



**«Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.):
Αναβάθμιση & Αναπροσανατολισμός Δεξιοτήτων στο Σύγχρονο Επιτελικό Κράτος»**

«Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Θέματα στην Υλοποίησή τους»

Πολιτικός & Διοικητικός Επιστήμονας, Δρ. Διεθνών Σχέσεων, Ειδίκευση σε Ευρωπαϊκές Πολιτικές & Χρηματοδοτήσεις, Γενικός Γραμματέας Δήμου Νέας Σμύρνης
Πρόεδρος Πανελλήνιας Ένωσης Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης “Κλεισθένης”

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

- [illegible]

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

1. Βασικές Προσεγγίσεις στη Λήψη Αποφάσεων (1/1)

Η λήψη αποφάσεων (Decision Making) αποτελεί κύρια έκφραση του οργανωσιακού φαινομένου.

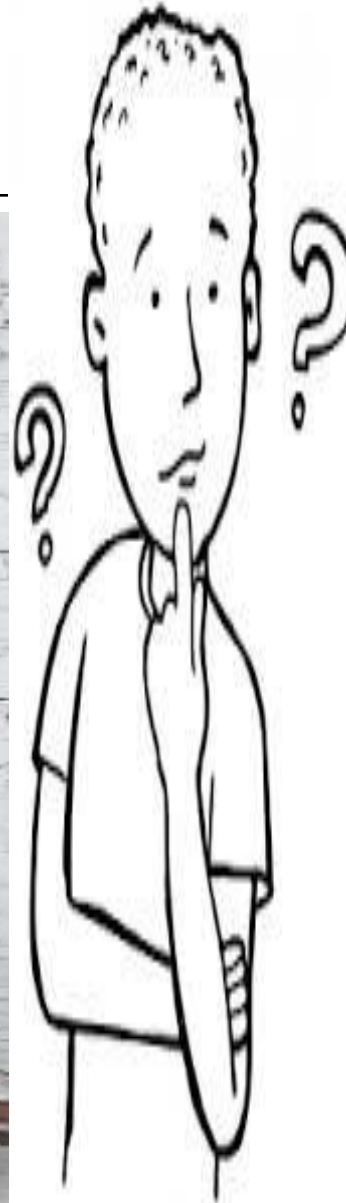
Η μελέτη της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων οδηγεί το διοικητικό στέλεχος στην άσκηση ορθολογικής (rational), αποτελεσματικής (effective), αποδοτικής (efficient), οικονομικής (economic) και εν τέλει ποιοτικής (qualitative) διοικητικής λειτουργίας.

Η λήψη των αποφάσεων αποτελεί εγγενές τμήμα του οργανωσιακού φαινομένου, καθώς περιλαμβάνει τη διαδικασία του «οργανώνει» και στοχεύει στην αντίστοιχη διαδικασία του «λαμβάνει» αποφάσεις.



“Decision Making is Synonymous with Managing”

Herbert A. Simon, *The Executive as Decision Maker, The New Science of Management Decision*,
New York, US, Harper & Brothers, 1960.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

1. Βασικές Προσεγγίσεις στη Λήψη Αποφάσεων (1/2)

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί την πλέον κομβική ενέργεια από αυτές τις οποίες καλείται να ασκήσει ένα στέλεχος διοίκησης.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται συνιστούν κρίσιμο παράγοντα που συμβάλλει στην ανάπτυξη του διοικητικού και οικονομικού συστήματος, στη σταθερότητα και την ευημερία του κοινωνικού συνόλου, και συνολικά στην ποιοτική λειτουργία του συστήματος οργάνωσης της κοινωνίας.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της διοικητικής λειτουργίας κάθε οργάνωσης.

