

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 - 1ο ΕΠΙΠΕΔΟ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 940

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 - 1ο ΕΠΙΠΕΔΟ

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής/στρια:

Δημήτριος Τσιμάρας

Συγγραφείς:

Δημήτριος Δαπόντας

Δρ Σαράντης Κουγιού

Γεωργιος Οικονομου

Αξιολογητές/τριες:

Παντελής Βουλτσίδης

Αγγελική Μπουρμπούλη

Περιεχόμενα

Πίνακας αντικειμένων	4
Εισαγωγή	6
1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022	7
2. Οργάνωση,προγραμματισμός(Έννοια, Διαδικασίες, Οριοθέτηση στο Δημόσιο Τομέα).	17
3. Μέτρα προσωπικής οργάνωσης και προγραμματισμού, ατομικοί στόχοι στην οργάνωση και τον προγραμματισμό.....	24
4. Εμπόδια στη διαχείριση, οργάνωση και προγραμματισμό, υπόλογοι παράγοντες, κρίσιμοι συμμετοχοί.	30
5. Εργαλεία δανεισμένα από τη διαχείριση έργου για προγραμματισμό εργασιών ..	41
6. Οργάνωση και διαχείριση πόρων για βελτίωση οργάνωσης και προγραμματισμού	77
7. Οργάνωση και διαχείριση χρόνου, πόρων και προσοχής.....	84
8. Οργάνωση φυσικού και ψηφιακού χώρου.....	97
9. Ψηφιακά εργαλεία οργάνωσης και προγραμματισμού.....	109
10.Διαχείριση της γνώσης σε ατομικό επίπεδο	116
11.Βελτίωση και επανοργάνωση των προσωπικών συνηθειών με δημιουργικό και καινοτόμο τρόπο	126
13.Δημιουργία υποκίνησης για αλλαγές & δημιουργία σχημάτων υποστήριξης	133
Βιβλιογραφία	140

Πίνακας αντικειμένων

Αριθμός	Τίτλος	Σελίδα
1	Διάγραμμα 3.1: Η ανάλυση κενού.	28
2	Διάγραμμα 4.1: Οι στόχοι SMART	32
3	Πίνακας 5.1: Λίστα ελέγχου “check list” προσδιορισμού εύρους έργου.	47
4	Σχήμα 5.1: Το τρίγωνο της ποιότητας.	49
5	Πίνακας 5.2: Μήτρα προτεραιοτήτων έργου.	50
6	Σχήμα 5.2: Υπόδειγμα για τη σύνταξη καταστατικού χάρτη έργου (PMI).	51
7	Σχήμα 5.3: Βελτίωση της ικανότητας υλοποίησης των Κυπριακών Αναθετουσών Αρχών δημοσίων συμβάσεων.	56
8	Σχήμα 5.4: Διάγραμμα Γκάν-τ / Gantt chart	58
9	Σχήμα 5.5 Διάγραμμα με βέλη για την οργάνωση γαμήλιας δεξίωσης με παράλληλες εργασίες σε 1 ημέρα από 3 άτομα.	59
10	Σχήμα 5.6 Διάγραμμα με βέλη για την οργάνωση γαμήλιας δεξίωσης με εργασίες σε σειρά σε 3 ημέρες από 1 άτομο.	59
11	Πίνακας 5.3: Πίνακας δραστηριοτήτων.	62
12	Σχήμα 5.7 Διάγραμμα έργου με	63

	δραστηριότητα πάνω στον κόμβο.	
13	Σχήμα 5.8 Σχήμα 5.10 ενδεικτικός πίνακας Kanban.	64
14	Ενδεικτικός πίνακας kanban προσαρμοσμένος στη ροή εργασιών για την ανάπτυξη λογισμικού /SW	69
15	Πίνακας 5.4 δείκτες εκροών και δείκτες αποτελέσματος.	73
16	Διάγραμμα 6.1: Διάγραμμα ζήτησης πόρων κατά τη χρονική εξέλιξη του έργου.	80
17	Διάγραμμα 6.2: Διάγραμμα ζήτησης πόρων με Μ.Ο. ζήτησης και γραμμή τάσης.	80
18	Διάγραμμα 6.3: Διάγραμμα εξομάλυνσης της ζήτησης πόρων κοντά στον Μ.Ο. ζήτησης και γραμμή τάσης με ίδια απαίτηση συνολικού πόρου στο έργο.	81
19	Πίνακας 7.1 Eisenhauer matrix.	91
20	Εικόνα 10.1: Internet of Things (IoT)	
21	Διάγραμμα 13.1: Το μοντέλο PERMA.	134

Εισαγωγή

Με τον πρόσφατο νόμο 4940/2022, καθιερώνεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης με επίκεντρο τις δεξιότητες και τη συνεχή βελτίωση μέσω Σχεδίων Ανάπτυξης για υπαλλήλους και προϊσταμένους.

Με βάση το νέο νομοθετικό πλαίσιο, α. η στοχοθεσία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της αξιολόγησης, καθώς εκκινεί από τον καθορισμό των στόχων και β. κύρια επιδίωξη αποτελεί η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα κύρια σημεία της διαδικασίας είναι:

- Καθιέρωση ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης με το οποίο οριοθετείται το περιεχόμενο των δεξιοτήτων εκείνων που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου. Οι δεξιότητες αυτές συνιστούν τις ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της εποχής του ψηφιακού μετασχηματισμού.

- Καθιέρωση σχεδίου ανάπτυξης δεξιοτήτων με βάση το οποίο ο/η υπάλληλος σε συνεννόηση με τον/την προϊστάμενό/ή του/της, εντοπίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται ανάπτυξη. Με βάση το σχέδιο ανάπτυξης προσδιορίζονται από τον/την υπάλληλο σε συνεργασία με τον/την προϊστάμενο/η του/της, τα βήματα που θα ακολουθηθούν για την ανάπτυξη εκείνων των δεξιοτήτων, που κρίνονται απαραίτητες για την προσωπική και επαγγελματική του/της ανάπτυξη. Για πρώτη φορά εισάγονται οι έννοιες της συμβουλευτικής (Mentoring) και της υποστήριξης (Coaching) ως μέθοδοι ανάπτυξης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.

- Αξιοποίηση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων για τη διαμόρφωση σχεδίων ανάπτυξης δεξιοτήτων στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και, κατ' επέκταση της οργανωσιακής απόδοσης του υπαλλήλου και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

- Υποχρεωτικές συναντήσεις μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου (check-ins) τρεις φορές το χρόνο: το μήνα Ιανουάριο για προγραμματισμό εργασιών έτους, το μήνα Μάιο για επισκόπηση προόδου και πιθανή αναθεώρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης, το μήνα Δεκέμβριο για την αξιολόγηση της απόδοσης του έτους και τη διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς.

Με βάση το νέο σύστημα αξιολόγησης επιδιώκεται η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, καθώς και η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Σκοπός

Σκοπός της μαθησιακής υποεπένδυσης 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 επιμορφωμένοι/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 μπου 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 |

Επιδίωξη 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 η 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 στάδια 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. Οργάνωση,προγραμματισμός(Έννοια, Διαδικασίες, Οριοθέτηση στο Δημόσιο Τομέα).

Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της μαθησιακής ενότητας είναι να εισαγάγει τους σπουδαστές στις βασικές έννοιες της οργάνωσης και του προγραμματισμού, με έμφαση στον δημόσιο τομέα. Οι σπουδαστές θα κατανοήσουν τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη σωστή διαχείριση πόρων, τον ορθολογικό σχεδιασμό δράσεων και την αποτελεσματική εκτέλεση προγραμμάτων, ενώ θα μελετήσουν τις ιδιαιτερότητες και προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας στην εφαρμογή αυτών των διαδικασιών.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση με τρόπο βιωματικό να:

- Προσδιορίσουν με ακρίβεια τις έννοιες της οργάνωσης και προγραμματισμού σε σχέση με τα καθήκοντα τους.
- Προσδιορίσουν τομείς και πεδία που συμπεριλαμβάνονται στις παραπάνω έννοιες.
- Κατανοήσουν την ανάγκη για αυτοβελτίωση στους τομείς οργάνωσης & προγραμματισμού.
 - Έννοιες – Κλειδιά
 - Οργάνωση
 - Διοικητικές διαδικασίες
 - Θεσμική Οριοθέτηση
 - Λήψη Αποφάσεων
 - Διακυβέρνηση
 - Δημόσιες Υπηρεσίες
 - Προγραμματισμός
 - Διαχείριση Πόρων
 - Αποδοτικότητα
 - Δημόσια Διοίκηση
 - Αρμοδιότητες

Η λειτουργία του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός είναι η επιχειρησιακή διαδικασία η οποία στοχεύει στον καθορισμό των μελλοντικών ενεργειών και στόχων ενός οργανισμού, γεφυρώνοντας το κενό ανάμεσα στην τρέχουσα κατάσταση και την μελλοντική επιθυμητή κατάσταση. Μέσω του προγραμματισμού, ένας οργανισμός καθορίζει τι πρέπει να επιτευχθεί στο μέλλον, 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 για την επίτευξή τους πριν αναλάβει οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα.

Ο βασικός προγραμματισμός αναλύεται σε δυο(2) βασικές μορφές:

1. Ο στρατηγικός προγραμματισμός.
2. Ο τακτικός και ο λειτουργικός προγραμματισμός.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αφορά τη μακροπρόθεσμη προσέγγιση, στην οποία διαμορφώνεται η αποστολή, το όραμα, οι μακροχρόνιοι στόχοι και οι πολιτικές του οργανισμού.

Η αποστολή αντικατοπτρίζει τον σκοπό ύπαρξης του οργανισμού (π.χ., ποιοί είμαστε, σε ποιον τομέα δραστηριοποιούμαστε, τι παράγουμε, γιατί υπάρχουμε). Η αποσαφήνιση της αποστολής 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 κοινωνική τους αποστολή.

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. Τέλος, οι πολιτικές περιλαμβάνουν τις στρατηγικές που πρέπει να εφαρμοστούν για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Ο λειτουργικός ή τακτικός προγραμματισμός αφορά τον βραχυπρόθεσμο ή και τον μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό ενός οργανισμού, κατά τον οποίο καθορίζονται με ακρίβεια οι ποσοτικές, ποιοτικές 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 στοιχεία των στόχων και των μέσων εφαρμογής, ο προϋπολογισμός, που εκφράζει την οικονομική διάσταση των προγραμμάτων δράσης, και τα επιχειρησιακά προγράμματα, που συνδυάζουν τα προγράμματα δράσης με τους προϋπολογισμούς.

Η σημασία του προγραμματισμού είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς επιτρέπει τον προσχεδιασμό 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 και στη διασφάλιση διοικητικής πειθαρχίας.

Προγραμματισμός στο δημόσιο τομέα

Η σημασία του προγραμματισμού, όπως αναδεικνύεται μέσα από τις αρχές της διοικητικής επιστήμης, τονίζει τις σοβαρές ελλείψεις που υπάρχουν στη δημόσια διοίκηση όσον αφορά τον σχεδιασμό και τη θέσπιση στόχων. Οι κύριες 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 σε αυτό το πλαίσιο, για να εξασφαλιστεί η επανεκλογή, προτιμάται η κατάρτιση βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων που είναι ευρέως αποδεκτά, αντί για τις ουσιαστικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις που απαιτούνται και δεν ξεπερνούν το εύρος της εκλογικής τετραετίας.

Η δυσλειτουργία του προγραμματισμού στον 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 δύσκολους και συχνά αντικρουόμενους στόχους. Μέσα σε 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 στον δημόσιο τομέα, προσφέροντας σταδιακά προστιθέμενη αξία στη διοικητική του δράση. Ο στρατηγικός προγραμματισμός θα μπορούσε να αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο για τον δημόσιο τομέα, συμβάλλοντας στην επίτευξη μεγαλύτερης 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.

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 στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Η δυνατότητα διαμόρφωσης επιχειρησιακής αποστολής και οράματος προσφέρει στον οργανισμό τη δυναμική που απαιτείται για τον συντονισμό όλων των παραμέτρων προς έναν κοινό στόχο, μεγιστοποιώντας έτσι το τελικό αποτέλεσμα.

Στο πλαίσιο του προγραμματισμού στον 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.

Η λειτουργία της οργάνωσης

Η οργανωτική θεωρία ασχολείται 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. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τη διαδικασία διαμόρφωσης των οργανωτικών δομών μιας οργάνωσης, καθώς και τις

λειτουργίες που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας. Μέσα από χαρακτηριστικά 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 αλληλοεξαρτώμενα μέρη που στοχεύουν στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Η οργάνωση λειτουργεί ως μέρος ενός ευρύτερου συστήματος, με υποσυστήματα που αλληλοεπιδρούν και συνδέονται μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Η επιλογή της οργανωτικής δομής μιας οργάνωσης είναι στρατηγικής σημασίας για την επιτυχία της, 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 αποδοτικότητά της. Η οργανωτική δομή πρέπει να συνάδει με την αποστολή, το όραμα και τους στόχους του, ενώ 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 τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας, το εύρος ελέγχου, την τμηματοποίηση, τις σχέσεις εξουσίας, τον συντονισμό και την τυπικότητα.

Οργάνωση στο δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος τομέας, λόγω των πολλών παθογενειών που τον χαρακτηρίζουν, απαιτεί άμεση και επιτακτική αναδιάρθρωση της οργανωτικής του δομής. Η δημόσια διοίκηση, με τη γραφειοκρατία, την αυστηρή ιεραρχία και τη δυσκαμψία της, δεν μπορεί να εφαρμόσει σύγχρονες διοικητικές πρακτικές, παραμένοντας αναποτελεσματική. Είναι απαραίτητο να ενσωματωθεί η οργανωτική θεωρία στη λειτουργία του δημόσιου τομέα, προσαρμόζοντας τις δομές και τα λειτουργικά του

υποσυστήματα, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη αξιοποίηση των πόρων. Η γραφειοκρατική βάση της δημόσιας διοίκησης αν και ήταν αποτελεσματική στο παρελθόν, πλέον δείχνει σημάδια φθοράς και αδυνατεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις, καθιστώντας ορισμένες υπηρεσίες αναποτελεσματικές.

Είναι πλέον ξεκάθαρο ότι η γραφειοκρατία δεν αποτελεί πλέον τον καλύτερο τρόπο οργάνωσης, και ο εκσυγχρονισμός της οργανωτικής θεωρίας είναι απαραίτητος. Η ανάγκη για αποτελέσματα αντί για έμφαση στις διαδικασίες επιβάλλει την αναγκαιότητα ριζικής αναδιάρθρωσης των οργανωτικών δομών του δημοσίου τομέα. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να ξεπεράσει τις παρούσες οργανωτικές αδυναμίες που λειτουργούν ως εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων της, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Στην περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, εντοπίζονται βασικά προβλήματα οργανωτικού σχεδιασμού που συμβάλλουν στην αναποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα. Οι δυσλειτουργίες εντοπίζονται στην οργάνωση της εργασίας, στην κατανομή των αρμοδιοτήτων, στις διαδικασίες λειτουργίας των υπηρεσιών και στην ελλιπή αξιοποίηση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ). Ο ανασχεδιασμός της δημόσιας διοίκησης αποτελεί διαχρονικά κύριο στρατηγικό στόχο των δημόσιων μεταρρυθμίσεων, ο οποίος είναι συνδεδεμένος με την αύξηση της παραγωγικότητας.

Σύνοψη 2^{ου} κεφαλαίου

Η οργάνωση και ο προγραμματισμός στον δημόσιο τομέα αποτελούν κρίσιμες διαδικασίες για τη λειτουργία του. Η οργάνωση αναφέρεται στη διάρθρωση των υπηρεσιών και τη διαμόρφωση των αρμοδιοτήτων, ενώ ο προγραμματισμός αφορά τον καθορισμό στόχων και την ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξή τους. Στον 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 αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών, παρά τις προκλήσεις που προκύπτουν από τη γραφειοκρατική φύση των δημόσιων οργανισμών.

Ερωτήσεις κατανόησης - αυτόαξιολόγησης

- 2.1 Ποια είναι τα βασικά στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού στον δημόσιο τομέα και πώς συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών;
- 2.2 Ποιες προκλήσεις προκύπτουν κατά την εφαρμογή του προγραμματισμού στον δημόσιο τομέα και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχή υλοποίηση των στόχων;
- 2.3 Ποια είναι η έννοια της οργάνωσης και πώς εφαρμόζεται η διαδικασία οριοθέτησης αρμοδιοτήτων στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα;

Δραστηριότητες -πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 2.1 : Ανάλυση Οργάνωσης και Προγραμματισμού στον Δημόσιο Τομέα: Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να κατανοήσουν τις έννοιες της οργάνωσης και του προγραμματισμού στον δημόσιο τομέα, να αναγνωρίσουν τις διαδικασίες που τις διέπουν και να εντοπίσουν πώς αυτές συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα μιας δημόσιας υπηρεσίας. Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες και αναλύουν τις λειτουργίες προγραμματισμού και της οργάνωσης μία υπηρεσίας της επιλογής τους. Στη συνέχεια καλούνται να παρουσιάσουν τις βελτιώσεις που αφορούν την αποτελεσματικότερη οργάνωση της υπηρεσίας.

Δραστηριότητα 2.2 : Δημιουργία Σχεδίου Οργάνωσης και Προγραμματισμού για μια Δημόσια Υπηρεσία: Οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν την ευθύνη να οργανώσουν ένα σχέδιο προγραμματισμού για μια δημόσια υπηρεσία που ασχολείται με την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών. Στη συνέχεια καλούνται να περιγράψουν τους κύριους στόχους της υπηρεσίας, να παρουσιάσουν πως τα όρια του δημοσίου τομέα στον προγραμματισμό και την οργάνωση μπορούν να τους περιορίσουν και τους εξωτερικούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την πορεία του οργανισμού.

3. Μέτρα προσωπικής οργάνωσης και προγραμματισμού, ατομικοί στόχοι στην οργάνωση και τον προγραμματισμό.

Σκοπός

Η ενότητα για τα μέτρα προσωπικής οργάνωσης και προγραμματισμού και τους ατομικούς στόχους επικεντρώνεται στις βασικές πρακτικές και δεξιότητες που χρειάζεται ένα άτομο προκειμένου να οργανώσει αποτελεσματικά τον χρόνο και τις δραστηριότητές του. Ο στόχος είναι η επίτευξη των προσδοκιών του, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Αυτά τα μέτρα ενισχύουν την αποδοτικότητα και μειώνουν το άγχος που μπορεί να προκύπτει από τον κακό προγραμματισμό και την έλλειψη οργάνωσης.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αξιολογήσουν τον βαθμό των παραγόντων και πεδίων της οργάνωσης στην εργασία τους, όπως ορίστηκαν στην προηγούμενη ενότητα (ατομικοί δείκτες δεξιότητας οργάνωσης).
- Αξιολογήσουν τον βαθμό των παραγόντων και πεδίων του προγραμματισμού στην εργασία τους, όπως ορίστηκαν στην προηγούμενη ενότητα (ατομικοί δείκτες δεξιότητας προγραμματισμού).
- Εκτελέσουν ‘ανάλυση κενού’ (gap analysis) μεταξύ παρούσας και ιδεατής κατάστασης σε ότι αφορά τις ίδιες επιδόσεις τους στην οργάνωση και προγραμματισμό στην εργασία τους.
- Θέσουν στόχους βελτίωσης.
 - Έννοιες – Κλειδιά
 - Προτεραιότητες
 - Προγραμματισμός
 - Αναθεώρηση στόχων
 - Καταγραφή προόδου
 - Χρονοδιαγράμματα
 - Ανάλυση κενού
 - Οργανωτικές Ικανότητες
 - Ευελιξία

Οργανωτικές Ικανότητες

Ο όρος "οργανωτικές ικανότητες" αναφέρεται στο σύνολο των δεξιοτήτων που επιτρέπουν σε ένα άτομο να ξεχωρίζει, επιτυγχάνοντας υψηλούς στόχους τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική του ζωή. Αυτές οι ικανότητες διευκολύνουν το άτομο να καθορίζει προτεραιότητες και στόχους, να σχεδιάζει και να προγραμματίζει τις δραστηριότητές του για την επίτευξή τους, να εφαρμόζει αποτελεσματικές διαδικασίες για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της προόδου του σε σχέση με τους στόχους του, να διαχειρίζεται σωστά τους διαθέσιμους πόρους και να αξιοποιεί τον χρόνο του με σκοπό την επίτευξη αυτών των στόχων.

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 θέτει προσωπικούς στόχους, 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.
- Να επιτυγχάνει περισσότερα μέσα στον διαθέσιμο χρόνο.
- Να τηρεί τις προθεσμίες για τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει.
- Να ολοκληρώνει τα καθημερινά του καθήκοντα και τις ευθύνες που απορρέουν από τους κοινωνικούς του ρόλους.
- Να διαχειρίζεται τα χρήματά του με αποδοτικότητα και σύνεση.

Οι οργανωτικές ικανότητες επιτρέπουν στα άτομα να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προσωπικές και κυρίως στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις. Βασικές θεωρούνται, η ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων, η ικανότητα στοχοθεσίας, η ικανότητα προγραμματισμού και σχεδιασμού, καθώς και η ικανότητα οργάνωσης του χρόνου και του χώρου, θεωρούνται θεμελιώδεις οργανωτικές ικανότητες. Αυτές οι ικανότητες ενισχύονται από την ικανότητα ανάθεσης εργασιών και καθηκόντων σε άλλα άτομα του προσωπικού ή επαγγελματικού περιβάλλοντος, γεγονός που επιτρέπει την απελευθέρωση χρόνου για τα κύρια καθήκοντα του ατόμου. Επιπλέον, η ικανότητα να εργάζεται κάποιος με προσοχή στη λεπτομέρεια και να αποφεύγει λάθη κρίνεται επίσης ως σημαντική.

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

Η ικανότητα λήψης αποφάσεων, επιτρέπει στο άτομο να αξιοποιεί όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες, 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.

Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, είναι η ικανότητα να παίρνει κάποιος αποφάσεις, όταν προκύπτει μια δύσκολη και απροσδόκητη κατάσταση που πρέπει να αντιμετωπιστεί, η οποία προκαλεί σύγχυση, αμφιβολία ή αβεβαιότητα σχετικά με το αποτέλεσμα και τους στόχους που αυτός επιδιώκει να επιτύχει.

Η ικανότητα προγραμματισμού, είναι η ικανότητα του ατόμου να προσδιορίζει χρονικά 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.

Επίσης, σχετίζεται με την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, ώστε τα έργα και τα καθήκοντά του να έχουν τα απαραίτητα μέσα για να μπορέσουν να εκπληρωθούν. Η ικανότητα του προγραμματισμού μας δίνει τη δυνατότητα να έχουμε σαφή εικόνα για το τι πραγματικά μπορούμε να επιτύχουμε μέσα στον χρόνο που διαθέτουμε και με τα μέσα που διαθέτουμε.

Πρόσθετα, μας επιτρέπει να σχεδιάζουμε ρεαλιστικά, αξιοποιώντας τον 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 οργανωτικές μας ικανότητες, είναι σημαντικό να αξιολογήσουμε σε ποιο βαθμό τις κατέχουμε, εξετάζοντας αν:

- Προγραμματίζουμε τις δραστηριότητές μας με αποτελεσματικότητα,
- Λαμβάνουμε λογικές και καλά ζυγισμένες αποφάσεις σχετικά με το τι είναι σημαντικό και τι απλώς επείγον,

- Διαθέτουμε ευελιξία στην επίλυση προβλημάτων,
- Θέτουμε ρεαλιστικούς στόχους,
- Ιεραρχούμε τις προτεραιότητές μας,
- Οργανώνουμε τις δραστηριότητές μας με ορθολογικό τρόπο,
- Γνωρίζουμε πού αφιερώνουμε τον περισσότερο χρόνο μας,
- Είμαστε οργανωμένοι αποτελεσματικά στον χώρο μας,
- Έχουμε άλλους στόχους ανάλογα με την περίπτωση.

Αξιολόγηση κομβικών ικανοτήτων

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση ή αυτοαξιολόγηση των οργανωτικών ικανοτήτων. Αυτές περιλαμβάνουν συνεντεύξεις με ειδικούς στον τομέα της συμβουλευτικής και της προσωπικής ανάπτυξης, ψυχομετρικά τεστ, καταγισμό ιδεών και ανάλυση SWOT.

Η γνώμη των προϊσταμένων, των συναδέλφων, των συνεργατών και των πελατών μας, καθώς και γενικά των ατόμων που μας περιβάλλουν, είναι εξαιρετικά σημαντική. Όταν η αξιολόγηση πραγματοποιείται με συστηματικό τρόπο, μέσα σε μια οργανωμένη διαδικασία, με καλή διάθεση και στόχο την υποστήριξή μας, μπορεί να μας βοηθήσει να εντοπίσουμε τις αδυναμίες μας και να σχεδιάσουμε στρατηγικές για τη βελτίωσή τους.

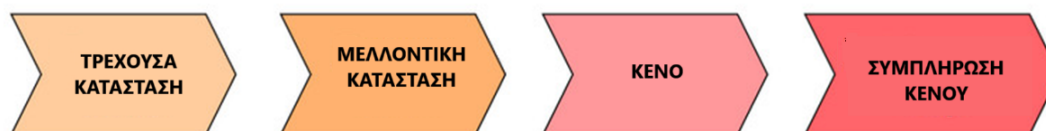
Μια τέτοια διαδικασία περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των συμπεριφορών που σχετίζονται με τις αξιολογούμενες ικανότητες, τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων και την παροχή ανατροφοδότησης στον ενδιαφερόμενο σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Ανάλυση κενού (GAP Analysis)

Η ανάλυση κενού, γνωστή και ως ανάλυση αναγκών, είναι μια μέθοδος που αξιολογεί τη διαφορά μεταξύ της τρέχουσας απόδοσης ενός ατόμου ή ενός οργανισμού και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν αν πετυχαίνουν τους στόχους τους και αν αξιοποιούν τους πόρους τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο όρος "κενό" αναφέρεται στη διαφορά ανάμεσα στην τρέχουσα κατάσταση και τους μελλοντικούς στόχους. Η ανάλυση κενού προσφέρει ένα δομημένο πλαίσιο για τον εντοπισμό αυτής της διαφοράς, καθώς και

τα βήματα που απαιτούνται για να καλυφθεί το χάσμα αυτό. Αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για την οργανωτική απόδοση, επιτρέποντας στα άτομα να επανεξετάζουν τους στόχους τους και να αξιολογούν την πρόοδο προς την επίτευξή τους.

Ανάλυση κενού



Διάγραμμα 3.1: Η ανάλυση κενού. Πηγή: Oshhkingdom.com.

Σύνοψη 3^{ου} Κεφαλαίου

Οι οργανωτικές ικανότητες αφορούν δεξιότητες που επιτρέπουν σε ένα άτομο να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο, τους πόρους και τις υποχρεώσεις του, θέτοντας στόχους και προτεραιότητες, προγραμματίζοντας δράσεις και παίρνοντας αποφάσεις για την επίτευξη των στόχων του. Με ικανότητες όπως η ιεράρχηση προτεραιοτήτων, η στοχοθεσία, η λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων, το άτομο ενισχύει την παραγωγικότητά του και ανταποκρίνεται στις προσωπικές και επαγγελματικές του υποχρεώσεις. Η συστηματική αξιολόγηση, μέσω ψυχομετρικών εργαλείων ή ανατροφοδότησης από συνεργάτες, βοηθά στον εντοπισμό αδυναμιών, ενώ η ανάλυση κενού επιτρέπει τη σύγκριση της τρέχουσας απόδοσης με τους επιθυμητούς στόχους, προσφέροντας κατευθύνσεις για βελτίωση.

Ερωτήσεις κατανόησης - αξιολόγησης

3.1 Ποια είναι η σημασία των οργανωτικών ικανοτήτων στην επαγγελματική και προσωπική ζωή, και πώς συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων ενός ατόμου;

3.2 Με ποιες μεθόδους μπορεί να γίνει αξιολόγηση των οργανωτικών ικανοτήτων, και πώς η ανατροφοδότηση από συναδέλφους και προϊσταμένους μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυσή τους;

3.3 Ποιος είναι ο ρόλος της ανάλυσης κενού (GAP Analysis) στη διαδικασία

βελτίωσης των οργανωτικών ικανοτήτων, και πώς μπορεί να εντοπιστεί η απόσταση μεταξύ των τρεχόντων και των επιθυμητών επιπέδων απόδοσης;

Δραστηριότητες – πρακτικές-εφαρμογές

Δραστηριότητα 3.1: Ανάπτυξη των ικανοτήτων στοχοθεσίας, προγραμματισμού και ιεράρχησης προτεραιοτήτων. Οι συμμετέχοντες, μέσω μιας εργαστηριακής δραστηριότητας, θα θέσουν ρεαλιστικούς προσωπικούς ή επαγγελματικούς στόχους και θα φτιάξουν ένα πλάνο δράσης για να τους επιτύχουν. Κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας, θα μάθουν τεχνικές για την ιεράρχηση προτεραιοτήτων, θα προγραμματίσουν τις ενέργειές τους, και θα κατανοήσουν πώς να κατανέμουν σωστά τους διαθέσιμους πόρους (χρόνο, ενέργεια, χρήματα).

Δραστηριότητα 3.2: Κατανόηση και εφαρμογή της ανάλυσης κενού για την ενίσχυση των οργανωτικών ικανοτήτων και την προσωπική ανάπτυξη. Οι συμμετέχοντες θα χρησιμοποιήσουν την τεχνική ανάλυσης κενού για να εντοπίσουν τις διαφορές μεταξύ της τρέχουσας κατάστασής τους και των επιθυμητών στόχων σε έναν συγκεκριμένο τομέα (π.χ., διαχείριση χρόνου, οργάνωση χώρου).

4. Εμπόδια στη διαχείριση, οργάνωση και προγραμματισμό, υπόλογοι παράγοντες, κρίσιμοι συμμετέχοντες.

