του επιτρέπει την προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε οργανισμού, παρέχοντας τόσο απλές όσο και σύνθετες λειτουργίες. Οι χρήστες έχουν την ευελιξία και τη δυνατότητα να βλέπουν την πρόοδο των έργων τους αλλά και να λαμβάνουν ειδοποιήσεις στην περίπτωση που κάποιο σημαντικό γεγονός έχει συμβεί. Ο έλεγχος της προόδου επιτρέπει στους/τις χρήστες/τριές να διαχειρίζονται καλύτερα το έργο τους και να είναι πιο συνεπείς στην τήρηση των προθεσμιών.

Το **ClickUp** είναι μια ολοκληρωμένη διαδικτυακή πλατφόρμα διαχείρισης έργων και παραγωγικότητας, που ιδρύθηκε το 2017 από τους Zeb Evans και Alex Yurkowski. Η εφαρμογή προσφέρει ένα ενιαίο περιβάλλον εργασίας για τη διαχείριση εργασιών, τη συνεργασία ομάδων, την παρακολούθηση στόχων και πολλά άλλα, εξαλείφοντας την ανάγκη χρήσης πολλαπλών εργαλείων. Η πλατφόρμα προσφέρει ένα επιχειρηματικό μοντέλο που συνδυάζει δωρεάν και επί πληρωμή εκδόσεις, καθιστώντας την προσιτή τόσο για μικρές ομάδες όσο και για μεγάλες επιχειρήσεις. Το ClickUp βασίζεται σε μια ευέλικτη προσέγγιση διαχείρισης έργων, επιτρέποντας στους χρήστες να οργανώνουν εργασίες μέσω πινάκων, λιστών, ημερολογίων και χρονοδιαγραμμάτων.

Τα έργα στο ClickUp δομούνται μέσα από λίστες εργασιών και καθήκοντα, τα οποία μπορούν να προσαρμοστούν με ετικέτες, προτεραιότητες και αναθέσεις. Οι χρήστες μπορούν να δημιουργούν διάφορους τύπους προβολών, όπως πίνακες Kanban, λίστες και χρονοδιαγράμματα Gantt, προσαρμόζοντας την οργάνωση του έργου στις ανάγκες τους. Παράλληλα, η εφαρμογή προσφέρει εργαλεία αυτοματοποίησης για τη βελτιστοποίηση των ροών εργασίας. Το ClickUp απευθύνεται σε ένα ευρύ φάσμα χρηστών που επιθυμούν να διαχειριστούν έργα, ομάδες,

ατομικές εργασίες ή ακόμα και προσωπικές λίστες. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματά του είναι η δυνατότητα προσαρμογής της πλατφόρμας ανάλογα με τις απαιτήσεις κάθε χρήστη, καθώς και η δυνατότητα συνεργασίας μέσω σχολίων, ειδοποιήσεων και διαμοιραζόμενων εγγράφων.

Το **Wrike** είναι ένα προηγμένο εργαλείο διαχείρισης έργων που βοηθά τις ομάδες να οργανώνουν, να παρακολουθούν και να εκτελούν εργασίες με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Κυκλοφόρησε ως εργαλείο συνεργασίας, δίνοντας τη δυνατότητα σε ομάδες να διαχειρίζονται έργα από την αρχή μέχρι το τέλος, παρέχοντας πλήρη έλεγχο και αναγνώριση της προόδου. Η πλατφόρμα προσφέρει μια ολοκληρωμένη λύση, επιτρέποντας την οργάνωση εργασιών, τη δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων και την ανάλυση δεδομένων μέσω προσαρμοσμένων αναφορών.

Τα έργα στο Wrike οργανώνονται μέσα από λίστες εργασιών, χωρίζονται σε βήματα και συνεργατικές λειτουργίες που διευκολύνουν τη διαχείριση ομάδων. Οι χρήστες μπορούν να προσαρμόζουν τις εργασίες με προτεραιότητες, υπενθυμίσεις και κατανομή αρμοδιοτήτων. Το λογισμικό προσφέρει πολλαπλές δυνατότητες παρουσίασης και ανάλυσης, όπως τα διαγράμματα Gantt, οι πίνακες Kanban και οι λίστες εργασιών, διευκολύνοντας την οργάνωση και τον προγραμματισμό. Οι δυνατότητες του περιλαμβάνουν:

Τη διαχείριση σύνθετων εργασιών: Το Wrike μπορεί να δημιουργήσει, να αναθέσει και παρακολουθήσει εργασίες με δυνατότητα προσαρμογής αντίστοιχων προτεραιοτήτων και χρονοδιαγραμμάτων.

Τη συνεργασία της ομάδας: Παρέχεται ενσωματωμένη επικοινωνία μέσω σχολίων και ειδοποιήσεων, κοινή χρήση εγγράφων και παρακολούθηση προόδου σε πραγματικό χρόνο.

Τα χρονοδιαγράμματα Gantt: Είναι δυνατή η διαδραστική προβολή χρονοδιαγραμμάτων για την απεικόνιση και τη διαχείριση προθεσμιών.

Τη χρήση πινάκων ελέγχου: Υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης της απόδοσης με αναφορές και προσαρμοσμένα dashboards με βάση τις ανάγκες των χρηστών/τριών.

Τη διαχείριση του φόρτου εργασίας: Το Wrike περιλαμβάνει εργαλεία για την παρακολούθηση και κατανομή εργασιών ενός έργου εντός της ομάδας.

Τις ενοποιήσεις με άλλα δημοφιλή εργαλεία: Η πλατφόρμα υποστηρίζει τη σύνδεση με το Google Drive και το Dropbox αναφορικά με την αποθήκευση ή την εργασία σε πραγματικό χρόνο, το Microsoft Teams σαν εργαλείο άμεσης επικοινωνίας, το Salesforce για την προώθηση των πωλήσεων αλλά και άλλα συστήματα συνεργασίας.

Την προσαρμογή της διεπαφής (Interface): Οι χρήστες/τριές μπορούν να οργανώσουν την προβολή τους μέσω μιας τριπλής διάταξης, βλέποντας την ιεραρχία του έργου, τις εργασίες και τις λεπτομέρειες κάθε έργου σε μία οθόνη.

Το Wrike απευθύνεται σε εταιρείες όλων των μεγεθών, από μικρές επιχειρήσεις μέχρι πολυεθνικές, συμπεριλαμβανομένων εταιρειών όπως η Google, η Adobe και το Πανεπιστήμιο του Stanford. Οι λειτουργίες του το καθιστούν ιδανικό εργαλείο για τη διαχείριση μεγάλων και πολύλειτουργικών ομάδων, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα και την ταχύτητα εκτέλεσης εργασιών. Η πλατφόρμα τηρεί το υψηλότερο επίπεδο ασφάλειας για τους/τις χρήστες/τριές με ιδιαίτερο σεβασμό στα προσωπικά δεδομένα. Η πλατφόρμα προσφέρει ευέλικτα πλάνα συνδρομής, προσαρμοσμένα στις ανάγκες διαφορετικών επιχειρήσεων και οργανισμών, καθιστώντας την μια από τις πιο δημοφιλείς επιλογές στη διαχείριση έργων.

Το **ActiveCollab** είναι μια διαδικτυακή εφαρμογή διαχείρισης έργων που αναπτύχθηκε για να βοηθήσει ομάδες και επιχειρήσεις να οργανώνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά. Το όνομα "ActiveCollab" αντανακλά την έμφαση που δίνει στην ενεργή συνεργασία και τη συνεχή εξέλιξη των διαδικασιών εργασίας και γνώρισε σημαντική ανάπτυξη από την αρχή, προσελκύοντας εταιρείες και επαγγελματίες από διάφορους κλάδους. Η συνεχής ανάπτυξή του, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα προσαρμογής και αυτοματοποίησης, το καθιστά ιδιαίτερα χρήσιμο για επαγγελματίες που επιδιώκουν αποδοτικότητα και διαφάνεια στις διαδικασίες τους. Η εφαρμογή λειτουργεί με ένα εμπορικό μοντέλο και προσφέρει ένα ολοκληρωμένο σύνολο εργαλείων που περιλαμβάνει διαχείριση εργασιών, την παρακολούθηση του χρόνου και συνολικά τη διαχείριση των οικονομικών. Η πλατφόρμα σχεδιάστηκε ώστε να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την οργάνωση των εργασιών, προσφέροντας ένα ευέλικτο και προσαρμόσιμο περιβάλλον. Το ActiveCollab επιτρέπει στους/τις χρήστες/τριες να οργανώνουν τα έργα τους μέσα από λίστες εργασιών και καθήκοντα, τα οποία μπορούν να ανατίθενται σε μέλη της ομάδας. Κάθε εργασία συνοδεύεται από τις αντίστοιχες προθεσμίες, τα απαιτούμενα αρχεία, σχόλια μελών της ομάδας και ενημερώσεις, διευκολύνοντας τη συνεργασία και την παρακολούθηση της προόδου. Παράλληλα, ενσωματώνει λειτουργίες χρονομέτρησης που επιτρέπουν στις ομάδες να καταγράφουν τον χρόνο που αφιερώνουν σε κάθε έργο, βελτιώνοντας την απόδοση και την κατάλληλη τιμολόγηση των υπηρεσιών τους.

Η εφαρμογή ActiveCollab απευθύνεται σε επαγγελματίες και επιχειρήσεις που χρειάζονται ένα ευέλικτο και ολοκληρωμένο εργαλείο για τη διαχείριση της δουλειάς τους. Με δυνατότητες

διαχείρισης χρηστών/τριών και ρόλων, τα έργα μπορούν να οργανώνονται με διαφανή και αποτελεσματικό τρόπο, διασφαλίζοντας ότι όλα τα μέλη της ομάδας έχουν πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα του ActiveCollab είναι η δυνατότητα δημιουργίας λεπτομερών αναφορών και τιμολογίων, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται τόσο την παραγωγικότητα όσο και τα οικονομικά τους σε μία ενιαία πλατφόρμα.

Η εταιρεία εστιάζει στην παροχή εργαλείων που διευκολύνουν τη διαχείριση έργων, την κατανομή εργασιών και την επικοινωνία εντός ομάδων. Μεταγενέστερες βελτιώσεις περιλάμβαναν τη δυνατότητα χρονοδιαγράμματος (timeline), την ενσωμάτωση με εργαλεία τιμολόγησης και οικονομικής διαχείρισης, καθώς και τη δημιουργία αναφορών για την πρόοδο των εργασιών.

Με την πάροδο των ετών, το ActiveCollab συνέχισε να εξελίσσεται, ενσωματώνοντας νέες λειτουργίες και βελτιώσεις, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες των χρηστών του. Χάρη στη φιλική προς τον χρήστη διεπαφή και τις πολλαπλές δυνατότητες προσαρμογής, το ActiveCollab παραμένει μια από τις κορυφαίες επιλογές για επαγγελματίες και επιχειρήσεις που αναζητούν μια ολοκληρωμένη λύση διαχείρισης έργων.

Το **GoodDay Work** είναι μια σύγχρονη πλατφόρμα διαχείρισης έργων, συνεργασίας και παραγωγικότητας, σχεδιασμένη ώστε να βοηθά ομάδες και επιχειρήσεις να οργανώνουν τη ροή εργασιών τους με αποτελεσματικότητα. Η εφαρμογή συνδυάζει λειτουργίες διαχείρισης εργασιών, αυτοματοποίησης και ανάλυσης δεδομένων, επιτρέποντας στους/τις χρήστες/τριές να διαχειρίζονται έργα από τη σύλληψη έως την ολοκλήρωσή τους. Το GoodDay Work βασίζεται σε μια ευέλικτη προσέγγιση της διαχείρισης έργων, επιτρέποντας στους χρήστες να οργανώνουν τις εργασίες τους μέσω διαφόρων χρηστικών αναφορών, όπως οι σχετικές λίστες, οι πίνακες Kanban, τα ημερολόγια και χρονοδιαγράμματα Gantt. Οι ομάδες μπορούν να προσαρμόζουν τις ροές εργασίας τους σε σχέση με το ποσοστό ολοκλήρωσης του έργου, το κόστος ή και το χρόνο, να ορίζουν προτεραιότητες και να χρησιμοποιούν αυτοματοποιημένες διαδικασίες για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Το GoodDay Work απευθύνεται τόσο σε μικρές ομάδες όσο και σε μεγάλες επιχειρήσεις, επιτρέποντας την ευέλικτη προσαρμογή του στις ανάγκες κάθε οργανισμού. Προσφέρει δωρεάν και επί πληρωμή εκδόσεις, καλύπτοντας διαφορετικά επίπεδα απαιτήσεων των χρηστών/τριών. Η πλατφόρμα βοηθά τις ομάδες να βελτιώσουν την μεταξύ τους επικοινωνία, να διαχειρίζονται

πιο αποδοτικά τον χρόνο και τους πόρους τους, καθώς και να διατηρούν πλήρη διαφάνεια στα έργα τα οποία αναλαμβάνουν. Με την ολοκληρωμένη προσέγγισή του, το GoodDay Work αποτελεί μια αξιόπιστη επιλογή για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της διαχείρισης εργασιών σε σύγχρονους επαγγελματικούς χώρους.

Το **Microsoft Project** (MSP) είναι ένα ισχυρό εργαλείο διαχείρισης έργων που χρησιμοποιείται από επαγγελματίες για τον προγραμματισμό, την εκτέλεση και την παρακολούθηση των έργων. Αποτελεί μέρος του οικοσυστήματος της Microsoft Office και ενσωματώνεται με άλλες εφαρμογές του Microsoft Office αλλά και αντίστοιχες τρίτων, διευκολύνοντας τη συνεργασία και τη διαχείριση δεδομένων σε μεγάλες και μικρές ομάδες. Με το Microsoft Project, οι διαχειριστές/τριές έργων έχουν τη δυνατότητα να οργανώνουν εργασίες, να κατανέμουν πόρους, να παρακολουθούν προϋπολογισμούς και να αναλύουν την απόδοση του έργου, εξασφαλίζοντας την επιτυχή ολοκλήρωσή του.

Το Microsoft Project παρέχει πολλούς διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης και παρουσίασης των εργασιών, επιτρέποντας στους/τις χρήστες/τριές να προσαρμόζουν το περιβάλλον εργασίας στις ανάγκες τους. Οι βασικές λειτουργίες περιλαμβάνουν:

Τη δημιουργία έργων: Κατά τη δημιουργία ενός νέου έργου ο/η χρήστης/τρια μπορεί να καθορίσει την ημερομηνία έναρξης και λήξης του έργου, να εισάγει βασικά στοιχεία και να ρυθμίσει ημερολόγια εργασιών. Μπορεί επίσης να καταγράψει επιμέρους δραστηριότητες, να χωρίσει το έργο σε επιμέρους βήματα και υποεργασίες και να προσδιορίσει τις σχέσεις μεταξύ των επιμέρους βημάτων (διαδοχή, εξάρτηση κ.λπ.). Η βασική οθόνη έχει τη δομή ενός διαγράμματος Gantt, το οποίο και διευκολύνει την οπτική αναπαράσταση των εργασιών, με χρωματική διάκριση για τις κρίσιμες διαδρομές και την πρόοδο του έργου. Στα πλαίσια του έργου με εύκολο τρόπο πραγματοποιείται η καταγραφή των εργαζομένων, του εξοπλισμού και των υλικών που απαιτούνται για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων.

Τον προγραμματισμό του έργου μέσα από χρονοδιαγράμματα: Το MS Project καθορίζει προθεσμίες και χρονικούς περιορισμούς. Οι χρήστες/τριές μπορούν να ορίσουν συγκεκριμένες ημερομηνίες έναρξης και λήξης, καθώς και να χρησιμοποιήσουν ημερολόγια εργασιών για προσαρμογή του ωραρίου εργασίας. Το MS Project εντοπίζει αυτόματα τις πιο σημαντικές εργασίες, των οποίων η καθυστέρηση μπορεί να επηρεάσει ολόκληρο το έργο. Επιτρέπει επίσης την εξατομίκευση τον διαχωρισμό προγραμμάτων για διαφορετικά τμήματα ή ομάδες του έργου.

Την κατανομή και τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων: Το Project επιτρέπει στους/τις διαχειριστές/τριές να καταναείμουν ανθρώπινους και υλικούς πόρους, προλαμβάνοντας υπερβολική φόρτωση εργασιών. Ο/η χρήστης/τρια μπορεί να επιλέξει τους πόρους που θεωρεί απαραίτητους για κάθε εργασία και να προσαρμόσει τη διαθεσιμότητά τους με βάση τη διαχείριση των αποθεμάτων. Το Project επίσης εντοπίζει πόρους οι οποίοι εξαντλούνται και προτείνει βελτιώσεις στο χρονοδιάγραμμα στη βάση του κόστους του χρόνου και της αποδοτικότητας.

Παρακολούθηση και Αναφορές

Την καταγραφή της προόδου: Οι χρήστες/τριές μπορούν να εισάγουν δεδομένα σχετικά με την ολοκλήρωση των εργασιών και να παρακολουθούν αποκλίσεις από το αρχικό σχέδιο. Στις αποφάσεις τους διευκολύνονται και από την παροχή έτοιμων προτύπων αναφορών για την οπτικοποίηση δεδομένων έργου. Το σύστημα έχει καταγράψει προηγούμενα έργα για ανάλυση και βελτιστοποίηση των μελλοντικών σχεδίων.

Το Microsoft Project είναι ηγέτης στη σχετική αγορά, διότι αποτελεί ένα από τα πιο ολοκληρωμένα εργαλεία διαχείρισης έργων, δίνοντας τη δυνατότητα σε ομάδες να οργανώσουν και να διαχειριστούν έργα με ακρίβεια και ευελιξία. Με τις εκτεταμένες δυνατότητες ανάλυσης, αυτοματισμών και προσαρμογής στις ανάγκες των χρηστών, αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για κάθε επαγγελματία που επιθυμεί να βελτιώσει τον προγραμματισμό και την απόδοση των έργων του.

Σύνοψη 13ου κεφαλαίου

Τα ψηφιακά εργαλεία διαχείρισης έργων, όπως το Trello, το Asana, το ClickUp, το Wrike, το ActiveCollab, το GoodDay Work και το Microsoft Project, παρέχουν ευέλικτες και αποδοτικές λύσεις για την οργάνωση, την παρακολούθηση και τη συνεργασία σε έργα. Με λειτουργίες όπως η διαχείριση εργασιών μέσω Kanban, διαδραστικά χρονοδιαγράμματα Gantt, αυτοματοποιήσεις και ενσωματώσεις με άλλες εφαρμογές, επιτρέπουν σε ομάδες και επιχειρήσεις να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και τη διαφάνεια στις διαδικασίες τους. Κάθε εργαλείο προσφέρει μοναδικά χαρακτηριστικά, καλύπτοντας διαφορετικές ανάγκες από startups έως μεγάλες εταιρείες, ενώ η ευελιξία και η δυνατότητα προσαρμογής τα καθιστούν πολύτιμα για τη σύγχρονη επαγγελματική διαχείριση έργων.

Ερωτήσεις κατανόησης – αξιολόγησης

13.1. Ποια είναι τα βασικά πλεονεκτήματα της χρήσης ψηφιακών εργαλείων διαχείρισης έργων και πώς βελτιώνουν την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια στις διαδικασίες;

13.2. Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του Trello, του Asana και του ClickUp και πώς διαφοροποιούνται μεταξύ τους στη διαχείριση έργων;

13.3. Πώς συμβάλλει η ενσωμάτωση κάποιας πλατφόρμας από αυτές που παρουσιάστηκαν με άλλα εργαλεία (π.χ. του Microsoft Teams) βελτίωση της συνεργασίας και της αποτελεσματικότητας ενός έργου;

Δραστηριότητες Πρακτικές Εφαρμογές

Δραστηριότητα 13.1. Δημιουργία πίνακα έργου στο Trello ή στο Asana: Οι επιμορφούμενοι/ες δημιουργούν έναν πίνακα για ένα προσωπικό ή ομαδικό έργο. Καλούνται να οργανώσουν τις εργασίες σε λίστες και να προσθέσουν κάρτες με περιγραφές, προθεσμίες και αναθέσεις σε μέλη της ομάδας. Στη συνέχεια παρακολουθούν την πρόοδο των έργων μετακινώντας τις κάρτες στις αντίστοιχες λίστες.