Η ικανότητα στον τομέα αυτό διαχωρίζει το αποτελεσματικό από το μη αποτελεσματικό στέλεχος.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

1. Βασικές Προσεγγίσεις στη Λήψη Αποφάσεων (1/3)

Για τη λήψη των αποφάσεων, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται κυρίως σε τρεις παραμέτρους:

- Στη διαδικασία της λήψης απόφασης (decision making process), το πώς δηλαδή το στέλεχος φθάνει σ' αυτήν.
- Στο στέλεχος που λαμβάνει την απόφαση (decision maker).
- Στην απόφαση αυτή καθ' εαυτή (decision).

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

1. Βασικές Προσεγγίσεις στη Λήψη Αποφάσεων (1/4)

Σύμφωνα με το Νομπελίστα και βασικό εκπρόσωπο της Νεοκλασικής Οργανωτικής Θεωρίας Καθηγητή Herbert Simon: "...η διαδικασία λήψης απόφασης είναι τόσο κεφαλαιώδους σημασίας, ώστε καθίσταται συνώνυμη με την όλη διαδικασία του management."



"Anything that gives us new knowledge gives us an opportunity to be more rational."

Herbert Simon

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση



One finds limits by pushing them.

— *Herbert Simon* —

AZ QUOTES

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

1. Βασικές Προσεγγίσεις στη Λήψη Αποφάσεων (1/5)

Ο Herbert Simon τονίζει ότι η διαδικασία λήψης απόφασης περιλαμβάνει τρεις κύριες φάσεις:

- την αναζήτηση περιστάσεων και ευκαιριών για τη λήψη απόφασης,
- την ανεύρεση πιθανών ακολουθιών ενεργειών, και
- την επιλογή μεταξύ αυτών.

Herbert A. Simon, in *The Executive as Decision Maker, The New Science of Management Decision*, Harper & Brothers, New York, US, 1960, σελ. 1-8.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση



Judgement comes from experience, and
experience comes from bad judgement.

(Simon Bolivar)

izquotes.com

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

2. Τύποι Αποφάσεων (2/1)

Το βασικότερο πρόβλημα στη λήψη αποφάσεων εντοπίζεται στο ότι το βάρος της προσοχής εντοπίζεται στον καθορισμό του τι πρέπει να γίνει, ενώ θα έπρεπε να εστιάζεται στη διαδικασία της επιλογής μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, που οδηγούν στην ανάληψη συγκεκριμένης δράσης.

Στη λήψη των αποφάσεων, η διαδικασία του «αποφασίζειν», όσο και η διαδικασία του «πράττειν» είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Στην κατεύθυνση της καλής λειτουργίας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

2. Τύποι Αποφάσεων (2/2)

Η διοικητική διαδικασία είναι μια διαδικασία λήψης αποφάσεων και αυτοί που τις λαμβάνουν οφείλουν να αναπτύξουν τους οργανωσιακούς μηχανισμούς, που θα καταστήσουν εφικτή την επικοινωνία μεταξύ των αποφασιζόντων και των εκτελούντων. Τα χαμηλότερα επίπεδα που συνήθως εκτελούν, αλλά και τα υψηλότερα κλιμάκια που σχεδιοποιούν και λαμβάνουν τις αποφάσεις αναλαμβάνουν αναλογικό μερίδιο ευθύνης. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας πρέπει να είναι οπωσδήποτε κατανοητές από τα χαμηλότερα κλιμάκια.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

3. Επίπεδα Λήψης Απόφασης (3/2)

-Ατομικό επίπεδο (individual decision making).

Αφορά τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει το άτομο προκειμένου να ολοκληρώσει τις διοικητικές του δεσμεύσεις ή και να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του.

Το επίπεδο αυτό συνιστά και την αφετηρία της διαδικασίας κάθε λήψης απόφασης, καθώς το άτομο αποτελεί πάντοτε τη βάση εκκίνησης για όλη τη διοικητική ή άλλη διαδικασία.



~~Plan A~~
Plan B

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

3. Επίπεδα Λήψης Απόφασης (3/3)

-Ομαδικό επίπεδο (group decision making).