Η αποτελεσματική οργάνωση και ο προγραμματισμός αποτελούν κρίσιμα εργαλεία για την επίτευξη στόχων σε κάθε επαγγελματικό πλαίσιο. Παρ' όλα αυτά, η διαδικασία της υλοποίησης αυτών των στόχων μπορεί να συναντήσει σημαντικά εμπόδια που απαιτούν κατάλληλη διαχείριση. Αυτά τα εμπόδια μπορεί να προέρχονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, περιλαμβάνοντας ψυχολογικές προκλήσεις, οργανωτικές δυσκολίες και την ανάγκη για συνεργασία με άλλα μέλη της ομάδας. Εξετάζοντας και κατανοώντας αυτά τα εμπόδια, οι επιμορφούμενοι/ες μπορούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίσουν και περιγράψουν τα εμπόδια που πιθανόν να συναντήσουν στην προσπάθειά τους για την επίτευξη των στόχων οργάνωσης.
- Αναγνωρίσουν και περιγράψουν τα εμπόδια που πιθανόν να συναντήσουν στην προσπάθειά τους για την επίτευξη των στόχων προγραμματισμού.
- Εξετάσουν την διαχείριση των εμποδίων στην ατομική οργάνωση & στον προγραμματισμό ως πρόβλημα προς επίλυση.
- Αξιολογήσουν τον βαθμό «αδιοκτησίας» /δέσμευσης τους σε κάθε κατηγορία στόχων οργάνωσης και προγραμματισμού.
- Εξετάσουν πιθανά εσωτερικά εμπόδια στην στοίχιση με τους στόχους τους μέσα από το πλαίσιο της αλληλεξάρτησης.
- Προσδιορίσουν τους υπόλογους παράγοντες για την υπερνίκηση των εμποδίων οργάνωσης και προγραμματισμού (ψυχολογικούς και εξωτερικούς).
- Προσδιορίσουν τους κρίσιμους συμμετέχοντες για την υπερνίκηση των εμποδίων οργάνωσης και προγραμματισμού.
- Περιγράψουν τις αλληλεξαρτήσεις στόχων οργάνωσης και προγραμματισμού ποιοτικά και ποσοτικά.
- Εντοπίσουν και εξετάσουν τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις για την διαχείριση

των εμποδίων οργάνωσης και προγραμματισμού.

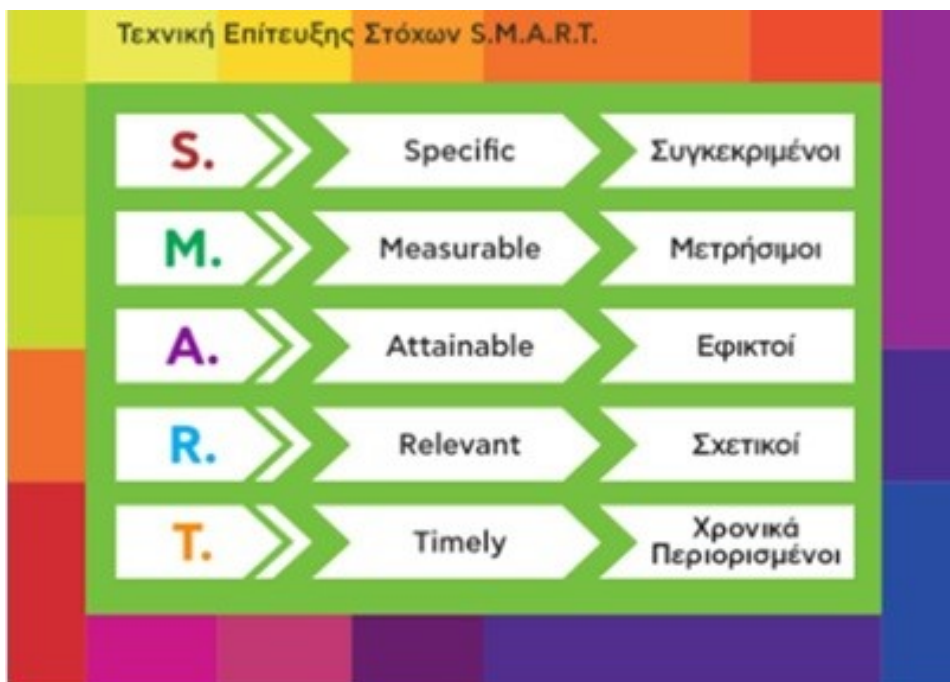
- Διακρίνουν ίδιες στάσεις και συμπεριφορές που στηρίζουν την επιτυχία αλληλοεξαρτούμενων στόχων της ομάδας που ανήκει ο/η κάθε συμμετέχων/χουσα.

Έννοιες – Κλειδιά

- Εμπόδια οργάνωσης
- Εσωτερικοί παράγοντες
- Κρίσιμοι συμμετοχοί
- Εναλλακτικές λύσεις
- Εμπόδια προγραμματισμού
- Εξωτερικοί παράγοντες
- Αλληλεξάρτηση στόχων
- Συμπεριφορές επιτυχίας

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 4.1: 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 (Αναθεωρίσιμοι): 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.

Αναγνώριση, περιγραφή και ταξινόμηση εμποδίων.

Η αναγνώριση και η διαχείριση των προσωπικών και 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: Τα οποία αφορούν το ίδιο το άτομο και αφορούν τη σωματική και ψυχολογική του κατάσταση. Ενδεικτικά μπορεί 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, τη δυσκολία συντονισμού και επικοινωνίας με συναδέλφους ή και την έλλειψη πόρων. 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 την 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 παραγωγικότητα 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 προβλήματα 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.

Εργαλεία ανάλυσης κενού

Η ανάλυση **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους, εντοπίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στο περιβάλλον τους.

Δυνατά σημεία (Strengths) : Αυτά είναι τα χαρακτηριστικά ή οι ικανότητες που προσφέρουν σε ένα άτομο πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Μέσα από αυτοαξιολόγηση, αναλογίζεται τι κάνει καλά, τις δεξιότητες, τις γνώσεις ή τα ταλέντα που έχει, και το αυτά το βοηθούν να επιτύχει τους στόχους του. Για παράδειγμα δυνατά σημεία θεωρούνται: Οι ισχυρές επικοινωνιακές ικανότητες, η καλή οργάνωση και διαχείριση του χρόνου, ή η εμπειρία σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα.

Αδυναμίες (Weaknesses): Οι αδυναμίες 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.

Ευκαιρίες (Opportunities): 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.

Απειλές (Threats): Οι απειλές είναι οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορεί να

επηρεάσουν αρνητικά την πορεία τους. Το άτομο καλείται να εντοπίσει καταστάσεις ή παράγοντες που ενδέχεται να αποτελέσουν εμπόδιο. Για παράδειγμα απειλές είναι ο αυξημένος ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας, οι οικονομικές δυσκολίες που περιορίζουν τις καταναλωτικές ή επενδυτικές επιλογές ή ουσιώδεις αλλαγές στον κλάδο που απαιτούν νέες δεξιότητες

Τα άτομα αφού προσδιορίσουν τα παραπάνω, χρησιμοποιούν τα δυνατά τους σημεία για να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες, και προσπαθούν να βρουν τρόπους να αντιμετωπίσετε τις αδυναμίες που έχουν και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η μέθοδος αυτή μπορεί να βοηθήσει στην καθοδήγηση προσωπικών ή επαγγελματικών επιλογών και στη χάραξη συγκεκριμένων στρατηγικών ανάπτυξης

Η **συγκριτική αξιολόγηση** (Benchmarking) ως εργαλείο ανάλυσης κενού σε προσωπικό επίπεδο μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων που διαθέτει κάποιος σε σχέση με αυτά που απαιτούνται για συγκεκριμένους στόχους ή θέσεις που επιδιώκει να καταλάβει. Η διαδικασία περιλαμβάνει:

Τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης: Εξετάζονται τα προσόντα, οι δεξιότητες και οι γνώσεις που είναι απαραίτητες για μια συγκεκριμένη θέση ή στόχο. Μπορεί να περιλαμβάνουν τεχνικές δεξιότητες, ικανότητες διαχείρισης χρόνου, επικοινωνίας, κ.ά.

Την αξιολόγηση των τρεχουσών ικανοτήτων: Το άτομο αξιολογεί τις δικές του ικανότητες και προσόντα, με βάση τα κριτήρια που έχουν τεθεί. Αυτή η αυτοαξιολόγηση μπορεί να γίνει μέσω ερωτηματολογίων, τεστ ή ακόμα και ανατροφοδότηση από συναδέλφους ή εκπαιδευτές.

Τον προσδιορισμό του κενού: Αποτελεί τη διαφορά μεταξύ των απαιτούμενων δεξιοτήτων και των υπάρχουσών ικανοτήτων αποτελεί το «κενό». Αυτή η ανάλυση δείχνει τα σημεία στα οποία χρειάζεται βελτίωση ή ανάπτυξη.

Ο σχεδιασμός της ενέργειας για βελτίωση: Αφού εντοπιστούν τα κενά, το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης για να καλυφθούν. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει επιπλέον εκπαίδευση, συμμετοχή σε σεμινάρια ή απόκτηση εμπειρίας μέσω πρακτικής άσκησης.

Η συγκριτική αξιολόγηση σε προσωπικό επίπεδο επιτρέπει τη στοχευμένη ανάπτυξη και βελτίωση, διευκολύνοντας τη λήψη πιο αποτελεσματικών αποφάσεων για τη σταδιοδρομία ή την επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου.

Το **PERT** (Program Evaluation Review Technique) έχει κατά βάση χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο διαχείρισης έργων και προγραμματισμού, αλλά μπορεί επίσης να αξιοποιηθεί και στην προσωπική ανάπτυξη για την επίτευξη προσωπικών στόχων του ατόμου. Η τεχνική αυτή βοηθά στον κατακερματισμό ενός μεγάλου στόχου σε επιμέρους μικρότερες ενέργειες και παρέχει έναν σαφή χρονικό προγραμματισμό για την υλοποίησή τους. Τα βήματα του PERT είναι τα παρακάτω:

1. Ο ορισμός του στόχου: Αρχικά, καθορίζεται ο κύριος στόχος που θέλει να επιτύχει το άτομο, όπως η βελτίωση μίας συγκεκριμένης δεξιότητας ή η ολοκλήρωση ενός μεγαλύτερου ατομικού project.
2. Η ανάλυση των καθηκόντων: Ο στόχος διασπάται σε επιμέρους καθήκοντα ή και βήματα, τα οποία καθορίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει μία λογική σειρά εκτέλεσης.
3. Η χρονική εκτίμηση: Υπολογίζεται ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση κάθε βήματος, χρησιμοποιώντας τις βασικές παραμέτρους της PERT: Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται ο ελάχιστος και ο μέγιστος χρόνος κάθε δραστηριότητας και ένα πιθανό ενδιάμεσο σενάριο που είναι ένας μέσος όρος των παραπάνω τιμών.
4. Ο προσδιορισμός του συνολικού χρονοδιαγράμματος: Όσο προχωρά η διαδικασία είναι σημαντικό να τηρείται το αντίστοιχο χρονοδιάγραμμα και να αποφεύγονται οι πιθανές καθυστερήσεις, εντοπίζοντας πιθανά εμπόδια.
5. Η αξιολόγηση και η αναπροσαρμογή: Κατά τη διάρκεια του έργου γίνονται αναπροσαρμογές και αξιολογήσεις της προόδου του για να εξασφαλιστεί ότι ο στόχος παραμένει εφικτός και ρεαλιστικός.

Το Διάγραμμα **Ψαροκόκαλου**, γνωστό και ως διάγραμμα Ishikawa ή διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος, είναι ένα σημαντικό εργαλείο ανάλυσης το οποίο βοηθά στην αναγνώριση των πιθανών αιτιών ενός προβλήματος ή ενός ζητήματος. Το διάγραμμα μοιάζει με το σκελετό ενός ψαριού, με την κύρια γραμμή (η «ραχοκοκαλιά») να αναπαριστά το βασικό πρόβλημα ή το αποτέλεσμα, και τις διακλαδώσεις («οστά») να αναπαριστούν τις διάφορες κατηγορίες αιτιών που ενδέχεται να προκαλούν το πρόβλημα.

Τα βήματα της μεθοδολογίας είναι τα εξής:

1. Ο καθορισμός του προβλήματος: Στην αρχή της «ραχοκοκαλιάς» σημειώνεται το πρόβλημα ή το θέμα προς ανάλυση, ώστε να είναι σαφές ποιο είναι το

- επίκεντρο της διερεύνησης.
2. Οι κατηγορίες των αιτίων: Αναγνωρίζονται οι κύριες κατηγορίες αιτίων (άνθρωποι, μέθοδοι, εξοπλισμός, διαδικασίες κ.α.) που μπορεί να συνεισφέρουν στο πρόβλημα.
 3. Η αναγνώριση των αιτίων: Για κάθε κατηγορία αιτίων, αναγνωρίζονται και αναλύονται συγκεκριμένα ζητήματα που μπορεί να στο πρόβλημα. Αυτά τοποθετούνται ως υποκατηγορίες στις αντίστοιχες γραμμές («κόκαλα»).
 4. Η ανάλυση και η ιεράρχηση: Καθώς ολοκληρώνεται το διάγραμμα, απαιτείται ανάλυση και ιεράρχηση των αιτίων, δίνοντας προτεραιότητα σε όσα φαίνεται να επηρεάζουν περισσότερο το πρόβλημα.

Περίληψη 4^ο κεφαλαίου.

Η μέθοδος SMART και τα εργαλεία ανάλυσης αποτελούν ένα βασικό πλαίσιο για να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι είναι σαφείς, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά καθορισμένοι. Η προσθήκη των κριτηρίων Evaluate και Revise στην έκδοση SMARTER επιτρέπει την τακτική αξιολόγηση και αναθεώρηση των στόχων για καλύτερη προσαρμογή και διατήρηση της προόδου. Αντίστοιχα, εργαλεία όπως το SWOT, το Benchmarking, το PERT και το διάγραμμα Ψαροκόκαλου (Ishikawa). Όλα τα παραπάνω είναι πολύ χρήσιμα για τον καθορισμό και την επίτευξη προσωπικών ή επαγγελματικών στόχων, καθώς ενισχύουν την οργάνωση, την ανάλυση και την προσαρμοστικότητα.

Ερωτήσεις κατανόησης - αυτοαξιολόγησης

4.1 Πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση SWOT για τη βελτίωση των προσωπικών δεξιοτήτων και την ανάπτυξη στρατηγικών για την επαγγελματική εξέλιξη;

4.2 Περιγράψτε τα βήματα της τεχνικής PERT και εξηγήστε πώς μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση του χρόνου για την ολοκλήρωση ενός προσωπικού ή επαγγελματικού έργου.

4.3 Τι διαφοροποιεί τα εξωτερικά εμπόδια από τα εσωτερικά;

Δραστηριότητες - πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 4.1 : Προσωπική Ανάλυση SWOT.

Οι συμμετέχοντες δημιουργούν ένα προσωπικό διάγραμμα SWOT. Καταγράφουν συγκεκριμένα βήματα για να αξιοποιήσουν τα δυνατά τους σημεία και τις ευκαιρίες, καθώς και τρόπους να διαχειριστούν τις αδυναμίες και να αντιμετωπίσουν τις απειλές.

Δραστηριότητα 4.2: Δημιουργία Διαγράμματος Ψαροκόκαλου για την επίλυση ενός προβλήματος.

Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες των 3 ατόμων και επιλέγουν ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν στην εργασία ή στην καθημερινή τους ζωή, π.χ., την έλλειψη παραγωγικότητας. Συζητούν τις κατηγορίες των πιθανών αιτίων και για κάθε μία από αυτές προσδιορίζουν τουλάχιστον 2 αίτια για τα οποία προτείνουν πιθανές λύσεις και τις παρουσιάζουν.

Πεντανόστιμο ρύζι :

Τι κάνει τελικά το ρύζι νόστιμο ; Παρουσιάστε σε ένα διάγραμμα ψαροκόκαλου (αιτίας – αποτελέσματος) σε 4 διαφορετικές κατηγορίες την διαδικασία αιτίου - αποτελέσματος.

Κατηγορίες :

- A. Το ρύζι ως υλικό
- B. Πλύσιμο
- Γ. Προετοιμασία σκεύους και κουζίνας
- Δ. Βράσιμο

Στοιχεία δομής αιτίου αποτελέσματος :

- Ποσότητα ρυζιού.
- Ποσότητα αέρα στο σκεύος βρασμού.
- Προέλευση ρυζιού (Εγχώριο ή εισαγωγής).
- Χρόνος πλυσίματος (Σύντομος ή μακρύς).
- Θέση χύτρας βρασμού.
- Προέλευση νερού (δικτύου, βροχής ή πηγαδιού).

- Επιλογή ματιού κουζίνας.
- Χρόνος βρασμού.
- Χρόνος παραμονής ρυζιού στο κρύο νερό (Σύντομος ή μακρύς).
- Μέθοδος συλλογής ρυζιού (Με το χέρι ή μηχανικά).
- Ποιότητα νερού (εμφιαλωμένο ή βρύσης).
- Προσαρμογή θερμοκρασίας όταν το νερό βράσει.
- Δύναμη φωτιάς (χαμηλή ή υψηλή).
- Τρόπος μέτρησης ρυζιού(Με το μάτι ή σε κούπες).
- Σούρωμα(Με το χέρι ή μηχανήμα).
- Έλεγχος βαθμών νερού.
- Ποικιλία ρυζιού (Γενική ή ειδική).
- Τύπος καταστήματος (Μικρό κατάστημα ή σούπερ μάρκετ).
- Βαθμός στην κουζίνα (χαμηλός ή υψηλός).
- Σχέση (λόγος) ρυζιού νερού.

5. Εργαλεία δανεισμένα από τη διαχείριση έργου για προγραμματισμό εργασιών

Σκοπός

Σκοπός αυτής της ενότητας (της 2^{ης} ημέρας του προγράμματος) είναι οι επιμορφωνόμενοι/ες υπάλληλοι 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.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι να μάθουν οι επιμορφωνόμενοι/ες υπάλληλοι του δημοσίου τομέα πως να χρησιμοποιούν βασικά εργαλεία διαχείρισης έργων προσαρμοσμένα στις ανάγκες της σύγχρονης οργάνωσης και προγραμματισμού της εργασίας του εργαζόμενου, όπως: WBS, Kanban, Critical Path Method/CPM, δείκτες απόδοσης σε ατομικό επίπεδο (Key Performance Indicators-KPIs). κ.α. Χρήσιμα στην οργάνωση και προγραμματισμό των εργασιών τους στην καθημερινότητα με χρονικό ορίζοντα ημέρας, εβδομάδος, μήνα.

Λέξεις – κλειδιά:

- Εύρος έργου και εργασιών. -Αναλυτική δομή εργασιών (Work Breakdown Structure).
- Kanban. -CPM.
- KPIs. - Προγραμματισμός εργασιών
- Χρονοδιάγραμμα εργασιών. -Διαχείριση έργου

Η σημασία του προσδιορισμού του έργου και της εργασίας για την οργάνωση και τον προγραμματισμό

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 διοίκηση 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 τηλεκπαίδευση, 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 «**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 παραδώσεις 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 πληροφορικού 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 βαρέων 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 βαρέα 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 – ΒΟΑΚ.

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. 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 υλοποίησης 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 5.1, ακολουθώντας αυτή τη «λίστα ελέγχου».

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:

Πίνακας 5.1	
ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ “check list” ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΕΥΡΟΥΣ ΕΡΓΟΥ	
1.	Στόχος έργου <ul style="list-style-type: none">• Ικανοποίηση πελάτη
2.	Παραδοτέα <ul style="list-style-type: none">• Απαιτήσεις του έργου
3.	Τεχνικές απαιτήσεις <ul style="list-style-type: none">• Διασφαλίζουν τη σωστή ΑΠΟΔΟΣΗ των παραδοτέων
4.	Ορόσημα <ul style="list-style-type: none">• Χρονοδιάγραμμα σημαντικών οροσήμων έργου
5.	Όρια και εξαιρέσεις <ul style="list-style-type: none">• Όρια εργασιών (ώρες, τι κάνει η ομάδα έργου και τι όχι)
6.	Ανασκόπηση με τον αναθέτοντα το έργο, την Υπηρεσία <ul style="list-style-type: none">• Συμφωνούνται οι προσδοκίες από το έργο

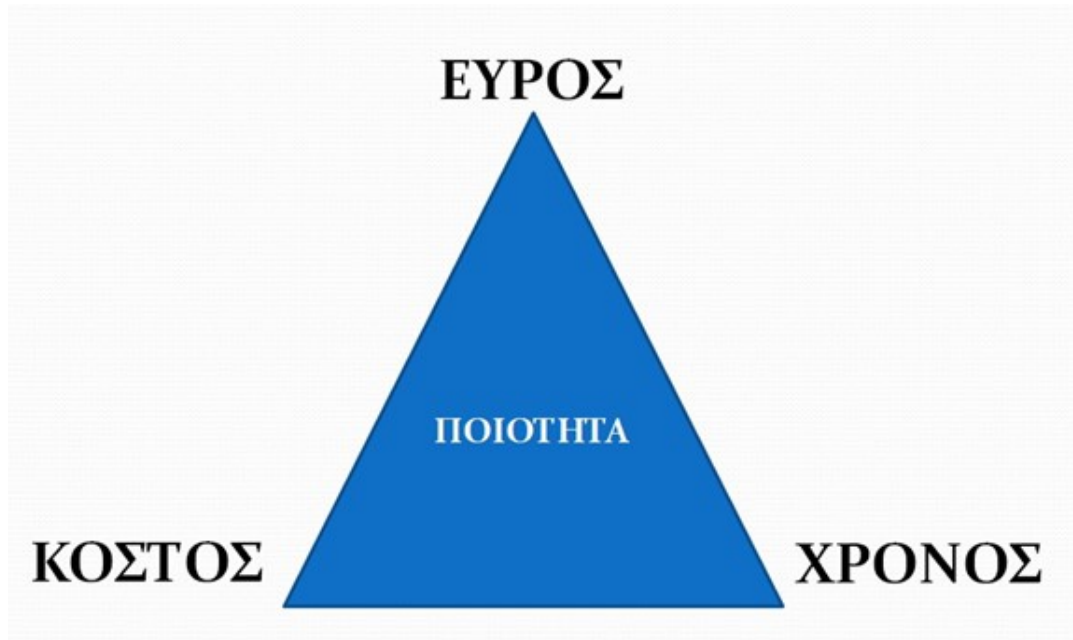
Larson & Gray 2011, σελ. 100 κ.ε.

- Τίτλος έργου
- Εύρος 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 5.1: Το τρίγωνο της ποιότητας

Στο τρίγωνο αυτό κόστος, χρόνος, εύρος 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 στον πίνακα 5.2 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 5.2: 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 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 όπως παρακάτω στο σχήμα 5.2:

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		

Σχήμα 5.2: 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.

Το σχέδιο του έργου και 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 (PRINCE 2).

Το εύρος του έργου δεν μπορεί να υλοποιηθεί όλο με τη μία. Ένα έργο, ή μία σειρά εργασιών κατά περίπτωση, έχει 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 στοιχείο πρωτοτυπίας.
- **ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ:** Έχει ορισμένη αρχή και τέλος, έχει διάρκεια (ειδικά ένα έργο).
- **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.

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).

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, διπλωματική 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 ΟΛΕΣ 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).

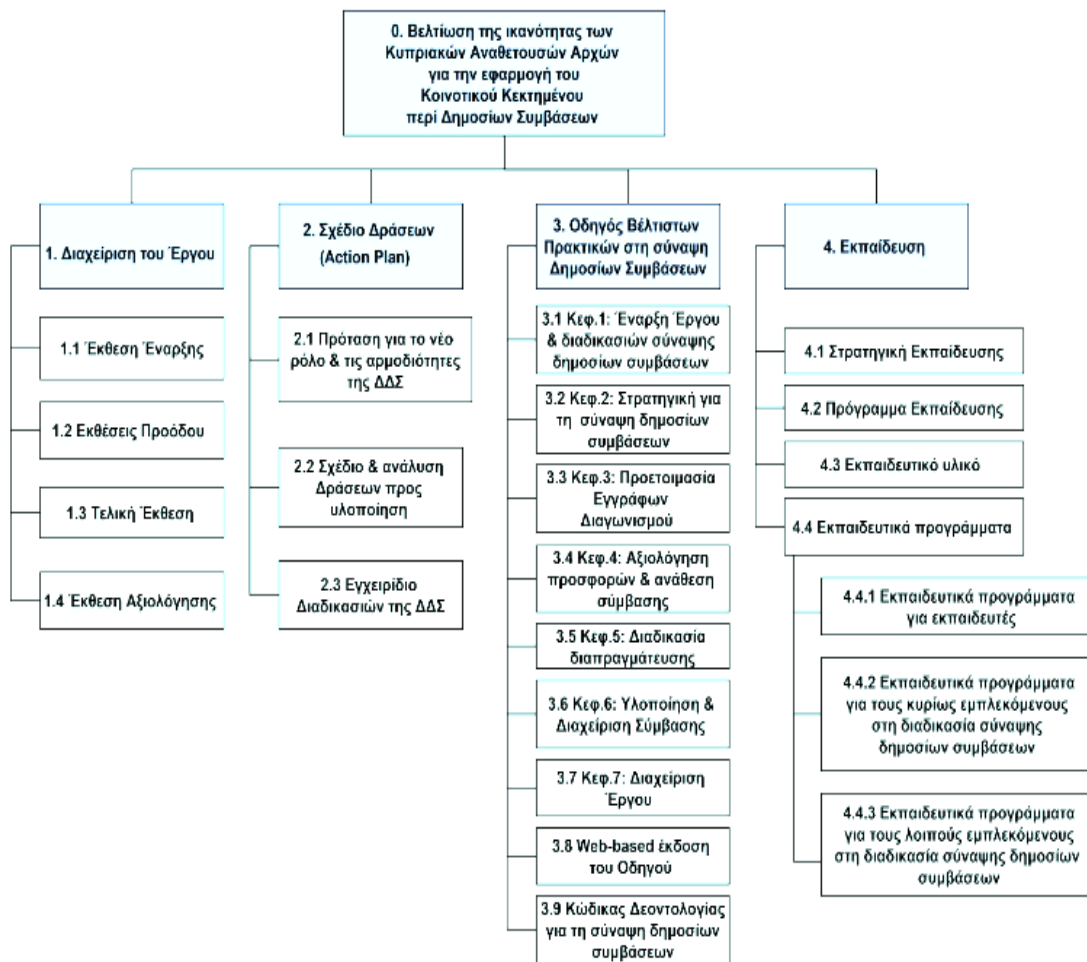
Σε απλό παράδειγμα για να δούμε πρακτικά το έργο οικοδομής ενός σπιτιού με την αναλυτική δομή εργασιών του, η WBS μπορεί να αποτυπωθεί με δύο τρόπους:

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)

Ένα παράδειγμα WBS για έργο δημόσιας Υπηρεσίας είναι το παρακάτω από το Γενικό Λογιστήριο της Δημοκρατίας της Κύπρου:



Σχήμα 5.3: 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> (πρόσβαση 14/11/2024)

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)

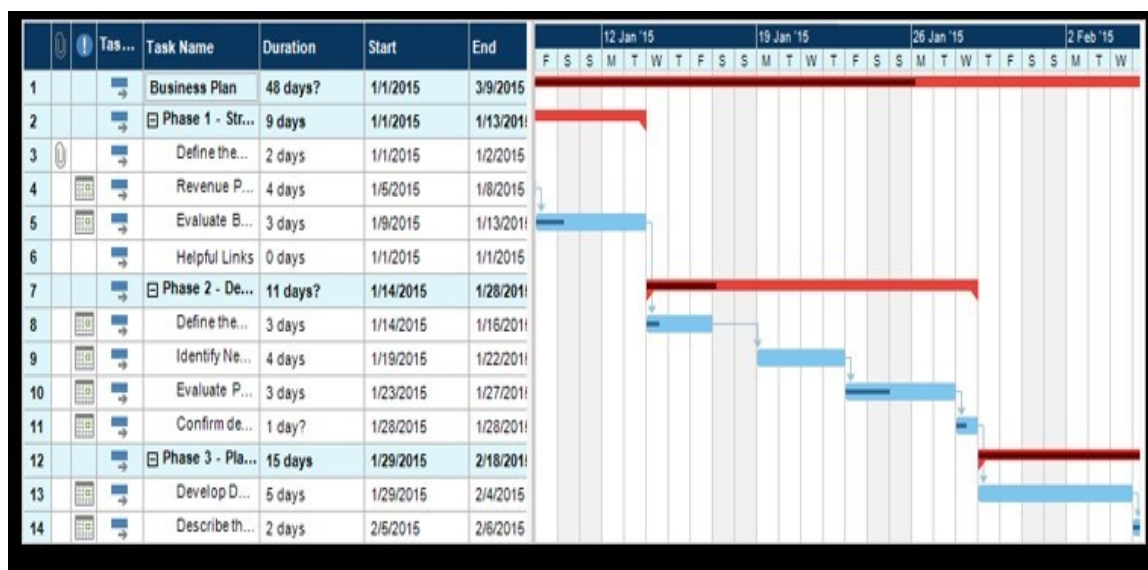
2. Σχέδιο δράσεων (πρώτο επίπεδο λεπτομέρειας της WBS)
 - 2.1. Πρόταση για το νέο ρόλο... (δεύτερο επίπεδο λεπτομέρειας της WBS)
 - 2.2. ...
3. Οδηγός βέλτιστων πρακτικών
 - 3.1. ...
 - 3.2. ...
4. Εκπαίδευση
 - 4.1. ...
 - 4.2. ...
 - 4.3. ...
 - 4.4. Εκπαιδευτικά προγράμματα
 - 4.4.1. Εκπαιδευτικά 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 «4.4 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.