Δραστηριότητα 13.2. Σύγκριση ψηφιακών εργαλείων διαχείρισης έργων: Οι επιμορφούμενοι/ες καλούνται να επιλέξουν δύο διαφορετικά εργαλεία (π.χ. Wrike και ClickUp). Στη συνέχεια καταγράφουν τις βασικές τους λειτουργίες, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους και τα παρουσιάζουν σε έναν πίνακα σύγκρισης.

Δραστηριότητα 13.3. (Ασύγχρονη) Δημιουργία και ανάλυση χρονοδιαγράμματος Gantt: Χρησιμοποιώντας το Microsoft Project ή άλλο εργαλείο που υποστηρίζει διαγράμματα Gantt, οι επιμορφούμενοι/ες δημιουργούν ένα χρονοδιάγραμμα για ένα έργο. Προσθέτουν εργασίες, εξαρτήσεις και προθεσμίες. Αναλύουν πώς το διάγραμμα μπορεί να τους βοηθήσει στον προγραμματισμό και την κατανομή πόρων.

14.Ευελιξία για αποτελέσματα στην οργάνωση και τον προγραμματισμό - ιδέες από το Agile project management.

Σκοπός

Σκοπός της ενότητας είναι οι επιμορφωνόμενοι προϊστάμενοι να γνωρίσουν τη φιλοσοφία της μεθοδολογίας agile και τις βασικές αρχές της που περιγράφονται στο “Agile manifesto”. Να κατανοήσουν τα στάδια του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού και τη σημασία του. Να εξοικειωθούν με τη χρήση Agile μεθοδολογιών, γνωρίζοντας τον ορισμό του SCRUM, τις αρχές εφαρμογής του, τον κύκλο ανάπτυξης και τα διάφορα στάδια του, τους ρόλους και τα εργαλεία στην μεθοδολογία αυτή. Να μπορέσουν να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθοδολογίας στην δημόσια διοίκηση. Ωστε να μπορεί κάθε προϊστάμενος/η να προβεί σε μία επιλεκτική ενσωμάτωση φιλοσοφίας, ιδεών, εργαλείων, τεχνικών agile SCRUM και ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού στα έργα της ομάδας στη Δημόσια Διοίκηση.

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Περιγράφουν την έννοια του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού.
- Προσδιορίζουν την φιλοσοφία της μεθοδολογίας Agile ως εργαλείου για τη διαχείριση της ομάδας.
- Αναφέρουν τον κύκλο της μεθοδολογίας Agile SCRUM και τα βασικά εργαλεία και τεχνικές της.
- Διακρίνουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθοδολογίας για την ομάδα του κάθε συμμετέχοντα.
- Έχουν κατευθύνσεις για να ενσωματώσουν αρχές και ιδέες από την μεθοδολογία στον τρόπο που η ομάδα διαχειρίζεται έργα.

Λέξεις – κλειδιά

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| – Agile Manifesto. | - Ανθρωποκεντρικός Σχεδιασμός. |
| – SCRUM. | - Sprint. |
| – Ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός | - Scrum Master. |
| – Product Backlog. | – Retrospective. |

Ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός

Ο ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός αναφέρεται σε μία σχεδιαστική προσέγγιση συστήματος, που εστιάζει στο χρήστη, ώστε να μπορεί να αξιοποιήσει τις ικανότητες του και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Ο όρος σύστημα αναφέρεται σε ένα οργανωμένο σύνολο, ή αλλιώς σε ένα σύνολο από αλληλο-συνδεδεμένα και συ-σχετιζόμενα στοιχεία. Είναι κάτι περισσότερο από το απλό άθροισμα των μερών του. Το σύστημα είναι επίσης η αλληλεπίδραση του χρήστη με τη μηχανή/υπολογιστή/διαδικασία. Οι οργανώσεις αντιμετωπίζονται ως συστήματα (εννοιολογικά συστήματα) αλληλεπιδρώντων στοιχείων, όπως υποσυστημάτων ή συσσωματώσεων συστημάτων, που είναι φορείς αναρίθμητων σύνθετων διαδικασιών και οργανωτικών δομών. Ο θεωρητικός της ανάπτυξης οργανισμών Peter Senge (2006) ανέπτυξε την ιδέα ότι οι οργανισμοί αποτελούν συστήματα που μαθαίνουν και μία ικανότητα τους (discipline) είναι η συστημική σκέψη.

1η ικανότητα είναι η ανάπτυξη προσωπικού οράματος και η εστίαση της προσπάθειας μας στην αντικειμενική κατανόηση της πραγματικότητας.

2η ικανότητα είναι τα διανοητικά μοντέλα κατανόησης του κόσμου, οι υποθέσεις και οι εικόνες που έχουμε για τον κόσμο και πως δρούμε εντός του.

3η ικανότητα είναι η οικοδόμηση ενός κοινού οράματος και η δέσμευση στην επιδίωξη του.

4η ικανότητα είναι η διάλογος και η μάθηση μέσα σε μία ομάδα που τα μέλη της συγκλίνουν σε έναν ενιαίο τρόπο σκέψης

5η ικανότητα που συνθέτει και ολοκληρώνει όλες τις άλλες είναι η συστημική σκέψη.

Ο ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός λοιπόν εστιάζει στον άνθρωπο και στο περιβάλλον μέσα στο οποίο χρησιμοποιεί το σύστημα αυτό. Στην εργασία που καλείται να διεκπεραιώσει με το σύστημα, για να επιτελέσει τα καθήκοντα του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η συστημική σκέψη είναι ένας τρόπος συλλογισμού και επίλυσης προβλημάτων που σε κάθε πρόβλημα, ξεκινά με την αναζήτηση κοινών γνωρισμάτων που χαρακτηρίζουν τα συστήματα και συντίθενται σε μία ολιστική προσέγγιση. Κάθε σύστημα έχει ορισμένα χαρακτηριστικά: Για να λειτουργήσει σωστά ένα σύστημα πρέπει όλα τα μέρη του να είναι παρόντα και ενεργά. Τα μέρη του συστήματος πρέπει να είναι σε μία συγκεκριμένη σειρά για να λειτουργήσει το σύστημα. Κάθε σύστημα επιτελεί μια λειτουργία σε ένα μεγαλύτερο σύστημα και παραμένει

σταθερό μέσα από διακυμάνσεις και προσαρμογές. Για αυτόν τον λόγο στα συστήματα είναι σημαντική η ανάδραση (feedback). Η συστημική σκέψη στηρίζεται στην κατανόηση των χαρακτηριστικών των συστημάτων για την επίλυση προβλημάτων (Anderson & Johnson, 1997). Ο ανθρωποκεντρικός σχεδιασμός αφορά τις διαδικασίες ανάπτυξης εύχρηστων συστημάτων προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις των χρηστών. Το σημείο εκκίνησης και τέλους της διαδικασίας σχεδίασης επικεντρώνεται αποκλειστικά στον χρήστη. Το σημαντικότερο ίσως βήμα στην σχεδίαση είναι να γνωρίζουμε με ποιους θα ασχοληθούμε, δηλαδή να μάθουμε κάποια πρώτα και αρχικά στοιχεία για αυτούς όπως την ηλικία, ίσως και την εμπειρία τους σχετικά με κάποια θέματα. Ο χρήστης και τα χαρακτηριστικά του θα καθορίσει το σύστημα που θέλουμε να σχεδιάσουμε. Αναλύοντας τα χαρακτηριστικά των χρηστών και η πιθανή εμπλοκή τους στο σχεδιασμό, θα βοηθήσει έτσι ώστε να σχεδιαστεί ένα σύστημα προσαρμοσμένο και εύχρηστο στις ανάγκες τους. Αυτή η προσέγγιση λοιπόν μας βοηθά στον προσδιορισμό διαδικασιών οργάνωσης και προγραμματισμού που θα βελτιστοποιήσουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα μας για την επίτευξη στόχων.

Εξέλιξη και αναγκαιότητα των agile μεθοδολογιών

Το 1970, ο πληροφορικός Winston W. Royce έγραψε το άρθρο “Managing the Development of Large Software Systems” που περιέγραφε την μεθοδολογία που θα ονομάζονταν αργότερα μεθοδολογία του «καταρράκτη» / “waterfall” που αποτελεί τη βασική μεθοδολογία της διαχείρισης έργων.

Διατύπωσε λοιπόν τα βήματα στην ανάπτυξη του λογισμικού (Software – SW) ως εξής:

1. System Requirements
2. SW Requirements
3. Analysis
4. Programme Design
5. Coding
6. Testing
7. Operations

Agile manifesto

Το 2001 μια ομάδα ειδικών στην ανάπτυξη λογισμικού συζητούσε τα κοινά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων έργων που είχαν υλοποιήσει. Αυτή η ομάδα σύνταξε το “*Agile manifesto*” που ήταν μια δήλωση αξιών και αρχών που οδηγούσε στην επιτυχημένη ανάπτυξη λογισμικού.

Το μανιφέστο ξεκινούσε με το τι εκτιμούσε περισσότερο κάποιος που ήθελε να αναπτύξει λογισμικό:

- Τα άτομα και την αλληλεπίδρασή τους, περισσότερο από τις διαδικασίες και τα εργαλεία.
- Το λειτουργικό λογισμικό, περισσότερο από τη συνολική τεκμηρίωση.
- Τη συνεργασία με τον πελάτη, περισσότερο από τη διαπραγμάτευση του συμβολαίου.
- Την ανταπόκριση στην αλλαγή, περισσότερο από την εκτέλεση ενός σχεδίου.

Το μανιφέστο αυτό περιλάμβανε 12 αρχές Agile:

1. Η υψηλότερη προτεραιότητα είναι να ικανοποιήσουμε τον πελάτη με συνεχή και έγκαιρη παράδοση χρήσιμου λογισμικού.
2. Καλωσορίζουμε την αλλαγή στις απαιτήσεις ακόμα και σε προχωρημένη φάση ανάπτυξης, καθώς στην ευέλικτη-agile προσέγγιση η αλλαγή χρησιμοποιείται για να χτιστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του πελάτη.
3. Παραδίδουμε λειτουργικό λογισμικό συχνά σε διαστήματα από 2 εβδομάδες έως 2 μήνες προτιμώντας το συντομότερο χρονοδιάγραμμα.
4. Οι επιχειρηματίες και οι μηχανικοί πρέπει να δουλεύουν μαζί καθημερινά καθ’ όλη τη διάρκεια του έργου.
5. Τα έργα υλοποιούνται από στελέχη που έχουν κίνητρα και πρέπει να έχουν το περιβάλλον και την υποστήριξη που χρειάζονται και να τους δείξουμε εμπιστοσύνη ώστε να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους.
6. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας με μια ομάδα έργου είναι η συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο.
7. Το λειτουργικό λογισμικό είναι το πρωταρχικός δείκτης μέτρησης προόδου.
8. Η ευέλικτη μέθοδος προωθεί τη συνεχή ανάπτυξη και όλοι πρέπει να διατηρούν ένα σταθερό ρυθμό για όσο απαιτηθεί.
9. Συνεχής προσοχή σε τεχνική αριστεία και καλό σχεδιασμό αυξάνει την ευελιξία.

10. Η απλότητα είναι απαραίτητη, ορίζεται ως η τέχνη του να μεγιστοποιείς τη δουλειά που δεν έγινε.
11. Οι καλύτερες αρχιτεκτονικές απαιτήσεις και σχεδιασμοί προκύπτουν από ομάδες που αυτό-οργανώνονται.
12. Σε τακτικά διαστήματα η ομάδα πρέπει να σκέφτεται πώς να γίνει πιο αποτελεσματική μετά συγχρονίζεται και προσαρμόζει τη συμπεριφορά της κατάλληλα.

Οι αρχές του “agile manifesto” μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω (Layton 2020):

- Στην αντίσταση στην τυπικότητα.
 - Η ομάδα δεν έχει ιεραρχία, τα μέλη της μιλάνε μεταξύ τους χωρίς να περιμένουν συναντήσεις, δεν κάνουν παρουσιάσεις με ppt και δεν κρατάνε πρακτικά
- Στο να σκέφτεσαι και να ενεργείς σαν ομάδα.
 - Το μόνο που ενδιαφέρει τα μέλη της ομάδας είναι να είναι η ομάδα παραγωγική όλη η ομάδα πρέπει να ευθυγραμμιστεί στον στόχο της είναι συλλογικά υπεύθυνη για τη δουλειά που γίνεται συλλογικά, συνήθως σε ζευγάρια με έναν γνώστη του αντικειμένου και έναν ακόμα να τον βοηθάει
- Στο να οπτικοποιείς, αντί να γράφεις.
 - Η ανάπτυξη ενός προϊόντος φαίνεται καλύτερα με διαγράμματα γιατί οι εικόνες είναι πιο δυνατές από τις λέξεις, αυτό γίνεται καλύτερα κατανοητό από τον πελάτη.

Agile Manifesto

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| ■ Individuals and interactions | over processes and tools |
| ■ Working software | over comprehensive documentation |
| ■ Customer collaboration | over contract negotiation |
| ■ Responding to change | over following a plan |

While there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

The 12 Principles of Agile

- | | |
|--|--|
| 1 Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software. | 7 Working software is the primary measure of progress. |
| 2 Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage. | 8 Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely. |
| 3 Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale. | 9 Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility. |
| 4 Business people and developers must work together daily throughout the project. | 10 Simplicity – the art of maximizing the amount of work not done – is essential. |
| 5 Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done. | 11 The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams. |
| 6 The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation. | 12 At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly. |

Advancing the principles of Agile



Learn more at [AgileAlliance.org](https://www.agilealliance.org)

THE MANIFESTO AUTHORS

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum

Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

Robert C. Martin
Steve Mellor
Dave Thomas

James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt

Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

Ken Schwaber
Jeff Sutherland

©2001-2019 The Agile Manifesto Authors. This declaration may be freely copied in any form, but only in its entirety through this notice.

Εικόνα 14.1: Agile manifesto. Πηγή: <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>

Στην πράξη όλα αυτά σημαίνουν ότι η ομάδα ανάπτυξης έχει την κύρια ευθύνη της τεχνικής ποιότητας του έργου και την αρμοδιότητα να λύνει προβλήματα. Έχουν την ευθύνη να προσδιορίσουν το προϊόν και τη δουλειά που χρειάζεται για την παραγωγή του. Καθώς η ομάδα

παράγει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος τα δείχνει και στον πελάτη έτσι ώστε να πάρει ανάδραση – feedback και να επικυρώσει τα αποτελέσματα. Ο ιδιοκτήτης βλέπει τη δουλειά της ομάδας και τι έχει καταφέρει σε κάθε κύκλο επανάληψης όσο το δυνατόν νωρίτερα, ακόμα και κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης ενός χαρακτηριστικού του προϊόντος.

Στο τέλος κάθε κύκλου επανάληψης που διαρκεί περίπου 1-4 εβδομάδες μια λειτουργικότητα του προϊόντος είναι έτοιμη για να τη δει ο πελάτης. Η λειτουργικότητα στο SW είναι μία σειρά εργασιών που εκτελεί το πρόγραμμα του ηλεκτρονικού υπολογιστή με το μέρος του λογισμικού που είναι έτοιμο. Η πρόοδος είναι ξεκάθαρη και μετρήσιμη. Οι δοκιμές είναι συνεχείς δεν γίνονται μόνο στο τέλος του κύκλου ανάπτυξης / επανάληψης.

Σύγκριση agile & waterfall

Βασικό πλεονέκτημα της agile είναι η αποδοτικότητα της. Επιτυγχάνει υψηλότερη και ταχύτερη επιστροφή της επένδυσης (RoI). Το παραδοτέο επιτυγχάνεται ταχύτερα. Η ποιότητα επιτυγχάνεται ταχύτερα. Το προϊόν είναι στην αγορά νωρίτερα, συνολικά ή τμηματικά και παράγει πρόσοδο: speed-to-market advantage. Μπορεί η ανάπτυξη του προϊόντος να παράγει πρόσοδο και πριν την ολοκλήρωση του, αν βγει στην αγορά μία λειτουργικότητα που προέκυψε στο έργο. Για το δημόσιο αυτό μπορεί να σημαίνει ότι μία λειτουργικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών που σχεδιάζονται μπορεί να ενεργοποιηθεί και οι πολίτες να εξυπηρετούνται online τουλάχιστον σε κάποιες αιτήσεις τους. Είναι χρήσιμη στο SW και αλλού, ειδικά στην ανάπτυξη προϊόντων που δεν έχουν προσδιορισμένη την τελική μορφή τους. Όταν υπάρχει επικείμενη προθεσμία, μπορεί επίσης να βοηθήσει σε πιο γρήγορη ολοκλήρωση του έργου. Οι μικρότεροι κύκλοι ανάπτυξης και συχνότερες εισαγωγές μερών του προϊόντος στην αγορά από ότι με την παραδοσιακή μέθοδο, συνεπάγονται πιο αποδοτική ικανοποίηση αναγκών πελάτη.

Στις agile μεθοδολογίες υπάρχει σχεδιασμός αλλά δεν είναι τόσο λεπτομερής όσο στην προσέγγιση του «καταρράκτη». Δεν προσδιορίζεται το αντικείμενο του έργου (*scope*) με μεγάλη λεπτομέρεια, άλλωστε δε θα ήταν δυνατόν. Μπορούμε όμως να έχουμε εικόνα του τι θα παραδώσουμε, πόσο θα κοστίσει, πως θα ικανοποιεί τις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών, πως θα μετράμε την πρόοδο μας.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ AGILE & WATERFALL	
Agile “frameworks”	Waterfall
• Διαχωρίζει τον κύκλο ζωής των επιμέρους εργασιών του έργου σε σπριντ • Ακολουθεί μια σταδιακή προσέγγιση • Μπορεί να θεωρηθεί ως μια συλλογή πολλών διαφορετικών υπο-έργων • Είναι μια αρκετά ευέλικτη μέθοδος, που επιτρέπει την πραγματοποίηση αλλαγών στις απαιτήσεις ανάπτυξης του έργου ακόμα κι αν έχει ολοκληρωθεί ο αρχικός σχεδιασμός του • Ακολουθεί μια επαναληπτική προσέγγιση ανάπτυξης και λόγω αυτού του σχεδιασμού, η ανάπτυξη και άλλες φάσεις στα πλαίσια της ανάπτυξης έργου μπορεί να εμφανιστούν περισσότερες από μία φορές • Κάθε εργασία επανεξετάζεται μετά από κάθε σπριντ • Η ευέλικτη ανάπτυξη είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι απαιτήσεις αναμένεται να αλλάξουν και να εξελιχθούν • Προτιμά μικρές αλλά αφοσιωμένες ομάδες με υψηλό βαθμό συντονισμού και συγχρονισμού • Η ομάδα μπορεί να διαχειριστεί την αλλαγή των απαιτήσεων χωρίς προβλήματα • Τα μέλη της Agile Team είναι εναλλάξιμα, με αποτέλεσμα να εργάζονται πιο γρήγορα • Δεν υπάρχει πάντα η ανάγκη ύπαρξης υπεύθυνου του έργου, καθώς τα έργα διαχειρίζονται από ολόκληρη η ομάδα	• Η διαδικασία Ανάπτυξης Λογισμικού ή προϊόντος χωρίζεται σε διακριτές φάσεις • Είναι μια διαδοχική διαδικασία σχεδιασμού • Είναι μια δομημένη μεθοδολογία ανάπτυξης έργου επομένως τις περισσότερες φορές μπορεί να είναι αρκετά άκαμπτη • Η ανάπτυξη έργου θα ολοκληρωθεί ως ένα ενιαίο έργο • Δεν υπάρχει περιθώριο αλλαγής των απαιτήσεων μόλις ξεκινήσει η ανάπτυξη του έργου • Όλες οι φάσεις ανάπτυξης του έργου, όπως ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η δοκιμή κ.λπ. ολοκληρώνονται μία φορά στο μοντέλο Waterfall • Το σχέδιο δοκιμής σπάνια συζητείται κατά τη φάση της δοκιμής • Η μέθοδος είναι ιδανική για έργα που έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις και δεν αναμένονται καθόλου αλλαγές • Ο συντονισμός/συγχρονισμός της ομάδας είναι πολύ περιορισμένος. • Είναι δύσκολο κατά την υλοποίηση να εισαχθεί οποιαδήποτε αλλαγή στις απαιτήσεις. • Στη μέθοδο του καταρράκτη, η διαδικασία είναι γραμμική και απλή, επομένως, ο υπεύθυνος του έργου κατέχει σημαντικό ουσιαστικό ρόλο σε κάθε στάδιο

Πίνακας 14.1 Σύγκριση Agile με waterfall.