Τα άτομα συμβάλουν στη λήψη αποφάσεων ως μέλη κάποιου συνόλου, μιας ομάδας.

Καλούνται δε συχνά να συμβιβάσουν τις προσωπικές τους επιθυμίες προκειμένου η ομάδα να οδηγηθεί σε συμφωνία.

Η λήψη απόφασης σε ομαδικό επίπεδο δεν αποτελεί μια απλή επιμέρους συλλογή της βούλησης των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα, αλλά κάτι περισσότερο σύνθετο.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

3. Επίπεδα Λήψης Απόφασης (3/4)

-Οργανωσιακό επίπεδο (organizational decision making).

Η απόφαση στο οργανωσιακό επίπεδο είναι περισσότερο πολύπλοκη σε σχέση με αυτήν που λαμβάνεται σε ομαδικό επίπεδο.

Οι οργανώσεις κάνουν εκτεταμένη χρήση προγραμματισμένων αποφάσεων, που περιλαμβάνουν λογικά αναπτυγμένα πρότυπα αναζήτησης.

Στο στάδιο αυτό κρίνεται κρίσιμο το ζήτημα της οργανωσιακής μάθησης (organizational learning) ως μέθοδος διοίκησης, καθώς σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η οργάνωση καλείται να προσαρμόζεται και να μαθαίνει διαρκώς προκειμένου να επιβιώσει.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

3. Επίπεδα Λήψης Απόφασης (3/5)

-Οργανωσιακό επίπεδο (organizational decision making).

Το οργανωσιακό επίπεδο λήψης αποφάσεων μετουσιώνεται μέσω των βασικών λειτουργιών του στελέχους:

- σχεδιασμός (planning),
- οργάνωση (organizing),
- στελέχωση (staffing),
- διεύθυνση (directing),
- συντονισμός - έλεγχος (coordinating - controlling),
- αναφορά (reporting),
- προϋπολογισμός (budgeting).

Όταν το στέλεχος λειτουργεί ορθολογικά, τότε και οι αποφάσεις που θα λάβει η οργάνωση θα είναι ορθολογικές και αποτελεσματικές.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

3. Επίπεδα Λήψης Απόφασης (3/6)

-Μετα-οργανωσιακό επίπεδο (meta-organizational decision making).

Οι οργανώσεις δεν αποτελούν αυθύπαρκτα σύνολα. Λειτουργούν μέσα σε ένα διοικητικό & οικονομικό σύστημα και καλούνται να είναι ανταποκριτικές στις αποφάσεις που λαμβάνει το κοινωνικό σύνολο.

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο επίπεδο μιας οργάνωσης προσανατολίζονται κυρίως στο ενδιαφέρον για τον πολίτη ή τον πελάτη, στον καταμερισμό των πόρων και στην παραγωγή και διανομή αγαθών ή παροχή υπηρεσιών.

Υπάρχουν επίσης και αποφάσεις που λαμβάνονται σε κοινωνικό επίπεδο, οι οποίες οφείλουν επιπλέον να κινούνται εντός των πλαισίων του ευ ζην (good life), του πολιτισμού (civilization), της παιδείας (culture), της ευταξίας (order) και της δικαιοσύνης (justice).



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

3. Επίπεδα Λήψης Απόφασης (3/7)

Η λειτουργία των επιπέδων λήψης απόφασης συνίσταται:

- στη μεταφορά εισροών, βάσει των οποίων λαμβάνεται μια απόφαση (decisional inputs), από το εξωτερικό περιβάλλον προς την οργάνωση, και
- στη μεταφορά εκροών, που πηγάζουν από τη λήψη απόφασης (decisional outputs), από την οργάνωση προς το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι εισροές και οι εκροές απαντώνται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, γεγονός που ενισχύει και την αντίληψη ότι τα επίπεδα λήψης απόφασης τελούν σε άμεση σχέση μεταξύ τους.