Διαγράμματα διαχείρισης έργου και η ανάλυση κρίσιμης διαδρομής στον προγραμματισμό εργασιών

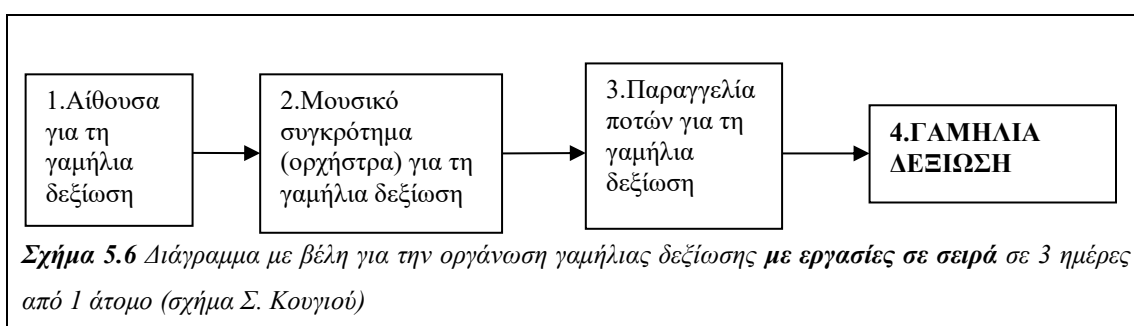
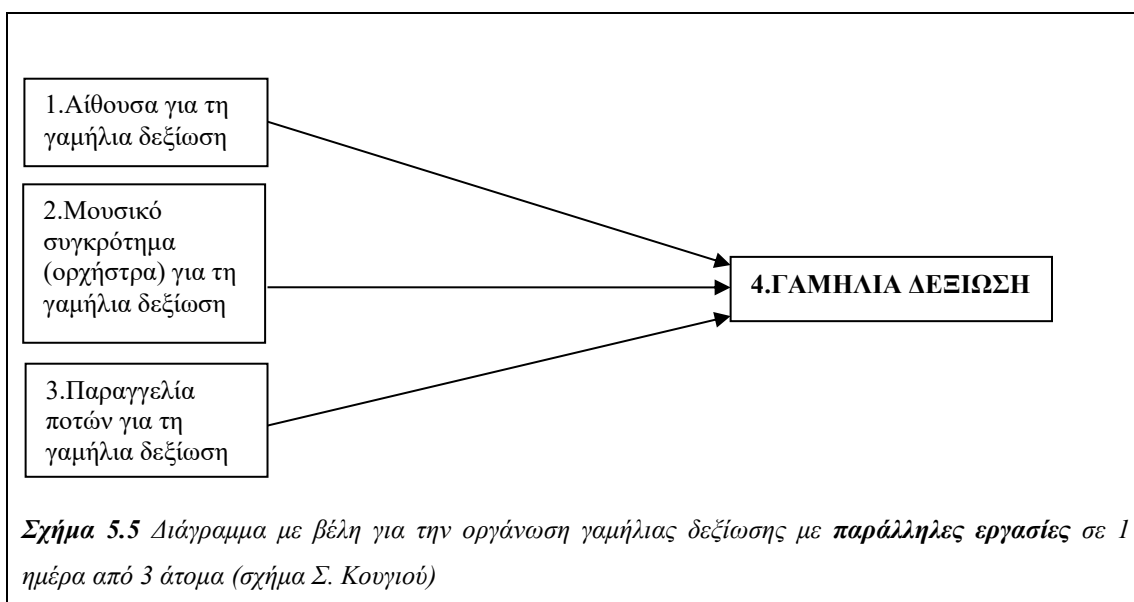
Εφόσον έχουμε προσδιορίσει τις απαιτήσεις του έργου ή των εργασιών που θα κάνουμε και έχουμε αναλύσει τη δομή εργασιών που θα κάνουμε, πρέπει να βάλουμε τις εργασίες σε μια σειρά. ένα διάγραμμα τύπου Gantt είναι ενδεικτικό μιας ροής εργασιών. Οι μπάρες δείχνουν το χρόνο υλοποίησης εργασιών (οριζόντια είναι το ημερολόγιο) και στη στήλη δεξιά είναι οι εργασίες, η διάρκεια τους και η ημερομηνία έναρξης και λήξης τους.



Σχήμα 5.4: Διάγραμμα Γκάντ-τ / Gantt chart. Πηγή σχήματος: <https://www.gantt.com/>

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 καθμία 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 5.5), τις υλοποιούμε σε σειρά, ακολουθώντας μία γραμμική προσέγγιση (σχήμα 5.6).



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 έναρξη και χρόνο ολοκλήρωσης κάθε εργασίας ή κάθε Πακέτου Εργασίας.

Οι προεκτάσεις των διαγραμμάτων με βέλη έκαναν δυνατή την ανάλυση PERT (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

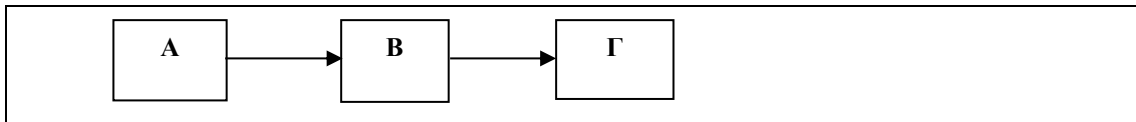
Βασικές προϋποθέσεις για τα διαγράμματα με βέλη είναι (Larson & Gray 2011):

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

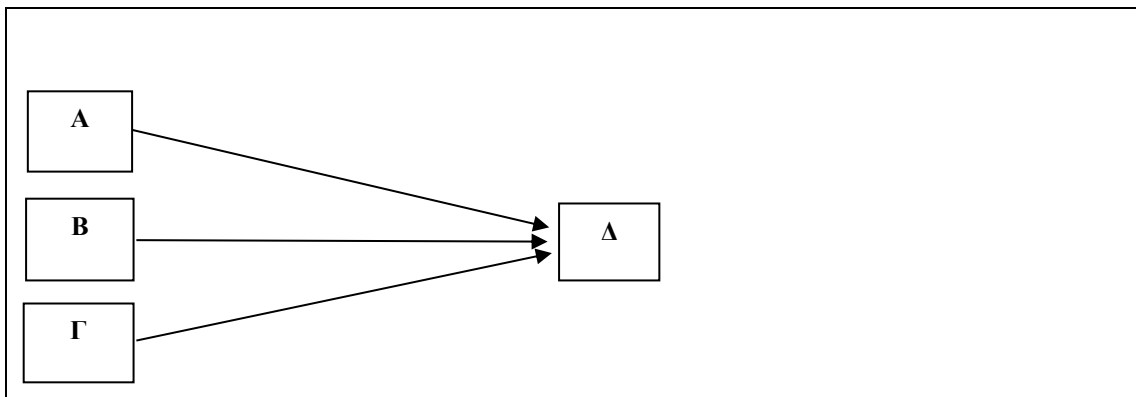
Οι δραστηριότητες ή εργασίες που πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί για να ξεκινήσει η επόμενη είναι οι προκάτοχες δραστηριότητες (*predecessor activities*). Παρακάτω η Α

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*), βλ. σχήμα 5.7.



Οι Α, Β, Γ μπορούν να ξεκινήσουν την ίδια στιγμή αν αυτό είναι επιθυμητό, αλλά η Δ για να ξεκινήσει πρέπει να ολοκληρωθούν οι Α, Β, Γ. Η Δ είναι μία δραστηριότητα συγχώνευσης (*merging activity*).



Η Β και η Γ προϋποθέτουν την Α και μπορούν να ξεκινήσουν ταυτόχρονα αν αυτό είναι επιθυμητό. Η Α εδώ είναι μία «εκρηγνυόμενη» 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 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

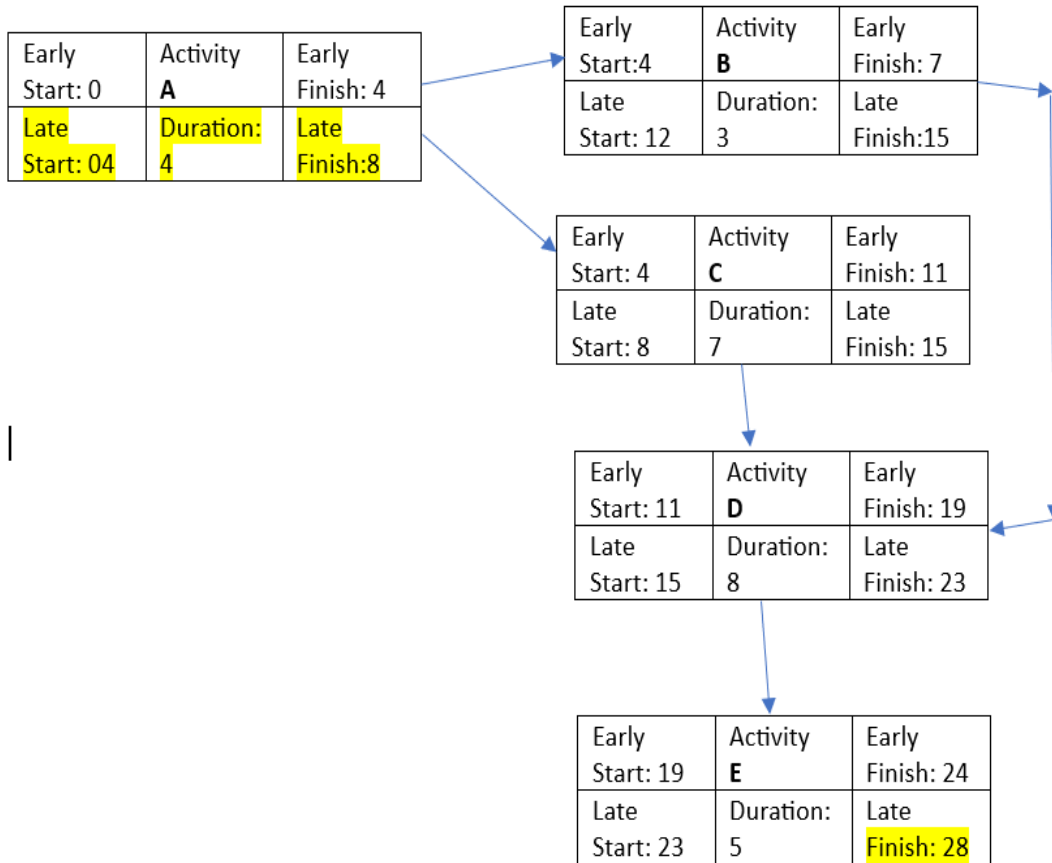
ES	Activity/ δραστηριότητα	EF
LS	Διάρκεια / duration	LF

Με βάση τον παρακάτω πίνακα σχεδιάζουμε το διάγραμμα ροής έργου τύπου AoN.

Πακέτο Εργασίας/ Δραστηριότητα	Έχει προαπαιτούμενη την...	Διάρκεια (σε ημέρες)
A	-	4
B	A	3
C	A	7
D	B & C	8
E	D	5

Πίνακας 5.3: Πίνακας δραστηριοτήτων

Οπότε για να σχεδιάσουμε διάγραμμα έργου με δραστηριότητα στον κόμβο (AoN) θα βάλουμε τα στοιχεία του πίνακα 5.3 θα έχουμε το παρακάτω διάγραμμα 5.7:



Σχήμα 5.7 Διάγραμμα έργου με δραστηριότητα πάνω στον κόμβο (σχήμα Σ. Κουγιού)

Προσθέτοντας τον νωρίτερο χρόνο έναρξης (ES) κάθε δραστηριότητας με τη διάρκεια, βρίσκουμε τον νωριτερο 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).

Η μέθοδος Kanban για τον προγραμματισμό και τη διαχείριση εργασιών

Η μέθοδος Kanban / κάνμπαν είναι 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 1^η 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 άδειαζαν 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 όμως διαπιστώθηκε ότι είναι χρήσιμη και στην οργάνωση και στον προγραμματισμό πολλών εργασιών.

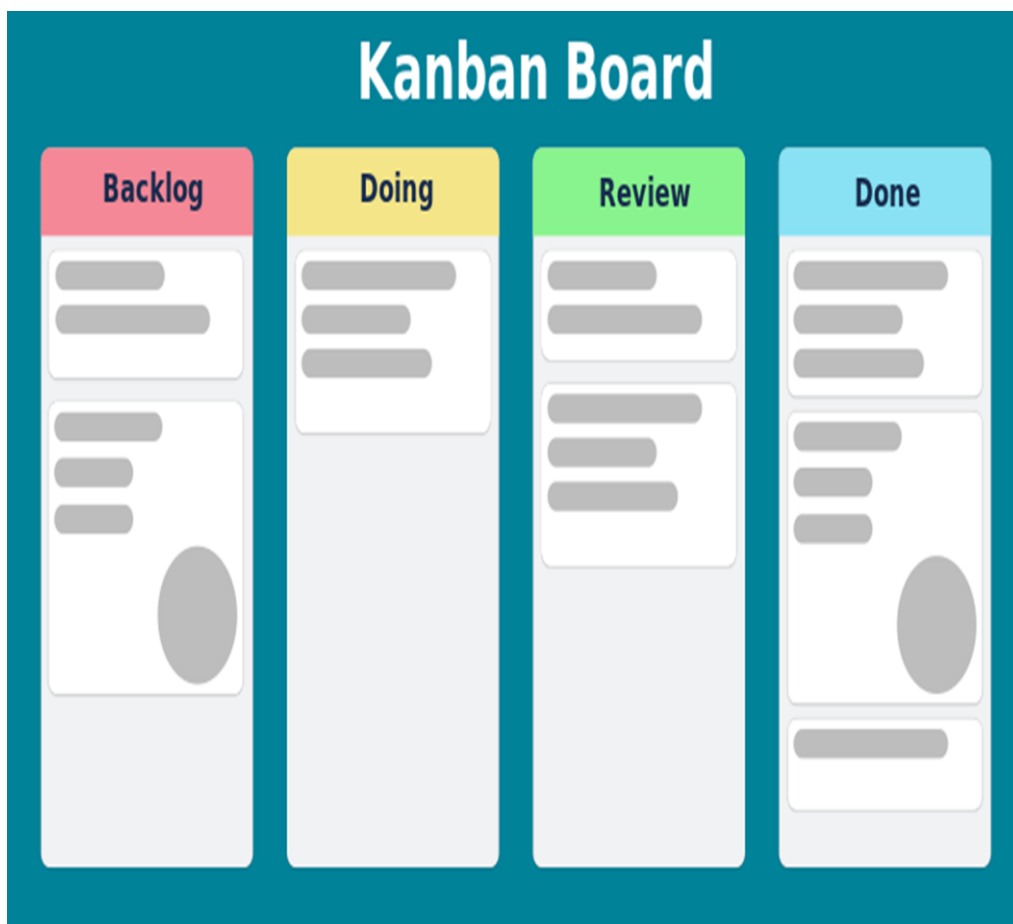
Οι κάρτες του Kanban δεν αντιστοιχούν μόνο σε εξαρτήματα ή υλικά και πάνω γράφουν πόσα θα παραγγείλουν. Μπορεί να είναι μία εργασία πάνω σε κάθε κάρτα. Πόσες κάρτες έχουμε στη διάθεση μας έχει να κάνει με το φόρτο εργασιών που είναι απαραίτητος για την υλοποίηση κάποιων στόχων που έχουμε θέσει. Επίσης 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 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. 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

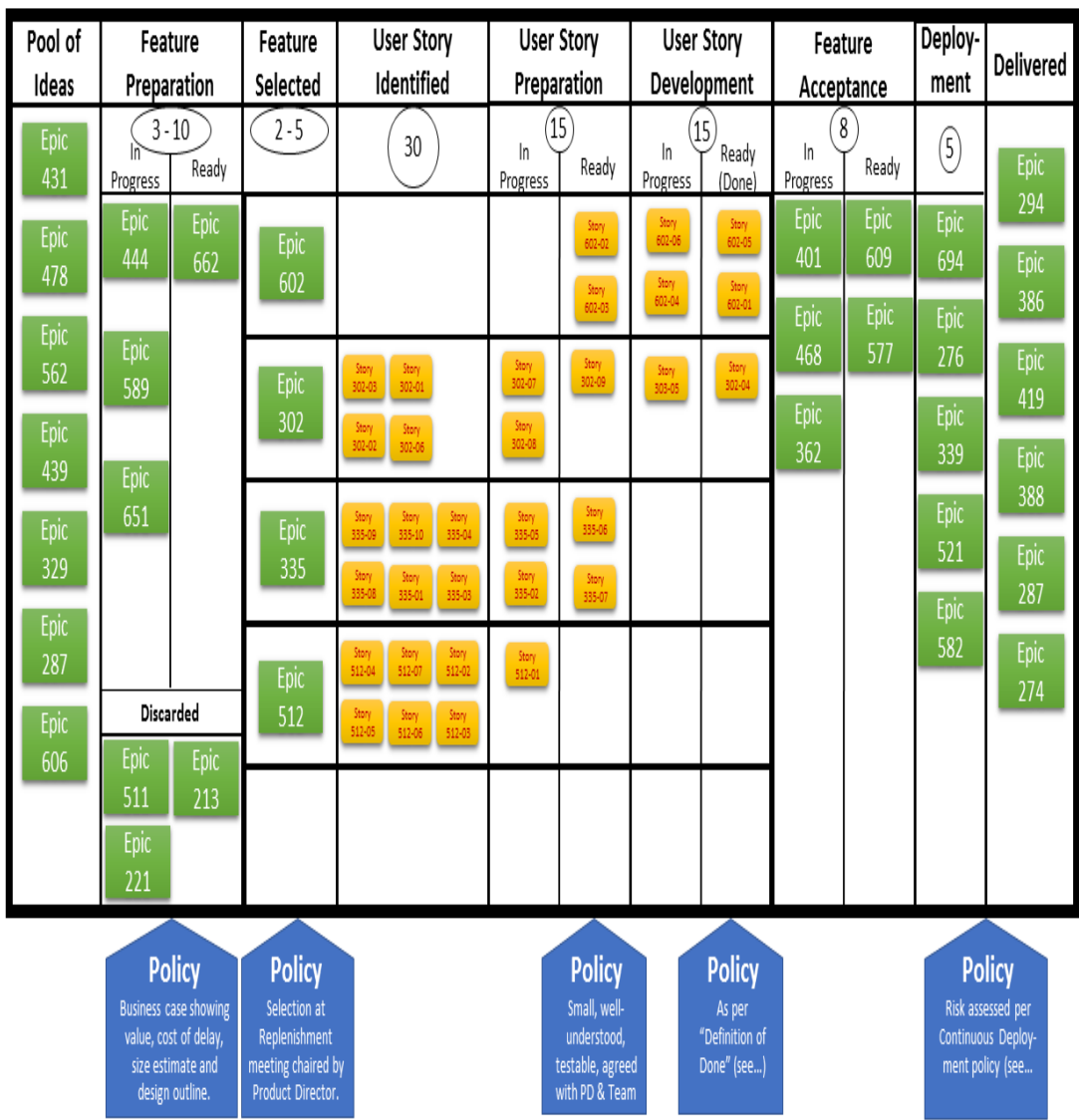
4. Σε αναμονή, εργασίες που σταμάτησαν ή περιμένουμε να ξεκινήσουν
5. Ολοκληρωμένες εργασίες!

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, προδιαγραφές, υπεύθυνος, κτλ.



Σχήμα 5.10 ενδεικτικός πίνακας Kanban. Πηγή: [https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_\(development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_(development))

Οι κάρτες με τις εργασίες λοιπόν θα κινούνται από αριστερά προς τα δεξιά, για να περάσουν στη στήλη «εργασία εν εξελίξει»: WIP = work in progress (στο σχήμα 5.10 αυτό είναι το “*Doing*”) και τελικά στην ολοκλήρωσή τους! Πέρα από τις βασικές στήλες ο πίνακας μπορεί να προσαρμοστεί σε οποιοδήποτε έργο και σε οποιοδήποτε εργασίες με ανάλογες στήλες, βλ. σχέδιο 5.11.



Σχέδιο 5.1 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 ΚΑΝΒΑΝ

1. Να περιορίσουμε ή να μειώσουμε τις εργασίες εν εξελίξει (WIP).
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 & KPIs για τη μέτρηση της προόδου εργασιών

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*). 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 γενικότητες και ασάφειες και για να ξέρουμε ποιος είναι ο στόχος, απαιτούνται λοιπόν δείκτες αξιολόγησης.

Δείκτης αξιολόγησης 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.

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 ελέγχεις και να διεκπεραιώνεις 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: 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 και συγκεκριμένο περιεχόμενο και σαφώς προσδιορισμένη 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, συχνά 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
- Παιδείες ή αποχωρήσεις σε μία δημόσια υπηρεσία
- Σύγκριση του προϋπολογισμού με τις πραγματικές δαπάνες

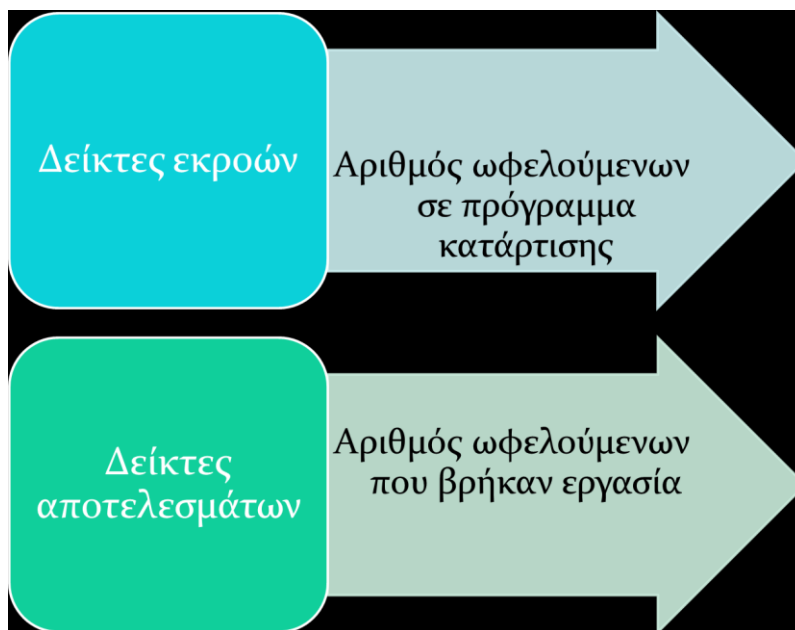
Οι καλά προσδιορισμένοι KPIs έχουν τα γενικά χαρακτηριστικά των δεικτών που είδαμε παραπάνω.

Οι KPIs βοηθούν μία Υπηρεσία, αλλά και έμμεσα έναν υπάλληλο:

- στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και γενικά των στόχων της,
- στην αξιολόγηση των λειτουργικών διαδικασιών,

- στην πρόοδο για την επίτευξη αποτελέσματος,
- στην παρακολούθηση έργων και εργασιών,
- στην αξιολόγηση αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας,
- στην μέτρηση της ποιότητας του αποτελέσματος,
- στη συμμόρφωση με πρότυπα ποιότητας, με τη νομοθεσία, με αρχές διακυβέρνησης και δημόσιες πολιτικές,
- στη λήψη αποφάσεων.

Τέλος, είναι σημαντικό να διαχωρίσουμε μεταξύ δεικτών εκροών και δεικτών αποτελεσμάτων.



Πίνακας 5.4 δείκτες εκροών και δείκτες αποτελέσματος

Δεν πρέπει να συνδέουμε την προσωπική μας εργασία και τη μέτρηση της με βάση ένα δείκτη, με την επίτευξη αποτελεσμάτων που εμπλέκονται πολλοί άλλοι Συνάδελφοι, ή άλλες Υπηρεσίες. Ένας δείκτης είπαμε ότι πρέπει να είναι αποδεκτός, δηλαδή υπό τον έλεγχο του χρήστη ή του υπαλλήλου 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 παραγωγικότητα για την επίτευξη στόχων που εμπίπτουν στην εργασία ενός μόνο υπαλλήλου και δεν εξαρτώνται από περισσότερους υπαλλήλους.

Σύνοψη κεφαλαίου 5

Αν κατανοήσουμε τον σκοπό ενός έργου ή μιας εργασίας, θα κατανοήσουμε τις προδιαγραφές και τις τεχνικές απαιτήσεις του παραδοτέου που θα του επιτρέψει να έχει την απόδοση που πρέπει για να πετύχουμε τον στόχο μας. Το εύρος περιγράφει τα παραδοτέα, τις εργασίες που πρέπει να κάνουμε, τις βασικές παραδοχές του έργου, όρια, εξαιρέσεις, περιορισμούς, χρονοδιάγραμμα, προϋπολογισμό κ.α,

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 και όταν αθροιστούν όλες οι εργασίες μαζί (Πακέτα Εργασίας) να παράγουν το 100% του έργου.

Η CPA προσδιορίζει τη συνολική διάρκεια του έργου, τις δυνατότητες καθυστέρησης σε ορισμένες δραστηριότητες χωρίς την αύξηση της συνολικής διάρκειας του έργου, το χρονικό διάστημα χρήσης των πόρων.

Οι βασικές αρχές τη μεθόδου kanban είναι 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. Να οπτικοποιήσουμε τις εργασίες με τη χρήση πίνακα kanban και με κάρτες με τις εργασίες που περνάνε από τις στήλες του πίνακα με τη ροή εργασιών, γίνονται εργασίες εν εξελίξει και καταλήγουν στη στήλη «ολοκληρωμένες εργασίες».

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators - KPIs) αξιολογούν τις δραστηριότητες, διαδικασίες και τα αποτελέσματα για να προσδιορίσουν αν επιτεύχθηκαν σημαντικοί στόχοι, συχνά με στρατηγικό χαρακτήρα.

Ερωτήσεις κατανόησης – αυτοαξιολόγησης

- 5.1 Το εύρος ενός έργου μας βοηθά στον προσδιορισμό του χρονοδιαγράμματος ή του παραδοτέου και γιατί;
- 5.2 Στην WBS το έργο σπάει σε κομμάτια και αυτά τα κομμάτια μετά ομαδοποιούνται ανά..., ανά τι ομαδοποιούνται τα κομμάτια του έργου;
- 5.3 Τι είναι το Πακέτο Εργασίας και που χρησιμεύει στην οργάνωση και στον προγραμματισμό;
- 5.4 Τι σημαίνει ο κανόνας 100% στην WBS και πως μας βοηθά στον προγραμματισμό των εργασιών μας;
- 5.5 Στο Σχήμα 5.5 Διάγραμμα με βέλη για την οργάνωση γαμήλιας δεξίωσης με εργασίες σε σειρά, αν καθυστερήσει η εργασία #2 κατά 3 ημέρες, ποιες εργασίες θα επηρεαστούν;
- 5.6 Στο σχήμα 5.6 η δραστηριότητα B και η δραστηριότητα D, ποια ή ποιες έχει καθεμία ως προαπαιτούμενη;
- 5.7 Η κρίσιμη διαδρομή ενός έργου είναι η μικρότερη ή η μεγαλύτερη διαδρομή δραστηριοτήτων/εργασιών;
- 5.8 Ποια είναι η κρίσιμη διαδρομή στο διάγραμμα 5.7;
- 5.9 Τι σημαίνουν τα αρχικά WIP στη μέθοδο kanban;
- 5.10 Γιατί η οργάνωση των εργασιών με βάση το Kanban περιορίζει τη συμφόρηση (*bottleneck*) των εργασιών;
- 5.11 Τι σημαίνει KPIs; Πως συνδέονται με τους S.M.A.R.T. στόχους;
- 5.12 Στην προσωπική εργασία σας προσδιορίστε τον δείκτη εκροής. Μπορείτε να προσδιορίσετε και δείκτη αποτελέσματος; Γιατί;
- 5.13 Τι σημαίνει ότι ένας δείκτης είναι αξιόπιστος;

Δραστηριότητες – πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 5.1: Σχεδιασμός τοπικής αυτοδιοίκησης : Ένας Δήμαρχος σας ζητά να αναλάβετε ένα έργο προμήθειας νέων και γρήγορων ηλεκτρονικών υπολογιστών

(H/Y) για το προσωπικό του Δήμου. Όταν τον ρωτήσετε για ποιο λόγο αγοράζουμε «νέους και γρήγορους» ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ο Δήμαρχος 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 Δήμαρχος. Μόνο με τους γρήγορους H/Y θα επιτευχθεί; Τι άλλο θα χρειαστεί; Πως θα γίνει εφικτό;

Σχεδιάστε τη μήτρα προτεραιοτήτων του έργου του στεγάστρου Καλατράβα στο Ολυμπιακό Στάδιο της Αθήνας (ΟΑΚΑ) 4 μήνες πριν την έναρξη των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004 (σχετικός ο πίνακας 5.3).

1. 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.
2. Τι δείκτη εκροής θα προσδιορίζατε για την προσωπική εργασία σας; Τι αποτέλεσμα έχει η εργασία σας για την αποστολή της Υπηρεσίας σας και πως μπορεί να μετρηθεί η επίπτωση της εργασίας σας σε αυτή;
3. Κάντε χρονοπρογραμματισμό με τη μέθοδο forward & backward pass στο διάγραμμα έργου στο σχήμα 5.7 επιβεβαιώνοντας τους χρόνους στους κόμβους δραστηριοτήτων.
4. Σχεδιάστε έναν πίνακα kanban για τη δουλειά σας, πόσες στήλες θα βάλετε και γιατί;

6. Οργάνωση και διαχείριση πόρων για βελτίωση οργάνωσης και προγραμματισμού

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 προσωπική τους οργάνωση στην εργασία σύμφωνα με τους στόχους που έβαλαν.

Θα μάθουν να οργανώνουν και προγραμματίζουν τις εργασίες 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.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι να μάθουν οι επιμορφωνόμενοι/ες υπάλληλοι του δημοσίου τομέα πως να οργανώνουν και να προγραμματίζουν τις εργασίες τους και να τις συνδέουν με τους αναγκαίους πόρους αναλόγως διαθεσιμότητας τους. Να επιλύουν θέματα «σύγκρουσης» πόρων και να «εξομαλύνουν» τη χρήση πόρων (resource leveling) για να διατηρούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους στην επίτευξη στόχων.

Λέξεις – κλειδιά:

- Προγραμματισμός πόρων
- Διαθεσιμότητα πόρων
- Προτεραιοποίηση εργασιών
- Εξομάλυνση πόρων
- Χρονοπρογραμματισμός πόρων
- Δυναμική ομάδων έργου

Η διαχείριση πόρων για βελτίωση οργάνωσης και προγραμματισμού

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?