Ο οδικός χάρτης του τελικού προϊόντος είναι μία ανάλυση των χαρακτηριστικών του που θα το συνθέτουν και αυτά τα χαρακτηριστικά θα παράγονται σε κάθε κύκλο ανάπτυξης (επανάληψης) που ονομάζεται sprint. Εδώ είναι απαραίτητη η λίστα με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (product backlog) από το οποίο θα αντλεί η ομάδα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που θα δουλεύει σε κάθε sprint. Σε κάθε sprint θα παράγονται τα χαρακτηριστικά εκείνα που έχουν συμφωνηθεί και θα δίδονται στον πελάτη για εκμετάλλευση (release). Η ροή εργασιών ενός επιτυχημένου project είναι να προσδιορίσεις τους σκοπούς του έργου. «Σπάσε» εργασίες και ορόσημα σε διαχειρίσιμα tasks. Ανέθεσε εργασίες (responsibility assignment matrix) και θέσε ένα χρονοδιάγραμμα και πρόγραμμα εργασιών. Παρακολούθησε την πρόοδο του έργου και προσαρμόσου όπου υπάρχουν αποκλίσεις ή ανάγκες.

Η **ροή εργασιών (workflow)** προσδιορίζει μία σειρά εργασιών και σκοπών στα έργα, από την αρχή ως το τέλος τους. Οι agile μεθοδολογίες προσδιορίζουν ροές εργασιών που δίνουν τη δυνατότητα στις ομάδες έργου να τηρούν προθεσμίες, να επιμερίζουν πόρους και εργασίες μεταξύ των μελών της ομάδας με αποδοτικό τρόπο και να διαχειρίζονται και να περιορίζουν κινδύνους (risks).

Οι βασικές φάσεις ροής εργασιών είναι

- (1) Η έναρξη, όπου προσδιορίζονται οι σκοποί του έργου, το αντικείμενο του έργου και οι αρχικοί πόροι του.
- (2) Ο σχεδιασμός όπου η ομάδα αναλύει τους σκοπούς του έργου (tasks), θέτει χρονοδιαγράμματα και αναθέτει πόρους στις εργασίες.
- (3) Η υλοποίηση αφορά στην εφαρμογή του σχεδίου και προσαρμόζεται η απόδοση της ομάδας αναλόγως.
- (4) Με την παρακολούθηση και τον έλεγχο η ομάδα παρακολουθεί και μετρά την πρόοδο της για να διασφαλίσει την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου και τη συνεχή βελτίωση του.

Η αναλυτική ροή εργασιών μπορεί να αφορά στο σχεδιασμό όλου του έργου στον καταρράκτη, ή σε έναν κύκλο επανάληψης (sprint) σε agile.

Ο σχεδιασμός του sprint σε λεπτομέρεια και άλλα σημεία θα παρουσιαστούν παρακάτω.

SCRUM

Η παρουσίαση του SCRUM (αντλεί από Layton et al. 2020 & 2023), που είναι βασική μεθοδολογία agile, γίνεται στο πλαίσιο των αναγκών του παρόντος εκπαιδευτικού υλικού για τους προϊσταμένους του δημοσίου τομέα.

Η ευέλικτη-agile μεθοδολογία βασίζεται στο επαναληπτικό-αυξητικό μοντέλο. Σε ένα αυξητικό μοντέλο, ένα έργο αναπτύσσεται σταδιακά, κάθε στάδιο αναπτύσσεται και δοκιμάζεται ξεχωριστά. Σε περίπτωση εντοπισμού αστοχίας ή επαναπροσδιορισμού αναγκών από την πλευρά του πελάτη, η ομάδα έργου μπορεί εύκολα να ενσωματώσει τις αλλαγές και να ενισχύσει αποτελεσματικά το παραδοτέο. Τα έργα με Agile σπάνε σε «sprints», ή επαναλήψεις/iterations: σύντομες, επαναλαμβανόμενες φάσεις, που διαρκούν 1-4 βδομάδες. Ο αριθμός και η διάρκεια των sprints προσδιορίζονται στην αρχή του έργου. Κάθε sprint θα καταλήξει σε ένα προσχέδιο, πρωτότυπο, ή επιχειρησιακή έκδοχή του παραδοτέου. Τα sprints διαιρούν το έργο σε «bite-sized chunks». Δηλαδή οι ομάδες σχεδιάζουν με λεπτομέρεια ένα μόνο sprint κάθε φορά και προσαρμόζουν τα μελλοντικά sprints με βάση το αποτέλεσμα του προηγούμενου. Ενώ κάθε sprint σχεδιάζεται χωριστά, ο αριθμός των sprint και η διάρκεια τους θα πρέπει να προσδιοριστεί από την αρχή! (Layton et al. 2023).

Ειδικά στο SCRUM πολλά από τα γενικά χαρακτηριστικά των agile μεθοδολογιών ανακεφαλαιώνονται και εμπλουτίζονται με λεπτομέρειες που μπορεί να είναι χρήσιμες και γενικότερα τους προϊσταμένους του δημοσίου τομέα.

Οι ρόλοι στην ομάδα του SCRUM

Στο SCRUM υπάρχουν ρόλοι που διασφαλίζουν ότι σημαντικές λειτουργίες επιτελούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου με βάση τις αρχές του agile manifesto που είδαμε. Μία ομάδα του SCRUM αποτελείται από:

PRODUCT OWNER: Είναι ο εκπρόσωπος του «πελάτη», ή αυτού που έχει αναθέσει το έργο. Μεσολαβεί μεταξύ του αναθέτοντος το έργο, των ενδιαφερομένων μερών, και της ομάδας ανάπτυξης του έργου. Δίνει ξεκάθαρες προτεραιότητες βάση απαιτήσεων. Συνεργάζεται κάθε μέρα με την ομάδα για να βοηθήσει στην αποσαφήνιση απαιτήσεων και αποδέχεται το αποτέλεσμα της εργασίας της στο sprint review και λίγο πριν το sprint review καθώς εκεί θα είναι τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη. Αποφασίζει τι θα γίνει και τι δε θα γίνει στο έργο, τι θα περιλαμβάνει και τι δεν θα περιλαμβάνει. Είναι υπεύθυνος για το product backlog που περιέχει

τις απαιτήσεις (requirements) του προϊόντος. Επιβεβαιώνει επίσης το μέρος του προϊόντος, του παραδοτέου, του λογισμικού που είναι έτοιμο προς χρήση, πχ επιμέρους λειτουργικότητες ενός λογισμικού.

SCRUM TEAM: η ομάδα ανάπτυξης του παραδοτέου, παράγει τα παραδοτέα. Είναι αυτό-οργανωμένη και αυτό-ρυθμιζόμενη, αυτό σημαίνει ότι δεν απαιτείται ένας manager που ασκεί εξουσία και δίνει εντολές για να προχωρήσει. Μία ομάδα έχει όλες τις ειδικότητες και τις δεξιότητες για να παράγει το παραδοτέο που της ανατέθηκε (cross functional). Επίσης έχει μέλη που έχουν πολλές δεξιότητες και ευελιξία στα καθήκοντα που αναλαμβάνουν (versatility). Συνήθως υπάρχει ειδικός σε ένα θέμα και συνδράμει ακόμα ένας που έχει ικανό βαθμό γνώσεων για το αντικείμενο (multiskilled).

SCRUM MASTER: είναι ο συντονιστής της ομάδας και ο κύριος ρόλος του είναι ότι διευκολύνει την ομάδα στη λειτουργία της (*facilitator*). Δεν την κατευθύνει, ούτε έχει την ευθύνη για τη λειτουργία και την απόδοση της όπως ο κλασσικός project manager. Περισσότερο κάνει ερωτήσεις, παρά δίνει απαντήσεις ή εντολές. Την υποστηρίζει, ενθαρρύνει τη συναίνεση στις αποφάσεις της και κυρίως αφαιρεί οργανωσιακά εμπόδια στην εργασία της. Φροντίζει να λειτουργεί με βάση τις αρχές του agile manifesto και μαζί με τον product owner βοηθά .

Εκτός της ομάδας του SCRUM έχουμε επίσης σημαντικούς ρόλους για:

STAKEHOLDERS: ενδιαφερόμενα μέρη στο παραδοτέο, δίνουν feedback επειδή επηρεάζονται από το έργο, αλλά δεν έχουν ευθύνη για το τελικό παραδοτέο. Περιλαμβάνονται πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη από τις συναρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και άλλες Υπηρεσίες.

SCRUM MENTOR ή AGILE COACH: βοηθάει στη λειτουργία της ομάδας σύμφωνα με τις αρχές του AGILE ώστε να είναι η ομάδα παραγωγική. Βλέπει ως εξωτερικός παρατηρητής καλύτερα κακές πρακτικές και προτείνει διορθώσεις τους.

Στο SCRUM έχουμε το product backlog που είναι μία πλήρη λίστα απαιτήσεων του έργου που προσδιορίζει το τελικό παραδοτέο ειδικά από την πλευρά του χρήστη. Ειδικά για το δημόσιο αυτές οι απαιτήσεις μπορούν να καταγράφονται σε τεύχη προκηρύξεων διαγωνισμών ή υπουργικές αποφάσεις χρηματοδότησης

Τα artifacts του SCRUM – τα έγγραφα του έργου

Στο SCRUM έχουμε το **product backlog** που είναι μία πλήρη λίστα απαιτήσεων του έργου που προσδιορίζει το τελικό παραδοτέο ειδικά από την πλευρά του χρήστη. Ειδικά για το δημόσιο

αυτές οι απαιτήσεις μπορούν να καταγράφονται σε τεύχη προκηρύξεων διαγωνισμών ή υπουργικές αποφάσεις χρηματοδότησης. Το product backlog μπορεί να αλλάζει κατά τη διάρκεια του έργου και να συμπληρώνεται ή να διαγράφονται απαιτήσεις και χαρακτηριστικά του τελικού παραδοτέου. Ο product owner είναι αρμόδιος για το product backlog και αυτός καθορίζει τι θα συμπεριλάβει και σε τι προτεραιότητα.

Το **sprint backlog** είναι μία λίστα απαιτήσεων του έργου πάνω στις οποίες θα εργαστεί η ομάδα του έργου για να πετύχει τον στόχο του sprint. Αυτές οι απαιτήσεις θα γίνουν εργασίες και σκοποί του sprint (tasks). Επιλέγονται μαζί με τον product owner, αλλά η ομάδα ανάπτυξης του παραδοτέου μπορεί να τροποποιήσει το sprint backlog χωρίς τη σύμφωνη γνώμη του product owner, για να διασφαλίσει την επίτευξη του στόχου του sprint.

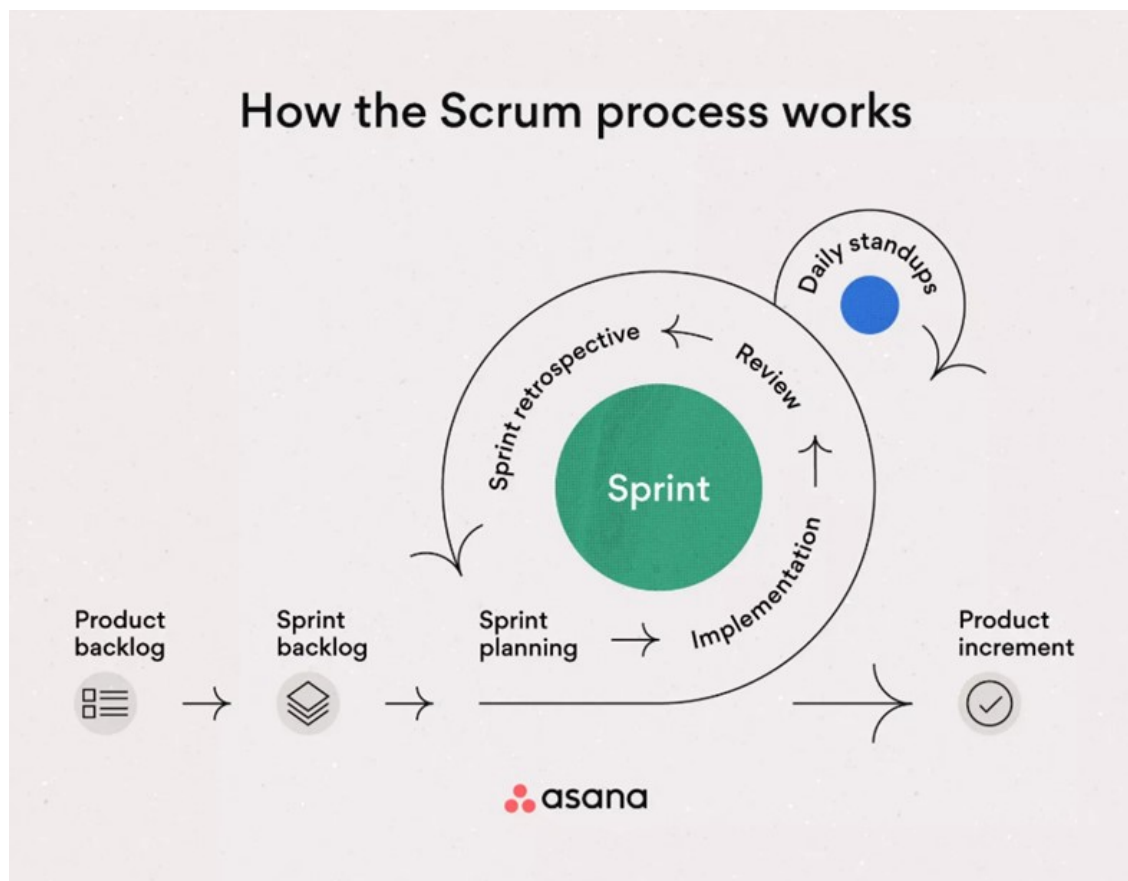
Το μέρος του παραδοτέου ή του προϊόντος που θα υλοποιηθεί σε κάθε sprint είναι το **product increment**. Είναι η λειτουργικότητα που θα αναπτυχθεί με βάση τις απαιτήσεις που έχουν επιλεγεί να υλοποιηθούν στο sprint, βλέπε την κατάληξη του sprint στο παρακάτω σχήμα. Μπορεί να απαιτηθούν ένα ή περισσότερα sprint για να είναι ολοκληρωμένη, πλήρως λειτουργική και έτοιμη προς χρήση μια λειτουργικότητα από τον αναθέτον το έργο.

Ανακεφαλαίωση της διαδικασίας του SCRUM και πιθανή χρησιμότητα του στα έργα του δημοσίου

Με βάση τα όσα είπαμε μία ομάδα έργου στο SCRUM θα επιλέξει μαζί με τον product owner τις απαιτήσεις εκείνες που είναι στο product backlog για να τις συμπεριλάβει στο sprint backlog και να τις μετατρέψει σε στόχους του sprint που θα οδηγήσουν σε λειτουργικότητες ή χαρακτηριστικά του τελικού παραδοτέου που θα παραδοθούν σε αυτόν που ανέθεσε το έργο.

Η επιδίωξη του τελικού παραδοτέου σε ένα έργο που ο προϊστάμενος επιλέγει να το διαχειριστεί με agile προσέγγιση ή ειδικότερα με SCRUM μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη. Ειδικά όταν έχουμε έργα που δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί εξ αρχής το τελικό παραδοτέο με ακρίβεια. Αυτά τα έργα μπορεί να είναι έργα πληροφορικής, αλλά δράσεις αναδιοργάνωσης Υπηρεσιών με σκοπό την επίτευξη αποτελεσμάτων. Αν τα αποτελέσματα δεν επιτυγχάνονται τότε περισσότερες βελτιώσεις απαιτούνται. Αυτό μπορεί να προσομοιάζει στη λογική της

σταδιακής επίτευξης ενός τελικού παραδοτέου σε αλληπάλληλους κύκλους ανάπτυξης και επανάληψης τους μέχρι την επίτευξη ικανοποιητικού αποτελέσματος.



Διάγραμμα 14.3. Πως λειτουργεί το SCRUM. Πηγή σχεδίου: <https://asana.com/resources/what-is-scrum> από Martins (2025)

Σύνοψη 14^{ου} κεφαλαίου

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τη μεθοδολογία Agile, με έμφαση στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα και τον ρόλο των προϊσταμένων στη διαχείριση έργων. Εισάγει τη φιλοσοφία του Agile Manifesto και τις βασικές αρχές του, συγκρίνοντας το με το παραδοσιακό μοντέλο διαχείρισης έργων "καταρράκτη" (Waterfall). Εστιάζει ιδιαίτερα στο SCRUM, περιγράφοντας τους ρόλους (Product Owner, Scrum Master, Development Team), τις διαδικασίες (sprints, backlog, daily stand-ups) και τα οφέλη της μεθόδου στην ευελιξία και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης έργων. Επισημαίνεται η σημασία του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού και της συστημικής

σκέψης, ενώ τονίζεται η δυνατότητα εφαρμογής Agile πρακτικών σε δημόσια έργα με αβέβαια ή μεταβαλλόμενα αποτελέσματα.

Ερωτήσεις κατανόησης – αυτοαξιολόγησης

- 14.1 Ποιες είναι οι βασικές αρχές του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού;
- 14.2 Ποια είναι η σχέση του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού με την συστημική σκέψη;
- 14.3 Στην υλοποίηση της δημοσίας πολιτικής ακολουθείται γραμμική ή κυκλική προσέγγιση;
- 14.4 Συμβιβάζεται η agile προσέγγιση με την ιεραρχία στο δημόσιο τομέα;
- 14.5 Πως μπορεί να λειτουργήσει η αρχή της μη τυπικότητας των agile προσεγγίσεων στο δημόσιο;
- 14.6 Μπορούμε να «οπτικοποιήσουμε» τα αποτελέσματα μιας ομάδας έργου όπως ζητά η agile μεθοδολογία, αντί να δίνουμε γραπτές αναφορές προόδου; Σε ποιες περιστάσεις μπορούσαμε;
- 14.7 Ποιος είναι ο ρόλος του προϊσταμένου στην μέθοδο του καταρράκτη και ποιος είναι ο ρόλος του προϊσταμένου στις agile μεθοδολογίες;
- 14.8 Το SCRUM εφαρμόζεται μόνο σε έργα λογισμικού ή ανάπτυξης προϊόντος; Μπορεί να εφαρμοστεί και αλλού; Δώστε ένα παράδειγμα.

Δραστηριότητες - πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 14.1: Ψηφιακός μετασχηματισμός: Οργανώστε τις εργασίες ψηφιακού μετασχηματισμού της υπηρεσιακής μονάδας σας σε sprints με βάση τη μέθοδο του SCRUM. Τι αναφορές θα ζητούσατε από την ομάδα ανάπτυξης του ψηφιακού μετασχηματισμού και κάθε πότε;

Δραστηριότητα 14.2: Οι αρχές του Agile στην κοινωνική πολιτική: Οργανώστε μία δράση κοινωνικής πολιτικής με βάση τις αρχές του agile. Πως θα προσδιορίζατε τους ενδιαμέσους και τους τελικούς στόχους της δράσης αυτής;

Δραστηριότητα 14.3: Επίλυση προβλημάτων στο SCRUM. Η ομάδα SCRUM έργου που έχετε συστήσει δεν λειτουργεί όπως θα έπρεπε και φαίνεται ότι το έργο θα μείνει πίσω και το sprint δε θα παράγει τα αποτελέσματα που είχατε αρχικά συμφωνήσει. Τι θα κάνετε εσείς ως προϊστάμενος;

15. Προσωπικό Σχέδιο Δράσεων & Δημιουργία Σχημάτων Υποστήριξης.