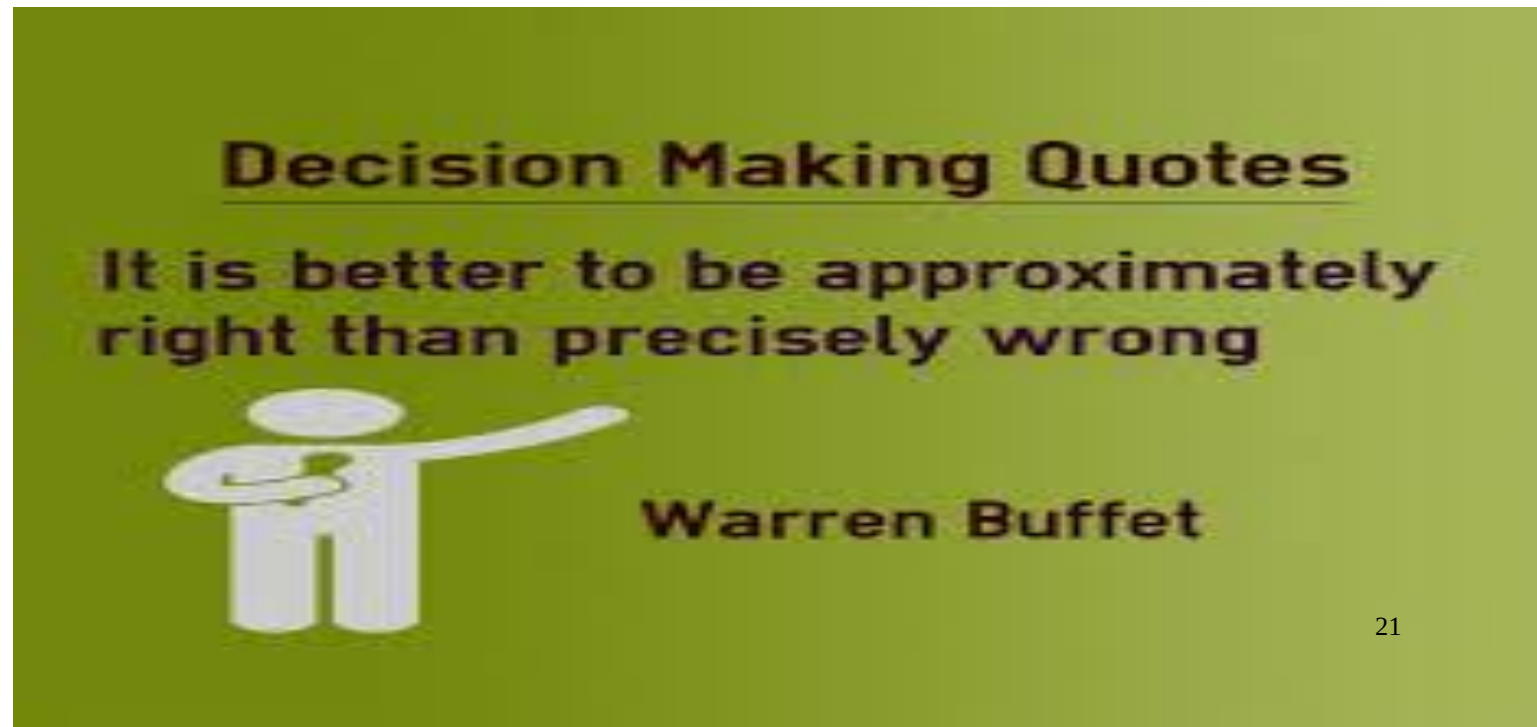


Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

4. Θεωρητικά Μοντέλα στη Λήψη των Αποφάσεων (4/1)

Τα θεωρητικά μοντέλα στη λήψη των αποφάσεων διακρίνονται στις τρεις ακόλουθες κατηγορίες:

- το κλασικό,
- το γραφειοκρατικό, και
- το πολιτικό μοντέλο.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

4. Θεωρητικά Μοντέλα στη Λήψη των Αποφάσεων (4/2)

Το Κλασικό Μοντέλο στη Λήψη Αποφάσεων.