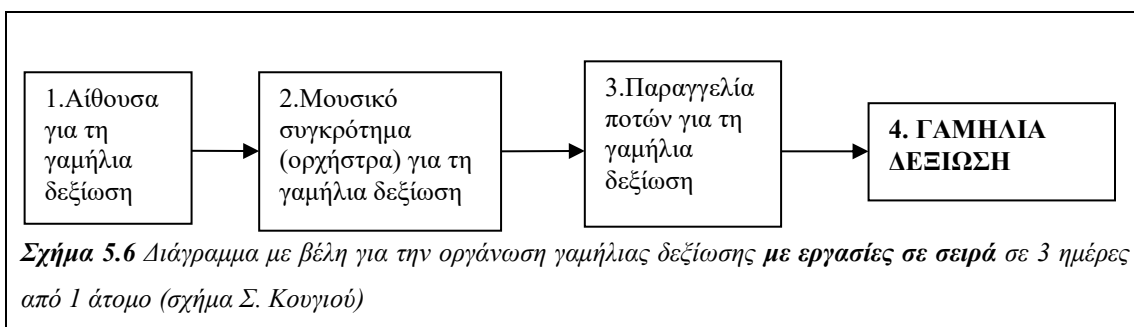
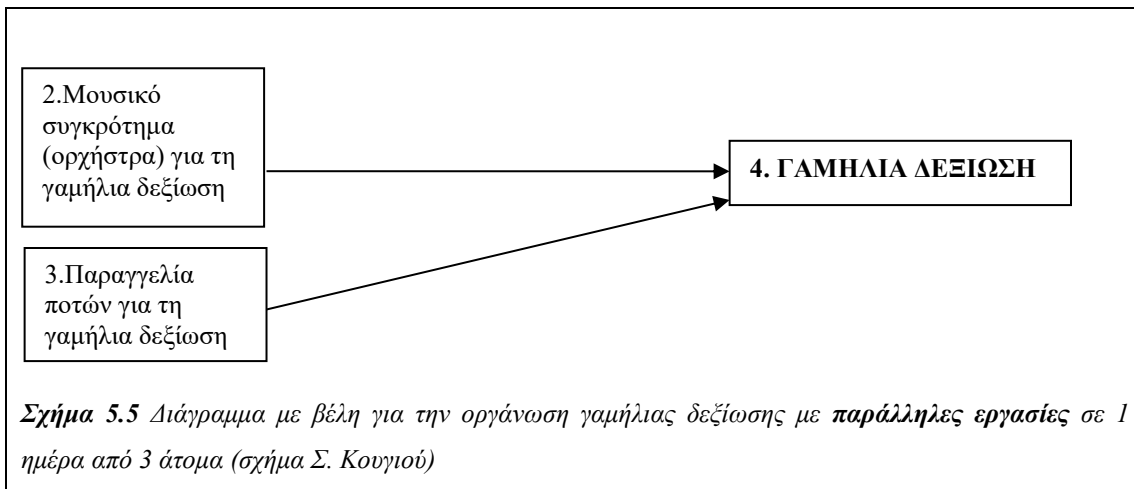
Είναι η αρχική προθεσμία ρεαλιστική?

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 στο κεφάλαιο 5 είναι ότι αν δεν μπορούμε να υλοποιήσουμε παράλληλα εργασίες που θέλουν 1 ημέρα η καθεμία (σχήμα 5.5), τις υλοποιούμε σε σειρά, ακολουθώντας μία γραμμική προσέγγιση σε ακολουθία (σχήμα 5.6). Αυτό όμως θα αυξήσει τον χρόνο υλοποίησης των εργασιών...

1. Αίθουσα για τη
γαμήλια δεξίωση



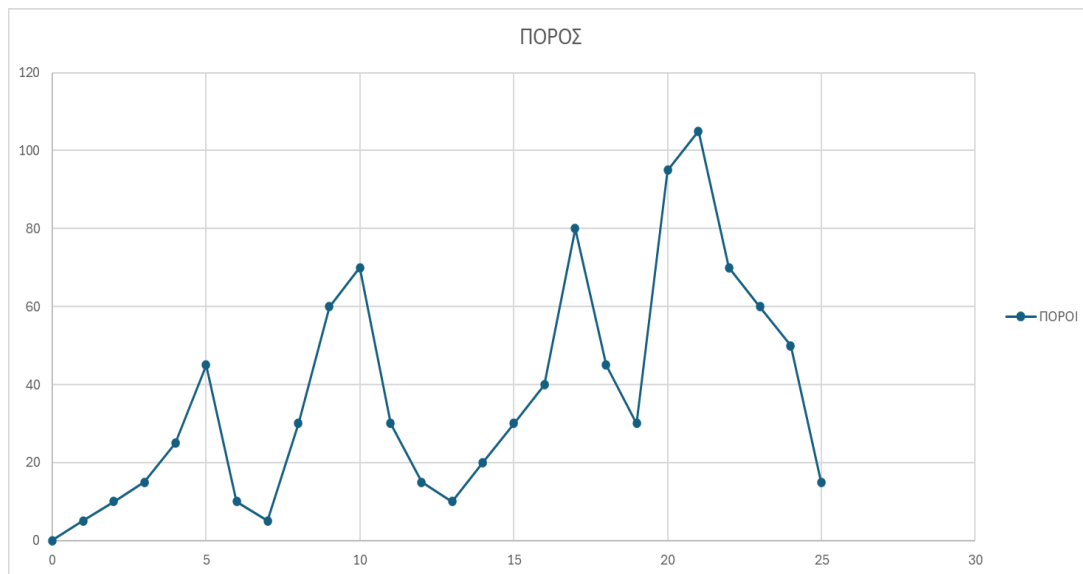
Αυτό που θέλουμε να πετύχουμε όταν προγραμματίζουμε εργασίες είναι να προγραμματίσουμε και τους πόρους μας να είναι διαθέσιμοι για να υλοποιούνται οι εργασίες που λειτουργικά μπορούν να υλοποιηθούν κάθε χρονική στιγμή. Αν οι πόροι δεν είναι διαθέσιμοι στην υψηλή ζήτηση τότε η Late Start ενός πακέτου 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*).

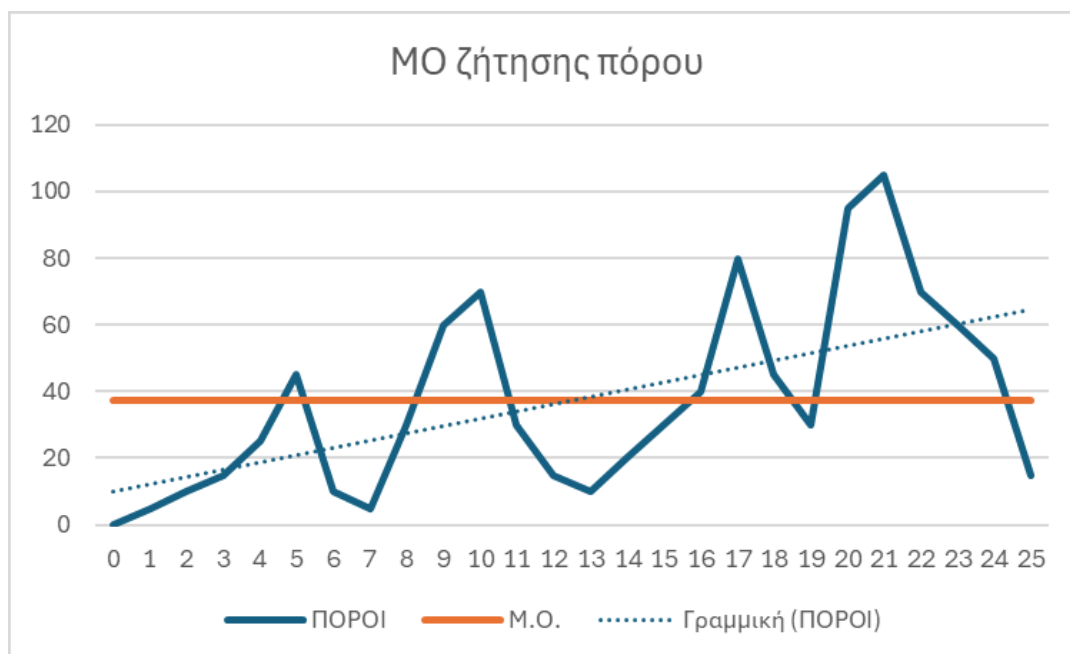
Αν υπάρχει μεγάλη ζήτηση πόρων στο έργο και μετά μεγάλη μείωση της ζήτησης στο έργο (αυξομειώσεις-peaks and valleys), καλό είναι να γίνει εξομάλυνση πόρων. Μπορείς να καθυστερήσεις λίγο μη-κρίσιμες δραστηριότητες χρησιμοποιώντας το

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 6.1: Διάγραμμα ζήτησης πόρων κατά τη χρονική εξέλιξη του έργου. Διάγραμμα Σ. Κουγιού

Εναλλακτικά, η εξομάλυνση του πόρου στο διάγραμμα 6.1 θα πρέπει να είναι κοντά στην τιμή το μέσου όρου ζήτησης του πόρου δηλ. 37,3 βλ. παρακάτω διάγραμμα 6.2.

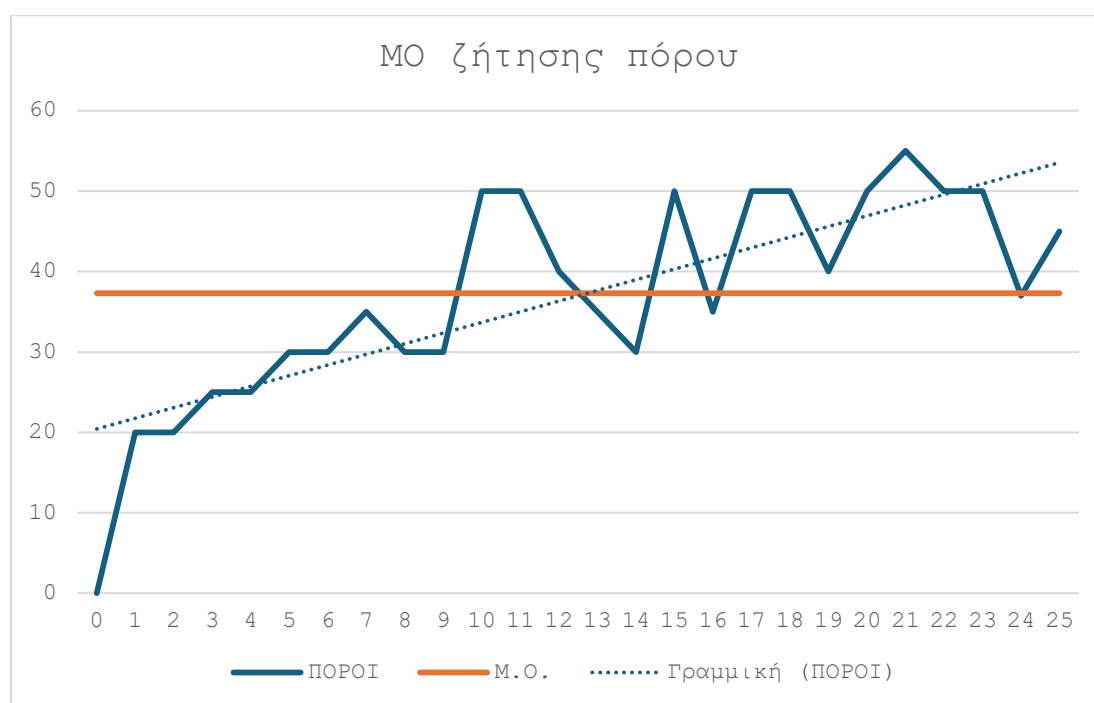


Διάγραμμα 6.2: Διάγραμμα ζήτησης πόρων με Μ.Ο. ζήτησης και γραμμή τάσης. Διάγραμμα Σ. Κουγιού

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 6.3 (συγκρίνετε με το διάγραμμα 6.2). Στο διάγραμμα 6.3 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 6.3, ή να επιμηκυνθεί, οπότε η καμπύλη θα μπορούσε να γίνει ακόμα πιο επίπεδη, με μικρότερες αυξομειώσεις (peaks and valleys).



Διάγραμμα 6.3: Διάγραμμα εξομάλυνσης της ζήτησης πόρων κοντά στον Μ.Ο. ζήτησης και γραμμική τάσης με ίδια απαίτηση συνολικού πόρου στο έργο. Διάγραμμα Σ. Κουγιού

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και ομάδων για τη βελτίωση οργάνωσης και προγραμματισμού

Η ομάδα που συντάσσει τον προγραμματισμό όπως όλες οι ομάδες κάνει τη δουλειά,

παράγει τα παραδοτέα, τηρεί αρχεία με έγγραφα/παραστατικά, συνεργάζεται με ενδιαφερόμενα μέρη και ωφελούμενους, για ικανοποίηση αναγκών τους.

Αποτελείται από άτομα με διαφορετικές δεξιότητες και προσωπικότητες που πρέπει να συνεργαστούν αρμονικά. Στελεχώνεται από στελέχη του οργανισμού, ή και από την αγορά εργασίας. Το μέγεθος της εξαρτάται από το έργο και τις ειδικότητες που χρειάζονται. Μία ομάδα συνήθως είναι 02 - 20 άτομα. Ομάδες με περισσότερα από 10 μέλη έχουν πιο δύσκολη λειτουργία. Αν είναι μεγαλύτερη μπορεί να διαιρείται σε υπο-ομάδες.

Η συγκρότηση των ομάδων περνάει από διάφορες φάσεις κατά τον Tuckman, τόσο όταν πρόκειται για ομάδες έργου, όσο και όταν πρόκειται για ομάδες εργασιών που έχουν προγραμματιστεί για να επιτευχθεί ένας στόχος (Stein).

1. Forming: σχηματισμός ομάδας
2. Storming: συζήτηση για το πως θα εργαστούν
3. Norming: συμφωνία για το πως και ποιος θα κάνει τι
4. Performing: η ομάδα εργάζεται και αποδίδει
5. Adjourning: η ομάδα πετυχαίνει τον στόχο της και διαλύεται

Έρευνες έχουν δείξει ότι συχνά οι ομάδες έχουν μία 1η φάση όπου καθεμιά καταναλώνει τον μισό χρόνο (ανεξάρτητα από το συνολικό χρονοδιάγραμμα) του έργου ή των εργασιών, προσπαθώντας να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Στο μέσο χρονικό σημείο συμβαίνει μία «μετάβαση» που η ομάδα ξεπερνά της παλιές νόρμες και συμπεριφορές και υιοθετεί νέες που προωθούν την ολοκλήρωση του έργου. Για να ξεπεράσει γρηγορότερα αυτό το σημείο ή ομάδα, δεν χρειάζεται να περιμένει 6 μήνες σε ένα 12μηνο έργο για να ολοκληρώσει η ομάδα τη φάση 1.

Μπορεί να θέσει πολλές προθεσμίες και ενδιάμεσα ορόσημα για να κινητοποιηθεί η ομάδα νωρίτερα. Δημιουργούνται λοιπόν πολλά σημεία μετάβασης στο έργο για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και νωρίτερα η ομάδα. Π.χ. Το 12μηνο έργο μπορεί να χωριστεί σε 6 με 8 σημαντικά ορόσημα & έτσι η ομάδα να κάνει forming & norming νωρίτερα και να έχει καλύτερη απόδοση.

Με βάση το μοντέλο διακοπτόμενης ισορροπίας για την ανάπτυξη ομάδων της Gersick (1988), είναι πιθανό μία ομάδα να παλινδρομήσει στις φάσεις και ενώ φαίνεται να έχει πετύχει norming να μην αποδίδει επειδή πολλά θέματα δεν έχουν διευκρινιστεί και για αυτό να επιστρέφει στη συζήτηση για το πως θα εργαστούν

(storming) οπότε η σειρά των σταδίων συγκρότησης ομάδας θα γίνει κάπως έτσι:

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Under-performing
5. Storming → Μετάβαση
6. Performing
- 2η περίοδος της ομάδας με υψηλή απόδοση
7. Adjourning

Για αυτό πρέπει να θέτουμε ενδιάμεσα σημαντικά ορόσημα και αντίστοιχες προθεσμίες για να κινητοποιείται η ομάδα γρηγορότερα και να αποδώσει ικανοποιητικά στη 2^η περίοδο που είναι υψηλής απόδοσης στις εργασίες της.

Σύνοψη κεφαλαίου 6

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. Οι ανθρώπινοι πόροι στην επιτευξη των στόχων με ομαδική εργασία, πρέπει να λάβουν υπόψη τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας: Forming, Storming Norming, Performing, Adjourning. Καθώς και το μέσο χρονικό σημείο που η ομάδα κάνει τη μετάβαση για να αποδώσει. Για αυτό είναι χρήσιμο να βάζουμε από νωρίς ορόσημα στον προγραμματισμό μας, ώστε η ομάδα να περνάει από τα στάδια ανάπτυξης και να αποδίδει για να πετυχαίνει ενδιάμεσους στόχους ή να παράγει ενδιάμεσα παραδοτέα όσο το δυνατόν ταχύτερα.

Ερωτήσεις κατανόησης - αυτοαξιολόγησης

6.1 Αν οι πόροι δεν επαρκούν, τότε πως πρέπει να ανασχεδιάσω και να

προγραμματίσω τις εργασίες μου;

6.2 Αν οι πόροι επαρκούν, άλλα δεν είναι διαθέσιμοι τη χρονική περίοδο υψηλής ζήτησης, τότε τι μπορώ να κάνω;

6.3 Αν μία ομάδα έχει ένα έργο διάρκειας ενός έτους, πότε πρέπει να τους θέσω ένα πρώτο ορόσημο για την επίτευξη ενός ενδιάμεσου στόχου;

6.4 Τι γίνεται στο στάδιο storming στο σχηματισμό ομάδας;

6.5 Για ποιο λόγο όταν πας να βάλεις πόρους στις εργασίες και στο χρονοδιάγραμμα συνήθως αυξάνεται η συνολική διάρκεια του έργου;

Δραστηριότητες – πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 6.1: Στοχοθεσία πολιτικής ηγεσίας : 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 δωρο.

7. Οργάνωση και διαχείριση χρόνου, πόρων και προσοχής

Σκοπός

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι να μπορέσουν οι επιμορφωνόμενοι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν τις προτεραιότητες τους ώστε να διαχειριστούν τον χρονοπρογραμματισμό τους καλύτερα με βάση και τους πόρους που έχουν στη διάθεση τους για να βελτιώσουν την προσωπική τους οργάνωση στην εργασία σύμφωνα με τους στόχους που έβαλαν.

Θα μάθουν να οργανώνουν και προγραμματίζουν τις εργασίες τους βελτιστοποιώντας τον προγραμματισμό τους και την απόδοσή τους.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Μάθουν τεχνικές αποτελεσματικής διαχείρισης χρόνου.
- Μάθουν τεχνικές διαχείρισης προσοχής.
- Μάθουν για την κατάσταση «διανοητικής ροής» και να είναι σε θέση να δημιουργήσουν τις προϋπόθεσης διανοητικής ροής στο χώρο εργασίας.
- Να γνωρίσουν τις τεχνικές διαχείρισης χρόνου (π.χ. λίστα ενεργειών, timeboxing, Eisenhower matrix).
- Ο ρόλος της εστίασης στην απόδοση.
- Η προσοχή και ο ρόλος της στην απόδοση.
- Οι συνθήκες που διευκολύνουν την κατάσταση ροής στην εργασία

Λέξεις – κλειδιά:

- Διαχείριση ροής εργασιών (Workflow management). -Διαχείριση χρόνου.
- Εστίαση. -Απόδοση.
- Διανοητική ροή. -Λίστα ενεργειών / to do list.
- Eisenhower matrix. - Timeboxing.

Τεχνικές αποτελεσματικής διαχείρισης χρόνου

Η διαχείριση του χρόνου έχει εξελιχθεί σε μείζον ζήτημα για τον σημερινό εργαζόμενο τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα. Η οργάνωση και ο προγραμματισμός εργασιών δεν μπορεί να επιτευχθεί αν δεν μπορούμε και σε

προσωπικό επίπεδο να οργανώσουμε τον χρόνο μας και να είμαστε αποτελεσματικοί, αποδοτικοί και παραγωγικοί.

Η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου μας οδηγεί στο να θέτουμε στόχους και να προσπαθούμε να τους επιτύχουμε, καθώς και να είμαστε σε θέση να ιεραρχούμε τις προτεραιότητές μας. Για να το πετύχουμε αυτό προσανατολιζόμαστε να κάνουμε λίστες με εκκρεμότητες που πρέπει να διεκπεραιώσουμε και προγραμματίζουμε την εργασία μας. Επιπλέον, η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου μας μας οδηγεί στην οργάνωση και στον προγραμματισμό σε περισσότερες εργασίες μας. Η εκπαίδευση στη διαχείριση του χρόνου μας δημιουργεί την αντίληψη ότι ελέγχουμε τον χρόνο μας και αυτό είναι αγχολυτικό. Η ένταση που μας προκαλεί η εργασία μας μειώνεται. Τα ψυχοσωματικά μας επίσης μειώνονται, πχ. πονοκέφαλοι, στομαχόπονος λόγω άγχους κτλ. Αυξάνεται η ικανοποίηση που λαμβάνουμε από την εργασία μας και βελτιώνεται η απόδοσή μας (Macan 1994).

Κάποιοι άνθρωποι μπορεί να αυτό-παγιδεύονται σε συμπεριφορές που δε συμβάλλουν στην καλή διαχείριση του χρόνου τους:

1. Άγχος, ανησυχία, αναβλητικότητα ή αποφυγή δράσης.
2. Αναποφασιστικότητα για το πως θα ξεκινήσουμε ή πως θα χειριστούμε ένα θέμα.
3. Αναβλητικότητα που οδηγεί σε βιασύνη για να προλάβεις μία προθεσμία και η βιασύνη οδηγεί σε λάθη ή μειωμένη ποιότητα εργασίας.
4. Τελειομανία, η τελειομανία συμβάλλει στην αναβλητικότητα ή στην αποφυγή ανάληψης δράσης. Τίποτα δεν μπορεί να γίνει τέλειο, μπορεί όμως να γίνει πολύ καλά.
5. Αδυναμία συγκέντρωσης για να επιτύχουν στην εργασία που έχουν αναλάβει.
6. Αίσθημα ότι πρέπει να εμπλακούν σε πολλές εργασίες επειδή δεν θα γίνουν σωστά χωρίς τη συμμετοχή τους.

Ο Adair (2010) υποστηρίζει ότι η διαχείριση χρόνου γίνεται με 10 βήματα:

1. Ανέπτυξε μία προσωπική αίσθηση του χρόνου, κατέγραψε τι κάνει στον χρόνο σου για να μπορέσεις να τον διαχειριστείς καλύτερα: τι κάνεις τώρα με τον χρόνο σου και πως θα ήταν καλύτερο για σένα να τον διαθέτεις.
2. Αναγνώρισε μακροπρόθεσμους στόχους, αυτοί θα είναι οι στρατηγικοί σου στόχοι που δεν χρειάζεται να ασχοληθείς άμεσα, ενώ έχεις πιο επείγοντα

θέματα.

3. Κάνε μεσοπρόθεσμα σχέδια για το που θες να φτάσεις πχ. σε 3 μήνες, με ένα «επιχειρησιακό σχέδιο» ενεργειών που θα σε βοηθήσει να οργανωθείς.
4. Σχεδίασε την ημέρα σου, αυτό είναι το «τακτικό» επίπεδο οργάνωσης σου, έχεις ξεχωρίσει τα μακροπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα και επικεντρώνεσαι στο να κάνεις μία λίστα με αυτά που πρέπει να κάνεις σήμερα.
5. Κάνε την καλύτερη χρήση του καλύτερου και πιο παραγωγικού χρόνου σου, δηλαδή κάνε τις πιο δύσκολες και απαιτητικές εργασίες που έχεις στις πιο παραγωγικές ώρες σου (συνήθως αυτές είναι οι πρώτες ώρες στην εργασία μας).
6. Οργάνωσε τη δουλειά στο γραφείο σου, σκέψου την εργονομία, την πρόσβαση στο αρχείο σου, κ.α. που θα σε κάνουν πιο παραγωγικό και γρήγορο στο να βρίσκεις αυτό που χρειάζεσαι.
7. Διαχειρίσου τις συναντήσεις σου, οργάνωσε καλύτερα με ατζέντα θεμάτων και αρμόδιους συμμετέχοντες τις σημαντικές συναντήσεις σου. Αυτό γλιτώνει χρόνο για σένα και τους άλλους. Αξιολόγησε την αναγκαιότητα των συναντήσεων και επέλεξε αυτές που πρέπει να οπωσδήποτε να γίνουν για θέματα που δεν μπορούν να λυθούν με άλλο τρόπο, πχ. ένα email.
8. Να αναθέτεις εργασίες σε άλλους (αν έχεις τέτοια αρμοδιότητα ως προϊστάμενος), ή να μοιράζεσαι εργασίες με άλλους στο πλαίσιο της ομάδας που ανήκεις, ή να συνεργάζεσαι σε εργασίες με άλλους που μπορούν να βοηθήσουν ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων.
9. Χρησιμοποίησε καλά τον δεσμευμένο χρόνο σου, πχ. ο χρόνος αναμονής στον οδοντίατρο, ή έξω από το γραφείο του Δημάρχου περιμένοντας να σου μιλήσει για κάτι που θέλει, δε χρειάζεται να είναι τελείως χαμένος χρόνος, σκέψου και οργάνωσε τις εργασίες σου, κάνε κάποια τηλεφωνήματα, κ.ο.κ.
10. Διαχειρίσου την υγεία σου και την ενέργεια σου για να είσαι αποδοτικός, ξεκουράσου, κάνε μία υγιεινή ζωή με καλή διατροφή, άθληση, κτλ.

Λίστα ενεργειών και Timeboxing

Η λίστα ενεργειών είναι μία καταγραφή των εργασιών που πρέπει να γίνουν και των

ενεργειών που πρέπει ένα υπάλληλος να κάνει για να τις διεκπεραιώσει. Το να συντάξει κάποιος μία λίστα με όλα αυτά που πρέπει να κάνει είναι σχετικά εύκολο, υπάρχουν πάντα τα κλασικά ημερολόγια-ατζέντες αλλά πια είναι πολύ διαδεδομένες οι εφαρμογές (apps) για **to-do lists**. Είναι καλύτερο, αλλά και πιο δύσκολο, να κάνει κάποιος μία σωστή προτεραιοποίηση σε όλα αυτά που πρέπει να κάνει, ώστε να είναι πάντα έτοιμος στο σωστό χρόνο και να τηρεί τις προθεσμίες του. Αυτό απαιτεί σωστή προτεραιοποίηση με βάση τις ανάγκες της εργασίας, αλλά και σε προσωπικό επίπεδο απαιτεί τη σωστή διαχείριση χρόνου. Βέβαια, όπως και οι στόχοι είναι S.M.A.R.T. έτσι και η λίστα ενεργειών πρέπει να έχει σαφώς προσδιορισμένους στόχους με τα ίδια κριτήρια.

Για να λειτουργήσει μία λίστα ενεργειών πρέπει να καταγραφούν όλες οι ενέργειες. Αν γίνει αυτό θα προκύψει συχνά μία πολύ μεγάλη λίστα. Είναι καλύτερο να «σπάσει» αυτή η λίστα σε ειδικές λίστες ανά έργο, ή στόχο, για προσωπικά θέματα, κ.ο.κ. Επίσης, μπορεί να οργανώσεις τις ενέργειες ανά ροή εργασίας, ή ημερομηνία προθεσμίας. Οι ηλεκτρονικές εφαρμογές επιτρέπουν διασταυρώσεις εκκρεμοτήτων και προθεσμιών ανά θέμα ή και ημερομηνία που πλησιάζει. Σπάσε τις μεγάλες εργασίες σε μικρότερες (σχετική η WBS που είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο) και ομαδοποίησε παρόμοιες εργασίες που πρέπει να υλοποιήσεις. Στην to-do-list δεν καταγράφεις σκέψεις αλλά ενέργειες που πρέπει να κάνεις με προθεσμία. Αν δεν τελειώσεις εντός προθεσμίας, έλεγξε τους λόγους της καθυστέρησης σου και θέσε μία νέα προθεσμία, αν δεν απαιτείται καμία ή άμεση ενέργεια σου διευκρίνισε το. Πρέπει να παρακολουθείς την πρόοδο σου στην υλοποίηση των ενεργειών που έχεις στη λίστα και επίσης όπως αναφέρθηκε στη διαχείριση χρόνου πρέπει είτε να αναθέτεις εργασίες σε άλλους (αν έχεις τέτοια αρμοδιότητα ως προϊστάμενος), ή να μοιράζεσαι εργασίες με άλλους στο πλαίσιο της ομάδας που ανήκεις, ή να συνεργάζεσαι σε εργασίες με άλλους που μπορούν να βοηθήσουν ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων.

Η λίστα ενεργειών έχει κατακριθεί από τον Markowitz (2012) επειδή οι ενέργειες δεν έχουν όλες την ίδια πολυπλοκότητα. Κάποιες μπορεί να διεκπεραιώνονται σε 3 λεπτά και άλλες σε 3 ώρες, με αποτέλεσμα να κάνουμε συνήθως τις πιο σύντομες και απλές και να αναβάλλουμε τις πιο περίπλοκες. Έρευνες έχουν δείξει ότι μπορούμε να διαχειριστούμε ως επτά (7) ενέργειες που πρέπει να κάνουμε, κατόπιν επέρχεται ο κορεσμός οπότε αν έχεις παραπάνω ενέργειες στη λίστα είναι πάλι πιθανόν να σου

«ξεμείνουν» και συνήθως δεν ξέρεις ποια από όλες να διαλέξεις να διεκπεραιώσεις. Αν πάλι έχεις βάλει προτεραιότητες είναι πιθανότερο να διεκπεραιώνεις αυτές που είναι σε 1^η προτεραιότητα και να αφήνει τις υπόλοιπες, μέχρι να γίνουν και αυτές 1^η προτεραιότητα, ή επείγουσες! Το να βλέπεις μία σύντομη περιγραφή της ενέργειας στη λίστα δεν σου δίνει άλλες χρήσιμες πληροφορίες για να επιλέξεις με ποια θα καταπιαστείς. Οι τίτλοι των ενεργειών δε σου δίνουν πληροφορίες για τη διάρκεια, την πολυπλοκότητα τους σε σχέση με το διαθέσιμο χρόνο σου και δεν σε δεσμεύουν να τις διεκπεραιώσεις, παρά την προθεσμία που μπορεί να έχεις θέσει στον εαυτό σου.