Σκοπός

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν την ανάγκη και τα οφέλη από την εκπόνηση ενός ατομικού σχεδίου δράσης. Παράλληλα, στόχος είναι η ανάλυση των συνιστωσών των σχεδίων δράσης, καθώς και η δημιουργία σχημάτων υποστήριξης για αλληλοβοήθεια και στήριξη των ατόμων και της ομάδας. Οι στόχοι της ενότητας αυτής ακολουθούν τις προηγούμενες ενότητες όπου ήδη έχουν προσδιοριστεί, ταξινομηθεί και εκτιμηθεί τα προσωπικά εμπόδια σε κάθε επίπεδο, έχει καθοριστεί η προσωπική στρατηγική και πλέον είναι η ώρα να καθοριστούν στόχοι και να συντεθεί έτσι το προσωπικό σχέδιο δράσης σε όλα τα επίπεδά του, να προσδιοριστούν οφέλη και κίνδυνοι, να εμπλουτιστεί με ορόσημα και εναλλακτικές λύσεις και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ομάδες στήριξης, εφόσον αυτό είναι επιθυμητό.

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Δημιουργήσουν προσωπικό σχέδιο δράσης για τη βελτίωσή τους στην Οργάνωση και Προγραμματισμό.
- Αναλύσουν το ρίσκο για την κάθε επιμέρους δράση.
- Εμπλουτίσουν το σχέδιο με ορόσημα.
- Δημιουργήσουν εναλλακτικές λύσεις και «πλαίσιο και ομάδα άτυπης στήριξης».
- Επιλέξουν κάποιον από την ομάδα για peer 2 peer support, εφόσον το επιθυμούν.
- Δημιουργήσουν ομάδες follow up και peer support, εφόσον το επιθυμούν.
- Δημιουργήσουν ομάδες (και δυάδες) follow up και peer support.
- Δημιουργήσουν το άτυπο συμβόλαιο (team chart) αλληλοβοήθειας ομάδων ή follow up και peer support.

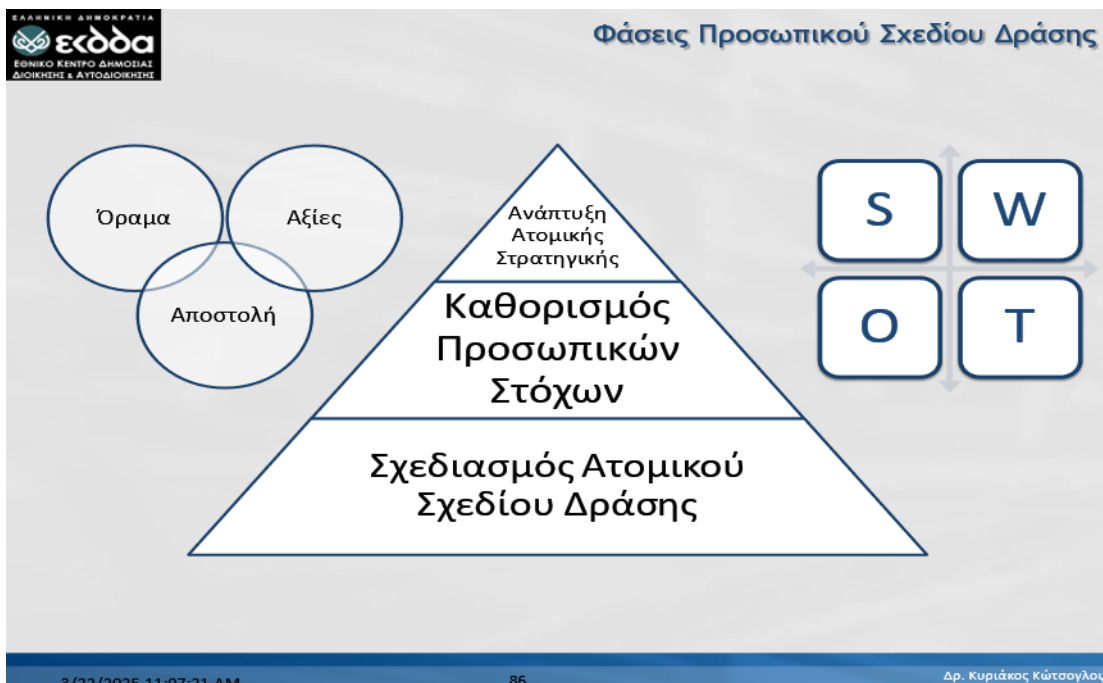
Έννοιες – Κλειδιά

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| - Δημιουργία ατομικού σχεδίου δράσης. | - Ανάλυση ρίσκου. |
| - Δημιουργία οροσήμεων. | - Εύρεση εναλλακτικών σχεδίων. |
| - Δημιουργία σχεδίων αλλαγής. | - Αποτύπωση συμπεριφορών. |
| - Αυτοβελτίωση. | - SWOT Analysis - Σχέδιο Δράσης. |

Δημιουργία Προσωπικού Σχεδίου Δράσης

Η δημιουργία προσωπικού και συγκεκριμένου ατομικού σχεδίου δράσης βοηθά τον εργαζόμενο σε κάθε επίπεδο, βάσης ή Προϊστάμενο, να ανακτήσει την αίσθηση ελέγχου επί των καθηκόντων του. Αυτό, διότι η ανάλυση ρίσκου, η μελέτη της έκβασης κάθε πιθανής κατάληξης μιας κατάστασης, μας δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας: έχουμε, έστω σε αδρές γραμμές, υπολογίσει την πιθανότητα εμφάνισης όλων των σεναρίων και των επιπτώσεών τους. Αν γνωρίζουμε τους πιθανούς κινδύνους, είμαστε σε θέση να λάβουμε, τόσο προληπτικά, όσο και κατασταλτικά μέτρα.

Το σχέδιο δράσης, σε προσωπικό στρατηγικό ή υπηρεσιακό επίπεδο ακολουθεί το στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος περιλαμβάνει προσωπικούς στρατηγικούς στόχους. Στη συνέχεια, γίνεται η στοχοθεσία και στο τέλος, το σχέδιο δράσης θα έρθει και θα δώσει την έννοια του επιχειρησιακού προγραμματισμού, στο οποίο αναφερθήκαμε εκτενώς στα προηγούμενα. Έτσι, η Στρατηγική δεν θα μείνει απλά στα λόγια, θα μπορεί, ανά τακτά διαστήματα – ορόσημα, να δείχνει την πορεία υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων που θα «κουμπώνουν» - συνδέονται με τους στρατηγικούς εκπληρώνοντάς τους. Το ίδιο ακριβώς θα πρέπει να συμβαίνει και σε ατομικό επίπεδο, αν έχουμε κάνει προσωπική στρατηγική ανάπτυξης. Η δημιουργία οροσήμων σ' ένα σχέδιο δράσης έχει την έννοια να έχουμε περιγράψει τον «οδικό χάρτη»: πού βρίσκομαι, πού θέλω να πάω, υπό ποιες προϋποθέσεις και με ποια μέσα και εργαλεία.



Διαγραμμα 15.1 Φάσεις Ανάπτυξης Προσωπικού Σχεδίου Δράσης.

Η Μέθοδος Στοχοθεσίας και οι Στόχοι SMART ή SMARTER

Οι στόχοι SMART αποτελούν μια δημοφιλή μεθοδολογία για τον καθορισμό σαφών και επιτεύξιμων στόχων με εφαρμογή στον επιχειρηματικό, επαγγελματικό, αλλά και προσωπικό ή ομαδικό τομέα. Η λέξη SMART, πέρα από την αποτύπωση της λέξης «έξυπνος», είναι και ένα ακρωνύμιο που αναφέρεται σε πέντε βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να πληροί ένας στόχος για να είναι αποτελεσματικός. Η μέθοδος αυτή ενισχύει την οργάνωση και την εστίαση. Παρέχει δομημένη και συστηματική προσέγγιση και τα κριτήριά της μπορούν να αυξήσουν σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίας, ειδικά σ' έναν στόχο ασαφή που δεν περιλαμβάνει αυτά τα χαρακτηριστικά.



Διάγραμμα 15. 2: Οι στόχοι SMART.

Specific (Συγκεκριμένοι): Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι, ώστε να είναι κατανοητό τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί. Ένας συγκεκριμένος στόχος απαντά στις ερωτήσεις: Ποιος, τι, πού, πότε και γιατί. Αντί να τεθεί ένας γενικός στόχος π.χ. «Πρέπει να βελτιωθώ στις ξένες γλώσσες» που ακουμπάει στα όρια του σκοπού που είναι γενικόλογος και ποιοτικός, θα πρέπει να τεθεί ένας πιο σαφής μετρήσιμος στόχος «Θα παρακολουθήσω το πρόγραμμα Proficiency του Cambridge University».

Measurable (Μετρήσιμοι): Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί η πρόοδος που έχει πραγματοποιηθεί. Αυτό σημαίνει ότι ο στόχος πρέπει να περιλαμβάνει και κάποιο κριτήριο ή αριθμητικό – μετρήσιμο μέγεθος που να επιτρέπει την εκτίμηση της επιτυχίας και να τη διαχωρίζει από την αποτυχία, π.χ. «Θα πρέπει για να βελτιώσω την καρδιακή μου λειτουργία, να κάνω 6.000 βήματα κάθε μέρα ή στην αξιολόγηση μου για το Proficiency έχω βάλει στόχο βαθμολογίας το 85%».

Attainable (Εφικτοί): Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί. Χρειάζεται να αξιολογηθούν οι δεξιότητες, οι διαθέσιμοι πόροι και οι υπάρχουσες συνθήκες και να τεθεί ένα

χρονοδιάγραμμα. Αυτό σημαίνει ότι ο στόχος θα πρέπει να παρακινεί χωρίς να προκαλεί απογοήτευση, π.χ. η φιλοδοξία να τρέξει κανείς έναν μαραθώνιο χωρίς προηγούμενη εμπειρία τρεξίματος μπορεί να είναι μη ρεαλιστική βραχυπρόθεσμα. Ένας πιο εφικτός στόχος θα μπορούσε να είναι η ολοκλήρωση ενός αγώνα μήκους 10χλμ στο τέλος του επόμενου χρόνου. Η εφικτότητα θα δώσει στον άνθρωπο μεγαλύτερο κίνητρο και όχι αντικίνητρο όπως συχνά γίνεται με τους στόχους.

Relevant (Σχετικοί): Οι στόχοι πρέπει να είναι σχετικοί με τις ανάγκες, τις αξίες, τις προτεραιότητες, τις γενικότερες φιλοδοξίες, αλλά και τις διαδικασίες που ακολουθεί το άτομο, η ομάδα ή η υπηρεσία. Η σχετικότητα εξασφαλίζει ότι η προσπάθεια θα κατευθυνθεί σε στόχους που έχουν σημασία, αξία και προτεραιότητα, π.χ. αν απώτερος σκοπός μας είναι να κάνουμε καριέρα στο ψηφιακό μάρκετινγκ, ένας σχετικός βραχυπρόθεσμος στόχος μπορεί να είναι η παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος για τη διαχείριση των κοινωνικών μέσων.

Time-bound/based (Περιορισμένοι χρονικά): Οι στόχοι πρέπει να έχουν καθορισμένο χρονικό περιθώριο για την επίτευξή τους. Το να θέτουμε χρονικά όρια, δημιουργεί την αίσθηση του σημαντικού ή και του επείγοντος και βοηθά τα άτομα να προτεραιοποιήσουν τις απαιτούμενες ενέργειες. Χωρίς συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, οι στόχοι μπορούν εύκολα να αναβάλλονται συνεχώς, π.χ. αν τεθεί ως στόχος η παρακολούθηση ενός σεμιναρίου κοινωνικών μέσων σύντομα, αυτό να περιοριστεί στις επόμενες 30 ημέρες. Τα σεμινάρια του ΕΚΔΔΑ π.χ. είναι πάντα συγκεκριμένα, μετρήσιμα, εφικτά, σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες και χρονικά προσδιορισμένα.

The SMARTER the Better

Οι στόχοι SMARTER είναι μια αναβαθμισμένη εκδοχή των στόχων SMART, που διευρύνονται προκειμένου να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία στον προγραμματισμό και την επίτευξή τους. Στο βασικό μοντέλο προστίθενται και τα παρακάτω:

Evaluate (Αξιολογήσιμοι): Η αξιολόγηση του στόχου αναφέρεται στην αναγνώριση της ανάγκης παρακολούθησης και ελέγχου της προόδου του στόχου. Αυτό μας βοηθά στην προσαρμογή των στρατηγικών αν διαπιστωθεί ότι κάτι δεν λειτουργεί όπως αναμενόταν ή αν+ διαπιστωθούν σημεία που χρειάζονται επιπλέον προσπάθεια, π.χ. κάθε μήνα ελέγχεται αν υπάρχει λόγος αναθεώρησης του αρχικού σχεδίου.

Revise (Αναθεωρήσιμοι): Οι στόχοι πρέπει να είναι ευέλικτοι και να επιτρέπουν την αναθεώρηση, αν χρειαστεί. Εάν η αρχική προσέγγιση δεν αποδίδει, ο στόχος ή η στρατηγική μπορεί να αναθεωρηθούν για να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη πρόοδος και να διατηρηθεί η ικανότητα προσαρμογής και ανταπόκρισης στις νέες συνθήκες.

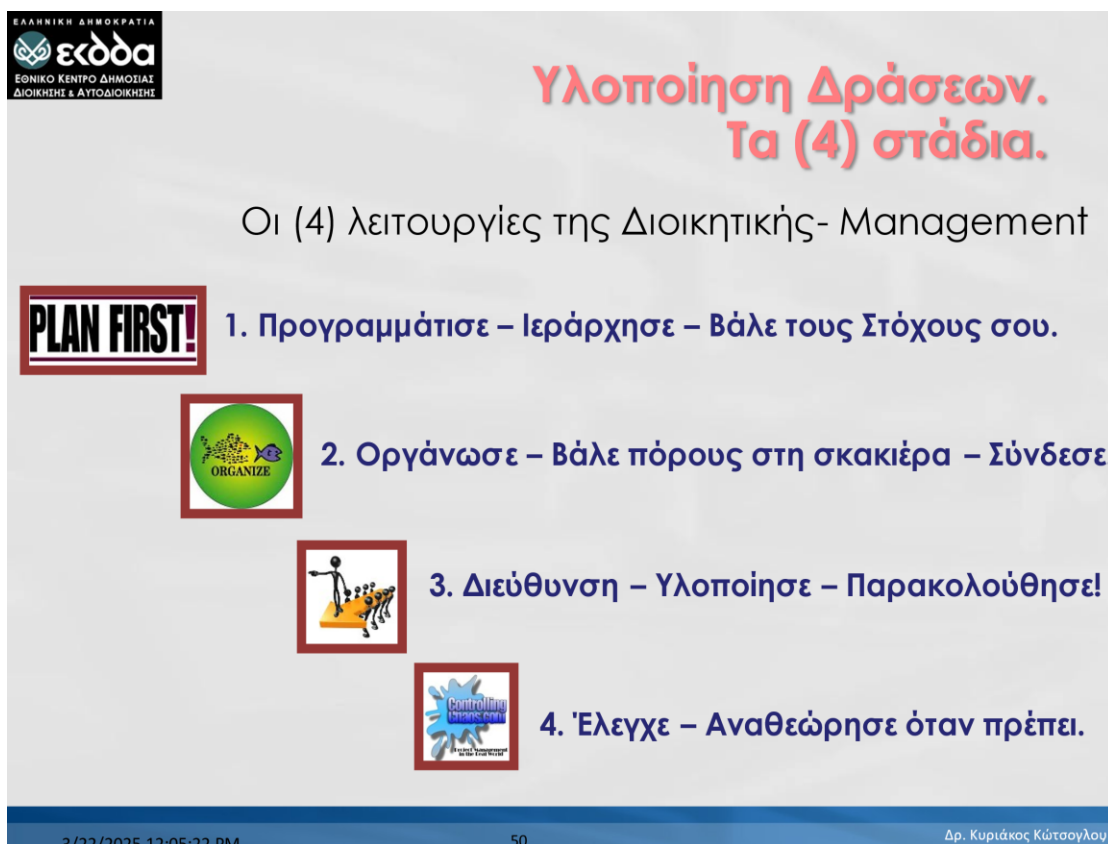
Η Μεθοδολογία SMART/SMARTER έχει και μερικές παραλλαγές που δείχνουν ότι οι στόχοι ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με τα χαρακτηριστικά τους. Έτσι, εκτός από τα Specific, Measurable και Time Bounded που δεν αλλάζουν ως χαρακτηριστικά, μπορούμε να δούμε το Attainable να αντικαθίσταται από το Achievable (Επιτεύξιμοι) ή και Agreed (συμφωνημένοι), το Relevant με το Realistic (Ρεαλιστικοί) αλλά και τα Evaluate, Revise με Ethical (Ηθικοί), Recordable (καταγράψιμοι) κατά τον Οργανισμό.



Διάγραμμα 15.3: Οι στόχοι SMART-ER

Οι Δράσεις του Σχεδίου

Η στοχοθεσία θα βάλει του στόχους του σχεδίου, αλλά και τα όρια ανάμεσα στο αποδεκτό και το μη αποδεκτό, «παραχωρώντας» τη θέση της στις δράσεις, που παραπέμπουν ξανά στο συστηματικό κύκλο διοίκησης «Προγραμματισμό – Οργάνωση – Διεύθυνση και Έλεγχο» και αναδεικνύοντας για μια ακόμα φορά τη σημασία της δεξιότητας που εδώ πρέπει να γίνει ικανότητα, στο επιστημονικό πεδίο.



Διάγραμμα 5.4. Ο Συστηματικός Κύκλος της Διοίκησης για το Ατομικό Σχέδιο Δράσης.

Το παραπάνω διάγραμμα δείχνει επακριβώς τη λογική σύνδεσης του Ατομικού Σχεδίου Δράσης με τον Συστηματικό Κύκλο Διοίκησης. Κάθε ξεχωριστός στόχος θα περιλαμβάνει μία ή περισσότερες δράσεις οι οποίες θα πρέπει πρώτα απ' όλα και αφού έχουν στοχοθετηθεί, να προτεραιοποιηθούν. Το σύνολο αυτών των στόχων του Σχεδίου Δράσης θα αποτελέσει το σκελετό του, ενώ στη συνέχεια η οργάνωση θα τοποθετήσει στη σκακιέρα πόρους, υποδομές, εξοπλισμό, δαπάνες, διαδικασίες εκτέλεσης και φυσικά ανθρώπους. Στη συνέχεια, η διεύθυνση θα παρακολουθεί τη σύνδεση προγραμματισμού και οργάνωσης και την πορεία υλοποίησης του σχεδίου δράσης, με τον έλεγχο να έχει τη «δυνατότητα» να προβεί στις απαραίτητες

ευθυγραμμίσεις, εκεί όπου η εξέλιξη του project το προτείνει ή το επιβάλλει, για να ξεκινήσει νέος κύκλος.

Ανάλυση Ρίσκου – Ορόσημα – Εναλλακτικές Λύσεις αν απαιτηθούν.

Ακριβώς με τον ίδιο τρόπο που εκατομμύρια projects έχουν αποτύχει σε μερικό ή ολικό βαθμό, ακριβώς το ίδιο που κάνει τη διοίκηση της αλλαγής ίσως την πιο δύσκολη μορφή διοίκησης, ακριβώς με τον ίδιο τρόπο που οι άνθρωποι ανθίστανται στις αλλαγές, ακριβώς με τον ίδιο τρόπο ένα ατομικό σχέδιο δράσης έχει ρίσκο και χρειάζεται ανάλυση. Ακριβώς γι' αυτό το λόγο πρέπει η ανάλυση που έχει προηγηθεί να είναι συνειδητοποιημένη όσο και ειλικρινής, ακριβώς γι' αυτό το λόγο πρέπει να είναι ρεαλιστική και έτσι όλη η προετοιμασία να έχει μειώσει σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό το ρίσκο αποτυχίας του προσωπικού σχεδίου δράσης μας. Μια τέτοια αποτυχία, δυστυχώς, εδραιώνει ακόμα περισσότερο την πρότερη κατάσταση με τις όποιες συνέπειές της.

Η ανάλυση των πιθανών κινδύνων που μπορεί να συναντήσουμε στην υλοποίηση ενός σχεδίου δράσης οδηγεί λογικά στην εύρεση και των κατάλληλων, για την κάθε κατάσταση και περίπτωση, εναλλακτικών λύσεων (Plan B) που ενδέχεται να εμφανιστούν. Παρότι πάντα στο μυαλό μας έχουμε τις λύσεις που έχουμε προγραμματίσει – οργανώσει – διευθύνει και ελέγξει, οι εναλλακτικές λύσεις είναι απαραίτητες όταν το βασικό πλάνο μας δεν λειτουργεί υπό την επίδραση ενδογενών ή εξωγενών παραγόντων.

Η δημιουργία εναλλακτικών σχεδίων δράσης είναι επίσης επιτακτική ανάγκη κι αυτό γιατί το ατομικό σχέδιο δράσης προϋποθέτει μεταβολές στάσεων, συμπεριφορών, ενδεχομένως και κουλτούρας, αλλά και παράλληλα ενδέχεται να απαιτήσει νέες ικανότητες σε τομείς που μπορεί να μην έχουμε την εμπειρία ή την παιδεία που απαιτούν. Ίσως, όλα αυτά θα απαιτήσουν την αλλαγή- σημειακά ή άρδην- της καθημερινής μας ρουτίνας, τόσο σε επαγγελματικό – υπηρεσιακό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

Η αποτύπωση των συμπεριφορών, τόσο των ατομικών, όσο και των ομαδικών είναι απαραίτητη, προκειμένου να συνδεθούν με κάθε διαφορετική κατάσταση του σχεδίου δράσης μας ή των εναλλακτικών του. Με τον τρόπο αυτό, αφαιρείται ένα μεγάλο ποσοστό από την αβεβαιότητα. Όχι ότι δεν έχουμε δει περιπτώσεις στη ζωή μας να αποτυγχάνει και το Πλάνο Α και το Πλάνο Β, ωστόσο, η αποτυχία και των δύο πλάνων έχει ως πιθανότητα να συμβεί το γινόμενο των δύο

πιθανοτήτων και όσο μικρότερες είναι αυτές, τόσο το γινόμενο τους τείνει προς το μηδέν. Η ανάλυση του ρίσκου, η αξιολόγησή του και οι εναλλακτικές λύσεις περιορίζουν την ανάγκη της καταστολής.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι η αυτοαξιολόγηση είναι επίσης εξαιρετικά σημαντική. Αν καταγράψουμε λεπτομερώς (σε κάθε περίπτωση χρειαζόμαστε τουλάχιστον τρία στοιχεία) τα δυνατά μας σημεία, τις αδυναμίες μας, τις απειλές που νιώθουμε πως υπάρχουν στο άμεσο περιβάλλον, αλλά και τις ευκαιρίες που φωλιάζουν στο περιβάλλον μας και παράλληλα είμαστε απόλυτα ειλικρινείς σ' αυτή την καταγραφή, θα έχουμε κάνει ένα πολύ σημαντικό βήμα για την εκπόνηση ενός λειτουργικού σχεδίου δράσης με άμεση εφαρμοσιμότητα, ιχνηλασιμότητα και σοβαρές πιθανότητες επιτυχούς έκβασης. Περαιτέρω, ένα ολοκληρωμένο ατομικό σχέδιο δράσης θα μπορούσε να περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες οι οποίες θα πρέπει να αναλυθούν σε ακόμα πιο συγκεκριμένες μικρότερες ενέργειες για τα παρακάτω, ενδεικτικά όχι εξαντλητικά:

- Έχω σκεφτεί τι μου λείπει σε επίπεδο Ομαδικότητας, πώς η ομάδα θα «πίνει νερό στο όνομά μου;»
- Με ενδιαφέρει να δω ξανά τις επικοινωνιακές μου δεξιότητες και πώς θα επικοινωνώ σωστά, οριζόντια, κάθετα και διαγώνια;
- Η συστηματική λήψη απόφασης και κατά συνέπεια η επίλυση προβλημάτων θα με βοηθήσει να απαλλαγώ από την αναποφασιστικότητα;
- Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και η ανάθεση εργασιών θα μου δώσει τη δυνατότητα τόσο να διοικώ σωστά και με ισοτιμία το σήμερα, όσο και να αποφύγω προβλήματα υποστελέχωσης και εξειδίκευσης του αύριο;
- Μπορώ να διαχειριστώ σωστά το χρόνο μου;
- Πόσο θα πρέπει να βελτιώσω την υποστηρικτική μου στάση απέναντι στους συναδέλφους μου και παράλληλα, πόσο θα πρέπει να τους συμβουλευώ όταν πρέπει;
- Πρέπει να βελτιώσω με κλασική εκπαίδευση ή / και on the job training τις ψηφιακές μου δεξιότητες;
- Μπορώ να αναλύσω, βελτιώσω και απλουστεύω τις διαδικασίες και τις διεργασίες μας ως μονάδα ή υπηρεσία; Μπορώ να διαχειριστώ καλύτερα τη γνώση μου;
- Να σκεφτώ τρόπους με τους οποίους μπορώ να γίνω πρότυπο εργαζομένου;

Οι παραπάνω παράγοντες οδηγούν, ακόμη κι αν δεν αποτελέσουν στοιχεία του προσωπικού σχεδίου δράσης μας στο σύνολό τους, τον κεντρικό στόχο κάθε σχεδίου δράσης, όσο απλό ή απαιτητικό κι αν είναι, που δεν είναι άλλος από την αυτοβελτίωση και ως πορεία δεν σταματάει ποτέ, αφού η αποδοτικότητα είναι μια στάση ζωής.

Peer to Peer support, Άτυπο Πλαίσιο & Ομάδα στήριξης.

Παρότι ξεκίνησε από την επιστήμη των υπολογιστών και των δικτύων, παρότι έχει εφαρμογές σε μεγάλο βαθμό στην οικονομία και τις συναλλαγές χωρίς μεσάζοντες, παρότι έχει μεγάλη και διαχρονική εφαρμογή σε φοιτητές, ζεύγη ή ομάδες, η Peer to peer υποστήριξη των εργαζομένων από συναδέλφους της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας και ειδικότητας, ομότιμους και ισότιμους, ενθαρρύνει την ενεργητική μάθηση, καθώς τους δίνει την ευκαιρία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Παράλληλα και επειδή ο εργαζόμενος έχει μεγαλύτερη ευχέρεια να ανταλλάσσει πληροφορίες, τεχνογνωσία, αλλά και συναισθήματα με το συνάδελφό του, η Peer to Peer στήριξη αυξάνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων μέσα από την ισότιμη καθοδήγηση και ανάλυση των βασικών εννοιών ή και των δεξιοτήτων που απαιτεί η κάθε εργασία. Ήδη, από τα χρόνια της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, είναι κλασσική η Peer to Peer υποστήριξη, αφού αρκετοί μαθητές δουλεύουν σε ζευγάρια, είτε με σκοπό την αύξηση του επιπέδου τους μέσω της κοινής υποστηρικτικής διάδρασης τους, είτε με σκοπό ο «ισχυρότερος» να βοηθήσει τον «ασθενέστερο». Με τον τρόπο αυτό και αν η στήριξη δεν διαταράσσει την ομοτιμία, η αυτονόητη παράλληλη ανάπτυξη των κοινωνικών τους δεξιοτήτων αποτελεί ένα ακόμα πλεονέκτημα, καθώς μέσω αυτής της διαδικασίας έχουν την ευκαιρία να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στη συναναστροφή με τους συναδέλφους ίδιας βαθμίδας. Έτσι, επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες, όπως η ενσυναίσθηση, αυξάνονται και παράλληλα αυξάνουν τη συναισθηματική νοημοσύνη των συμμετεχόντων.

Τέλος, η Peer to Peer εκπαίδευση, εργασία και στήριξη προσφέρει ισότητα και διασφαλίζει τον μη αποκλεισμό, τη δυνατότητα όλων να συμμετάσχουν, αρκεί η όποια συμμετοχή να παραμείνει ομότιμη και να μην ξεπερνάει τα όρια της συμβουλευτικής. Όπως και σε κάθε άλλο στάδιο, έτσι και στην Peer to Peer στήριξη, η διαδικασία της αξιολόγησης είναι εξαιρετικά σημαντική, ώστε να ελέγχονται τα αποτελέσματα του εγχειρήματος και με άξονα την εξαγωγή συμπερασμάτων

και την εκ νέου βελτίωση να βελτιώνεται ακόμα και αυτή η μέθοδος αυτοβελτίωσης με τη δημιουργία άτυπων ομάδων στήριξης, που συνήθως καταλήγουν σε ειλικρινείς και συχνά μακροχρόνιες φιλίες.

Ομάδες follow up & στήριξης συναδέλφων.

Έχει ενδιαφέρον να σκεφτούμε το παράδειγμα όπου σε μια δίκλινη ή τετράκλινη κουκέτα, οι νεοσύλλεκτοι μιας στρατιωτικής σειράς συζητούν τα θέματα που αντιμετωπίζουν και τους στόχους που έχουν βάλει σ' αυτό το μικρό κύκλο ζωής που είναι η βασική τους εκπαίδευση. Όντες ο ορισμός του ομότιμου, δεδομένης της κοινής εμπειρίας τους, θα ανταλλάξουν απόψεις, θα αλληλοστηριχθούν και δεν θα ξεχάσουν ποτέ αυτή την περίοδο «του στρατιωτικού» τους.

Στο εργασιακό επίπεδο, οι ομάδες στήριξης μπορούν να λειτουργήσουν σε εθελοντική βάση και εφόσον το επιθυμεί ο εργαζόμενος ή ομάδες εργαζομένων (π.χ. μιας συγκεκριμένης ειδικότητας ή δεδομένης εργασιακής εμπειρίας). Είναι κάτι το οποίο συμβαίνει άτυπα, -όπως και η ομάδα είναι άτυπη- δεν είναι θεσμοθετημένο, αλλά το χρησιμοποιούν και ευνοούν την ανάπτυξή του, πολλοί εργαζόμενοι με θέση ευθύνης, προκειμένου να στηρίξουν την ομάδα τους ή μεμονωμένα κάποιο εργαζόμενο. Οι συνιστώσες και τα δύσκολα σημεία μιας νέας εγκυκλίου που έχει ερμηνευτικά κενά, μια νέα ψηφιακή εφαρμογή που μόλις έχει εγκατασταθεί και δεν έχουμε εκπαιδευτεί ακόμη, μια δύσκολη προσωπική ή χρονική κατάσταση για έναν εργαζόμενο, όλα αυτά αποτελούν ευκαιρίες για τη δημιουργία άτυπων ομάδων στήριξης που βοηθούν, το άτομο, την ομάδα, τον Προϊστάμενο, την υπηρεσία.

Άτυπο συμβόλαιο (Team Chart) αλληλοβοήθειας ομάδων.

Επίσης, κυρίως σε άτυπο επίπεδο, λειτουργούν προφορικές συμφωνίες για αλληλοβοήθεια ομάδων, ήτοι τμημάτων ή Διευθύνσεων, αναλόγως της χρονικής συγκυρίας και του φόρτου εργασίας. Πολλές φορές αυτό συνεπάγεται τη μετακίνηση ή τη διάθεση προσωπικού με συγκεκριμένο χρονικό όριο. Είναι μία μέθοδος που η πράξη και η διοικητική πραγματικότητα έχει δείξει ότι λειτουργεί, καθώς εδράζεται σε εθελοντική βάση και προσφορά. Παράλληλα, είναι μια πρακτική που βοηθά τους εργαζομένους να αποκτήσουν επιπλέον δεξιότητες, να γνωρίσουν διαφορετικά εργασιακά αντικείμενα. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να πάρει και τυπική

μορφή, όταν π.χ. ένας Δήμος με υποστελέχωση δεν διαθέτει μια ειδικότητα απαραίτητη για την ανάπτυξη και παραλαβή ενός έργου, π.χ. έναν Μηχανολόγο – Ηλεκτρολόγο Μηχανικό, οπότε ζητάει τυπικά φίλια παροχή από έναν κατάλληλα στελεχωμένο Δήμο ή άλλη οργανική μονάδα, π.χ. Περιφέρεια, με σκοπό να ολοκληρωθεί το έργο, που χωρίς αυτήν τη δυνατότητα δημιουργίας της ομάδας στήριξης δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί.

Σύνοψη 15^{ου} κεφαλαίου

Η δημιουργία ενός προσωπικού σχεδίου δράσης ενισχύει σημαντικά την αίσθηση ελέγχου του εργαζομένου, αφαιρεί σημαντικό ποσοστό αβεβαιότητας μέσω της ανάλυσης ρίσκου, της πρόβλεψης των εξελισσόμενων σεναρίων και της ανάπτυξης εναλλακτικών λύσεων που θα αποτελέσουν τον Πλάνο Β, δίνοντας έτσι ευελιξία και καθορίζοντας διοικητικές και προσωπικές εφεδρείες στην περίπτωση που κάτι δεν θα πάει καλά στην εξέλιξη του προσωπικού Project.

Η Smart ή και Smarter στοχοθεσία σε προσωπικό επίπεδο, συνέπεια και συνέχεια μιας SWOT ή γενικότερα μιας Gap Analysis, θα στοχοθετήσει στο προσωπικό σχέδιο δράσης και στη συνέχεια θα καθοριστούν οι δράσεις με την οποίες θα εκπληρωθούν οι στόχοι μας. Η δυνατότητα αναφορών, άτυπα ή τυπικά πάνω στο σχέδιο δράσης θα μας δώσει τη δυνατότητα ανατροφοδότησης και παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης του.

Με τη χάραξη οροσήμων, αλλά και τη σύνδεση των ατομικών και των ομαδικών συμπεριφορών, παρέχεται σαφής κατεύθυνση για την επίτευξη στόχων με εστίαση στα κρίσιμα σημεία. Απαραίτητα στοιχεία περιλαμβάνουν την αυτοαξιολόγηση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την εκπαίδευση σε εργαλεία, την επικοινωνία, την κατανόηση αναγκών ομάδας, τη διαχείριση χρόνου και γνώσης, καθώς και τη βελτίωση διαδικασιών. Όλα αυτά οδηγούν σε ουσιαστική αυτοβελτίωση και αποτελεσματικότητα σε προσωπικό επίπεδο και την υπηρεσία να οδεύει από την αποτελεσματικότητα προς την αποδοτικότητα.

Η δημιουργία σχημάτων υποστήριξης Peer to Peer δεν είναι υποχρέωση, είναι όμως μια εξαιρετική ευκαιρία που δημιουργεί προοπτικές μεταξύ ισότιμων στελεχών. Έτσι, δυάδες ή ομάδες εργαζομένων έχουν τη δυνατότητα να αλληλοεπιδράσουν με απώτερο στόχο τη στήριξη της ομάδας ή του ατόμου. Με τον τρόπο αυτό, αφενός μεν το γνωστικό πεδίο και η στοχευμένη επιστημονική γνώση αυξάνεται, αφετέρου δε οι διαπροσωπικές δεξιότητες βελτιστοποιούνται, με προεξάρχουσες την ενσυναίσθηση, την απαλλαγή από προκαταλήψεις και στερεότυπα, τη

δημιουργία open & growth minding, μέσω άτυπων ζευγών ή ομάδων που μπορούν να αξιολογούνται και από τον Προϊστάμενο που κατά βάση ενθαρρύνει τέτοια σχήματα γιατί βελτιστοποιούν την υπηρεσιακή λειτουργία.

Ερωτήσεις Κατανόησης - Αυτοαξιολόγησης

15.1 Ένα προσωπικό σχέδιο δράσης, ποια κρίσιμα συστατικά περιλαμβάνει για να οδηγήσει σε προσωπική ανάπτυξη τον εργαζόμενο ή τον προϊστάμενο και την υπηρεσία προς μεγαλύτερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας;

15.2 Στην αλληλουχία των διεργασιών ενός Σχεδίου Δράσης, η στοχοθεσία προηγείται ή έπεται των δράσεων και γιατί;

15.3 Ποιος είναι ο ρόλος της ανάλυσης ρίσκου και της εκτίμησης πιθανών καταλήξεων σ' ένα ατομικό σχέδιο δράσης;

15.4.Πώς συμβάλλει η δημιουργία οροσήμων και εναλλακτικών λύσεων (Plan B) στην αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου δράσης;

15.5. Ποιοι είναι οι βασικοί τομείς στους οποίους πρέπει να εστιάσει ένα ατομικό σχέδιο δράσης για την προσωπική και επαγγελματική αυτοβελτίωση;

15.6.Με ποιο τρόπο τα σχήματα Peer to Peer υποστήριξης βοηθούν στη μείωση του ρίσκου ενός προσωπικού σχεδίου δράσης, ενώ παράλληλα βελτιώνουν ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου και της ομάδας.

Δραστηριότητες – Πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 15.1: Δημιουργία ατομικού σχεδίου δράσης: Οι συμμετέχοντες/ουσες σε ατομικό επίπεδο, θα κληθούν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και λειτουργικού ατομικού σχεδίου δράσης με βάση το περιεχόμενο της μαθησιακής υποενότητας.

Δραστηριότητα 15.2. Προσομοίωση Εργασιακής Κατάστασης και Εναλλακτικών Λύσεων: Οι συμμετέχοντες/ουσες καλούνται να αναπτύξουν ένα σενάριο όπου υπάρχει πρόβλημα στη ροή της εργασίας τους. Καταγράφουν τους πιθανούς κινδύνους, αναπτύσσουν ένα σχέδιο δράσης, προτείνουν αλλαγές και αξιολογούν το σχέδιο αυτό.

Δραστηριότητα 15.3. Δημιουργία Σχημάτων υποστήριξης μεταξύ άτυπων δυάδων ή ομάδων στο εργασιακών χώρων για Peer to Peer: Οι συμμετέχοντες/ουσες θα σκεφτούν και θα περιγράψουν μια σειρά εργασιακούς στόχους, ικανότητες και δεξιότητες, όπου η δημιουργία σχημάτων υποστήριξης θα έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση των δεξιοτήτων των συμμετεχόντων, ομότιμων στελεχών.

16. Η συμβολή της Οργάνωσης και του Προγραμματισμού στο Αποτέλεσμα – και την Ποιότητα – την Επιτυχία και την Ευτυχία.

Σκοπός

Σκοπός του κεφαλαίου είναι οι επιμορφούμενοι/ες να κατανοήσουν τη σημασία της ανάπτυξης της ευεξίας και διασκέδασης των εργαζομένων, η οποία δυνητικά μπορεί να υποστηρίξει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και ειδικά της Οργάνωσης & του Προγραμματισμού. Θα γνωρίσουν τα είδη της ανθρώπινης διασκέδασης, μοντέλα ευημερίας και εσωτερικού ελέγχου και θα τα συνδέσουν με την προσωπική αποτελεσματικότητα και την Οργάνωση και Διοίκηση ως δεξιότητα. Επίσης, θα κατανοήσουν τη σημασία των θετικών συναισθημάτων, της δέσμευσης στην εργασία, των θετικών σχέσεων, την περίπτωση ύπαρξης νοήματος και ρόλο που διαδραματίζουν οι επιτεύξεις των στόχων στην ανθρώπινη ψυχосύνθεση ως αποτέλεσμα της δεξιότητας Προγ/σμός & Οργάνωση.

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν βιωματικά τα 4 είδη της ανθρώπινης διασκέδασης (M. Lazzaro) και τη σχέση τους με την προσωπική αποτελεσματικότητα ως αποτέλεσμα της οργάνωσης και του προγραμματισμού.
- Συνδέσουν τις δράσεις αλλαγής που έχουν προγραμματίσει με τα είδη της ανθρώπινης διασκέδασης.
- Κατανοήσουν βιωματικά το μοντέλο ευτυχίας PERMA και τη σχέση του με την «αίσθηση επιτυχίας και εκπλήρωσης στόχων», στο πλαίσιο της καθημερινής λειτουργίας.
- Κατανοήσουν βιωματικά τα οφέλη της επικείμενης βελτίωσης στη δεξιότητα οργάνωση και προγραμματισμός, ως δράσεις συνεισφοράς στην προσωπική τους ευτυχία και αυτή των μελών της ομάδας τους.