Για αυτό τον λόγο αυτό που προτείνουν πολύ είναι να πάρεις ενέργειες από την to-do list σου, να σκεφτείς πόσο χρόνο θα σου πάρει να τις διεκπεραιώσεις και να τις εντάξεις στο ημερολόγιο σου, στο πρόγραμμα της ημέρας σου. Αυτό είναι ουσιαστικά το **timeboxing**. Με αυτή τη μέθοδο, αποφασίζει τι θα κάνεις κάθε μέρα, για πόση ώρα θα ασχοληθείς: αυτό είναι το timebox/χρονική περίοδος της ενέργειας, με βάση την εκτίμηση σου για την ολοκλήρωση του. Στο τέλος αξιολογείς τι πέτυχες. Μπορείς να έχεις μια σχετική εφαρμογή (app), να θέσεις προτεραιότητες τι θα κάνεις τουλάχιστον μία ημέρα πριν, πόση ώρα θα σου πάρει και την προθεσμία. Δεσμεύεις τον αντίστοιχο χρόνο στο ημερολόγιο (ατζέντα) σου. Αν είναι μεγάλης διάρκειας, μοίρασε τον χρόνο σε περισσότερα timeboxes. Εργάζεσαι με συνέπεια στο πρόγραμμα σου σε κάθε timebox, χωρίς να αμφισβητείς τον προγραμματισμό του timebox που έκανες στο ημερολόγιο σου.

Το timeboxing σου επιτρέπει να εντάξεις τις ενέργειες που πρέπει να κάνεις στην καθημερινή εργασία σου και να τις συσχετίσεις με προθεσμίες που έχεις, στο πλαίσιο της Υπηρεσίας σου. Έτσι επιλέγεις κατάλληλη μέρα και ώρα για την κάθε ενέργεια σου. Αυτή η πρακτική επίσης σου επιτρέπει να συνεργαστείς καλύτερα ειδικά αν μοιράζεστε ένα ηλεκτρονικό ημερολόγιο (calendar) με Συνάδελφους. Άλλωστε αυτό γίνεται με το πρόγραμμα εργασιών που έχει μία υπηρεσιακή μονάδα κάθε μέρα, ή το πρόγραμμα δρομολογίων των οδηγών μιας Υπηρεσίας, κτλ. Σου επιτρέπει να ορίσεις χρονικό διάστημα σε μια συνάντηση για να είναι η συζήτηση πιο εστιασμένη. Επίσης σημαντικό είναι ότι καταγράφεις ποιες εργασίες έχεις διεκπεραιώσει και πόσο χρόνο σου πήρε. Αυτό είναι χρήσιμο να το ξέρεις στην επόμενη κατανομή εργασιών που θα γίνει από τον προϊστάμενο σου! Με το timeboxing έχεις καλύτερο έλεγχο στη δουλειά σου και μπορείς να αισθάνεσαι πιο παραγωγικός και πιο ικανοποιημένος/η. Ο

νόμος του Parkinson (Parkinson 1955) λέει ότι μία εργασία επεκτείνεται χρονικά για να ταιριάξει με το διαθέσιμο χρόνο για να ολοκληρωθεί! Για αυτό οι άνετες προθεσμίες τείνουν να προκαλούν αναβλητικότητα. Το timeboxing βοηθά στη τήρηση συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας εργασίας που έχεις εκτιμήσει ο ίδιος/-α (Zao-Sanders, 2018).

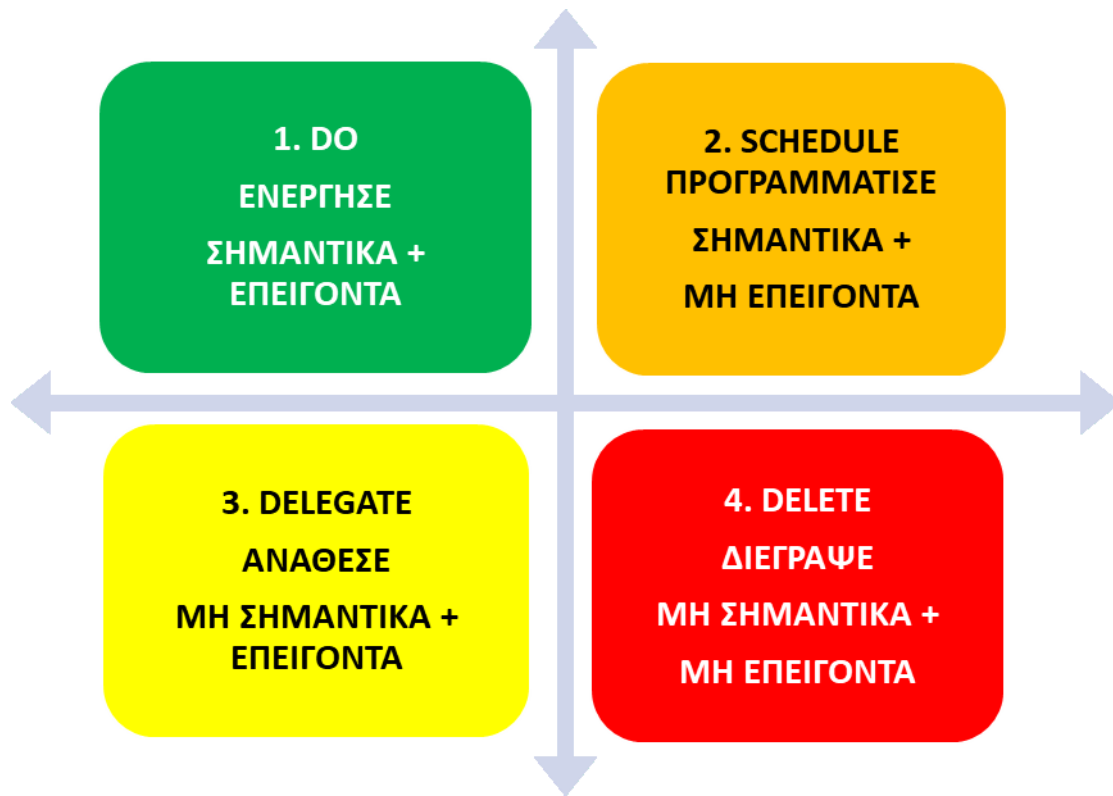
Ο πίνακας Αϊζενχάουερ - Eisenhower matrix

Η προτεραιοποίηση των ενεργειών και των εργασιών με βάση όλα τα παραπάνω είναι βασικό ζητούμενο. Μία μέθοδος ή εργαλείο (*tool*) που βοηθά στην προτεραιοποίηση είναι ο «πίνακας του Eisenhower». Ο Eisenhower ήταν πρόεδρος των ΗΠΑ και πριν Στρατηγός στον αμερικάνικο στρατό κατά τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο. Το 1954 έδωσε μία ομιλία και είπε:

“I have two kinds of problems, the urgent and the important. The urgent are not important, and the important are never urgent.”

Με βάση αυτή τη ρήση του, ο Stephen Covey (2013) δημιούργησε αυτό το εργαλείο. Ο πίνακας Αϊζενχάουερ είναι ένα εργαλείο για την προτεραιοποίηση των εργασιών ή ενεργειών μας, ανάλογα με τη σημασία τους και το πόσο επείγουσες είναι. Χρησιμοποιεί έναν πίνακα χωρισμένο σε 4 μέρη για να ταξινομήσεις τις εργασίες που έχεις να διεκπεραιώσεις, βλ και πίνακα 7.1:

1. Τα σημαντικά και επείγοντα είναι προς ενέργεια (DO) έχουν προθεσμίες και συνέπειες αν δεν τηρηθούν.
2. Τα σημαντικά αλλά όχι επείγοντα είναι προς προγραμματισμό (SCHEDULE) δεν έχουν ξεκάθαρες προθεσμίες, αλλά βοηθάνε στην επίτευξη στόχων μακροπρόθεσμα.
3. Τα επείγοντα αλλά όχι σημαντικά είναι προς ανάθεση (DELEGATE). Αυτές είναι εργασίες που πρέπει να γίνουν αλλά δεν είναι απαραίτητο να γίνουν από σένα επειδή η ειδίκευση σου μπορεί να αξιοποιηθεί καλύτερα σε άλλες. Αν δεν είσαι προϊστάμενος για να αναθέσεις, μπορείς να τα προγραμματίσεις σε συνεργασία με Συνάδελφο, ή να ζητήσεις βοήθεια.
4. Αυτά που δεν είναι επείγοντα και ούτε είναι σημαντικά, τα διαγράφεις από τη λίστα με τις εργασίες σου (DELETE) είναι περισπασμοί και χάσιμο χρόνου να ασχοληθείς.



Πίνακας 7.1 Eisenhower matrix. Σχήμα Σ. Κουγιού

Η σημασία της ροής εργασίας

Μια ροή εργασίας μπορεί να καθοριστεί ως αλληλουχία συνδεδεμένων δραστηριοτήτων ή εργασιών που ολοκληρώθηκαν για την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος. Η **ροή εργασίας** είναι μία δομημένη σειρά βημάτων που σε οδηγούν από την αρχή ως το τέλος μιας διαδικασίας. Υπάρχει μία εννοιολογική σχέση με την αναλυτική δομή εργασιών (WBS) που είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η ροή των εργασιών μας διευκολύνει στη σύνταξη της λίστας ενεργειών και στο timeboxing. Συνδέει τους ανθρώπους με τη κατάλληλη πληροφορία στον κατάλληλο χρόνο. Για παράδειγμα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ ή ΤΑΑ γίνεται πρώτα προκαταρκτικός έλεγχος πληρότητας φακέλου αιτήσεως χρηματοδότησης και μετά γίνεται η αξιολόγηση του φακέλου σύμφωνα με τα κριτήρια αξιολόγησης που έχει θέσει η Διαχειριστική Αρχή στην πρόσκληση. Αυτή είναι μία ροή εργασίας που συνδέει τον υπάλληλο που ολοκληρώνει τον προκαταρκτικό έλεγχο πληρότητας φακέλου, με τον υπάλληλο που διαχειρίζεται την αξιολόγηση του φακέλου και όταν ο πρώτος ολοκληρώνει, μπορεί να αναλάβει ο δεύτερος.

Η δημιουργία ροών εργασίας έχει καλύτερα αποτελέσματα σε ομάδες ή υπηρεσιακές μονάδες, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και σε προσωπικό επίπεδο.

Η δημιουργία και η εγκαθίδρυση μιας ροής εργασίας γενικά γίνεται σε 3 επίπεδα (1, 2, 3) και επτά βήματα (i-vii) (Martins 2024).

1. Σχεδιασμός
 - i. Συλλογή πληροφοριών και δεδομένων
 - ii. Αιτήσεις
 - iii. Προτεραιοποίηση και πόροι
2. Εκτέλεση
 - iv. Ανάπτυξη και αξιολόγηση
 - v. Μέτρηση προόδου στην εγκαθίδρυση της ροής
3. Αξιολόγηση και αναθεώρηση αν απαιτείται.
 - vi. Έγκριση
 - vii. Αναφορές αποτελεσμάτων

Με βάση τη ροή εργασίας/-ών θα γίνει και η διαχείριση ή ο έλεγχος του χρονοδιαγράμματος εργασιών (*Schedule Management / Control*), που είναι η διεργασία μέσω της οποίας παρακολουθείται η πραγματική πρόοδος των δραστηριοτήτων και εργασιών. Αν είναι αναγκαίο, γίνονται διορθωτικές ενέργειες για να επαναφέρουν τις εργασίες, τις δραστηριότητες ή και το συνολικό έργο εντός του χρονοδιαγράμματος. Κατά τον προγραμματισμό, τέθηκε η βάση για το χρονοδιάγραμμα των εργασιών. Η βάση αυτή (*baseline planning*) χρησιμοποιείται ως αφετηρία και αναφορά για τη μέτρηση της απόδοσης στο έργο από άποψη τήρησης χρονοδιαγράμματος, αλλά και της τήρησης του κόστους σε σχέση με τον αρχικό προϋπολογισμό. Είναι ένα από τα εργαλεία που έχει κάποιος στη διάθεση του για να προσδιορίζει κατά πόσο οι εργασίες ή το έργο εξελίσσονται σύμφωνα με τον αρχικό προγραμματισμό και ελέγχει την πρόοδο τους, με βάση το παραγόμενο έργο και την αξία του (*earned value*) (Fleming & Koppelman, 1995).

Τα βήματα που ακολουθούνται για τη διαχείριση του χρονοδιαγράμματος εργασιών ή και έργου, είναι τα εξής:

1. Καταγραφή της προόδου δραστηριοτήτων και εργασιών, με την ανταλλαγή

πληροφοριών κατάστασης (αναφορές) με τα μέλη της Ομάδας Διοίκησης Έργου, ή με τους συνεργαζόμενους Συναδέλφους που δουλεύουν πάνω σε ένα στόχο.

2. Επικαιροποίηση του χρονοδιαγράμματος σε τακτική βάση, ώστε να εξασφαλίζεται ότι το έργο εξελίσσεται σύμφωνα με τον προγραμματισμό και ότι οι εργασίες θα αποδώσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα εντός χρονοδιαγράμματος.
3. Εντοπισμός και επίλυση σχετικών με το χρονοδιάγραμμα προβλημάτων που ενδέχεται να επηρεάσουν την ημερομηνία περάτωσης των εργασιών ή του έργου.

Εστίαση και κίνητρα για προσοχή για αύξηση της απόδοσης

Σε προσωπικό επίπεδο για να τηρεί το χρονοδιάγραμμα και να είναι αποδοτικός ένας υπάλληλος πρέπει να εστιάζει την προσοχή τους στις προτεραιότητες που του υπαγορεύει η ροή της εργασίας του.

Η προσοχή είναι μία αυτόνομη διεργασία του κεντρικού νευρικού συστήματος, κατά την οποία οι αισθήσεις του ατόμου εστιάζουν σε ερεθίσματα του περιβάλλοντος που επιλέγει να ξεχωρίσει. Η προσοχή εμποδίζει την υπερφόρτωση της ικανότητας επεξεργασίας πληροφοριών του ατόμου καθώς του επιτρέπει να εστιάζει τις αισθήσεις και τις σκέψεις του (Μανιαδάκη).

Η επιλεκτική προσοχή αναφέρεται στην επικέντρωση της προσοχής σε ένα ερέθισμα και στον αποκλεισμό των άλλων, σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα τα οποία κυριαρχούν σε κάθε άτομο, ή σύμφωνα με τις προτεραιότητες της εργασίας του. Επειδή είναι τόσοι πολλοί οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επιλεκτική προσοχή, οι άνθρωποι βλέποντας την ίδια σκηνή μπορεί να την αντιληφθούν με τελείως διαφορετικό τρόπο ο καθένας. Τείνουμε να προσέχουμε περισσότερο τις καταστάσεις οι οποίες για τον ένα ή τον άλλο λόγο μας ενδιαφέρουν. Τα κίνητρά μας επηρεάζουν την επιλογή για το τι θα τραβήξει και θα διατηρήσει την προσοχή μας. Τα κίνητρα μας προσδιορίζονται τόσο από τις ανάγκες μας, όσο και από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς μας. Για αυτό και η κινητοποίηση του προσωπικού και η παροχή κινήτρων είναι πολύ σημαντική για την πλήρη και ομαλή υλοποίηση του

προγραμματισμού.

Για παράδειγμα, διαφορετικά μπορεί να αντιλαμβάνεται μια κατάσταση αυτός που έχει «μπουχτίσει» από τη δουλειά του, έχει π.χ. πάθει “burn out”, διαφορετικά ο αισιόδοξος από τον απαισιόδοξο, διαφορετικά ο εξωστρεφής από τον εσωστρεφή κ.ο.κ.

Η επιλεκτική προσοχή επηρεάζεται ακόμη από τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος, όπως (Μανιαδάκη):

- Αντίθεση ανάμεσα στα ερεθίσματα,
- Κίνηση ερεθίσματος,
- Επανάληψη ερεθίσματος,
- Ασυνήθιστο ή απροσδόκητο,
- Ξαφνική μεταβολή ερεθίσματος,
- Ένταση ερεθίσματος.

Σύνοψη κεφαλαίου 7

Πρέπει να ξεπεράσουμε το άγχος και την αναβλητικότητα μας για να πάρουμε σωστές αποφάσεις που θα μας επιτρέψουν να κάνουμε σωστή διαχείριση του χρόνου μας, να δώσουμε προσοχή στις προτεραιότητες μας και να τελικά να πετύχουμε τους στόχους του προγραμματισμού μας. Τα εργαλεία διαχείρισης χρόνου μας, όπως μία λίστα ενεργειών με τις εργασίες που θέλουμε να κάνουμε βοηθάνε πολύ προς την κατεύθυνση αυτή. Το timeboxing είναι να επιλέγουμε μία ημέρα πριν τις εργασίες που θα κάνουμε και να εκτιμούμε τον χρόνο που θα μας πάρει η διεκπεραίωση τους και να δεσμεύουμε αντίστοιχο χρόνο στο ημερολόγιο-ατζέντα μας. Ο πίνακας Eisenhower μας επιτρέπει να ταξινομούμε τις εργασίες ή τις ενέργειες με βάση το αν είναι σημαντικές και επείγουσες ή όχι. Η ροή εργασίας μας επιτρέπει να εστιάζουμε την προσοχή μας και να τηρούμε το χρονοδιάγραμμα του προγραμματισμού. Τα κίνητρά μας επηρεάζουν την επιλογή για το τι θα τραβήξει και θα διατηρήσει την προσοχή μας.

Ερωτήσεις κατανόησης – αυτοαξιολόγησης

7.1 Ποια είναι η διαφορά λίστας ενεργειών και timeboxing;

7.2 Ποια είναι η σημασία της λογικής του Adair να ξεχωρίζουμε τις προτεραιότητες

- μας σε στρατηγικό, επιχειρησιακό και τακτικό επίπεδο;
- 7.3 Υπάρχει σχέση στη λογική της διανοητικής ροής εργασίας και της αναλυτικής δομής εργασιών (WBS);
- 7.4 Πως μπορούμε να αναπτύξουμε μία προσωπική αίσθηση για τον χρόνο;
- 7.5 Πως τα κίνητρα στην εργασία μας βοηθούν να διατηρούμε την προσοχή μας;
- 7.6 Ποια είναι τα 3 επίπεδα σχεδιασμού μιας ροής εργασιών;
- 7.7 Αν κάτι δεν είναι σημαντικό και δεν είναι επείγον θα μπει στη λίστα ενεργειών σου;
- 7.8 Πότε θα δράσεις άμεσα για ένα θέμα και πότε θα προγραμματίσεις να δράσεις;
- 7.9 Πως γίνεται η παρακολούθηση του χρονοδιαγράμματος;
- 7.10 Αν δεν ενδιαφέρεσαι για την εργασία σου, πως θα καταφέρεις να συντηρήσεις την προσοχή σου στις ενέργειες που πρέπει να κάνεις; Πως βοηθά η διαχείριση χρόνου;

Δραστηριότητες – πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 7.1: Διαχείριση χρόνου: Δείτε τη λίστα του Adair για τα 10 βήματα με βάση τα οποία γίνεται η διαχείριση χρόνου, πόσα από αυτά έχετε κάνει αυτή τη στιγμή που το σκέφτεστε; Δείτε τα υπόλοιπα, πόσα θα κάνετε άμεσα; Και πόσα θα μπορούσατε να ξεκινήσετε να κάνετε;

Δραστηριότητα 7.2: Χρονοδιάγραμμα εργασιών: Σκέψου ένα χρονοδιάγραμμα εργασιών που σου τέθηκε από προϊστάμενο/η. Πως θα μπορούσες να το αξιολογήσεις αν το τήρησες ή όχι;

Δραστηριότητα 7.3: Η επόμενη στρατηγική εβδομάδα: Κάνε έναν πίνακα Eisenhower για τις εργασίες σου που πρέπει να διεκπεραιώσεις την επόμενη εβδομάδα.

Δραστηριότητα 7.4: Εργασία και κίνητρα: Σκέψου τα κίνητρα σου στην εργασία σου. Επαρκούν για να είσαι παραγωγικός; Τι θα ήθελες για να είσαι παραγωγικός;

Δραστηριότητα 7.5: Εργασιακό Άγχος: Σκέψου τη συμπεριφορά σου στην εργασία. Έχεις άγχος για κάτι; Δικαιολογείται; Είσαι τελειομανής; Μήπως αισθάνεσαι ότι δεν μπορείς να μη συμμετέχεις σε μία εργασία επειδή δεν θα γίνει σωστά; Αν αλλάξεις τη συμπεριφορά σου θα βελτιωθεί η διαχείριση του χρόνου σου;

8. Οργάνωση φυσικού και ψηφιακού χώρου

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι οι επιμορφωνόμενοι/ες υπάλληλοι του δημοσίου τομέα να αναγνωρίζουν το ρόλο της οργάνωσης του φυσικού χώρου και των σημαντικών στοιχείων ως παράγοντας επιτυχημένης οργάνωσης και προγραμματισμού. Να αναγνωρίζουν το ρόλο της οργάνωσης ψηφιακού χώρου (ατομικού και δικτυακού) ως παράγοντας επιτυχημένης οργάνωσης και προγραμματισμού. Να διαχειρίζονται εποικοδομητικά την οργάνωση του φυσικού και ψηφιακού χώρου και στοιχείων και να έχουν υπόψη τους βασικές αρχές λειτουργίας της διοίκησης χωρίς χαρτί (paperless administration), απλοποιημένη για ατομική χρήση.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν το ρόλο της οργάνωσης του φυσικού χώρου και των σημαντικών στοιχείων ως παράγοντας επιτυχημένης οργάνωσης και προγραμματισμού.
- Αναγνωρίζουν το ρόλο της οργάνωσης ψηφιακού χώρου (ατομικού και δικτυακού) ως παράγοντας επιτυχημένης οργάνωσης και προγραμματισμού.
- Διαχειρίζονται εποικοδομητικά την οργάνωση του φυσικού και ψηφιακού χώρου και στοιχείων.
- Βασικές αρχές λειτουργίας της διοίκησης χωρίς χαρτί (Paperless administration) απλοποιημένη για ατομική χρήση
- Πρακτικές για την υπερπήδηση εμποδίων με την βέλτιστη οργάνωση του φυσικού χώρου και ζητήματα εργονομίας.
- Παρουσίαση περιπτώσεων που αφορούν λύσεις για υπερπήδηση εμποδίων με την βέλτιστη οργάνωση του ψηφιακού χώρου σε προσωπικό επίπεδο και σε σχέση με την υπηρεσία.
- Να μπορούν να οργανώσουν τον φυσικό και τον ψηφιακό χώρο τους για να

συμβάλλουν στην επιτυχημένη οργάνωση και προγραμματισμό τους.

Λέξεις – κλειδιά:

- Φυσικός και ψηφιακός χώρος. – Οργάνωση φυσικού και ψηφιακού χώρου.
- Διοίκηση χωρίς χαρτί. – Εργονομία.
- Οργάνωση και προγραμματισμός. – Απόδοση.

Εισαγωγή στον ψηφιακό και στον φυσικό χώρο σήμερα

Το Πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός» 2021-2027 στοχεύει στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του Δημόσιου Τομέα για την παροχή νέων και αναβαθμισμένων δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών και εφαρμογών προς τις επιχειρήσεις και τους πολίτες. Εξασφαλίζοντας ιδιωτικότητα και προστασία των δεδομένων τους. Την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων υποστήριξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τη διασφάλιση της διαλειτουργικότητας ψηφιακών συστημάτων και υπηρεσιών. Τη δημιουργία έξυπνων πόλεων με την αξιοποίηση καινοτόμων τεχνολογιών και εφαρμογών IoT (Internet of Things). Την δημιουργία υποδομών νέφους (cloud) και κέντρων δεδομένων υψηλής διαθεσιμότητας, φιλικών προς το περιβάλλον. Την επέκταση των δημόσιων σημείων ασύρματης πρόσβασης σε όλη τη χώρα¹.

Τα μέτρα του ελληνικού κράτους για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19 και των συνεπειών αυτής ανέδειξαν τη σημασία της αξιοποίησης των ψηφιακών πόρων της δημόσιας διοίκησης, των δικτύων, της συνδεσιμότητας, των ψηφιακών δεξιοτήτων. Η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) από φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, συνεισέφερε στην υποστήριξη των μέτρων για τον περιορισμό της πανδημίας, στην ανταλλαγή πληροφοριών για την έρευνα αποτελεσματικής θεραπείας και εμβολίων, στην τηλεργασία, στη συνέχιση της παραγωγικής διαδικασίας, και στη διασφάλιση παροχής των δημόσιων υπηρεσιών, άρα και στην κατά το δυνατόν συνέχιση της οικονομικής δραστηριότητας και στην υποστήριξη των επικοινωνιακών αναγκών των πολιτών (Σπινέλλης 2021). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, πλέον, έχει βασικό ρόλο στην δημόσια διοίκηση και

¹ Πηγή Ιστοσελίδα προγράμματος «Ψηφιακός Μετασχηματισμός» 2021-2027, <https://www.digitaltransform.gr/goals/psifiakos-metashimatismos-tou-dimosiou-tomea/>

στην οικονομία κ.α.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η δημόσια διοίκηση και οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα θα πρέπει να εναχθούν και να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον ολοένα και πιο ψηφιακό, όπως και οι πολίτες. Ο τρόπος παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες αλλάζει πια όχι μόνο ως προς το μέσο παροχής της υπηρεσίας καθαυτής, αλλά και ως προς τον τρόπο που θα παράγεται αυτή η υπηρεσία, χρησιμοποιώντας ψηφιακά εργαλεία, ενταγμένα σε ένα ψηφιακό χώρο. Σε αυτόν τον ψηφιακό χώρο ο υπάλληλος θα πρέπει να οργανώσει τον ψηφιακό χώρο του και την εργασία του. Δεν είναι μόνο η επικοινωνία του υπαλλήλου με τον πολίτη, είναι και ότι ολοένα και περισσότερα μέσα για τον υπάλληλο θα γίνονται ψηφιακά, ή τα υπάρχοντα θα ψηφιοποιούνται. Ο φυσικός χώρος θα παραμείνει και πρέπει να οργανωθεί, να βελτιωθεί και να συνδυαστεί με τον ψηφιακό χώρο, από τον υπάλληλο.

Ο φυσικός χώρος θα πρέπει αν υποβοηθά στην οργάνωση και στον προγραμματισμό. Η ανάγκη πρόσβασης στο φυσικό αρχείο δεν θα εκλείψει. Η εργονομία στη χρήση ψηφιακών μέσων θα εξακολουθήσει να είναι μία ανάγκη.

Η οργάνωση του ψηφιακού χώρου για την βελτίωση της οργάνωσης και του προγραμματισμού

Η οργάνωση του ψηφιακού χώρου του δημοσίου υπαλλήλου σε προσωπικό και υπηρεσιακό επίπεδο είναι να γίνει μία αναγκαιότητα που επηρεάζει όλο και περισσότερο πολλές πτυχές των καθηκόντων του, αλλά και την οργάνωση και τον προγραμματισμό.

Κατά τη επισκόπηση αυτού του εγχειριδίου μπορούμε να δούμε ότι πολλές από τις λειτουργίες της οργάνωσης και του προγραμματισμού υποβοηθούνται ή γίνονται εξ ολοκλήρου με ψηφιακά μέσα: ειδικά λογισμικά για την διαχείριση έργου που μπορούν να υποστηρίξουν πολλές λειτουργίες και εργαλεία όπως την αναλυτική δομή εργασιών, την εξομάλυνση των πόρων, κ.α.

Εφαρμογές που μας επιτρέπουν να διαχειριζόμαστε εργασίες και τον χρόνο μας. Ηλεκτρονικά εργαλεία για λίστες ενεργειών to-do lists, timeboxing, κοινά ή προσωπικά ημερολόγια εργασιών (*calendars*) που διασφαλίζουν καλύτερη οργάνωση και προγραμματισμό.

Το ερώτημα για τους επιφυλακτικούς είναι: *Πρέπει όλα πια να είναι ψηφιακά;* Η τάση προς ψηφιοποίηση και προς την ανάπτυξη του ψηφιακού χώρου δεν είναι απλά μία

μόδα, αλλά εξελίσσεται σε αναγκαιότητα επειδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσφέρει δυνατότητες πρωτόγνωρες ακόμα και στα απλά πράγματα π.χ. timeboxing. Μπορεί να διασυνδεθεί με πολλά αρχεία και εφαρμογές και να αντλεί πληροφορίες και να κάνει π.χ. διασταυρώσεις προθεσμιών ανά ημερομηνία και ανά θέμα ή project. Αυτό επιτρέπει άμεση ενημέρωση και καλύτερη ανταπόκριση σε μεταβολές δεδομένων. Για παράδειγμα η ασθένεια ενός γιατρού ή ενός νοσηλευτή σε ένα δημόσιο νοσοκομείο μπορεί να αφήσει ένα κενό, αλλά αν τα εργαλεία δήλωσης ασθένειας και οι βάρδιες είναι ενοποιημένες, ο προϊστάμενος θα μπορεί να καλέσει γρήγορα σε υπηρεσία κάποιον διαθέσιμο/η που θα συμφωνήσει να αλλάξει το ρεπό του. Παρομοίως στον προγραμματισμό θα μπορούμε να δούμε που υπάρχει απόκλιση σε σχέση με τον βασικό σχεδιασμό μας και να προσπαθήσουμε έγκαιρα να τη διορθώσουμε.