Έννοιες – Κλειδιά.

- Ανθρώπινη διασκέδαση.
- Μοντέλο PERMA.
- Αλλαγές και Ανθρώπινη Ευεξία.
- Προσωπική Αποτελ/τητα.
- Προσωπική Ευτυχία.
- Καθημερινή Λειτουργία.

Τα (4) είδη της ανθρώπινης διασκέδασης (M. Lazzaro)

Σε μια θεωρία που εξηγεί τους λόγους που οδηγούν τους ανθρώπους να παίζουν παιχνίδια, η ειδική στα παιχνίδια, **Nicole Lazzaro** στην έρευνά της με τίτλο “*Γιατί παίζουμε παιχνίδια; Τέσσερα κλειδιά για περισσότερο συναίσθημα, χωρίς ιστορία*”, παραθέτει τους παρακάτω:

- **Απόκτηση Δεξιοτήτων (mastery)**
- **Χαλάρωση (distress)**
- **Διασκέδαση (have fun)**
- **Κοινωνικοποίηση (socialize)**

Για παράδειγμα, οποτεδήποτε ξεκινάει ένα σεμινάριο με ένα απλό Κρυπτόλεξο Mensa ή οτιδήποτε άλλο, οι συμμετέχοντες/ουσες διασκεδάζουν και χαλαρώνουν, παίζουν πολύ καλύτερα όταν είναι σε ομάδες και χαίρονται όταν οι δεξιότητές τους, τους οδηγούν στις λύσεις κάποιων τμημάτων του (6 Τρύπες σε ένα Τραπέζι του Μπιλιάρδου).

No.	Κρυπτόλεξο	Απάντηση
0	24 Ω σε μια Μ	24 Ώρες σε μια Μέρα
1	26 Γ του Λ Α	
2	7 Μ σε μια Ε	
3	7 Θ του Κ	
4	12 Ζ στο Ω	
5	150 Ψ της Π Δ	
6	52 Χ σε μια Τ (χωρίς τους Μ)	
7	5 Γ Λ στην Ε Σ	
8	6 Τ σε ένα Τ του Μ	
9	5 Δ του Π	
10	90 Μ σε μια Ο Γ	
11	Κ 5 και Σ Χ (Π 10 και Κ)	
12	100 Β Κ είναι η Θ που Β το Ν	
...	...	...

Η ίδια μελέτη της Ν. Lazzaro παρουσιάζει τέσσερα διαφορετικά είδη διασκέδασης σύμφωνα με τα παρακάτω:

• Δύσκολη Διασκέδαση (Hard fun)

Σκληρή διασκέδαση: Δύσκολες αποστολές, στρατηγική και γρίφοι, όπου οι συμμετέχοντες προκαλούνται, σκέφτονται στρατηγικά και λύνουν προβλήματα. Η σκληρή διασκέδαση προκαλεί συναισθήματα άγχους αλλά και περηφάνιας (θριάμβου), αφού ο συμμετοχός προσπαθεί να νικήσει εχθρούς, να λύσει γρίφους, να ολοκληρώσει αποστολές και να είναι δημιουργικός για να περάσει στο επόμενο επίπεδο και όλα αυτά για να αισθανθεί ότι αξίζει, είναι έξυπνος, νικητής κ.λπ.

Βιωματικό Παράδειγμα. Αδειοδότηση σε Μονάδα Επεξεργασίας Κρέατος: Σε μια Πολεοδομική Υπηρεσία, ένας επενδυτής που έχει εντάξει την επένδυσή του σε συγχρηματοδοτούμενη δράση, υποβάλλει πλήρη φάκελο για μια μονάδα επεξεργασίας κρέατος.

Η μονάδα είναι πλήρως αδειοδοτημένη περιβαλλοντικά και αρχιτεκτονικά, έχει χρήσεις γης και βεβαίωση όρων δόμησης. Παρόλα αυτά, το Συμβούλιο της Επικρατείας στέλνει μια εντολή ελέγχου κατόπιν καταγγελίας ενός γείτονα ο οποίος καταγγέλλει τη διαδικασία αδειοδότησης με ένα πολύ καλά δομημένο δικόγραφο που έχει απόληξη σε τοπογραφικά, περιβαλλοντικά και αρχιτεκτονικά θέματα. Η μοναδική επιδίωξη του καταγγέλλοντα είναι να καθυστερήσει η έκδοση της αδείας, ώστε το έργο να απενταχθεί από τη δράση συγχρηματοδότησης και να μην γίνει η επένδυση που τον «ενοχλεί» δίπλα από το σπίτι του. Η υπηρεσία δόμησης χρειάζεται να συνεργαστεί για να απαντήσει σε όλο αυτό το έγγραφο προς το ΣτΕ. Δεν είναι ακατόρθωτο, όμως πρέπει να αποσείσει την τριπλής διάστασης καταγγελία με συνεργασία των τεσσάρων τμημάτων, αδειών δόμησης, τοπογραφικού και μελετών, ελέγχου κατασκευών και περιβάλλοντος. Θα πρέπει να βρει τρόπο να είναι όχι μόνον αποτελεσματική και να δώσει απάντηση στο ΣτΕ, αλλά να γίνει και αποδοτική ώστε να προλάβει τους χρόνους που απαιτούνται για να μην χαθεί η επιδότηση του επενδυτή. Δεν τίθεται θέμα ότι θα απαντηθεί η καταγγελία, όμως, αφενός μεν απαιτεί τρομερό συντονισμό με τον τρόπο που έχει συντεθεί, αφετέρου δε, ο επενδυτής δηλώνει ξεκάθαρα ότι αν η επιδότηση χαθεί, ο ίδιος δεν μπορεί να υλοποιήσει το έργο με ίδια κεφάλαια και δεν είναι διατεθειμένος να δανειστεί, οπότε θα στραφεί και κατά του καταγγέλλοντα, αλλά και κατά της υπηρεσίας δόμησης. Η υπηρεσία δόμησης ξεκινάει ένα παιχνίδι στρατηγικής και γρίφων όπου η διασκέδαση θα προέλθει από την επίλυσή τους, τη σύνθεση του εγγράφου απάντησης και την εν τέλει θετική απόφαση του ΣτΕ. Ποιος θα κερδίσει;

• Εύκολη Διασκέδαση (Easy Fun)

Χαλαρή διασκέδαση: Περιέργεια, λεπτομέρειες και περιβάλλοντα ελλιπούς πληροφόρησης, κάτι σαν στοχαστικές διαδικασίες, όπου οι συμμετέχοντες διασκεδάζουν μέσω της περιέργειας και της πρόκλησης ενδιαφέροντος, που τους παρασύρουν σε «περιπέτειες» και συνήθως αποσπούν πλήρως την προσοχή τους. Απορία, θαυμασμός, μυστήριο, αίσθηση του καινούριου είναι συναισθήματα που γεννιούνται με τη χαλαρή διασκέδαση. Ο συμμετέχων συγκινείται να εξερευνά το (άγνωστο εν μέρει) σύστημα, να βρει κρυμμένα «αντικείμενα» και να λύσει το «μυστήριο», βρίσκοντας το άγνωστο συναρπαστικό, νιώθοντας οικειότητα με τον χαρακτήρα που υποδύεται, το ρόλο που αναλαμβάνει και θέλοντας να φθάσει στο τέλος της ιστορίας.

Βιωματικό Παράδειγμα. Το νέο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων HRMS: Επιτέλους, το Υπουργείο Εσωτερικών βάζει σε δοκιμαστική λειτουργία το νέο σύστημα

διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Σπουδαίο εγχείρημα, μοριοδότηση, αξιολόγηση, πτυχία, σεμινάρια, άδειες, ένας πλήρης φάκελος, μια ολιστική προσέγγιση στο ανθρώπινο δυναμικό μας. Όμως, η εφαρμογή είναι ακόμα σε δοκιμαστική, Beta μορφή και η υπηρεσία μας ορίστηκε μια από τις πιλοτικές υπηρεσίες που θα το δοκιμάσει για μπει στα «ενδότερά» του και να υποδείξει λάθη, ατέλειες, δύσκολες εφαρμογές, ανάγκες απλούστευσης, βελτίωσης του user interface, θέματα που πρέπει να επιλυθούν πολύ πριν μπει το σύστημα σε λειτουργία. Η ανάδοχος εταιρεία δεν έχει ακόμα help desk, ουσιαστικά το ρόλο αυτό παίζει μια ομάδα προγραμματιστών / developers του προγράμματος που το δημιούργησαν, σε συνεργασία με τους ανθρώπους «κλειδιά», οι οποίοι υπέγραψαν τη σύμβαση με το Ελληνικό Δημόσιο. Η πιλοτική υπηρεσία μας πρέπει, με ελλιπή δεδομένα, να δώσει σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μια σοβαρή και πλήρη ανατροφοδότηση, που να ελαχιστοποιήσει τις ατέλειες του προγράμματος, σε όλα τα επίπεδα, πριν αυτό ανακοινωθεί, παρουσιαστεί και ξεκινήσει την παραγωγική του λειτουργία. Το παιχνίδι ξεκινάει. Ο Προϊστάμενος ορίζει μια τριάδα στελεχών, εμπειρων αλλά και με ψηφιακές γνώσεις, που θα αναλάβουν να ξεψαχνίσουν την εφαρμογή για πιθανές αστοχίες. Παίρνουν υποθετικούς εργαζόμενους, τους περνάνε από όλες τις διεργασίες της εφαρμογής, ψάχνουν τα πιο ακραία περίεργα σενάρια, στέλνουν την εφαρμογή στα «άκρα» για να δουν πώς αντιδράει. Οι ίδιοι θα είναι και οι εκπαιδευτές της υπηρεσίας όταν θα έρθει η ώρα για να τεθεί σε πραγματική λειτουργία. Θα καταφέρουν να διορθώσουν όλα τα λάθη της;

• Σοβαρή Διασκέδαση / Διαφορετικά Στάδια (Altered states)

Σοβαρή Διασκέδαση / Διαφορετικά Στάδια: Παρατήρηση, Σκέψη, Συμπεριφορά και Συμπαίκτες είναι τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής της κατηγορίας. Η διάδραση, ως παιχνίδι αλλάζει τη συναισθηματική κατάσταση του παίκτη ο οποίος το βλέπει ως θεραπεία και κερδίζει αυτοπεποίθηση ή χαλάρωση ή έξαψη, συναισθήματα που οδηγούν μακριά από τις συνήθειες σκέψεις και τα συναισθήματά του. Συχνά, γίνεται για σοβαρούς σκοπούς (περιβαλλοντικούς, φιλάνθρωπικούς) και προκαλεί μεταβολή κατάστασης, δηλαδή που οι συμμετέχοντες χαίρονται με τις ενδότερες εμπειρίες που αποτελούν εσωτερικές αντιδράσεις σε ιδιότητες των παιχνιδιών ή των υπό εξέταση ζητημάτων.

Βιωματικό Παράδειγμα. Η Ένορκη Διοικητική Εξέταση που αντί για σύγχυση φέρνει ικανοποίηση. Πρόσφατα, ένα δημοσίευμα τοπικής εφημερίδας, κατήγγειλε την υπηρεσία Ανάπτυξης της Περιφέρειας ότι εξυπηρετεί συμφέροντα ημετέρων με αποτέλεσμα έωλες αδειοδοτήσεις, προτίμηση νεότερων έναντι παλαιότερων υποθέσεων, προστίμων που έχουν μπει

σε χρονοντούλαπα, υποθέσεων και καταγγελιών που έχουν εξαφανιστεί ή δεν έχουν προχωρήσει. Το δημοσίευμα έχει προκαλέσει αρκετό θόρυβο στην πόλη, ωστόσο δεν απεικονίζει την πραγματικότητα. Τόσο η τοπική οργάνωση του ΤΕΕ, όσο και τεχνικοί κύκλοι είναι σίγουροι ότι προέρχεται από μεμονωμένη περίπτωση που δεν εξυπηρετήθηκε όπως θα ήθελε ο ίδιος. Ο Περιφερειάρχης επίσης περιβάλλει με εμπιστοσύνη την υπηρεσία, η οποία εντούτοις ζητάει ακρόαση και του ζητάει κάτι που μέχρι σήμερα θα θεωρούνταν αδιανόητο. Ζητάει από τον Περιφερειάρχη να προκαλέσει ένορκη διοικητική εξέταση με σκοπό την διερεύνηση των κατηγοριών που αναφέρει το δημοσίευμα. Μάλιστα του λένε ότι δεν θέλουν να διερευνήσουν την τελευταία δεκαετία, αλλά την τελευταία 25ετία, από το 2000, χρονικό σημείο πέντε φορές παραπάνω από την παραγραφή, αναφερόμενοι σε πάνω από 1.200 αδειοδοτήσεις σ' αυτό το χρονικό διάστημα. Ο Περιφερειάρχης διστάζει, έχει εκφράσει τη συμπάρασταση και την εμπιστοσύνη του στην υπηρεσία, θεωρεί ότι το δημοσίευμα χειραγωγεί το Δημόσιο, αλλά υπό το κράτος των γεγονότων δέχεται και συγχαίρει την υπηρεσία για την ανιδιοτέλειά της. Η Προϊσταμένη της υπηρεσίας μετατρέπει το πρόβλημα σε ευκαιρία, δίνει σε κάθε υπάλληλό της από 100 φακέλους από την 1.1.2000 και η ίδια αναλαμβάνει 200. Οι υπάλληλοι συνεργάζονται, ανταλλάσσουν πληροφορίες, οι φάκελοι εξετάζονται από την πληρότητα ως και την τελευταία λεπτομέρεια με σχολαστικότητα. Θα πάρουν τελικά εύφημο μνεία γι' αυτό;

• Κοινωνική Διασκέδαση (The People Factor)

Κοινωνική Διασκέδαση/Ο παράγοντας άνθρωποι: Ανταγωνισμός, Συνεργασία, Επιδόσεις. Στη διάρκεια του παιχνιδιού ο παίκτης εμπλέκεται με άλλους συμμετέχοντες με κύριο στόχο την κοινωνικοποίηση, την ομαδικότητα και τη συνεργασία και όχι το παιχνίδι αυτό καθαυτό που χρησιμοποιείται ως μέσο κοινωνικής εμπειρίας. Παίζοντας συνεργαζόμενος με άλλους, ο ανταγωνισμός, η συνεργασία, η ομαδικότητα, αλλά και η ευκαιρία για συναισθηματικούς δεσμούς και η προσωπική αναγνώριση μπορούν να προκαλέσουν συναισθήματα διασκέδασης, χαιρεκακίας ή και πλήρωσης.

Ωστόσο, υπάρχουν και εκείνοι που δεν παίζουν παιχνίδια. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, κύριες αιτίες που απωθούν τους ανθρώπους από τα παιχνίδια είναι η εργασία, οικογενειακές υποχρεώσεις, το ότι τα βρίσκουν ανιαρά ή χάσιμο χρόνου, ενώ κάποιοι, που ήταν παθιασμένοι παίκτες στο παρελθόν, τα αποφεύγουν για να μην εθιστούν ξανά.

Βιωματικό Παιγνίδι. Η νέα Δημοτική Βιβλιοθήκη με Βιβλία των Δημοσίων Υπαλλήλων. Ο Δήμαρχος πρόσφατα δέχθηκε μια πληροφορία από την υπηρεσία αποκομιδής σκουπιδιών. Ένας

υπάλληλος, του πήγε μια ολόκληρη εγκυκλοπαιδική σειρά, που βρήκε σ' ένα κάδο σκουπιδιών, που κάποιος πολίτης την είχε πετάξει. Ο υπάλληλος είχε μεγάλη ευαισθησία σ' αυτό, γιατί μικρός αγαπούσε τα βιβλία και πληροφορεί τον Δήμαρχο ότι το φαινόμενο αυτό επαναλαμβάνεται συχνά. Εκείνος γοητεύεται από την ενέργεια του υπαλλήλου του κι αφού το σκέφτεται λίγο, οργανώνει μια ομάδα κατάλληλα στελεχωμένη για να δημιουργήσει μια νέα Δημοτική Βιβλιοθήκη με βιβλία που εθελοντικά θα δίνουν αρχικά οι υπάλληλοι του Δήμου και εν συνεχεία όποιοι πολίτες θέλουν να πετάξουν, για να αξιολογηθούν, να ταξινομηθούν και εν τέλει να γίνουν νέα μέλη μιας βιβλιοθήκης που θα έχει φτιαχτεί με αγάπη, από τον Δήμο, για τον Δήμο. Το εγχείρημα γρήγορα ακούγεται σ' όλη την πόλη. Οι δημότες ενθουσιάζονται με την ιδέα ότι τα βιβλία τους ή και τα βιβλία των παιδιών τους που από τη μία δεν θα ήθελαν να τα πετάξουν, αλλά από την άλλη καταλαμβάνουν χώρο στις αποθήκες, τα πατάρια, τα συρτάρια και στην καλύτερη περίπτωση στις βιβλιοθήκες τους, τώρα θα μπορούν να βρουν νέο σπίτι. Αρχίζουν να συνεργάζονται και μέσα από αυτό δημιουργούνται νέοι «ήρωες», ομάδες συμμετόχων, ζευγάρια, παρέες, η ομάδα ξεπερνάει κατά πολύ την αρχική ιδέα, σκέφτονται να γίνουν ενεργοί πολίτες και σε άλλα θέματα, όμως ξεκίνησαν -και δεν το ξεχνούν- από την Δημοτική Βιβλιοθήκη και την ανάγκη ενός νέου τμήματος. Θα καταφέρουν αυτό το νέο τμήμα να γίνει κι ένα νέο στέκι για τη νεολαία;

Τα Είδη της ανθρώπινης διασκέδασης και η σύνδεσή τους με την δεξιότητα του προγραμματισμού και της Οργάνωσης.

Σ' όλη την προηγούμενη υποενότητα, φάνηκε ξεκάθαρα ότι η ανθρώπινη διασκέδαση, σε όποια κατηγορία και να ανήκει, «περνάει» μέσα από την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της και κατά συνέπεια, μέσα από το συστηματικό κύκλο διοίκησης και τη δεξιότητα του προγραμματισμού και της οργάνωσης.

Σε κάθε μία από τις βιωματικές εμπειρίες που παρουσιάστηκαν πριν, το «παιγνίδι», η υπηρεσιακή υπόθεση, είχε τις δικές της διαστάσεις, άλλες φορές πιο νομική, άλλες φορές πιο ηθική, άλλες φορές πιο ανθρώπινη, πιο υποχρεωτική ή εθελοντική, πιο πρωτοπόρα ή παραδοσιακή, κάθε φορά ένα «παιγνίδι» που όμως απαίτησε προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο για να μπορέσει να κατακτήσει την αποτελεσματικότητα.

Η καταγγελία της μονάδας επεξεργασίας κρέατος, η νέα εγκατάσταση της εφαρμογής HRMS, το

δημοσίευμα και η ΕΔΕ για την Διεύθυνση Ανάπτυξης, η νέα Δημοτική Βιβλιοθήκη «έπρεπε» να προγραμματιστεί/σχεδιαστεί σωστά, έπρεπε να τεθούν οι σωστοί στόχοι, να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις, βασισμένα όλα πάνω στο όραμα που είχαμε για το θέμα που εξετάζαμε, για την υπόθεση που θα ξεκινούσαμε, για το «παιγνίδι».