Επιπλέον, αν όλα αυτά συνοδεύονται με διασφάλιση προσωπικών δεδομένων και ανθρώπινες δικλίδες ασφαλείας, δεν έχουμε πολλές αιτίες να είμαστε επιφυλακτικοί στην ψηφιοποίηση. Το θέμα να μπορέσει ο υπάλληλος να αξιοποιήσει τις υπηρεσιακές δυνατότητες ψηφιοποίησης και να τις συνδυάσει με τα προσωπικά εργαλεία οργάνωσης και προγραμματισμού που έχει ήδη στη διάθεση του π.χ. για τη διαχείριση του χρόνου του, τη διαχείριση των εργασιών που έχει αναλάβει και τη διαχείριση της καθημερινότητας του εν γένει που θα γίνει ψηφιακή ακόμα περισσότερο.

Η «βίβλος ψηφιακού μετασχηματισμού 2020-2025» έχει ένα μεγάλο κατάλογο παρεμβάσεων που όταν ολοκληρωθούν θα επιφέρουν μεγάλο μετασχηματισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και κατ' επέκταση και των δυνατοτήτων και των εργαλείων οργάνωσης και προγραμματισμού.

Πολλά από τα έργα που περιλαμβάνει ο ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους (βλ. λίστα εντός πλαισίου στην επόμενη σελίδα) είναι οριζόντια και επηρεάζουν τη λειτουργία όλων των τομέων με συγκεκριμένους και σημαντικούς τρόπους. Κάποια οριζόντια έργα αποτελούν Καταλύτες Υλοποίησης, καθώς η υλοποίησή τους αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση και όλων των υπολοίπων, ενώ άλλα αφορούν την Ψηφιακή Καινοτομία και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό των Πόλεων (ΒΨΜ).

Οριζόντια ψηφιακά έργα μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης

Υπηρεσίες Γεωχωρικού Χαρακτήρα

- Ψηφιοποίηση της Δημόσιας Περιουσίας
- Μελέτη έργων γεωπληροφορικής - Εφαρμογές γεωχωρικών τεχνολογιών και δεδομένων στα έργα των υπουργείων

Έργα Οριζόντιου Χαρακτήρα

- Κεντρικό σύστημα υποδοχής και διαχείρισης προτάσεων από τους πολίτες
- Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πολίτες
- Κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων - Φάση II
- Επέκταση Κεντρικού Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων
- Μισθοδοσία
- Υλοποίηση έργου νέων ταυτοτήτων
- Κεντρικό και Ενιαίο Σύστημα Δημοσιονομικής Πολιτικής (Government ERP)
- Πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ
- Ενιαία Ψηφιακή Πύλη παροχής υπηρεσιών (gov.gr)
- Καλή νομοθέτηση και κωδικοποίηση νομοθεσίας
- Κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Επιταχυντές

...

- Ηλεκτρονικά Καταστήματα (eShops) και Αγορές (eMarketplaces) στις Δημόσιες Συμβάσεις

- Μητρώο Αναθετουσών Αρχών
- Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Δημοσίων Συμβάσεων
- Επανασχεδιασμός του Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ)

- Ηλεκτρονική τιμολόγηση, ηλεκτρονικά βιβλία (myDATA) και διασύνδεση των ταμειακών μηχανών

...

- Ψηφιακός μετασχηματισμός ΑΣΕΠ (e-ΑΣΕΠ Φάση I)
- Ψηφιακός μετασχηματισμός ΑΣΕΠ (e-ΑΣΕΠ Φάση II)
- Ψηφιοποίηση των Γενικών Αρχείων του Κράτους

Υποδομές Δημοσίου

- Εναρμόνιση και πιστοποίηση δημοσίων φορέων-παρόχων υποδομών κυβερνητικού νέφους κατά ISO 27001

- Σύστημα Διακυβέρνησης Δεδομένων για τον Τομέα της Υγείας
 - Υποδομές Κέντρων Δεδομένων ΕΔΥΤΕ
 - Σύστημα Διακυβέρνησης Δεδομένων για τον Τομέα Έρευνας και Τεχνολογίας
 - Σύστημα Διακυβέρνησης Δεδομένων για τον Δημόσιο Τομέα
 - Ενίσχυση των κεντρικών υποδομών Κυβερνητικού Νέφους (G- Cloud) της Γ.Γ.Π.Σ.Δ.Δ. για τη φιλοξενία των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης και παροχή υπηρεσιών IaaS-PaaS-SaaS
 - Υλοποίηση και Υποστήριξη G-Cloud Next Generation
 - Δίκτυο Δημόσιου Τομέα (ΣΥΖΕΥΞΙΣ II)
- ...

Ιδιωτικότητα & Προστασία Δεδομένων

...

Ανοικτή & Συμμετοχική Διακυβέρνηση

- Ανοιχτή διακυβέρνηση στο εκπαιδευτικό σύστημα
- Υλοποίηση των δεσμεύσεων που περιλαμβάνονται στα εθνικά σχέδια δράσης για την ανοικτή διακυβέρνηση και συνδιαμόρφωση του νέου εθνικού σχεδίου
- Διαδικτυακή πλατφόρμα συνεργασίας για την ανοικτή διακυβέρνηση με στόχο τη διασφάλιση της ουσιαστικής συμμετοχής κάθε ενδιαφερόμενου στον σχεδιασμό και την υλοποίηση παρεμβάσεων ανοικτής διακυβέρνησης
- Σχεδιασμός και εφαρμογή συνεργατικού μοντέλου σχεδιασμού υπηρεσιών (service design) για την υλοποίηση ψηφιακών υπηρεσιών του δημοσίου τομέα
- Επικαιροποίηση και εμπλουτισμός του τέταρτου εθνικού σχεδίου δράσης για την ανοικτή διακυβέρνηση

Κυβερνοασφάλεια

...

Συνθετικά Στοιχεία Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Ανοικτά Δεδομένα

- Δημιουργία του Ελληνικού Μητρώου Μεταδεδομένων (EMMA)
- Σύστημα πρόσβασης χρηστών και διαχείρισης των προσωπικών τους στοιχείων μέσω του gov.gr

...

- Σχεδίαση και υλοποίηση της Εθνικής Πύλης Ανοικτών Δεδομένων

...

- Εκπαίδευση των στελεχών στο πεδίο της διαλειτουργικότητας μέσω της Ακαδημίας Διαλειτουργικότητας (Interoperability Academy)
- ...
- Θεματικά αποθετήρια δεδομένων
- ...
- Στρατηγικοί Άξονες Παρέμβασης
- Οι βασικές παρεμβάσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού ενσωματώνουν μία σειρά δράσεων και έργων που οργανώνονται σε διακριτούς στρατηγικούς άξονες. Η συγκεκριμένη διάκριση κρίθηκε σκόπιμη με βάση τη φύση και το αντικείμενο των παρεμβάσεων, έτσι ώστε να αποτυπωθεί ευκρινώς ο τρόπος με τον οποίο θα υλοποιηθεί το σχέδιο δράσης για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αξιοποίηση των αναδυόμενων τεχνολογιών για την ανάπτυξη προηγμένων λύσεων που θα υποστηρίξουν την υλοποίηση των στόχων του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.
- Συνδεσιμότητα
- ...
- Ψηφιακές Ικανότητες και Δεξιότητες
- ...
- Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων και δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος για την ανάπτυξη των Ψηφιακών Ικανοτήτων
- ...
- Ψηφιακός και διοικητικός μετασχηματισμός των ΚΕΠ σε ΚΕΠ-plus
- Ψηφιακός Μετασχηματισμός Επιχειρήσεων
- Ενίσχυση της νεοφυούς επιχειρηματικότητας μέσω του προγράμματος ΚΕΠ - Plus
- Ψηφιοποίηση του συνόλου των δημοσίων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις
- Αξιοποίηση εργαλείων πληροφορικής για τη λήψη αποφάσεων (evidence based policy) στο δημόσιο
- ...

Αν διατρέξετε τα παραπάνω σίγουρα θα δείτε πολλά έργα σχετικά με την εργασία σας, πχ. αν είστε σε πολεοδομία, γεωχωρικά δεδομένα, GIS. Αν είστε σε ΚΕΠ επίσης.

Αν χρησιμοποιείτε ΔΙΑΥΓΕΙΑ ή ασχολείστε με δημόσιες συμβάσεις θα δείτε ότι η ψηφιοποίηση θα σας παρέχει πολλές ευκολίες, δεδομένα και τρόπους να κάνετε ταχύτερα και χωρίς λάθη τις εργασίες σας. Αν είστε σε υπηρεσία αρμόδια για την δημοσιότητα, το έργο ψηφιοποίησης της θα αλλάζει τον τρόπο που λειτουργείτε.

Επιπλέον, πολλά από τα έργα που αναφέραμε συμβάλλουν στην κατάργηση του χαρτιού στη δημόσια διοίκηση (*paperless administration*). Αυτή δεν έχει να κάνει μόνο με την προστασία του περιβάλλοντος. Τα δημόσια έγγραφα θα είναι πιο ασφαλή σε ηλεκτρονική μορφή και συγκεντρωμένα σε δημόσια αποθετήρια. Θα είναι δυνατή η παρακολούθηση των τροποποιήσεων τους και θα γίνεται άμεση ενημέρωση των ενδιαφερομένων πολιτών ή δημόσιων υπηρεσιών. Τα δεδομένα θα είναι πιο προσβάσιμα και άμεσα διαθέσιμα, Σκεφτείτε πόσο χρόνο χάνετε καθημερινά για να βρείτε πληροφορίες για την εργασία σας. Αν έχει μετρηθεί ότι σε εταιρείες του εξωτερικού 20% του χρόνου εργασίας πάει σε αναζήτηση πληροφοριών, φανταστείτε τα οφέλη για υπαλλήλους και Υπηρεσίες στην Ελλάδα. Η παραγωγικότητα και η συνεργασία στο δημόσιο θα βελτιωθούν αν καταργηθεί το χαρτί. Θα είναι ευκολότερη η παρακολούθηση προθεσμιών και άλλων υποχρεώσεων του δημοσίου. Επίσης θα μειωθεί το κόστος διακίνησης και διαχείρισης των φυσικών εγγράφων.

Βέβαια, για να επιτύχουμε ένα δημόσιο χωρίς χαρτί θέλουμε μία μεγάλη αρχική επένδυση και μία περίοδο προσαρμογής προσωπικού και διαδικασιών. Για να καταφέρουμε κάτι τέτοιο θα απαιτηθεί και η ψηφιοποίηση του υπάρχοντος φυσικού αρχείου.

Ο μεγάλος αυτός ψηφιακός μετασχηματισμός που έρχεται θα πρέπει να συνδυαστεί με αντίστοιχη οργάνωση του προσωπικού ψηφιακού χώρου με τις εφαρμογές που είδαμε για τη βελτίωση της οργάνωσης και του προγραμματισμού.

Η οργάνωση του φυσικού χώρου για την βελτίωση της οργάνωσης και του προγραμματισμού

Ο φυσικός χώρος εργασίας του υπαλλήλου δεν έχει χάσει τη σημασία του παρά την γενική τάση ψηφιοποίησης. Ειδικά στην πανδημία ο φυσικός χώρος εργασίας επεκτάθηκε και στο σπίτι λόγω πανδημίας. Η τάση για τηλε-εργασία φαίνεται να έχει αποκτήσει τη δυναμική της.

Στον φυσικό χώρο εργασίας η εργονομία είναι σημαντική. Η Διεθνής Ένωση Εργονομίας (International Ergonomics Association) ορίζει την εργονομία ως εξής:

«Η Εργονομία (ή ανθρώπινοι παράγοντες) είναι η επιστημονική περιοχή που ασχολείται με τη μελέτη της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων και των λοιπών στοιχείων ενός συστήματος. Ως επάγγελμα εφαρμόζει θεωρητικές αρχές, δεδομένα και μεθόδους για τον σχεδιασμό, με στόχο την προαγωγή του καλώς έχειν των ανθρώπων και τη βελτιστοποίηση της συνολικής απόδοσης του συστήματος.»

Τομείς της εργονομίας. Από την ιστοσελίδα της Ελληνικής Εταιρείας Εργονομίας
πηγή: <http://www.ergonomics.gr/index.php/el/2017-02-03-17-25-35>

Η φυσική εργονομία αφορά την φυσική συνιστώσα της ανθρώπινης εργασίας. Συγκεκριμένα ασχολείται με τα ανατομικά, ανθρωπομετρικά, φυσιολογικά και εμβιομηχανικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου σε σχέση με μια φυσική δραστηριότητα. Τυπικά παραδείγματα αποτελούν οι στάσεις κατά την εργασία, ο χειρισμός και η μεταφορά φορτίων, οι συχνά επαναλαμβανόμενες κινήσεις, κλπ. Οι παρεμβάσεις συχνά αφορούν αλλαγές στο χώρο ή και βοηθήματα που μειώνουν τον μυοσκελετικό και φυσιολογικό φόρτο.

Η γνωστική εργονομία (ή εναλλακτικά γνωσιακή ή και νοητική εργονομία) αφορά την διανοητική συνιστώσα της ανθρώπινης εργασίας. Συγκεκριμένα ασχολείται με την αντίληψη, τη σημασιοδότηση, τη μνήμη, την επεξεργασία πληροφοριών και απόκριση πάντα σε σχέση με μια διανοητική δραστηριότητα. Τυπικά παραδείγματα θεμάτων αποτελούν η εκτίμηση του νοητικού φόρτου, η ανάλυση λαθών, η μελέτη λήψης αποφάσεων, η μελέτη της ανθρώπινης αξιοπιστίας ή η επικοινωνία ανθρώπου – μηχανής (συμπεριλαμβανομένων και των H/Y).

Η οργανωσιακή εργονομία (ή εναλλακτικά μακρο-εργονομία) αφορά την οργανωσιακή

συνιστώσα της ανθρώπινης εργασίας που την αντιμετωπίζει μέσα από μια κοινωνικο-τεχνική οπτική παρεμβαίνοντας στην οργανωτική δομή και στις επιχειρησιακές διεργασίες. Συγκεκριμένα ασχολείται με την επικοινωνία, τη διαχείριση του φόρτου εργασίας μεταξύ ομάδων, τις διαδικασίες και τις άτυπες πρακτικές, κλπ. τυπικά παραδείγματα θεμάτων αποτελούν η συμβολή στο σχεδιασμό ροών εργασίας, συνεργατικών πληροφοριακών συστημάτων, ωραρίων εργασίας, συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης, συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, καθώς και αναλύσεις επιχειρησιακής κουλτούρας.

Η οργάνωση του φυσικού χώρου εργασίας με βάση την εργονομία συμβάλλει σε:

1. Ασφάλεια
2. Άνεση
3. Ευκολία χρήσης
4. Απόδοση-παραγωγικότητα
5. Αισθητική

Οι παράγοντες αυτοί θα συμβάλλουν και στην καλύτερη οργάνωση και προγραμματισμό των εργασιών. Η ευκολία χρήσης εξοπλισμού και ηλεκτρονικών μέσων και εφαρμογών θα αυξήσει την απόδοση και την παραγωγικότητα και στον προγραμματισμό αλλά και στην υλοποίηση των εργασιών του.

Ο φυσικός χώρος είναι η βάση ελέγχου και του ψηφιακού και η φυσική οργάνωση του με κριτήρια εργονομίας συμβάλλει και στην καλύτερη αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων, ειδικά όταν συμπληρώνεται με πληροφορίες από φυσικό αρχείο που πρέπει να είναι διαθέσιμες, εύκολα προσβάσιμες και αξιοποιήσιμες. Καθώς και με άλλους τρόπους επικοινωνίας, πέρα από τους ψηφιακούς. Ειδικά η γνωστική εργονομία είναι πολύ σχετική και με τον ψηφιακό χώρο και με τα ψηφιακά εργαλεία της οργάνωσης και προγραμματισμού.

Η αλληλεπίδραση ανθρώπου-υπολογιστή είναι το επιστημονικό πεδίο της πληροφορικής που μελετά την αλληλεπίδραση μεταξύ χρηστών και υπολογιστών. Συνδυάζει πληροφορική, γνωστική και κοινωνική ψυχολογία, της γλωσσολογία, βιομηχανικό σχεδιασμό και περισσότερα γνωστικά πεδία. Η αλληλεπίδραση μεταξύ χρηστών και υπολογιστών γίνεται στο επίπεδο της διεπαφής χρήστη (user interface), μέσω κατάλληλου λογισμικού και υλικού. Αυτό είναι και ένα σημείο τομής ψηφιακού και φυσικού χώρου.

Σύνοψη κεφαλαίου 8

Η τάση ψηφιακού μετασχηματισμού του δημοσίου τομέα θα ενταθεί με πολλά έργα που περιλαμβάνονται στη βίβλο ψηφιακού μετασχηματισμού και αναμένονται να αλλάξουν τον τρόπο που λειτουργεί το δημόσιο και διεκπεραιώνουν πολλές εργασίες οι υπάλληλοι. Τα ψηφιακά μέσα σε υπηρεσιακό αλλά και ατομικό επίπεδο αναμένονται να ενισχύσουν διαθέσιμες πληροφορίες και data για να προχωράνε εργασίες του δημοσίου και να συμβάλλουν στον καλύτερο προγραμματισμό εργασιών. Ειδικά η κατάργηση του χαρτιού στη δημόσια διοίκηση θα κάνει ευκολότερη την παρακολούθηση των υπηρεσιακών εκκρεμοτήτων και των ενεργειών, συμβάλλοντας στην καλύτερη οργάνωση και στον καλύτερο προγραμματισμό των εργασιών των Υπηρεσιών, βοηθώντας την παραγωγικότητα και των υπαλλήλων. Ο φυσικός χώρος εξακολουθεί να έχει τη δική του σημασία παρά τη ψηφιοποίηση. Η εργονομία του φυσικού χώρου είναι σημαντική για την ασφάλεια, άνεση, ευκολία χρήσης, απόδοση-παραγωγικότητα, αισθητική. Επίσης είναι το σημείο συνάντησης του ανθρώπου – χρήστη με τον είσοδό του στον ψηφιακό χώρο.

Ερωτήσεις κατανόησης - αυτοαξιολόγησης

- 8.1 Πως μπορείτε να οργανώσετε καλύτερα τον χρόνο σας χρησιμοποιώντας ψηφιακές εφαρμογές;
- 8.2 Η ψηφιοποίηση του δημοσίου θα επιφέρει και την «προσωπική» ψηφιοποίηση των υπαλλήλων;
- 8.3 Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι θα αλλάξει το ελληνικό δημόσιο σε 5 χρόνια λόγω ψηφιοποίησης;
- 8.4 Ποιες δεξιότητες θα πρέπει να έχει ο μελλοντικός δημόσιος υπάλληλος για να μπορεί να ανταπεξέλθει στο ψηφιακό μετασχηματισμό δημοσίου και κοινωνίας, οικονομίας;
- 8.5 Πως η εργονομία του φυσικού χώρου μπορεί να συμβάλει στην οργάνωση και στον προγραμματισμό σας;

Δραστηριότητες – πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 8.1: Οργάνωση και προγραμματισμός ψυχικής υγείας: Αναζητήστε οριζόντια ή ειδικά έργα στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού που να συνδέονται με την υπηρεσιακή αποστολή σας. Θα μπορούσαν να βελτιώσουν την οργάνωση και τον προγραμματισμό της Υπηρεσίας σας;

Δραστηριότητα 8.2: Οργάνωση ψηφιακής εργασίας. Κάντε έναν προγραμματισμό για την εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων και εφαρμογών στην καθημερινότητα σας στην εργασία σας. Ποιες εφαρμογές θα σας ήταν χρήσιμες στην οργάνωση και στον προγραμματισμό σε προσωπικό επίπεδο;

Δραστηριότητα 8.3: Ψηφιοποίηση και εργασία. Πιστεύετε ότι η πλήρης ψηφιοποίηση θα είναι καλύτερη για την εργασία σας; Ή πρέπει να κρατάτε back up αρχεία σε χαρτί για να είμαστε σίγουροι; Αναλύστε.

9. Ψηφιακά εργαλεία οργάνωσης και προγραμματισμού

Σκοπός

Σκοπός της μαθησιακής υποενότητας είναι οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν τα ψηφιακά εργαλεία, ιδίως αυτά που χρησιμοποιούν στην εργασία τους, τα οποία συνήθως είναι Συστήματα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) αλλά και εργαλεία διαχείρισης έργων. Τα ΣΗΔΕ συνδέονται με το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο και την ηλεκτρονική υπογραφή. Επικέντρωση στο βαθμό χρησιμοποίησής τους καθώς και στα κίνητρα για χρήση του συνόλου των δυνατοτήτων τους

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν την ανάγκη περαιτέρω εμπλοκής τους με τα ψηφιακά εργαλεία.
- Αξιοποιούν για ημερολόγια, εργαλεία προγραμματισμού και οργάνωσης διαθέσιμα για όλους.
- Χρησιμοποιούν εργαλεία ατομικής οργάνωσης και προγραμματισμού (Google Keep, Mindmeister).
- Αυξάνουν την απόδοση τους με εργαλεία ατομικής οργάνωσης έργων (Asana, Trello, Wrike).
- Περιγράφουν τις ψηφιακές τους αρμοδιότητες.
- Κατανοήσουν το βαθμό δεξιοτήτων τους πάνω στα ψηφιακά εργαλεία.

Έννοιες – Κλειδιά

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| - Ψηφιακά ημερολόγια Εγγράφων (ΣΗΔΕ) | -Συστήματα Ηλεκτρονικής Διακίνησης |
| - Εργαλεία ατομικής οργάνωσης | - Δείκτες αποδοτικότητας |
| - Δομική ανάλυση εργασιών | - Τμηματοποίηση έργου σε υποέργα |

Ψηφιακά εργαλεία Οργάνωσης και Προγραμματισμού

Τα ψηφιακά εργαλεία είναι πλέον προσαρμοσμένα στην προσωπική οργάνωση και τον προγραμματισμό εργασίας, προκειμένου να διευκολύνουν την καθημερινότητα του δημοσίου υπαλλήλου.

Θα αναφερθούμε καταρχάς στα Ψηφιακά Ημερολόγια τα οποία αποτελούν εργαλεία προγραμματισμού & οργάνωσης και είναι διαθέσιμα πλέον σε όλους.

Τα πιο δημοφιλή είναι τα εξής τρία: Google Calendar, Click Up, Outlook και μας δίνουν τη δυνατότητα προγραμματισμού για ημέρα, εβδομάδα, μήνα.

Τα Εργαλεία ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων, τα οποία έχουν υιοθετηθεί τα τελευταία χρόνια μαζικά από τις Δημόσιες Υπηρεσίες, επίσης προσφέρουν ψηφιακό ημερολόγιο μαζί με όλες τις άλλες δυνατότητες τους, στις οποίες και θα αναφερθούμε παρακάτω.

Εργαλεία ατομικής οργάνωσης έργου

Τα πιο δημοφιλή εργαλεία ατομικής οργάνωσης έργου είναι τα κάτωθι. Ανάλογα της φύσης του εργασίας μας μπορούμε να επιλέξουμε ένα από αυτά:

- Work Break Down Structure.
- Kanban.
- Critical Path Method.
- Key Performance Indicators (KPI) σε ατομικό επίπεδο.

Το Work Break Down Structure χαρακτηρίζεται από τη δομική Ανάλυση Εργασιών. Είναι προσανατολισμένη στη δημιουργία παραδοτέων σύμφωνα με τα αντίστοιχα χρονοδιαγράμματα. Χαρακτηρίζεται από την κατάτμηση - ανάλυση ενός έργου σε μικρότερα τμήματα (υποέργα). Ορίζει και ομαδοποιεί διακριτά στοιχεία ενός έργου έτσι ώστε να βοηθά στην οργάνωση μέσω των υφιστάμενων αρμοδιοτήτων και στον καθορισμό της συνολικής απαιτούμενης εργασίας.

Εργαλείο Kanban: Η λέξη «Kanban» είναι ιαπωνική και σημαίνει «πίνακας». Η συγκεκριμένη μέθοδος αφορά πράγματι ένα μεγάλο πίνακα πάνω στον οποίο κολλάμε κάρτες με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της ορθής κατανομής του χρόνου στις επιμέρους διαδικασίες. Στον ψηφιακό χώρο αυτό μεταφράζεται σε ετικέτες σε κάθε στήλη όμοιων εργασιών.

Με την Kanban, επιτυγχάνεται ένα ευέλικτο και αποτελεσματικό σύστημα εποπτείας των εργασιών, το οποίο αυξάνει την παραγωγικότητα, ενώ παράλληλα μειώνει το κόστος των υλικών αλλά και των ανθρώπινων πόρων.

Τι είναι όμως αυτό που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη μέθοδο; Με απλά λόγια, σε αυτήν χρησιμοποιούνται πίνακες, οι οποίοι αποτελούνται από κάρτες, post-it ή οτιδήποτε άλλο ταιριάζει στην καθημερινότητα του χρήστη, αναλογικά ή ψηφιακά. Οι κάρτες αυτές βρίσκονται στις λίστες με τις οποίες διαχωρίζεται ο πίνακας, με την κάθε λίστα να αντιπροσωπεύει και ένα στάδιο. Ο χρήστης οφείλει να μετακινεί τις κάρτες στις λίστες, ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η κάθε εργασία.

Ένα απλό παράδειγμα είναι ένας πίνακας που αποτελείται από τρεις λίστες: «Υπό κατασκευή», «σε εξέλιξη», «ολοκληρωμένα». Η κάθε εργασία εμφανίζεται στην πρώτη λίστα, όταν ξεκινήσει η διαδικασία που την αφορά, μεταφέρεται στη δεύτερη λίστα, και, όταν αυτή ολοκληρωθεί, φτάνει στην τρίτη και τελευταία λίστα. Φυσικά, ο πίνακας μπορεί να διαθέτει περαιτέρω παραμετροποίηση αλλά και επιπρόσθετες λίστες.

Όπως είναι φανερό και από τα παραπάνω, η στόχευση της μεθόδου είναι κυρίως η **οπτικοποίηση της εργασίας**, αλλά και ο περιορισμός των εργασιών που βρίσκονται σε εξέλιξη, η ορθή διαχείριση της ροής και ασφαλώς ο καθορισμός της πολιτικής που ακολουθείται για κάθε εργασία. Φυσικά, η μέθοδος αυξάνει την συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού και κάνει ευκολότερο τον έλεγχο των διαδικασιών και του αποτελέσματος.

Η μέθοδος Kanban πέρασε και στην ψηφιακή εποχή. Κάπως έτσι, έχουμε σήμερα στη διάθεση μας online εργαλεία όπως τα Trello, MeisterTask, Kanbanize, Leankit, Kanban Tool και KanbanFlow.

Ακόμη και το Asana, μια εφαρμογή που είναι προτίμηση πολλών Οργανισμών για την διαχείριση των έργων τους, έχει προσθέσει δυνατότητες οργάνωσης μέσω της συγκεκριμένης μεθόδου.

Η μέθοδος Kanban αποτελεί έναν εξαιρετικό τρόπο για τη διαχείριση οποιουδήποτε έργου, χωρίς να παίζει ρόλο το μέγεθος της ομάδας. Οι χρήστες μπορούν να παρακολουθούν την εξέλιξη των διαδικασιών και τον συντονισμό τους, ενώ παράλληλα σχολιάζουν και αλληλεπιδρούν στο έργο, οποιαδήποτε στιγμή και αν ενταχθούν σε αυτό. Ακόμη και αν αυτή η μέθοδος δεν μπορεί να υιοθετηθεί για οποιονδήποτε λόγο από τον οργανισμό στον οποίο υπηρετείτε, έχει αξία να ξέρετε πως μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις σχετικές εφαρμογές ακόμη και ως μια to-do list, απλά και μόνο για προσωπική οργάνωση.

Critical Path Method

Προγραμματισμός κρίσιμης διαδρομής: εργαλείο για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο των επιμέρους έργων για την αποτελεσματική διαχείριση πχ ενός Επιχειρησιακού Προγράμματος (ορόσημα και διαγράμματα PERT)

Τέλος, οι **Key Performance Indicators (KPI)**: μετράνε για ένα συγκεκριμένο διάστημα ένα συγκεκριμένο στόχο.

Μέσω της μέτρησης και της παρακολούθησης των δεικτών Αποδοτικότητας η Διοίκηση μπορεί να θέσει μετρήσιμους στόχους & ορόσημα προόδου, ενώ παράλληλα θα λαμβάνει πληροφορίες για την υποστήριξη των αποφάσεων

Τα πληροφοριακά συστήματα που έχουν εισαχθεί στους Δημόσιους Οργανισμούς υποστηρίζουν τα KPI.

Εργαλεία ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων (ΣΗΔΕ)

Η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων συνδέθηκε άμεσα και άρρηκτα στη Δημόσια Διοίκηση με την εισαγωγή της ψηφιακής υπογραφής: (εισερχόμενα, εξερχόμενα, δρομολογήσεις, εκδόσεις εγγράφων, ημερολόγιο κτλ)

Το Μενού εμπεριέχει: επισκόπηση, έγγραφα (εισερχόμενα, εξερχόμενα, μη αρχειοθετημένα, ημερολόγιο, ανακοινώσεις, emails, αναζήτηση, αναφορές) εισαγωγή εγγράφου για υπογραφή και δρομολόγηση προς την ιεραρχία ή/ και το πρωτόκολλο. Υποστηρίζει και τη δημιουργία αιτήσεων (πχ αίτηση αδείας, μέσα από υπομενού που φέρνει όλες τις αιτήσεις αδείας για επιλογή, τις προτεινόμενες ημερομηνίες αδείας, την ημερομηνία υποβολής, ενώ το σύστημα θα αφαιρέσει τις ημέρες (ανάλογα το είδος αδείας) και θα μας ενημερώσει για τα νέα υπόλοιπα. Μετά την οριστικοποίηση και αποστολή, δρομολογείται αυτόματα προς τον ιεραρχικό αρμόδιο για τη χορήγηση της άδειας.