Και θα έπρεπε να οργανωθούν σωστά, με τα κατάλληλα άτομα που θα μπορούσαν να προχωρήσουν το σχεδιασμό, με τα στελέχη που θα είχαν τις κατάλληλες γνώσεις, την εμπειρία αλλά και τις στάσεις και συμπεριφορές γι' αυτά τα θέματα, τις απόψεις που δεν θα ερχόταν σε σύγκρουση με τα έργα αυτά. Και θα έπρεπε να βρεθούν οι κατάλληλοι εξοπλισμοί και οι υποδομές γι' αυτά, ψηφιακές και συμβατικές, ώστε και αυτή η διάσταση, όπως και οι άλλες, να μην αποτελέσουν αιτία για να «κολλήσει» ο προγραμματισμός και να μείνει «στα λόγια ή τα χαρτιά» και να βρεθούν οι κατάλληλες διαδικασίες που θα συνδέσουν σωστά αυτά τα στοιχεία.

Φυσικά η Διεύθυνση, η υλοποίηση πρέπει να γίνει με αφοσίωση στο στόχο και στο σκοπό, με συνεπή και συνεχή δουλειά, με σωστές επιλογές και σε αυτό το στάδιο, γίνεται όμως ξεκάθαρο ότι η διάσταση του προγραμματισμού και της οργάνωσης είναι εκείνη που θα συνδέσει και θα θεμελιώσει σωστά τα έργα, είναι εκείνη που θα βάλει τις βάσεις για να μην υπάρξει σύγχυση, ανεπάρκεια, ασυμβατότητα, εν τέλει χαμηλή ή καθόλου απόδοση, αλλά αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, χαρά για το «παιγνίδι».

Το Μοντέλο Επιτυχίας PERMA

«...Άκουσε φί-, άκουσε φίλε εμικρέ
ο χρόνος εί-, ο χρόνος είναι χρήμα
Με τους εργάτες μη μιλάς, την ώρα σου να την κρατάς
Το γιο σου μη τον λησμονάς, πεινάει κι εί-, πεινάει κι είναι κρίμα...

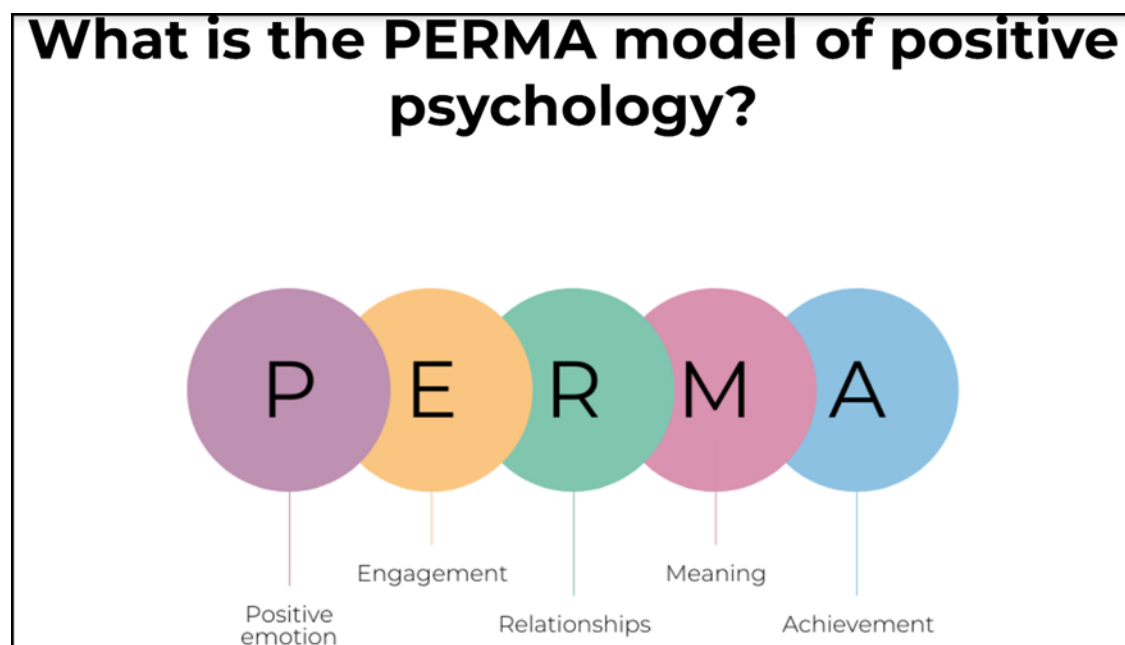
Κι έτσι στο πό-, κι έτσι στο πόστο μου σκυφτός
ξεχνάω τη, ξεχνάω τη μιλιά μου
Είμαι το νούμερο οκτώ, με ξέρουν όλοι με αυτό
Κι εγώ κρατάω μυστικό ποιο είναι τ' ό-, ποιο είναι τ' όνομά μου...»

Η φάμπρικα, 1974 – Μετανάστες,

Ερμηνεία: Χαλκιάς Λάκης

Μουσική/Στίχοι: Γιάννης Μαρκόπουλος / Γιώργος Σκούρτης

Οι στίχοι στη «Φάμπρικα», όπως έχει αναφερθεί και στα προηγούμενα, εκτός της σημασίας που έδιναν οι άνθρωποι στην παραγωγή, το στόχο και το αποτέλεσμα, έναντι των Soft Skills, έχουν συμπληρώσει 50 χρόνια ζωής, ωστόσο είναι ενδεικτικοί για το πού βρισκόμασταν τότε, σε σχέση με την ευημερία του εργαζόμενου σε μια από τις πλέον προηγμένες χώρες. Οι τελευταίες δεκαετίες έχουν αλλάξει εντελώς την αντίληψη αυτή και πλέον η επικρατούσα άποψη είναι ότι χωρίς Soft Skills δεν υπάρχει ευημερία!



Διάγραμμα 16.1. Το μοντέλο PERMA. Πηγή: <https://www.strengthscope.com/>

Στο παραπάνω πλαίσιο, η ευημερία στο χώρο εργασίας λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή, γίνεται όλο και περισσότερο δημοφιλής και κερδίζει συνεχώς έδαφος, καθώς οι σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις δυσάρεστες προκλήσεις που συνδέονται με το στρες, την επαγγελματική εξουθένωση (burn out) - και πιο συχνά - με την παντελή απουσία νοήματος ως προς την εργασία, αυτό που λέμε «δεν ήθελα για πολλά χρόνια να πηγαίνω στη δουλειά μου».

Παράλληλα, δεν είναι λίγες οι φορές που οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες δεν εμφανίζουν θετικά συναισθήματα, ενώ ταυτόχρονα τους χαρακτηρίζει χαμηλή δέσμευση ως προς το φορέα που εργάζονται, ενδεχομένως γιατί δεν έχουν συγκεκριμένους στόχους που θα οδηγήσουν σε επιτεύγματα.

Σύμφωνα με μελέτες, ένας όχι ευκαταφρόνητος αριθμός εργαζομένων αντιμετωπίζει προβλήματα ψυχικής υγείας και γενικότερα θέματα υγείας που σχετίζονται με το εργασιακό στρες και που επηρεάζουν δραματικά την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την εργασιακή υγεία μέσω της αποφυγής της τοξικότητας και την εργασιακή ικανοποίηση.

Παράλληλα, οι ίδιες μελέτες επιβεβαιώνουν τη σχέση μεταξύ της ευημερίας των εργαζομένων και θετικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλότερη απόδοση στο ρόλο, παραγωγικότητα, δέσμευση, παρακίνηση, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, δημιουργικότητα, αλλά και καλύτερη διαχείριση του στρες, που αναπόφευκτα θα έλθει στο προσκήνιο κάποια στιγμή, αρκεί να είναι παραγωγικό και να ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης και όχι την αντίθετη, αυτή που καθηλώνει τον εργαζόμενο και τον κρατάει μακριά από την κάθε μορφής αποτελεσματικότητα.

Έτσι, γίνεται φανερό ότι είναι ζωτικής σημασίας για όλους τους εργαζόμενους και σε όλες τις βαθμίδες να διατηρήσουν το βέλτιστο επίπεδο της ευημερίας τους. Το μοντέλο «PERMA» (Seligman, 2012) αποτελεί ένα εύληπτο και προσιτό πλαίσιο για την προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας, το οποίο αποτελείται από (5) βασικούς πυλώνες.

Παρότι θα εξηγηθεί και στη συνέχεια, καθώς θα επεξηγούμε τους Πυλώνες του μοντέλου, η καθημερινότητά μας γίνεται πολύ πιο αποτελεσματική και αν το επιδιώξουμε αποδοτική, μέσα από μια θετική αντιμετώπιση των πραγμάτων, που φέρνουν δέσμευση και αφοσίωση στους στόχους μας, καλές σχέσεις και συναντίληψη με τους ανθρώπους μας, νόημα κι επιτευξιμότητα σε κάθε πτυχή μας.

Θετικά Συναισθήματα

Τα άτομα και οι εργαζόμενοι, που βιώνουν θετικά συναισθήματα, αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και είναι πιο ανοιχτά στη μάθηση και στην αναζήτηση νέων εργασιακών εμπειριών. Δημιουργούμε το υπόβαθρο, δεν χάνουμε ευκαιρίες για βίωση θετικών συναισθημάτων, δίνοντας ταυτόχρονα έμφαση στη συχνότητά τους.

Θετικά συναισθήματα μπορούν με απλές καθημερινές κινήσεις και απλότητα να αναπτυχθούν: με το να συγχαρούμε έναν συνάδελφο που πέτυχε ένα στόχο (δεν έχει σημασία αν είναι μικρό ή μεγάλο) ή με το να τον ευχαριστήσουμε με ένα απλό μήνυμα για κάτι «μικρό». Επιβραβεύσεις και αναγνώριση των επιτυχιών: αυτά είναι ενδείξεις για τη θετική στάση μας ως προς το παρόν, ενώ δηλώνουμε παράλληλα θετικοί και αισιόδοξοι για το μέλλον.

Σε μια υπηρεσία πρωτοκόλλου, η Προϊσταμένη ξεκινάει τη μέρα της περνώντας από όλους τους εργαζόμενους, συζητώντας μαζί τους για τις εκκρεμότητες της ημέρας τους, χτυπώντας τους

απαλά στην πλάτη και αφήνοντας ένα σοκοφρετάκι, με αγάπη, για τις ώρες που θα ακολουθήσουν. Αυτή είναι μια τόσο θετική στάση, που δεν έχει σχέση με τυπικά ή ακαδημαϊκά προσόντα, αλλά «απαιτεί» παιδεία, ενσυναίσθηση και θετική στάση ζωής.

Δέσμευση

Η δέσμευση αναφέρεται στην ψυχολογική ή επαγγελματική – προσωπική κατάσταση κατά την οποία το άτομο απορροφάται βαθιά στην εργασία του. Έχει να κάνει πρωτίστως με το πόσο ενδιαφέρει τους εργαζόμενους το αντικείμενο πάνω στο οποίο εργάζονται, η φύση των καθηκόντων τους.

Συνήθως, προκύπτει κατά τον προσδιορισμό, αλλά και την αξιοποίηση των δυνατών στοιχείων των εργαζομένων, συνδέοντάς τα με τον απώτερο σκοπό του οργανισμού, όμως δεν είναι ανεξάρτητη από την δυναμική της ομάδας. Οι οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία, μέσω αξιολογήσεων και να τροποποιήσουν τις αρμοδιότητές τους ώστε να μπορέσουν να εργαστούν στους τομείς των δυνατοτήτων τους, στους τομείς της επιστημονικής τους εξειδίκευσης ή/και πρότερης εργασιακής εμπειρίας ή/και των ενδιαφερόντων τους. Βιωματικά, δεν θα ξεχάσω ποτέ μια νοσηλεύτρια που έλεγε **«δένομαι τόσο πολύ με τους νοσηλευόμενους μου, δεν θέλω να τους χάνω, κάθε απώλεια είναι και δική μου»**.

Θετικές σχέσεις

Οι θετικές – μακριά από τοξικότητες - σχέσεις θεωρούνται σύμφωνα με όλες τις αναλύσεις και μελέτες κλειδί για την υγεία, την ευημερία και τη μακροζωία. Οδηγούν σε υψηλότερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και αποτελούν σημαντικό δείκτη για την προσέλκυση νέων εργαζομένων με υψηλές δεξιότητες (ένα μεγάλο στοίχημα για τη Δημόσια Διοίκηση τα αμέσως επόμενα χρόνια, κάτω και από την πραγματικότητα χιλιάδων αποχωρήσεων μέσω συνταξιοδότησης, αλλά και τον κανόνα 1 προς 5), καθώς και τη διατήρηση των υφισταμένων εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα.

Οι θετικές σχέσεις συνδέονται άμεσα με αυξημένη παραγωγικότητα, όπως και με την καλύτερη διαχείριση του άγχους. Οι ομαδικές εργασίες αποτελούν ένα από τα καταλληλότερα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για την καλλιέργεια υγιών – θετικών σχέσεων στην εργασία. Οι απλές πράξεις καλοσύνης, η έκφραση ευγνωμοσύνης και η προσφορά υποστήριξης σε συναδέλφους,

ειδικά σε δύσκολες στιγμές, μας βοηθούν να χτίσουμε ανθεκτικότητα και να είμαστε πιο ευτυχισμένοι στη δουλειά μας, μέσω και της διαδικασίας ενθάρρυνσης, κοινωνικοποίησης, υποκίνησης για σχέσεις πέρα των τυπικών επαγγελματικών διαδράσεων. Και μην ξεχνάμε ποτέ την ενσυναίσθηση, ποτέ!

Νόημα

Όταν οι άνθρωποι βρίσκουν νόημα στην εργασία τους, τότε αισθάνονται πολύ συνδεδεμένοι με το φορέα στον οποίο εργάζονται. Η αίσθηση του νοήματος δεν συνδέεται με τις απολαβές, αλλά με δράσεις που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες μας, με την αίσθηση πως εργασία μας εξυπηρετεί ένα ανώτερο στόχο πέρα του εαυτού μας. Αυτό μας δημιουργεί το αίσθημα της αποστολής.

Όταν ένας εργαζόμενος νιώθει ότι συνεισφέρει με το έργο που επιτελεί στην υπηρεσία στο κοινωνικό σύνολο, νιώθει πληρότητα, έτσι ώστε να ανταπεξέρχεται ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες, γεγονότα και καταστάσεις. Εργαζόμενοι που φαίνεται να αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως κλήση εκπλήρωσης ενός ανώτερου σκοπού, έχουν υψηλότερα επίπεδα ευημερίας, ψυχικής και σωματικής υγείας, ψυχικής ανθεκτικότητας και ικανοποίησης από την εργασία.

Το πιο δύσκολο εγχείρημα για τους δημόσιους φορείς και τους εργαζόμενους σ' αυτούς είναι η ύπαρξη ή η ανεύρεση νοήματος στην εργασία, ιδίως σε ό,τι αφορά διεκπεραιωτικές από τη φύση τους ειδικότητες, δεν μπορούμε όμως να αποκλείσουμε να συμβεί κι αυτό, ιδίως όταν η εργασία συνδέεται με την «έξυπνη διοίκηση» τα χαρακτηριστικά της οποίας αναλύσαμε και με καθημερινά παραδείγματα σε προηγούμενο υποκεφάλαιο.

Επιτεύγματα – Επιτυχίες

Η ύπαρξη στόχων αποτελεί σημαντικό μέρος της παραγωγικότητας και της ευτυχίας, παρέχει στους εργαζόμενους μια αίσθηση σκοπού, δέσμευσης και κινήτρων. Ενώ ο καθορισμός και η επίτευξη στόχων είναι σημαντική, οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να μάθουν να απολαμβάνουν τη διαδικασία.

Όταν οι στόχοι συνδέονται με προσωπικές αξίες, αλλά και με τις προσωπικές ή ομαδικές δυνατότητες, οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν το εργασιακό «ταξίδι» και αποδίδουν καλύτερα. Εξίσου σημαντικό είναι το να ορίζονται συλλογικοί μετρήσιμοι στόχοι, να αξιολογείται και να

αιτιολογείται η επίτευξη ή η παρέκκλιση από αυτούς και τέλος να γίνεται διασύνδεση με το πώς η ατομική επιτυχία μπορεί να τροφοδοτήσει και την επιτυχία της ομάδας.

Ακολουθώντας το μοντέλο PERMA και όσα αυτό πρεσβεύει, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για ένα αφοσιωμένο και κινητοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο συνεπάγεται έναν παραγωγικό χώρο εργασίας και μια αποτελεσματική διοίκηση.

Εργασία και σύνδεση Επιτυχίας και Ευτυχίας – Στήριξη Συναδέλφων.

Έχει γίνει ξεκάθαρο ότι ελάχιστη διαφορά έχει η προσωπική, οικογενειακή και επαγγελματική ζωή μας, απέναντι, τόσο στην δεξιότητα της Οργάνωσης και του Προγραμματισμού, όσο και στις έννοιες της ευημερίας, της ευεξίας και εν τέλει της ευτυχίας. Οι άνθρωποι που εξασφαλίζουν με τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους ευτυχισμένες ζωές, εξασφαλίζουν και ευτυχισμένες επαγγελματικές συνθήκες ή σε κάθε περίπτωση τις βελτιώνουν, όσο γίνεται και όσο επιτρέπουν τα εξωτερικά εμπόδια.

Εκτός από τον ίδιο τον εαυτό μας, που πάντα είναι ο καλύτερος δάσκαλός μας, η πιο σημαντική βοήθεια για την ευημερία και την ευτυχία του ανθρώπου και εργαζόμενου, είναι οι συνάδελφοί του, που εμπλέκονται στο σύνολο των διαστάσεων του μοντέλου PERMA, στη διασκέδαση, αλλά και το σύνολο των δεξιοτήτων του εργαζόμενου. Έτσι, με τον τρόπο αυτό στηρίζουν, είτε μέσω άτυπων – φιλικών ή επαγγελματικών – ή τυπικών – υπηρεσιακών – ομάδων τους συναδέλφους τους, βοηθώντας τόσο στα προσωπικά όσο και τα επαγγελματικά προσόντα, παρέχοντας θετικές σχέσεις, δέσμευση σε κοινό σκοπό και στόχους, συναισθήματα, νόημα και εν τέλει αποτέλεσμα.

Σύνοψη 16ου κεφαλαίου.

Είναι σχεδόν βέβαιο ότι ένα Κρυπτόλεξο ή ένα ανάλογο παιγνίδι που τίθεται ανάμεσα σε συναδέλφους θα φέρει θετικά συναισθήματα, γέλια, πλάκα, συνεργασία, ανταγωνισμό, με την καλή έννοια, και εν τέλει το καλύτερο αποτέλεσμα, αφού οι ομαδικές γνώσεις είναι σχεδόν πάντα καλύτερες από τις ατομικές!!!

Εντούτοις, παρόλο που ένα Κρυπτόλεξο δεν διαφέρει ιδιαίτερα από ένα υπηρεσιακό πρόβλημα, το τελευταίο δεν δημιουργεί σχεδόν ποτέ τα συναισθήματα του Κρυπτόλεξου, αντίθετα, δημιουργεί συχνά εντάσεις, αρνητικά συναισθήματα και εν τέλει χαμηλό αποτέλεσμα.

Οι καταστάσεις αυτές βελτιώνονται έως και ανατρέπονται εντελώς, αν η υπηρεσία και τα μέλη της μπορούν να διασκεδάζουν, σκληρά ή δύσκολα, χαλαρά ή εύκολα, σοβαρά ή κοινωνικά, με τους ανθρώπους που είναι δίπλα μας. Αυτή η ικανότητα θα «συνδεθεί» αυτόματα με τη δεξιότητά μας για προγραμματισμό και οργάνωση και θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητά μας σε προσωπικό και υπηρεσιακό επίπεδο, οδηγώντας για μια ακόμα φορά σε προσωπική ανάπτυξη, ενώ το στάδιο του ελέγχου θα οδηγήσει προς την αποδοτικότητα.