Τα ΣΗΔΕ μας προσφέρουν πλήρη ιχνηλασιμότητα ως προς το ποιος, που και πότε δημιούργησε, τροποποίησε, υπέγραψε έγγραφο, ενώ παράλληλα υποστηρίζει και διαφορετική προσπελασιμότητα πέραν της ιεραρχικής και αναλόγως των δικαιωμάτων χρήστη (π.χ. διαφορετικά δικαιώματα έχει η Διεύθυνση Πληροφορικής ή ο Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας)

Τέλος να αναφέρουμε πως τα ΣΗΔΕ υποστηρίζουν διαφορετικές εκδόσεις εγγράφων, κάτι το οποίο βοηθά στις περιπτώσεις ορθών επαναλήψεων, ακριβούς αντιγράφου κτλ.

Ψηφιακά Εργαλεία ατομικής οργάνωσης & προγραμματισμού

Google Keep: Υπηρεσία λήψης σημειώσεων που αναπτύχθηκε από την Google. Διατίθενται εφαρμογές για κινητά με λειτουργικό σύστημα Android και iOS. Προσφέρει ποικιλία εργαλείων για τη λήψη σημειώσεων με τη μορφή κειμένου, καταλόγου, αλλά και εικόνων και ήχου

Mindmeister: με αραχνοειδές σχήμα, επιτρέπει να εξελίσσουμε σταδιακά ένα θέμα ή πρότζεκτ. Βοηθά στην άμεση πρόσβαση και στη διαχείριση των σκέψεων μας οποιαδήποτε στιγμή, οπουδήποτε, διατηρώντας τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητά μας, ενεργή, σε ροή, χωρίς διακοπές.

Εργαλεία ατομικής οργάνωσης έργων

Asana: Λογισμικό εργαλείο το οποίο βοηθά τους Οργανισμούς να παρακολουθήσουν και να διαχειριστούν με ευκολία και ταχύτητα, εργασίες και projects.

Trello: ένα ευέλικτο εργαλείο διαχείρισης εργασιών που δίνει τη δυνατότητα σε όλες τις ομάδες να σχεδιάζουν, να παρακολουθούν και να ολοκληρώνουν τη δουλειά τους, με εξατομικευμένο τρόπο. Το Trello, προσφέρει πολλές δυνατότητες ακόμη και στη χωρίς χρέωση εκδοχή του. Ο κάθε πίνακας διαθέτει το δικό του email. Ο χρήστης μπορεί να στείλει μηνύματα σε αυτή τη διεύθυνση, τα οποία μπαίνουν ως κάρτες στην λίστα που αυτός έχει επιλέξει, μέσω των σχετικών ρυθμίσεων.

Το Trello προσφέρει μια σειρά από συντομεύσεις πληκτρολογίου ενώ διαθέτει powerups για κάθε πίνακα (μπορεί να ενεργοποιηθεί μόνο ένα για τους δωρεάν λογαριασμούς, σε κάθε πίνακα). Ένα από αυτά είναι το Calendar, το οποίο παρουσιάζει σε μορφή ημερολογίου τις κάρτες με «due date» (και το οποίο μπορεί να εισαχθεί και σε άλλες εφαρμογές, όπως το Google Calendar).

Εκτός από email, ο χρήστης μπορεί να προσθέσει οποιαδήποτε ιστοσελίδα ως κάρτα. Για αυτόν τον σκοπό, υπάρχουν διάφορα extensions για Chrome και όλους τους γνωστούς browsers, αλλά και το επίσημο bookmarklet.

Στο Trello μπορεί να γίνει χρήση markdown για την μορφοποίηση του κειμένου και την προσθήκη bold, italic, υπερσυνδέσμων, λιστών κτλ.

Σημειώνεται τέλος πως ο χρήστης μπορεί να διασυνδέσει το Trello με όλες τις υπηρεσίες που υποστηρίζονται από αυτό.

Wrike: Πρόκειται για ένα δημοφιλές λογισμικό διαχείρισης έργων και συνεργασίας. Ενσωματώνει εργασίες, συνομιλίες και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο πραγματικό σχέδιο του έργου σας. Λαμβάνετε μια ενημερωμένη διαχείριση της κατάστασης και μπορείτε επίσης να διατηρήσετε την ομάδα σας ενήμερη και ενεργή, χωρίς να χρειάζεται να παρακολουθείτε βαρετές συνεδρίες της ομάδας μόνο και μόνο «για να δούμε που είμαστε».

Τα πλεονεκτήματα του Wrike είναι πως διαθέτει mobile εφαρμογές, είναι εύχρηστο & φιλικό, υπάρχει δωρεάν διαθέσιμο σχέδιο, ενώ παράλληλα είναι σε θέση να σχεδιάσει εργασίες τεχνητής νοημοσύνης (AI).

Στα μειονεκτήματα του είναι πως διαθέτει σχετικά πολύπλοκη τιμολόγηση (αυτό αφορά τους Οργανισμούς που έχουν έσοδα, όπως οι Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ).

Σε αυτούς τους φορείς η ψηφιακή διοίκηση υποστηρίζεται και από Πληροφοριακό σύστημα εμπορικής διαχείρισης, Πληροφοριακό σύστημα Γενικής & Αναλυτικής Λογιστικής,

Τα ψηφιακά εργαλεία στο σύνολο τους έρχονται να κάνουν τη Δημόσια Διοίκηση ταχύτερη και άρα πιο αποτελεσματική. Δεν πρέπει να ξεχνάμε όμως πως αυτό είναι το τελικό αποτέλεσμα και συνήθως προηγείται η αντίσταση στην αλλαγή, η διαμόρφωση μιας κρίσιμης μάζας υπαλλήλων που θα δουλέψουν με τα εργαλεία, θα υποβοηθήσουν με τις παρατηρήσεις τους στην παραμετροποίηση τους και τελικά θα είναι οι τελικοί χρήστες που θα οδηγήσουν στην καινοτομία: αυτό λαμβάνει χώρα όταν τα ψηφιακά εργαλεία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής καθημερινότητας.

Σύνοψη 9^{ου} Κεφαλαίου

Τα ψηφιακά εργαλεία οργάνωσης και προγραμματισμού έχουν αναδειχθεί ως κρίσιμα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Τα εργαλεία όπως τα ψηφιακά ημερολόγια (Google Calendar, Click Up, Outlook) και εφαρμογές οργάνωσης έργων (Trello, Asana, Wrike) διευκολύνουν την παρακολούθηση εργασιών και την οπτικοποίηση διαδικασιών, όπως με τη μέθοδο Kanban. Παράλληλα, τα Συστήματα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) υποστηρίζουν τη διαχείριση εγγράφων, τη χρήση ψηφιακών υπογραφών και την ιχνηλασιμότητα, ενώ η παρακολούθηση δεικτών απόδοσης (KPI) επιτρέπει τη μέτρηση και την επίτευξη στόχων.

Ερωτήσεις κατανόησης - αυτοαξιολόγησης

9.1. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα της μεθόδου Kanban στην οργάνωση και διαχείριση εργασιών;

9.2. Ποια είναι η χρήση και τα οφέλη των Εργαλείων Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) στη Δημόσια Διοίκηση;

9.3. Πώς το Google Keep και το Mindmeister συμβάλλουν στην ατομική οργάνωση και στη διαχείριση σκέψεων ή σημειώσεων;

Δραστηριότητες – πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 9.1: Εμπειρία στα ψηφιακά εργαλεία. Περιγράψτε την εμπειρία σας πάνω σε ένα ψηφιακό εργαλείο ατομικής οργάνωσης και προγραμματισμού, ή/και εργαλείο ατομικής οργάνωσης έργων

Δραστηριότητα 9.2. Αυτοαξιολόγηση αναφορικά με την χρήση ψηφιακών εργαλείων: Που θα τοποθετούσατε τον εαυτό σας στη δεκαβάθμια κλίμακα χρήσης ψηφιακών εργαλείων; (1 ψηφιακά αναλφάβητος, 10 έμπειρος χρήστης λογισμικών, πληροφοριακών συστημάτων).

10. Διαχείριση της γνώσης σε ατομικό επίπεδο

Σκοπός

Σκοπός της μαθησιακής υποενότητας είναι οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν την έννοια της πληροφορίας που μετατρέπεται σε γνώση, τα μέσα και τις προϋποθέσεις για την επιτυχή διαχείριση τους. Η εξέταση της διαχείρισης της γνώσης υπό το πρίσμα των νέων τεχνολογικών συνθηκών, μεταβάλλει εκ βάθρων τις κλασικές μεθόδους.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν τη σημασία συλλογής των δεδομένων για την οργάνωση της πληροφορίας.
- Εντοπίσουν φορείς και δίκτυα που παρέχουν πληροφορίες χρήσιμες για την εργασία τους.
- Αντιληφθούν την ανάγκη για διαχείριση και διάχυση της υπηρεσιακής γνώσης
- Διαχειριστούν τη γνώση υπό το πρίσμα των νέων τεχνολογικών συνθηκών και εργαλείων.
- Αναγνωρίζουν τεχνολογίες που αφορούν την εργασία τους και πως αυτές άπτονται της χρονικής ή διοικητικής συγκυρίας.
- Μάθουν να αξιοποιούν και να μεταφέρουν τεχνογνωσία προς όφελος της οργάνωσης και προγραμματισμού των εργασιών τους.
- Αξιοποιούν βέλτιστες πρακτικές στον τομέα.

Έννοιες – Κλειδιά

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| - Ρητή και άρρητη γνώση | - Σύστημα Ταξινόμησης Dewey |
| - Μοντέλο SECI | - Διαχείριση γνώσης |
| - IoT | - Τεχνητή Νοημοσύνη |
| - Μηχανική Μάθηση | |

Διαχείριση γνώσης

Η διαχείριση της γνώσης σε ατομικό επίπεδο ξεκινά με τη συλλογή, οργάνωση, αποθήκευση της πληροφορίας που μετατρέπεται σε γνώση, αποθηκεύεται και διαχέεται σε προσβάσιμη μορφή (κοινά αρχεία, κοινοί φάκελοι στο δίκτυο, mail που στέλνονται σε όλους).

Είναι κρίσιμο να έχει προϋπάρξει εντοπισμός των φορέων, των δικτύων, ακόμη και των διαθέσιμων συναδέλφων που θα μας παρέχουν άμεσες πληροφορίες για την εργασία μας. Έτσι θα είμαστε σε θέση να μεταφέρουμε τεχνογνωσία προς όφελος της οργάνωσης, του προγραμματισμού των εργασιών μας

Επίσης είναι πολύ σημαντική η σύντομη εξεύρεση και αξιοποίηση βέλτιστων πρακτικών. Δηλαδή οφείλουμε να ξέρουμε πως δεν είμαστε οι πρώτοι που κλήθηκαν να διεκπεραιώσουν την αυτή εργασία, άρα μπορούμε να δούμε την ιστορικότητα και να δράσουμε αναλόγως. Παράλληλα απαιτείται προσοχή στο να μην υιοθετούμε άκριτα πρακτικές του παρελθόντος: πολλές φορές οφείλουμε να προσαρμόσουμε τις πρακτικές άλλων πάνω στις δικές μας ανάγκες, στη δική μας φιλοσοφία, οργανωσιακή κουλτούρα & πραγματικότητα.

Η διαχείριση της γνώσης είναι αυτή που μας οδηγεί στην ορθολογική οργάνωση και το συνακόλουθο προγραμματισμό. Η διαχείριση της άρρητης γνώσης (εμπειρία) είναι κομβική για την κατάλληλη ιεράρχηση των καθηκόντων και των καθημερινών υποχρεώσεων του υπαλλήλου, καθώς και την τήρηση προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου. Παράλληλα υποβοηθά τη διατήρηση σταθερών ρυθμών στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του, αλλά και την αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Κομβική είναι όμως και η σημασία της διαχείρισης γνώσης στην οργάνωση και τον προγραμματισμό.

Το Δεκαδικό Σύστημα Ταξινόμησης Dewey, το οποίο στην αναλογική εποχή χρησιμοποιείτο στην οργάνωση των βιβλιοθηκών, σε απλοποιημένη μορφή και με τη δενδροειδή του ταυτότητα, μας βοηθά να έχουμε με λογική σειρά αποθηκευμένα τα αρχεία και τα δεδομένα μας, με τρόπο που να μπορούν και άλλοι να πλοηγηθούν με ακρίβεια και να βρίσκουν εύκολα και γρήγορα αυτό που θέλουν.

Προφανώς ισχύουν και όλες οι πρακτικές - αρχές – εργαλεία για τη διαχείριση της πληροφορίας σε ατομικό επίπεδο. Διότι σε επίπεδο Οργανισμού τα τεράστια δεδομένα (Big Data) και η ανάλυση τους είναι αυτά που κάνουν τη διαφορά.

Όσον αφορά τις διαφορές μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης καθώς και τη διαχείριση τους, έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής: Η άρρητη γνώση αντιπροσωπεύει γνώση που έχει εμπεδωθεί αλλά δεν έχει καταγραφεί, όπως ο τρόπος επίλυσης ενός προβλήματος ή μιας εργασιακής κατάστασης. Προέρχεται από μαθημένες συμπεριφορές, είναι αυτό που πολλές φορές το λέμε «εμπειρία» και κάποιες άλλες κουλτούρα του Δημόσιου Οργανισμού. Όταν δε η κουλτούρα ευθυγραμμίζεται με τις αξίες που ενστερνίζεται ο Δημόσιος Φορέας βρισκόμαστε κοντά στην εκπλήρωση των στόχων του και άρα της αποστολής του.

Απ' την άλλη, η ρητή γνώση αντιπροσωπεύει γνώση που το άτομο ξέρει πως την κατέχει και μπορεί να μεταδοθεί εύκολα σε άλλους.

Εδώ υπάρχουν δύο σχολές σκέψης και προσέγγισης του φαινομένου : Η πρώτη προτείνει ότι η γνώση αποθηκεύεται και μεταδίδεται εύκολα όταν μπορεί να κωδικοποιηθεί, ενώ η δεύτερη αναγνωρίζει τις πολλαπλασιαστικές προοπτικές της γνώσης που καθιστούν δύσκολη την επιτυχία της έξω από τον Οργανισμό όπου αναπτύσσεται. Εν ολίγοις, η ρητή γνώση που δημιουργήθηκε μέσα σε ένα δεδομένο εργασιακό περιβάλλον, πολλές φορές είναι δύσκολο να μεταλαμπαδευτεί, ιδίως σε φορείς που δεν έχουν επαρκή κοινά χαρακτηριστικά με τον φορέα από τον οποίο προέρχεται η αρχική γνώση. Ένα σύνηθες ζήτημα στη Δημόσια Διοίκηση, όταν αυτή προσπάθησε να μιμηθεί χωρίς να προσαρμόσει, διοικητικά μοντέλα ή/και πρακτικές από άλλες χώρες, ιδίως της ΕΕ, τα οποία είχαν αναπτυχθεί και ωριμάσει μέσα σε εντελώς διαφορετικές οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες.

Πρώιμες έρευνες υποστήριζαν ότι η επιτυχημένη Διαχείριση Γνώσης χρειάζεται να μετατρέψει άρρητη γνώση σε ρητή προκειμένου να κοινοποιηθεί, αλλά πρέπει επίσης να επιτρέπει στα άτομα να κάνουν κατανοητή την κωδικοποιημένη γνώση που έχει ανακτηθεί μέσα από τη διαχείριση.

Μεταγενέστερες έρευνες επί του ιδίου θέματος έδειξαν ότι ο διαχωρισμός ρητής και άρρητης γνώσης αποτελεί υπεραπλούστευση και ότι η έννοια της ρητής γνώσης είναι αυτοαναιρούμενη καθώς προκειμένου να γίνει η γνώση ρητή, πρέπει να μεταφραστεί σε πληροφορία.

Τη λύση εν πολλοίς έρχεται να μας τη δώσει το Μοντέλο SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) που προτείνει μια σπειροειδή γνωστική αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης. Η γνώση ακολουθεί έναν κύκλο όπου η άρρητη γνώση εξάγεται προκειμένου να γίνει ρητή, και η ρητή επανεισέρχεται στο σύστημα ως άρρητη.

Κομβικά σημεία στη διαχείριση της γνώσης αποτελούν τα κάτωθι:

- Αυξημένη παροχή γνώσης στην ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών
- Διευκόλυνση και διαχείριση της καινοτομίας και της οργανωτικής μάθησης.
- Αξιοποίηση της τεχνογνωσίας των ανθρώπων σε όλο τον οργανισμό
- Αύξηση της διαδικτυακής σύνδεσης μεταξύ ατόμων εντός και εκτός Υπηρεσίας
- Διαχείριση εργασιακού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να επιτρέπει στους υπαλλήλους να αποκτήσουν τις σχετικές γνώσεις, να είναι δηλαδή ένα περιβάλλον που όχι μόνο να επιτρέπει αλλά και να προάγει τη μάθηση
- Επίλυση δυσεπίλυτων ή ανεπίλυτων προβλημάτων
- Διαχείριση πνευματικού κεφαλαίου στην ομάδα εργασίας (όπως η εμπειρία και η τεχνογνωσία που κατέχουν σημαντικά άτομα)

Τέλος, η διαχείριση γνώσης είναι κομμάτι της κουλτούρας και αναφέρεται συχνά ως ο συγκεκριμένος τρόπος εργασίας που έχει υιοθετήσει ένας Δημόσιος Οργανισμός. Επιπλέον, περιλαμβάνει τρία απαραίτητα στοιχεία: συμπεριφορές, συστήματα και πρακτικές, όλα καθοδηγούμενα από ένα γενικό σύνολο αξιών. Εν πολλοίς «κουλτούρα» ονομάζουμε οτιδήποτε ευθυγραμμίζεται με τις αξίες του οργανισμού. Όταν αρχίζουν να εμφανίζονται κενά, τότε αρχίζουν και τα προβλήματα — και έρχεται η στιγμή που σημαντικοί υπάλληλοι (key workers) αποχωρούν (μετατάξεις, αποσπάσεις, πρόωρες συνταξιοδοτήσεις) ή «παραιτούνται σιωπηλά» κάνοντας μόνο τα απολύτως αναγκαία για να μην έχουν κυρώσεις.

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως η διαχείριση της γνώσης σε ατομικό επίπεδο αποτελεί ικανή και αναγκαία προϋπόθεση για τη διατήρηση του υπαλλήλου σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας.

Διαχείριση γνώσης και νέες τεχνολογικές συνθήκες

Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να δούμε πως αλλάζουν τα δεδομένα στη διαχείριση γνώσης με τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις που αφορούν και επηρεάζουν την πολυεπίπεδη Δημόσια Διοίκηση, κεντρική και αυτοδιοικητική.

IoT(Internet of things)

Ένα σύστημα IoT είναι στην ουσία ένα δίκτυο: αποτελείται από συσκευές που επικοινωνούν μεταξύ τους και ανταλλάσσουν πληροφορίες μέσω του Cloud. Όταν τα δεδομένα φτάσουν στο Cloud, το εκάστοτε λογισμικό τα επεξεργάζεται και αποφασίζει τι ενέργεια θα κάνει, όπως το να στείλει μια ειδοποίηση ή να κάνει μια αλλαγή χωρίς τη παρέμβαση του χρήστη.

Ένα Τυπικό σύστημα IoT αναλύεται σε τρεις παράγοντες.

- **Έξυπνες συσκευές:** Όταν μιλάμε για έξυπνες συσκευές ή αλλιώς smart devices, εννοούμε συσκευές που τους έχει δοθεί μια υπολογιστική ικανότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι συσκευές αυτές να συλλέγουν δεδομένα από το περιβάλλον τους, καθώς και να σχηματίζουν μοτίβα δεδομένων, με σκοπό να τα επικοινωνήσουν μέσω του internet.
- **Εφαρμογές IoT:** Μια εφαρμογή Internet of Things είναι μια συλλογή συσκευών και λογισμικών που λαμβάνουν και στέλνουν δεδομένα. Χρησιμοποιεί μηχανική μάθηση και τεχνητή νοημοσύνη για την ανάλυση των δεδομένων και τη λήψη των ορθών αποφάσεων. Οι αποφάσεις επικοινωνούνται πίσω στην συσκευή IoT και αυτή ανταποκρίνεται έξυπνα στα inputs που δέχεται.
- **User Interface (UI):** Κάθε συσκευή που επικοινωνεί με τον χρήστη, πρέπει να έχει και το κατάλληλο UI που θα επιτρέψει την επικοινωνία αυτή. Όταν χρησιμοποιούμε μια εφαρμογή στο κινητό δεν αλληλεπιδρούμε με τον κώδικα που βρίσκεται “πίσω από αυτή”, αλλά με οτιδήποτε βρίσκεται “μπροστά από αυτή” και ονομάζεται User Interface.

Τα Πλεονεκτήματα του IoT συνοψίζονται στο τρίπτυχο, καινοτομία, ασφάλεια, πρόβλεψη. Τα δύο τελευταία θεωρούνται κρίσιμα για τις υπηρεσίες της κεντρικής ή περιφερειακής διοίκησης με τις αντίστοιχες αρμοδιότητες.

Από την αρχή διαπιστώθηκε πως το IoT αφορά σε μεγάλο βαθμό το Δημόσιο τομέα και την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, ιδίως τις περιπτώσεις που το απαιτούμενο έργο συντελείται εκτός των γραφείων του φορέα (αποκομιδή απορριμμάτων).

(Παρουσιάζουμε παρακάτω και Σχηματικά το IoT).



Εικόνα 10.2: Internet of Things (IoT) : Πηγή: Big Blue Data Academy.

Τεχνολογίες, χρονική & διοικητική συγκυρία

Οι τεχνολογίες υπάρχουν χρόνια, εξελίσσονται & διαπλέκονται για να συμβαδίσουν με το οικονομικό και το κοινωνικό όφελος Υιοθετώντας τις νέες πρωτοποριακές λύσεις, η Δημόσια Διοίκηση προσδοκά οικονομίες κλίμακος, ήτοι σημαντική εξοικονόμηση πόρων, κεντρικό σημείο στην ατζέντα της.

Διότι υπάρχουν άλματα στη τεχνητή νοημοσύνη, με διάφορες συσκευές να αξιοποιούν τη τεχνολογία του NLP, όπως οι φωνητικοί βοηθοί.

Ανάπτυξη των υπηρεσιών Cloud: επιτρέπουν σε χρήστες και Δημόσιες Υπηρεσίες άμεση πρόσβαση στις υποδομές τους και να επικοινωνούν εύκολα με οποιαδήποτε άλλη οντότητα χρειάζεται.

Ανάπτυξη της μηχανικής μάθησης, καθώς και με πρόσβαση σε τεράστιες ποσότητες δεδομένων (Big Data) αποθηκευμένες στο cloud, οι Δημόσιοι Οργανισμοί μπορούν να συλλέγουν πληροφορίες ταχύτερα και πιο εύκολα.

Τεχνητή νοημοσύνη

Η τεχνητή νοημοσύνη ορίζεται ως **η ικανότητα μιας μηχανής να αναπαράγει τις ανθρώπινες γνωστικές λειτουργίες όπως η μάθηση, ο σχεδιασμός και η δημιουργικότητα.**

Καθιστά τις μηχανές ικανές να 'κατανοούν' το περιβάλλον τους, να επιλύουν προβλήματα και να δρουν προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Ο υπολογιστής λαμβάνει δεδομένα (ήδη έτοιμα ή συλλεγμένα μέσω αισθητήρων, καμερών κτλ), τα επεξεργάζεται και ανταποκρίνεται βάσει αυτών. Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης είναι ικανά να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, σε ένα ορισμένο βαθμό, αναλύοντας τις συνέπειες προηγούμενων δράσεων και επιλύοντας προβλήματα με αυτονομία. Επίσης, τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης είναι ικανά να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, σε ένα βαθμό που διαρκώς μεγαλώνει.

Αναλύουν τις συνέπειες προηγούμενων δράσεων και επιλύουν προβλήματα με αυτονομία. Οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης έκαναν την εμφάνισή τους εδώ και περισσότερο από 50 χρόνια. Η εξέλιξη, ωστόσο, των ηλεκτρονικών υπολογιστών, η διάθεση αναρίθμητων δεδομένων και νέων αλγορίθμων επέτρεψαν την ταχύτατη ανάπτυξη της, η οποία αποτελεί και προτεραιότητα σε επίπεδο Ε.Ε.

Επηρεάζει ήδη την καθημερινότητά μας, αναμένεται να επιφέρει τεράστιες, κοσμογονικές μπορούμε να πούμε με σχετική βεβαιότητα αλλαγές σε οικονομικό και καθημερινό επίπεδο και μελλοντικά αναμένεται να γίνει ο κεντρικός πυλώνας στην ψηφιακή μεταμόρφωση της διοίκησης.

Είδη Τεχνητής νοημοσύνης

Λογισμικά: Εικονικοί βοηθοί, λογισμικό ανάλυσης εικόνας, μηχανές αναζήτησης, συστήματα αναγνώρισης προσώπου και ομιλίας.

Ενσωματωμένη τεχνητή νοημοσύνη: Ρομπότ, αυτόνομα αυτοκίνητα, Διαδίκτυο των Αντικειμένων (Internet of Things). Ένα παράδειγμα από το ίσως όχι και τόσο μακρινό μέλλον είναι ένας ΟΤΑ Α΄ Βαθμού να έχει ηλεκτρικό στόλο οχημάτων (απορριμματοφόρα, μηχανήματα έργων κτλ) τα οποία συνδέονται με το επιχειρησιακό κέντρο, στο οποίο μέσω του IoT καταφθάνουν όλα τα δεδομένα που

χρειάζονται για τη λήψη γρήγορων αποφάσεων, διάθεσης μέσων και διαχείρισης τους.

Η «Έξυπνη Διοίκηση» είναι ο στόχος. Ενδεικτικά αναφέρουμε υιοθέτηση τεχνολογιών, μείωσης του ενεργειακού αποτυπώματος, υιοθέτηση φωτοβολταϊκών συστημάτων για ενεργειακή αυτονομία, έξυπνοι φωτισμοί που ανταποκρίνονται στις συνθήκες του περιβάλλοντος ρυθμίζοντας τη φωτεινότητα τους, σύστημα ψύξης θέρμανσης που δεν εξαρτάται από ορυκτά καύσιμα, ηλεκτρικός στόλος οχημάτων, έξυπνες διαβάσεις πεζών, έξυπνα παγκάκια.

Είναι προφανές πως η διαχείριση γνώσης κάτω από το πλαίσιο που περιγράψαμε λαμβάνει εντελώς διαφορετική μορφή και συνίσταται κυρίως στην ορθή χρήση των δεδομένων που μας προσφέρονται. Τα αναρίθμητα δεδομένα αποτελούν το νέο ζήτημα ως προς τη διαχείριση γνώσης, καθώς θα πρέπει να κωδικοποιηθούν και να μας οδηγήσουν με ασφάλεια στην ορθή λήψη αποφάσεων, ιδίως αυτών που πρέπει να ληφθούν υπό χρονική πίεση.

Επομένως είναι κομβικής σημασίας η μετατροπή των δεδομένων, ασχέτως αν είναι ποσοτικά ή ποιοτικά, σε συγκεκριμένη πληροφορία, ικανή να μας βοηθήσει στην εργασία μας, μέσω της λήψης των σωστών αποφάσεων.

Σύνοψη 10^{ου} κεφαλαίου

Η διαχείριση της γνώσης, είτε σε ατομικό είτε σε οργανωσιακό επίπεδο, είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη στόχων, βασισόμενη στη συλλογή, οργάνωση, και αξιοποίηση της πληροφορίας. Η άρρητη γνώση (εμπειρία) και η ρητή γνώση (κωδικοποιημένη) αλληλεπιδρούν δυναμικά, όπως περιγράφεται στο μοντέλο SECI. Στις σύγχρονες συνθήκες, η αξιοποίηση τεχνολογιών όπως το IoT, η τεχνητή νοημοσύνη και το cloud, ενισχύει την πρόσβαση σε δεδομένα και επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων.

Ερωτήσεις κατανόησης - αυτοαξιολόγησης

10.1. Ποια είναι η διαφορά ανάμεσα στη ρητή και την άρρητη γνώση, και ποια είναι η σημασία της διαχείρισης τους σε έναν δημόσιο οργανισμό;

10.2. Πώς το μοντέλο SECI συμβάλλει στη μετατροπή και την αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης;

10.3. Ποιος είναι ο ρόλος των νέων τεχνολογιών, όπως το Internet of Things (IoT) και η Τεχνητή Νοημοσύνη, στη διαχείριση γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση;

Δραστηριότητες – πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 10.1. Αναδιάταξη φυσικού χώρου: Προτείνετε πως μπορεί να αναταχθεί ο φυσικός χώρος στους δημόσιους οργανισμούς τώρα που η ανάγκη για έντυπη αποθήκευση εγγράφων είναι περιορισμένη.

Δραστηριότητα 10.2. Αντικατάσταση εργαζομένων με ρομπότς: Συζητήστε σε ομάδες πόσο μακριά είμαστε από τη μερική έστω αντικατάσταση των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες από ρομπότς; Είναι οικονομικά συμφέρον ή ασύμφορο; Είναι κοινωνικά αποδεκτό;

11.Βελτίωση και επανοργάνωση των προσωπικών συνηθειών με δημιουργικό και καινοτόμο τρόπο

Σκοπός

Σκοπός της μαθησιακής υποενότητας είναι οι συμμετέχοντες να γνωρίσουν μεθόδους και τεχνικές γύρω από τη βελτίωση των προσωπικών συνηθειών, με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης ψηφιακής διοίκησης, ήτοι με τρόπο καινοτόμο και δημιουργικό.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν την ανάγκη βελτίωση των προσωπικών τους συνηθειών
- Επαναπροσδιορίσουν τις προσωπικές τους διαδικασίες και ρουτίνες
- Αντιληφθούν βιωματικά την επιρροή των θετικών συνηθειών στα αποτελέσματα τους
- Χρησιμοποιήσουν βασικές αρχές συμπεριφορικής για να εγκαθιδρύσουν ή αλλάξουν συνήθειες σύμφωνα με το σχέδιο τους.

Έννοιες – Κλειδιά

- 4B Build Buy Borrow Bridge
- Mobile – cloud computing
- “Datafication” και Analytics
- Τηλεργασία
- Εξατομικευμένη ψηφιακή εμπειρία
- Πλήρως ψηφιακή διοίκηση
- Λήψη αποφάσεων
- Πλήρης ψηφιακή μεταστροφή

Οργάνωση προσωπικών εργασιών

Κεντρικό ζήτημα στην εκ νέου οργάνωση των προσωπικών συνηθειών είναι αν βάζουμε προσωπικούς, εβδομαδιαίους ή μηνιαίους στόχους ή αν αφήνουμε αυτοί να καθορίζονται από την καθημερινή ροή εργασιών. Ιδανικό θα ήταν οι στόχοι να παίρνουν τη μορφή παραδοτέων.

Όταν έχουμε στόχους συγκεκριμένους και κυρίως μετρήσιμους, μπορούμε να αποδείξουμε την επίτευξη ή σε περίπτωση αστοχίας να υπολογίζουμε την απόκλιση από αυτούς, να λαμβάνουμε διορθωτικά μέτρα, να προσδιορίζουμε με ακρίβεια τις αιτίες τυχόν καθυστερήσεων ή αποκλίσεων από το στόχο.

Είναι σύνηθες στην προγραμματισμένη ροή εργασιών να υπεισέρχονται νέες ανάγκες, νέα καθήκοντα, τα οποία απαιτούν άμεση ενέργεια, όταν δίνεται σε αυτά η απόλυτη ή σχετική προτεραιότητα από την ιεραρχία. Τότε θα πρέπει να προγραμματίσουμε εκ νέου τις εργασίες μας, αναθεωρώντας την ιεράρχηση των στόχων και ως φυσικό επακόλουθο να αλλάξουμε τα χρονοδιαγράμματα μας, όπου αυτό είναι εφικτό.

Μιας και είναι αποδεδειγμένο πως ο κάθε εργαζόμενος ακολουθεί τις περισσότερες φορές μια ρουτίνα ως προς την καθημερινότητα του, προσαρμοσμένη πολλές φορές στην προσωπική ή οικογενειακή του ζωή, έχει ιδιαίτερη σημασία να βρούμε τα σημεία που επιδέχονται βελτίωσης.

Ένα απλό παράδειγμα είναι αν θα ήταν αποτελεσματική μια αλλαγή ωραρίου από το 9:00-17:00 στο 07:00-15:00 ή το ανάποδο, αν ταιριάζει το ωράριο μας με τη φύση των καθηκόντων που μας έχουν ανατεθεί ή αν έχει μείνει ως καθημερινή συνήθεια από άλλη εργασιακή θέση ή χαμηλότερο επίπεδο. Καθηκόντων. Επίσης θα πρέπει να εξετάσουμε αν συμβαδίζει με τις απαιτούμενες συνεργασίες εντός της Υπηρεσίας ή/και την απαίτηση συνεργειών με άλλους φορείς.

Λειτουργώντας μέσα στην σύγχρονη ψηφιακή διοίκηση η οποία λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές του 4B Build Buy Borrow Bridge (κτίσει δομές, αγόρασε ή δανείσου υλικούς και ανθρώπινους πόρους και τέλος γεφύρωσε τα χάσματα ταχυτήτων συμπεριφορών, ικανοτήτων) ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στα εξατομικευμένα ψηφιακά του καθήκοντα.

Η εκ νέου οργάνωση των προσωπικών συνηθειών μας με δημιουργικό και καινοτόμο τρόπο οφείλει να λάβει υπόψη της, την πλήρως ψηφιακή διοίκηση που έρχεται

σταδιακά με κύρια χαρακτηριστικά το Mobile και το cloud computing, την κυριαρχία των δεδομένων (“Datafication”) και της ανάλυσης τους, όσον αφορά τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων.

Μία ακόμη διάσταση που θα πρέπει να εξετάσει ο εργαζόμενος είναι η χρήση της τηλεργασίας, στο μέτρο που μπορεί να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του χωρίς φυσική παρουσία στο γραφείο και ασφαλώς στο βαθμό που η υπηρεσία του χρησιμοποιεί σταθερά ή κατά περιόδους αυτή την εργασιακή μορφή.

Σύνοψη 11ου κεφαλαίου

Η οργάνωση προσωπικών εργασιών απαιτεί τον καθορισμό συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων, ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση της προόδου και η λήψη διορθωτικών μέτρων όταν χρειάζεται. Η αναθεώρηση του προγραμματισμού γίνεται απαραίτητη όταν προκύπτουν νέες προτεραιότητες, ενώ οι συνήθειες εργασίας πρέπει να προσαρμόζονται για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, λαμβάνοντας υπόψη την προσωπική ζωή, το ωράριο και τις απαιτήσεις συνεργασίας. Στο πλαίσιο της ψηφιακής διοίκησης, με εργαλεία όπως το cloud computing και την ανάλυση δεδομένων, οι εργαζόμενοι καλούνται να είναι ευέλικτοι και να αξιοποιούν νέες τεχνολογίες. Τέλος, η τηλεργασία μπορεί να αποτελεί εναλλακτική, εφόσον ευθυγραμμίζεται με τις ανάγκες της υπηρεσίας και τις απαιτήσεις του ρόλου.

Ερωτήσεις κατανόησης- αυτοαξιολόγησης

11.1. Ποια είναι τα οφέλη του καθορισμού συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων στην οργάνωση των προσωπικών εργασιών;

11.2. Πώς επηρεάζει η εισαγωγή νέων αναγκών ή καθηκόντων την προγραμματισμένη ροή εργασιών, και ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν σε αυτή την περίπτωση;

11.3. Ποια χαρακτηριστικά της σύγχρονης ψηφιακής διοίκησης αναφέρονται ως κεντρικά στοιχεία που πρέπει να λάβει υπόψη του ο εργαζόμενος;

Δραστηριότητες – πρακτικές εφαρμογές

Δραστηριότητα 11.1. Διατήρηση και διατήρηση εγγράφων: Συζητήστε αν και γιατί πρέπει να τηρούμε διπλά αρχεία των εργασιών μας και φυσικά αντίτυπα.

Δραστηριότητα 11.2. Προσωπική οργάνωση: Φτιάξτε ένα εβδομαδιαίο πρόγραμμα οργάνωσης εργασιών με μετρήσιμους στόχους για τη βελτίωση της αποδοτικότητας σας.

12. Σχέδιο δράσης

Σκοπός

Σκοπός της μαθησιακής υποενότητας είναι οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν την ανάγκη και τα οφέλη από την εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης, ατομικού ή/και ομαδικού. Επίσης στόχος είναι η ανάλυση των συνιστωσών των σχεδίων δράσης, να αναγνωρίσουν παράλληλα τα οφέλη αλλά και τους κινδύνους που κάθε πλάνο υποκρύπτει.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν την ανάγκη σχεδιασμού των επικείμενων ενεργειών τους.
- Δημιουργούν ένα εξατομικευμένο σχέδιο δράσης.
- Να κάνουν ανάλυση των κινδύνων για κάθε επιμέρους δράση.
- Να εμπλουτίσουν το σχέδιο δράσης με ορόσημα.
- Να εκπονούν εναλλακτικές λύσεις στο σχέδιο τους.

Έννοιες – Κλειδιά

- Δημιουργία ατομικού σχεδίου δράσης -Ανάλυση ρίσκου
- Δημιουργία οροσήμων - Εύρεση εναλλακτικών σχεδίων
- Δημιουργία σχεδίων αλλαγής -Αποτύπωση συμπεριφορών
- Αυτοβελτίωση

Δημιουργία σχεδίου δράσης

Η δημιουργία προσωπικού και συγκεκριμένου ατομικού σχεδίου δράσης βοηθά τον εργαζόμενο 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 επιπτώσεων τους. Αν γνωρίζουμε τους πιθανούς κινδύνους, είμαστε σε θέση να λάβουμε τόσο προληπτικά όσο και κατασταλτικά μέτρα

Η δημιουργία οροσήμων σε ένα σχέδιο δράσης, έχει την έννοια να έχουμε περιγράψει τον «οδικό χάρτη»: που βρίσκομαι, που θέλω να πάω, υπό ποιες προϋποθέσεις και με ποια μέσα και εργαλεία.

Η ανάλυση των πιθανών κινδύνων μας οδηγεί λογικά στην εύρεση των κατάλληλων για την κάθε κατάσταση και περίπτωση, εναλλακτικών λύσεων (Plan B). Λύσεις που είναι απαραίτητες όταν το βασικό πλάνο μας δε λειτουργεί υπό την επίδραση ενδογενών ή εξωγενών παραγόντων.

Η δημιουργία σχεδίων αλλαγής είναι επίσης επιτακτική ανάγκη: το ατομικό σχέδιο δράσης προϋποθέτει μεταβολές στάσεων, συμπεριφορών, ενδεχομένως και κουλτούρας. Ίσως χρειαστεί να αλλάξουμε σημειακά ή άρδην την καθημερινή μας ρουτίνα

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.

Η αυτοαξιολόγηση είναι επίσης 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, 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 περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες για:

- Ανάπτυξη των δεξιοτήτων του εργαζόμενου
- Κλασική εκπαίδευση και on the job training πάνω στα ψηφιακά εργαλεία
- Τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να γίνουμε πρότυπο εργαζομένου
- Να αυξήσουμε την κατανόηση των αναγκών της ομάδας
- Δουλέψουμε πάνω στις επικοινωνιακές μας ικανότητες
- Ανάλυση και βελτίωση διαδικασιών → διεργασιών
- Αποτελεσματική διαχείριση εργασιακού χρόνου
- Τρόπους διαχείρισης της γνώσης

Οι οκτώ προαναφερθέντες παράγοντες οδηγούν ακόμη κι αν δεν εφαρμοστούν στο σύνολο τους, στον κεντρικό στόχο κάθε σχεδίου δράσης, όσο απλό ή απαιτητικό κι αν είναι, που δεν είναι άλλος από την αυτοβελτίωση.

Σύνοψη 12^{ου} Κεφαλαίου

Η δημιουργία ενός προσωπικού σχεδίου δράσης ενισχύει την αίσθηση ελέγχου του εργαζομένου μέσω της ανάλυσης ρίσκου, της πρόβλεψης σεναρίων και της ανάπτυξης εναλλακτικών λύσεων. Με τη χάραξη οδοσήμων και τη σύνδεση ατομικών και ομαδικών συμπεριφορών, παρέχεται σαφής κατεύθυνση για την επίτευξη στόχων. 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.

Ερωτήσεις κατανόησης - αυτοαξιολόγησης

12.1. Ποιος είναι ο ρόλος της ανάλυσης ρίσκου και της εκτίμησης πιθανών καταλήξεων σε ένα ατομικό σχέδιο δράσης;

12.2. Πώς συμβάλλει η δημιουργία οροσήμων και εναλλακτικών λύσεων (Plan B) στην αποτελεσματικότητα ενός σχεδίου δράσης;

12.3. Ποιοι είναι οι βασικοί τομείς στους οποίους πρέπει να εστιάσει ένα ατομικό σχέδιο δράσης για την προσωπική και επαγγελματική αυτοβελτίωση;

Δραστηριότητες

Δραστηριότητα 12.1. Δημιουργία ατομικού σχεδίου δράσης: Οι συμμετέχοντες/ουσες καλούνται να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και λειτουργικού ατομικού σχεδίου δράσης με βάση το περιεχόμενο της μαθησιακής υποενότητας.

Δραστηριότητα 12.2. 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.

13. Δημιουργία υποκίνησης για αλλαγές & δημιουργία σχημάτων υποστήριξης

Σκοπός

Σκοπός της μαθησιακής υποενότητας είναι οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν τη σημασία της ανάπτυξης της ευεξίας των εργαζομένων, η οποία δυνητικά μπορεί να υποστηρίξει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Θα γνωρίσουν τα μοντέλα ευημερίας και εσωτερικού ελέγχου, 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.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Οι επιμορφωμένοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν και να ενδυναμώσουν την αίσθηση εσωτερικού ελέγχου τους (LOC).
- Περιγράψουν το μοντέλο ευημερίας των εργαζομένων (PERMA).
- Δημιουργήσουν ομάδες follow up και Peer2Peer Support σε εθελοντική δράση.
- Δημιουργήσουν άτυπο συμβόλαιο αλληλοβοήθειας ομάδων εφόσον το επιθυμούν.

Έννοιες – Κλειδιά

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| - LOC (Locus of Control) | - Μοντέλο PERMA |
| - Ομάδες follow up | - Peer2Peer Support |

Ενδυνάμωση της αίσθησης εσωτερικού ελέγχου LOC (Locus of Control)

Η ευεξία των εργαζομένων μπορεί να συνδυαστεί με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, αλλά και με τη σταδιακή προσαρμογή στις νέες ψηφιακές Υπηρεσίες και προοπτικές του Δημοσίου του μέλλοντος.

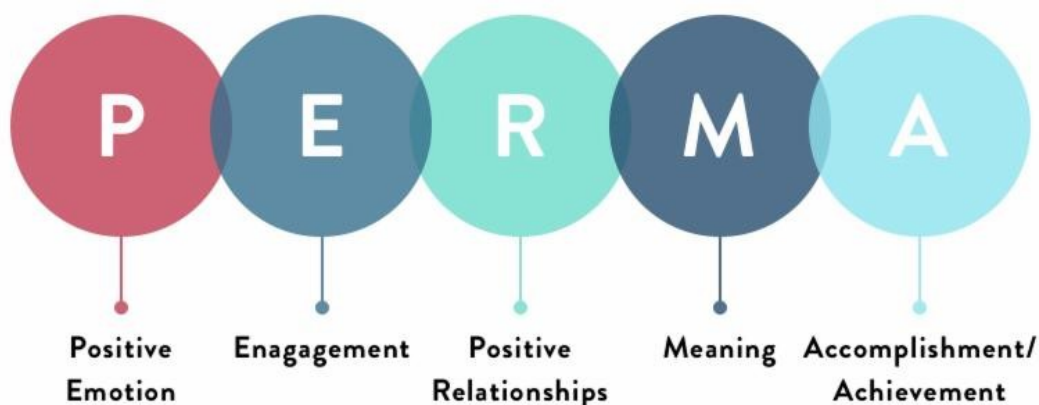
Οι άνθρωποι με εσωτερική αίσθηση ελέγχου πιστεύουν ότι κατέχουν την ευθύνη των επιλογών και πράξεων τους.

Επιπλέον:

- Επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις στην εργασία τους
- Εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή
- Αναφέρουν μεγαλύτερο από το μέσο όρο αίσθημα ευτυχίας και νοήματος στη ζωή τους,
- Συνολικά απολαμβάνουν καλύτερη πνευματική και σωματική υγεία

Για να προσεγγίσουμε το σημείο αυτό ικανή και αναγκαία συνθήκη είναι η επένδυση στις προσωπικές μας δεξιότητες, η διαχείριση του άγχους, η αύξηση της κοινωνικότητας στην εργασία, η εμπλοκή με νέα αντικείμενα καθώς και η άνοδος της αυτοεκτίμησης

Το Μοντέλο PERMA



Διάγραμμα 13.1: Το μοντέλο PERMA. Πηγή: positiveemotions.gr

Η ευημερία στο χώρο εργασίας λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή, γίνεται όλο και περισσότερο δημοφιλής, 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. Παράλληλα δεν είναι λίγες οι φορές που οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες δεν εμφανίζουν θετικά συναισθήματα, ενώ παράλληλα 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 στον ρόλο, παραγωγικότητα, δέσμευση, παρακίνηση, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, δημιουργικότητα, αλλά και καλύτερη διαχείριση του στρες, που αναπόφευκτα θα έλθει στο προσκήνιο κάποια στιγμή.

Είναι ζωτικής σημασίας για όλους τους εργαζόμενους να διατηρήσουν το βέλτιστο επίπεδο της ευημερίας τους. Το μοντέλο «PERMA» (Seligman, 2012) αποτελεί ένα προσιτό πλαίσιο για την προώθηση της ευημερίας στο χώρο εργασίας, το οποίο αποτελείται από πέντε βασικούς πυλώνες.

Θετικά συναισθήματα

Τα άτομα που βιώνουν θετικά συναισθήματα αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και είναι πιο ανοιχτά στη μάθηση και στην αναζήτηση νέων εργασιακών εμπειριών. Δημιουργούμε το υπόβαθρο, δε χάνουμε ευκαιρίες για βίωση θετικών συναισθημάτων, δίνοντας ταυτόχρονα έμφαση στη συχνότητα 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 σας ως προς το παρόν, ενώ δηλώνουμε παράλληλα θετικοί και αισιόδοξοι για το μέλλον.

Δέσμευση

Η δέσμευση αναφέρεται στην ψυχολογική 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 αξιοποίηση των δυνατών στοιχείων των εργαζομένων συνδέοντας τα με τον απώτερο σκοπό του οργανισμού. Οι οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία μέσω αξιολογήσεων και να τροποποιήσουν τις αρμοδιότητες 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.

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 διατήρηση των υφισταμένων εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα.

Οι θετικές σχέσεις συνδέονται άμεσα με αυξημένη παραγωγικότητα, καθώς και καλύτερη διαχείριση του άγχους. Οι ομαδικές εργασίες αποτελούν ένα από τα καλύτερα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για την καλλιέργεια υγιών 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 πέραν των τυπικών επαγγελματικών διαδράσεων.

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 πέραν 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 σε 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 και αυτό, ιδίως όταν η εργασία συνδέεται με την «έξυπνη διοίκηση» τα χαρακτηριστικά της οποίας αναλύσαμε και με καθημερινά παραδείγματα σε προηγούμενο υποκεφάλαιο.

Επιτεύγματα

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 έρα μια αποτελεσματική διοίκηση.

Peer to peer support, άτυπο πλαίσιο στήριξης

Η Peer to peer υποστήριξη των εργαζομένων από συναδέλφους ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας και ειδικότητας ενθαρρύνει την ενεργητική μάθηση, καθώς τους δίνει την ευκαιρία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Επίσης, αυξάνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων μέσα από την καθοδήγηση και ανάλυση των βασικών εννοιών και δεξιοτήτων που απαιτεί η κάθε εργασία. Η παράλληλη ανάπτυξη των κοινωνικών τους δεξιοτήτων είναι ένα ακόμα πλεονέκτημα, καθώς μέσω αυτής της διαδικασίας έχουν την ευκαιρία να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στη συναναστροφή με τους συναδέλφους ίδιας βαθμίδας. Ακόμα, η P2P εκπαίδευση προσφέρει ισότητα και διασφαλίζει το μη αποκλεισμό, τη δυνατότητα όλων να συμμετάσχουν. Τέλος η διαδικασία της αξιολόγησης είναι σημαντική για τα αποτελέσματα του εγχειρήματος, τη εξαγωγή συμπερασμάτων και την εκ νέου βελτίωση.

Ομάδες follow up & στήριξης συναδέλφων εφόσον το επιθυμούν

Οι ομάδες στήριξης μπορούν να λειτουργήσουν σε εθελοντική βάση και εφόσον το επιθυμεί ο εργαζόμενος ή ομάδες εργαζομένων (πχ μιας συγκεκριμένης ειδικότητας ή δεδομένης εργασιακής εμπειρίας. Είναι κάτι το οποίο συμβαίνει άτυπα, δεν είναι θεσμοθετημένο, αλλά το χρησιμοποιούν και ευνοούν την ανάπτυξη του, πολλοί εργαζόμενοι με θέση ευθύνης, προκειμένου να στηρίξουν την ομάδα τους, ή μεμονωμένα κάποιο εργαζόμενο.

Άτυπο συμβόλαιο (team chart) αλληλοβοήθειας ομάδων

Επίσης σε άτυπο επίπεδο, λειτουργούν συμφωνίες προφορικές για αλληλοβοήθεια ομάδων, ήτοι τμημάτων ή Διευθύνσεων, αναλόγως της χρονικής συγκυρίας και του φόρτου εργασίας. Πολλές φορές συνεπάγεται τη μετακίνηση ή διάθεση προσωπικού με συγκεκριμένο χρονικό όριο. Είναι μία μέθοδος που η πράξη και η διοικητική πραγματικότητα έχει δείξει πως 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.

Ερωτήσεις Αξιολόγησης

- 13.1. Είμαστε σίγουροι πως έχουμε θετική στάση στον εργασιακό μας ρόλο;
- 13.2. Ποια είναι η βασική πηγή των αρνητικών συναισθημάτων;

13.3. Ποιες εργασιακές στάσεις αποδυναμώνουν τον εσωτερικό έλεγχο;

Δραστηριότητες

Δραστηριότητα 13.1. Το μοντέλο PERMA στην πράξη: Οι συμμετέχοντες/ουσες εξετάζουν τη δυνατότητα εφαρμογής του μοντέλου PERMA στην υπηρεσία τους.

Δραστηριότητα 13.2. Δίλλημα επάρκειας : Οι συμμετέχοντες/ουσες αναλογίζονται αν οι εργαζόμενοι σε ένα Δημόσιο Φορέα καλούνται να κάνουν τα «σωστά» πράγματα ή να κάνουν τα πράγματα σωστά;

Βιβλιογραφία

ι.Ελληνόγλωσσή

Αυλωνίτης, Ι. Σ. (2022). *Νέο Σύστημα Στοχοθεσίας, Αξιολόγησης και Ανταμοιβής στον Δημόσιο Τομέα: Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων*. Κέρκυρα: Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης Ιονίων Νήσων.

Θεοδώρου, Ι. (2015). *Οργανωτικές Ικανότητες*. Εκπαιδευτικό υλικό: Πρόσβαση στην αγορά εργασίας: Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποφοίτων ΙΕΚ, ΕΠΑΣ και ΕΠΑΛ. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.

Κωνσταντατάκοπουλος, Ζ. (2024), *Στοχοθεσία και αξιολόγηση στη δημόσια διοίκηση. Προοπτικές και προβληματισμοί*. Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ: Δημόσιο δίκαιο και δημόσια πολιτική. Αθήνα: ΕΚΠΑ.

Μανιαδάκη, Α. (Χ.Χ.Ε.) «Εισαγωγή στην Ψυχολογία. Ενότητα 7: Προσοχή». Έκδοση: 1.0. Αθήνα 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: ocr.teiath.gr.

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.

Ρωσσιδής, Γ. (2012). *Η συμβολή της επιστήμης του Επιχειρησιακού Management στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημόσιων Επιχειρήσεων (Διδακτορική διατριβή)*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Σπινέλλης, Δ., Μιχαλόπουλος, Μ., Βασιλάκης, Ν., Πουλούδη, Ν., & Τσούμα, Ν. (2021): *Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα στη μετακορωνοϊό εποχή*. Διανέοσις.

Τερζίδης, Κ.(2000), *Συγκριτική Διοίκηση (Benchmarking)*. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική.

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.

Υψηλάντης, Π. Γ. (2007). *Επιχειρησιακή έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην-Γιων.

Goetsch, D. & Stanley, D. (2018), *Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα* (Επιμέλεια Μποχώρης, Γ.). 8^η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.

ii. Ξενογλωσση

Adair, J. (2010): *Effective Time Management (Revised edition)*: How to Save Time and Spend it Wisely Kindle Edition. Pan Macmillan, reprint edition.

Atkinson, R. (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.

Burek, P. (2013). *The ABC basics of the WBS Paul Burek*. Paper presented at PMI Global Congress 2013. Project Management Institute.

Csikszentmihalyi, M., & Larson, R. (2014). *Flow and the foundations of positive psychology* (Vol. 10, pp. 978-94). Dordrecht: Springer.

Covey, S. (2013): *The 7 Habits of Highly Effective People*. Turtleback Books; Reprint edition.

Fleming, Q. & Koppelman, J. (1995). *Monitoring performance against the baseline*. PM Network, 9(9), 9–14.

Gerick, C. (1988): *Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development*. Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 1 (March), pp. 9–41.

Goh, P. S., Goh, Y. W., Jeevanandam, L., Nyolczas, Z., Kun, A., Watanabe, Y., & Jiang, J. (2021). *Be happy to be successful: a mediational model of PERMA variables*. Asia Pacific Journal of Human Resources.

Institute, Project Management (PMI) (2001). *Practice Standard for Work Breakdown Structures*. Third Edition. Project Management Institute. Kindle Edition.

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.

Khaw, D., & Kern, M. (2014). *A cross-cultural comparison of the PERMA model of well-being*. Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley, University of

California, 8(1), 10-23.

Kyrikou, I. (2023), Employee performance evaluation in the Greek Public Administration: An approach to the new goals achievement, evaluation and reward system, Postgraduate Dissertation, Master in Business Administration (MBA). Patras:HOU.

Larson, E. & Gray, C. (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

Lock, D. (2007): *Project Management*. 9th edition. Hampshire, UK: Gower Publishing Limited.

Macan, Th.(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.

Parkinson, N. (1955): *Parkinson's Law*. The Economist

PMI (2021): The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMI (2021) guide). 7th edition.

Sahoo, F. M. (2015). *Flow experience and workplace well-being*. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 41(2), 189.

Seligman, M. (2012). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Atria books.

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.

Webster, F. M. (1994). *The WBS*. *PM Network*, 8(12), 40–46.

Zao-Sanders, M. (2018): *How timeboxing works and why it will make you more productive*. Harvard Business Review, published online.

Ιστοσελίδες

Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ΒΨΜ) 2020-2025
<https://digitalstrategy.gov.gr/>

Δείκτες – KPIs ΑΑΔΕ: <https://www.aade.gr/open-data-kpis>

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. Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου, 2024 από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A32000R1897>

Βλαχάκη, Ν. (2020, Σεπτέμβριος 21). *Employee engagement: Στην εποχή της «ευέλικτης» δέσμευσης*. *HR Professional*. Ανακτήθηκε 18 Νοεμβρίου 2024, από: <https://hrpro.gr/employee-engagement-stin-epochi-tis-eveliktis-desmefsis/>

Κοτσακάς, Χ. (2019, Ιούνιος 20). Μέθοδος Kanban: Από τα εργοστάσια της Toyota σε online project management εργαλείο. Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου, 2024, από: <https://www.epixeiro.gr/article/128314>

Κωνσταντινίδης, Μ. (2009). *Διαχείριση Γνώσης: Η περίπτωση μιας εταιρείας πληροφορικής*. Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε 18 Νοεμβρίου 2024, από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13552/1/KonstantinidisMsc2009.pdf>

Μανιαδάκη, Α. (χ.χ.ε.) «Εισαγωγή στην Ψυχολογία. Ενότητα 7: Προσοχή». Έκδοση: 1.0. Αθήνα 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου, 2024 από https://ocp.teiath.gr/modules/document/index.php?course=TKE_UNDER101&openDir=/55310c0cTYnT/55310c13ER4V.

Asana (2024). *Critical path method: How to use CPM for project management*. Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου, 2024 από: <https://asana.com/resources/critical-path-method>

Barnes, M. (2006). *Some origins of modern project management-A personal history*. Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου, 2024 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. Ανάκτηση στις 13 Νοεμβρίου, 2024 από: <https://www.pmi.org/learning/library/applying-work-breakdown-structure-project-lifecycle-6979>

Clay, H. (2024): *What Is the Kanban System?* Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου, 2024,

από: <https://www.investopedia.com/terms/k/kanban.asp>

ColorFish. (χ.χ.). Trello: Ένα εύχρηστο δωρεάν εργαλείο για να οργανώσετε τις εργασίες σας. Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου, 2024, από: <https://www.colorfish.gr/trello-ena-eychristo-dorean-ergaleio-gia-na-organosete-tis-ergasies-sas/>

GameTree. (2023,29 Νοέμβρη). S.M.A.R.T. στόχοι με παραδείγματα. Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου, 2024, από: https://www.gametree.gr/2023/11/29/s-m-a-r-t_goals/

Grow Coaching Alliance. (n.d.). *Internal locus of control*. . Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου, 2024, από: <https://www.growcoachingalliance.com/post/internal-locus-of-control>

Ingalis, S. (2024). *What is Wrike? 2024 Beginner's Guide*. Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου, 2024, από: <https://project-management.com/what-is-wrike/>

Investopedia: <https://www.investopedia.com/>

Jubert, Shayna (2024): How to Develop a Project Scope Statement in 8 Steps. Ανάκτηση στις 13 Νοεμβρίου, 2024 από: <https://graduate.northeastern.edu/resources/develop-project-scope-statement/>

Kenny, N. (2018),The PERMA model: *Strategies for promoting workplace flourishing*. Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου, 2024 από : <http://connections.ucalgaryblogs.ca/2018/01/21/the-perma-model-strategies-for-promoting-workplace-flourishing/>.

Manpower. (χ.χ.). *Κορυφαίες εργασιακές συνήθειες που κάνουν καλό στην υγεία μας*. Ανακτήθηκε στις 18 Νοεμβρίου 2024, από: <https://www.manpower.gr/tips-74>

Martins, J. (2024):*What is a workflow? Definition and examples*. Ανάκτηση στις 13 Νοεμβρίου, 2024 από:<https://asana.com/resources/workflow-examples>

Mindonmap: <https://www.mindonmap.com/el/blog/what-is-kanban/>

Modus. (2022, September 22). *Key Performance Indicators (KPIs): Τι είναι & γιατί είναι απαραίτητοι*. . Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου 2024, από: <https://modus.gr/kpis-%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9/>

Namu Wiki. (χ.χ.). SECI 모델. Ανάκτηση στις 18 Νοεμβρίου 2024, από: <https://en.namu.wiki/w/SECI%20%EB%AA%A8%EB%8D%B8>

OSHH Kingdom. (n.d.). Gap analysis for OSHA compliance. Ανάκτηση στις 18

Νοεμβρίου, 2024, από: <https://oshhkingdom.com/consultancy/gap-analysis/>

Positive Emotions. (χ.χ.). Εργασία στη βάση του μοντέλου PERMA. Ανακτήθηκε
18 Νοεμβρίου 2024, από:

<https://www.positiveemotions.gr/%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7-%CE%B2%CE%AC%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF%CF%85-perma>

Project Management Institute (PMI): <https://www.projectmanagement.com/>

Stein, J. (χ.χ.ε) *Using the Stages of Team Development*. MIT website Ανάκτηση
στις 18 Νοεμβρίου, 2024 από: <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development>