Το μοντέλο PERMA αποτελεί μια έμπρακτη επιχειρησιακή στάση ότι η υπηρεσία ή η οργανική μονάδα θέλει να ξεφύγει από τον «εργασιακό Μεσαίωνα» που για τόσα χρόνια αποτέλεσε και συνεχίζει, ειδικά στον ιδιωτικό τομέα, να αποτελεί αντικείμενο συζήτησης. Η **θετικότητα** που προέρχεται από τις επικοινωνιακές μας δεξιότητες, τη γλώσσα του σώματος, το ανοικτό μυαλό και την ενσυναίσθηση, η **δέσμευση** στους κοινούς σκοπούς και στόχους, που προέρχονται από δεξιότητες όπως η ομαδικότητα, οι ανθρώπινες **σχέσεις** που προέρχονται από την ικανότητα να αγαπάς τους ανθρώπους και την άρση προκαταλήψεων και στερεοτύπων, το **νόημα** που αποκτάει το αντικείμενό μας με το να δουλεύουμε για να ζούμε, όχι να ζούμε για να δουλεύουμε, αλλά και η **επίτευξη** και η **επιτυχία** στο εργασιακό αντικείμενο, η επιτομή και τεκμηρίωση της αποτελεσματικότητας, αποτελούν πυλώνες μέσα στους οποίους η υπηρεσία, τα άτομα ομαδικά ή προσωπικά συνεχίζουν να αναπτύσσονται και δημιουργείται το «έδαφος» πάνω στο οποίο οι συνάδελφοι στηρίζουν και στηρίζονται αλληλέγγυα!

Ερωτήσεις Κατανόησης - Αυτοαξιολόγησης

16.1. Γνωρίσαμε τα τέσσερα (4) είδη της ανθρώπινης διασκέδασης ώστε να μπορέσουμε να τα αντιστοιχήσουμε στις κατάλληλες υπηρεσιακές διεργασίες για να δούμε τι είδους διασκέδαση μπορούν να προκαλέσουν προσωπικά και υπηρεσιακά;

16.2. Έχουμε αντιληφθεί τους Πυλώνες της μεθόδου PERMA και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επηρεάσουν την υπηρεσιακή και προσωπική ευημερία και την ευτυχία των στελεχών της;

16.3. Μπορούμε να αποκτήσουμε την ικανότητα να στηρίζουμε τους εαυτούς μας πάνω από όλα, αλλά και τους συναδέλφους μας, ώστε μέσα από το μοντέλο PERMA να οδηγηθούμε σε υπηρεσιακή – ομαδική ευημερία και ευτυχία;

Δραστηριότητες – Πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 16.1. Διασκέδαση στην πράξη. Οι επιμορφούμενοι/ες φέρνουν στο μυαλό τους τα τέσσερα (4) είδη της ανθρώπινης διασκέδασης και δίνουν παραλληλισμούς και ομοιότητες με υπηρεσιακά αντικείμενα και προκλήσεις που δεν φέρνουν ή έφεραν διασκέδαση και αποτελεσματικότητα, αντίθετα προκαλούν ή προκάλεσαν εντάσεις και χαμηλή απόδοση. Στη συνέχεια, σε ομάδες, προσπαθούν να δώσουν λύσεις για το πώς θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω προκλήσεις.

Δραστηριότητα 15.2. PERMA στην υπηρεσία. Οι επιμορφούμενοι/ες επιλέγουν μια υπηρεσία και επιχειρούν να εφαρμόσουν σ' αυτή τη μέθοδο PERMA. Παράλληλα, εντοπίζουν στόχους ή σημεία που η υπηρεσία ή συγκεκριμένα άτομα δεν έχουν ανταποκριθεί κατάλληλα και προσπαθούν να φτιάξουν μια αντιστοιχία, ανάμεσα στο, ποιος στόχος θα αντιμετωπιζόταν καλύτερα, ποια κατάσταση θα είχε τελεσφορήσει καλύτερα και από ποιον Πυλώνα της μεθόδου PERMA θα προερχόταν η εν λόγω βελτίωση.

Δραστηριότητα 15.3. Οι επιμορφούμενοι/ες προσπαθούν να βρουν συναδέλφους που χρειάζονται στήριξη και αναλαμβάνουν υπό μορφή Case Study να εντοπίσουν τους τομείς στήριξης, στους οποίους θα πρέπει να παρέμβουν μέσα από τους Πυλώνες του μοντέλου PERMA.

Βιβλιογραφία

i.Ελληνόγλωσσή

Αυλωνίτης, Ι. Σ. (2022). *Νέο Σύστημα Στοχοθεσίας, Αξιολόγησης και Ανταμοιβής στον Δημόσιο Τομέα: Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων*. Κέρκυρα: Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης Ιονίων Νήσων.

Δικαίος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ. (1999) *Βασικές αρχές διοίκησης/διαχείρισης υπηρεσιών υγείας*, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Εθνική Αρχή Διαφάνειας (2021), *Οδηγός Διαχείρισης Κινδύνων Διαφθοράς & Απάτης. Ένα αποτελεσματικό πλαίσιο αποτροπής της διαφθοράς και της απάτης σε δημόσιους φορείς*, Έκδοση 1.0, Φεβρουάριος 2021.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2018). *Επισκόπηση Μεθοδολογίας Διαχείρισης Έργων PM²*, Έκδοση 1.0.

ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ (2017). *Ανάπτυξη διοικητικών Ικανοτήτων: Επίλυση προβλήματος και τεχνικές λήψης αποφάσεων*, Εκπαιδευτικό Υλικό.

Κουτρουβίδης, Π. (2013). *Διαχείριση χρόνου*. Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης.

Κωνσταντακόπουλος, Ζ. (2024), *Στοχοθεσία και αξιολόγηση στη δημόσια διοίκηση. Προοπτικές και προβληματισμοί*. Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ: Δημόσιο δίκαιο και δημόσια πολιτική. Αθήνα: ΕΚΠΑ.

Νόμος 4940/2022: *Σύστημα στοχοθέτησης και αξιολόγησης, κίνητρα και ανταμοιβές*. ΦΕΚ Α 112/14.06.2022. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Νόμος 5003/2022: *Δημοτική Αστυνομία, Φορείς Λαϊκών Αγορών, απλούστευση διαδικασιών μεταξύ Ο.Τ.Α. και Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, ρυθμίσεις εξομάλυνσης της εκλογικής διαδικασίας κατοίκων εξωτερικού και λοιπές ρυθμίσεις*. ΦΕΚ Α 230/ 14.06.2022. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Παναγιώτου, Ν. Α., Ευαγγελόπουλος, Ν. Π., Κατημερτζόγλου, Π. Κ., & Γκαγιαλής, Σ. Π. (2013). *Διαχείριση Επιχειρησιακών Διαδικασιών – Οργάνωση, αναδιοργάνωση και βελτίωση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Σιντόρης, Χ. (2014). *Εργαλεία σχεδίασης χώρο-ευαίσθητων παιχνιδιών για άτυπη μάθηση* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πατρών.

Σωτηράκου, Α. Α. (2015). *Σχεδίαση εφαρμογής για κινητές συσκευές για ειδησεογραφικό*

περιεχόμενο, με δυνατότητες εξατομίκευσης και χρήσης τεχνικών παιχνιδοποίησης (Διπλωματική εργασία). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Τομαράς, Α. (2022). Οργανωσιακή κουλτούρα και αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού. Μελέτη περίπτωσης της Intralot SA, Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήματος Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Υπουργείο Εσωτερικών. (2022). Εγχειρίδιο Ηλεκτρονικής Εφαρμογής Στοχοθεσίας ν. 4940/2022 στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή): Διαδικασία εξειδίκευσης και επιμερισμού στόχων, 1η Έκδοση. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Asthon, R. (2012). Επιτυχημένη διαχείριση χρόνου σε μία εβδομάδα. Αθήνα: Εκδόσεις Ανούβις.

ii. Ξενόγλωσση

Adair, J. (2010): Effective Time Management (Revised edition): *How to Save Time and Spend it Wisely*. Kindle Edition. Pan Macmillan, reprint edition.

Anderson, V. & Johnson, L. (1997): *Systems Thinking Basics: From Concepts to Causal Loops*. Pegasus Communications.

Atkinson, Roger (1999), . *Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria*. International Journal of Project Management. 17 (6): 337–342, December.

Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). *The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams*. Asia Pacific Management Review, 28(2), 120-131.

Brotherton, S. A., Fried, R. T., & Norman, E. S. (2008). *Applying the work breakdown structure to the project management lifecycle*. Paper presented at PMI Global Congress 2008—North America, Denver, CO. PA: Project Management Institute.

Burek, P. (2013). *The ABC basics of the WBS*. Paper presented at PMI Global Congress 2013. Project Management Institute.

Buzan, T. (2006). *The Mind Map Book: Unlock your creativity, boost your memory, change your life*. BBC Active.

Chapman, C. & Ward, S. (2003). *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*. FT Prentice Hall.

- Charles D. E., (2013). *What it Takes: Seven Secrets of Success from the World's Greatest Professional Firms*, Kindle Edition.
- Chemers, Martin. (2008). *Leadership Effectiveness: An Integrative Review. Functions of Leadership in Groups and Organizations Elements of Effective Leadership Potential Moderators of Leadership: Culture and Gender Some Conclusions*.
- Covey, S. (2013). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Turtleback Books; Reprint edition.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Eppler, M. J. (2006). *A comparison between concept maps, mind maps, conceptual diagrams, and visual metaphors as complementary tools for knowledge construction and sharing*. Information Visualization, 5(3), 202-210.
- Ferner, J. D. (1995). *Successful time management: A self-teaching guide*. 2nd edition. Wiley.
- Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (1995). *Earned value project management*. Project Management Institute.
- Fleming, Q. W. & Koppelman, J. M. (1995). *Monitoring performance against the baseline*. PM Network, 9(9), 9–14.
- Ganz, Marshall. 2001. *The Power of Story in Social Movements*. In the Proceedings of the Annual Meeting of the American Sociological Association, Anaheim, California, August 18-21, 2001.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). *Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness*. Annual Review of Psychology, 47(1), 307–338.
- Hackman J. Richard, (2002) «Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances», Harvard Business Review Press.
- Hofstede κ.α. (1990) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations JMR*, Journal of Marketing Research; Chicago Vol. 39, Iss. 3: 388-389.
- Institute, Project Management (PMI) (2001). *Practice Standard for Work Breakdown Structures*, Third Edition. Project Management Institute. Kindle Edition.
- Ito, J. K. and Brotheridge, C. M., (2008). *Do teams grow up one stage at a time? Exploring the complexity of group development models*. Team Performance Management, 14(5/6), pp. 214-232.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*. Houghton Mifflin.

- Johnson, Scholes και Whittington (1999). *Exploring corporate strategy*, Pearson Education Limited England.
- Jones, C. (2008). *Moving from the WBS to a critical path schedule*. Paper presented at PMI Global Congress 2008—North America, Denver, CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Hillson, D. (2003). *Effective Opportunity Management for Projects: Exploiting Positive Risk*. CRC Press.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page.
- Hirota T. & Ikujiro, N. (1986): *The New New Product Development Game*. Harvard Business Review, January.
- Kanheman, D.(2011). *Thinking, Fast and Slow*. Penguin books ltd.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley
- Kirschenbaum, H. (1995). *100 ways to enhance values and morality in school and youth settings*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Lambrou P., Kontodimopoulos N., Niakas D. (2010) “Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital”, Human Resources for health, 8: 26.
- Larson, Eric W. and Gray, Clifford F. (2011): *Project management: the managerial process*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Layton, M., Ostermiller, S.,& Kynaston, D. (2020): *Agile Project Management For Dummies (For Dummies (Computer/Tech))*. Wiley. Kindle Edition.
- Levy, F. K. & G. L. Thompson and J. D. Wiest (1963): *The ABCs of the Critical Path Method*. Harvard Business Review, September.
- Krafcik, John F. (1988) *Triumph of the lean production system*. Sloan management review, MIT, 30(1), Fall.
- Liker, Jeoffrey (2004): *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. 1st edition. McGraw Hill.
- Lock, D. (2007). *Project Management*. 9th edition. Hampshire, UK: Gower Publishing Limited.

Macan, Th. H. (1994): *Time management: test of a process model*. Journal of Applied Psychology, vol. 79, no 3, 81-391

Markowitz, D. (2012). *Time management: to do lists don't work*. Harvard Business Review, published online.

Martins, A. (2024). Workflow strategies for efficient project execution. Business & Management Press.

McKeown, G. (2014). *Essentialism: The disciplined pursuit of less*. Crown Business.

Mento, A. J., Martinelli, P., & Jones, R. M. (1999). *Mind mapping in executive education: Applications and outcomes*. The Journal of Management Development, 18(4), 390-416.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2014). *Project Management: A Managerial Approach*. Wiley.

Mintzberg, H., (1989). *Mintzberg on Management*. New York: Free Press.

Moujib, A. (2007). *Lean Project Management*. Paper presented at PMI Global Congress 2007, EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Nast, J. (2012). *Idea Mapping: How to Access Your Hidden Brain Power, Learn Faster, Remember More, and Achieve Success in Business*. Wiley.

Northouse, P. G., (2010). *Leadership, Theory and Practice* ,5th edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Parkinson, C. Northcote (1955): *Parkinson's Law*. The Economist.

Pierce, J. L., Kostova, T. and Dirks, K. T. (2001) *Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations*. Academy of Management Review, 26, 298-310.

PMI (2021): *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMI (2021) guide)*. 7th edition.

Pohl, K. (2010). *Requirements Engineering: Fundamentals, Principles, and Techniques*. Springer.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, 7th edition. Project Management Institute.

Quinn, R. & Cameron, S. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: Addison – Wesley Publishing.

Royce, W. W. (1970): *Managing the development of large software systems*. Proceedings, IEEE WESCON, August 1970, pages 1-9.

Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E.,H., (1990) *Organizational Culture*, American Psychologist, 45, 1990, pp 109-119.

Senge, Peter (2006): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

Shook, J., Rother, M., (1999): *Learning to see; Value Stream Mapping to add value and eliminate Muda*. Brookline, MA: The Lean Enterprise Institute.

Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*. Harper & Brothers

Stogdill, R.M. (1950) *Leadership, membership and organization*.

Taylor, F. W. (1911) *The principles of scientific management*. Harper and Brothers.

Tuckman, B., (1965). "Developmental sequence in small groups". Psychological Bulletin. 63 (6): 384–399.

Turner J.R. (1990). *What are projects and project management*. Henley Working Paper 9002. Henley-on-Thames: Henley Management College.

Turner, J. R. (2014). *Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. McGraw-Hill.

Webster, F. M. (1994). *The WBS. PM Network*, 8(12), 40–46.

Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos. (2007). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production; Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. Free Press; Reprint edition.

Zao-Sanders, M. (2018): *How timeboxing works and why it will make you more productive*. Harvard Business Review, published online.

Ιστοσελίδες

Αθανασόπουλος, Κ. Β. (2017). *Διαχείριση και ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών: Η μεθοδολογία του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης*. [Διπλωματική εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης]. Ανάκτηση στις 19 Φεβρουαρίου, 2025 από: <https://ikee.lib.auth.gr/record/299148/files/GRI-2018-22259.pdf>

Δείκτες – KPIs ΑΑΔΕ: Ανακτήθηκε στις 21 Μαρτίου 2025 από <https://www.aade.gr/open-data-kpis>

Διονάτος, Χ. (Επιμ.), Κατσαρός, Κ. & Κουτσοσίμου, Μ. (2025). *Ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων: προσανατολισμός στο αποτέλεσμα - 1ο επίπεδο*. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ανάκτηση στις 24 Φεβρουαρίου, 2025 από: <https://digitalrepository.ekdd.gr/handle/123456789/1041>

Εγχειρίδιο στοχοθεσίας σύμφωνα με τις προβλέψεις του ν. 4940/2022 του ΥΠΕΣ, πηγή: ιστοσελίδα ΑΠΟΓΡΑΦΗ/ΥΠΕΣ Ανακτήθηκε στις 21 Μαρτίου 2025 από https://www.apografi.gov.gr/images/odhgoi_xrxis/manual_stoxothesias.pdf

Θεραπεία. (χ.χ.). Τεχνική Pomodoro: Μια αποτελεσματική μέθοδος διαχείρισης χρόνου. Θεραπεία. Ανακτήθηκε στις 19 Φεβρουαρίου, 2025 από <https://www.therapia.gr/techniki-pomodoro/>

Δαπόντας, Δ., Κουγιού, Σ., & Οικονόμου, Γ. (2024). *Ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων: Οργάνωση & προγραμματισμός δημοσίου τομέα - 1ο επίπεδο*. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ανάκτηση στις 9 Φεβρουαρίου 2025 από: <https://digitalrepository.ekdd.gr/jspui/handle/123456789/1032>

Φιτσιλής, Π. (2023). Agile management methods. Kallipos. <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/9306>

Χυτήρης, Λ., & Άννινος, Λ. (2015). Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. Ανάκτηση στις 13 Φεβρουαρίου 2025 από: <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-537>

Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1897/2000 της Επιτροπής, της 7ης Σεπτεμβρίου 2000, για εφαρμογή του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 577/98 του Συμβουλίου για τη διενέργεια δειγματοληπτικής έρευνας εργατικού δυναμικού στην Κοινότητα, όσον αφορά τον λειτουργικό ορισμό της ανεργίας. Ανακτήθηκε στις 20 Μαρτίου 2025 από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32000R1897>

Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel, R. R., Jr. (2000). Organizational responses to complexity: The effect on organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 577–594. <https://doi.org/10.1108/09534810010378597>

Barnes, M. (2006). Some origins of modern project management-A personal history, Ανακτήθηκε στις 21 Μαρτίου 2025 από: http://www.pmforum.org/viewpoints/2006/08_4.htm

Brotherton, S. A., Fried, R. T., & Norman, E. S. (2008). Applying the work breakdown structure to the project management lifecycle. Paper presented at PMI Global Congress 2008—North

America, Denver, CO. Ανακτήθηκε στις 13 Νοεμβρίου 2024 από: <https://www.pmi.org/learning/library/applying-work-breakdown-structure-project-lifecycle-6979>

Clapton, B. (2012, January 31). *Brighten and organise your Google Calendar*. Ανακτήθηκε στις 7 Μαρτίου 2025 από: <https://benclapton.com/2012/01/31/brighten-and-organise-your-google-calendar/>

Clay H.(2024). What Is the Kanban System? Δημοσιεύθηκε στην ιστοσελίδα Investopedia. Ανάκτηση στις 20 Μαρτίου 2025 Από: <https://www.investopedia.com/terms/k/kanban.asp>

Coleman, J. (2013). Six components of a great corporate culture. Harvard Business Review, 5/6/2013. Ανάκτηση στις 21 Μαρτίου , 2025 Από: <http://blogs.hbr.org/2013/05/six-components-of-culture/>

Etsy. (n.d.). Timeboxing template digital planner. Etsy.<https://www.etsy.com/listing/1313114089/timeboxing-template-digital-planner>

GameTree. (2023,29 Νοέμβρη). S.M.A.R.T. στόχοι με παραδείγματα. Ανάκτηση στις 13 Φεβρουαρίου , 2025 από : https://www.gametree.gr/2023/11/29/s-m-a-r-t_goals/

Heagney, J. (2016). Fundamentals of Project Management.5th edition. AMACOM Division of American Management Association International. Ανακτήθηκε στις 22 Μαρτίου 2025 από: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1d2dpw4>

Holden, M. (2018, July 22). SMARTER goals. Pharmacy Complete. Ανάκτηση στις 13 Φεβρουαρίου , 2025 από: <https://pharmacycomplete.org/smarter-goals/>

Jubert, Shayna (2024): How To Develop a Project Scope Statement in 8 Steps. Δημοσιεύθηκε online Ανάκτηση στις 13 Νοεμβρίου 2024 από: <https://graduate.northeastern.edu/resources/develop-project-scope-statement/>

Martins, J. (2024): *What is a workflow? Definition and examples*. Ανακτήθηκε στις 21 Μαρτίου 2025 από: <https://asana.com/resources/workflow-examples>

Martins, J. (2025): Scrum: The most popular Agile framework. Source: Asana website Ανακτήθηκε στις 21 Μαρτίου 2025 από: <https://asana.com/resources/what-is-scrum>

McKeown, G. (2013). The clarity paradox. FS Blog. Ανάκτηση στις 11 Φεβρουαρίου 2025 από: <https://fs.blog/the-clarity-paradox/>

Stein , J. (χ.χ.ε)Using the Stages of Team Development. Ανάκτηση στις 21 Μαρτίου 2025 από MIT website <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development>