Το μοντέλο αυτό υπαγορεύει πώς πρέπει να λαμβάνεται μία απόφαση.

Υποθέτει πως τα στελέχη έχουν πρόσβαση σε όλη την απαραίτητη πληροφορία, την δυνατότητα ανάλυσης της, και σαφείς προτεραιότητες για την μελλοντική πορεία της οργάνωσης ή του φορέα, για να καταλήξουν σε μια απόφαση.

Τα διοικητικά στελέχη μπορούν τότε να λάβουν τη βέλτιστη απόφαση, απλά ιεραρχώντας τις προτιμήσεις τους ανάμεσα στις εναλλακτικές προτεινόμενες λύσεις.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

4. Θεωρητικά Μοντέλα στη Λήψη των Αποφάσεων (4/3)

Το Κλασικό Μοντέλο στη Λήψη των Αποφάσεων.

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι:

- η καταγραφή των εναλλακτικών λύσεων και των επιπτώσεων τους;
- η αξιολόγηση κάθε εναλλακτικής από τη χειρότερη στη καλύτερη;
- η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

4. Θεωρητικά Μοντέλα στη Λήψη των Αποφάσεων (4/4)

Το Γραφειοκρατικό Μοντέλο στη Λήψη Αποφάσεων.

Το μοντέλο αυτό εστιάζει σε κλασσικές και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες επενδύοντας κυρίως στην τυπικότητα και όχι στην ουσία ή στη δυναμική των γεγονότων.

Το μοντέλο αυτό έχει περιορισμένη λογική, καθώς υπάρχει τόσο μεγάλος αριθμός εναλλακτικών και πληροφοριών, που τα στελέχη δεν επεξεργάζονται.

Κύριο αποτέλεσμα έχουμε τα στελέχη της διοίκησης να μην διακρίνουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις και να βασίζονται τις αποφάσεις τους σε βασική και μόνο πληροφορία.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

4. Θεωρητικά Μοντέλα στη Λήψη των Αποφάσεων (4/5)

Το Πολιτικό Μοντέλο στη Λήψη Αποφάσεων.

Το μοντέλο αυτό έχει ως κυρίαρχο στοιχείο του την πολιτική διάσταση των πραγμάτων και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην πολιτική απήχηση που θα αντιμετωπίσουν συγκεκριμένες αποφάσεις της πολιτικής διοίκησης.

Η πολιτική επιρροή είναι κομβικός παράγοντας για τη λήψη της απόφασης, η οποία όμως επειδή δεν είναι σταθερή περιλαμβάνει μεγάλο κίνδυνο και αβεβαιότητα.

Το μοντέλο αυτό επηρεάζεται ιδιαίτερα από το χρονικό ορόσημο της διεξαγωγής των εκλογών ή της αλλαγής ηγεσίας στους πολιτικούς φορείς.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

5. Εφαρμοσμένα Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων (5/1)

Είναι η εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων από μικτές ομάδες επιστημόνων σε προβλήματα ελέγχου οργανωμένων συστημάτων, ώστε να παρέχουν λύσεις που εξυπηρετούν κατά τον καλύτερο τρόπο τους σκοπούς που έχουν τεθεί από τη διοίκηση.

Τα εφαρμοσμένα μοντέλα λήψης αποφάσεων διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Ορθολογικό
- Διαισθητικό
- Αναγνωριστικό
- Ελαχιστοποίησης Κινδύνου
- Maximin/Minimax



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

5. Εφαρμοσμένα Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων (5/2)

-Ορθολογικό Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων.

Το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (rational model of decision making) αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

-Ανάλυση της κατάστασης. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό του προβλήματος και των στόχων που έχουν τεθεί.

-Εύρεση εναλλακτικών λύσεων. Διερεύνηση όλων των πιθανών λύσεων επίλυσης του προβλήματος χωρίς πρόωρη κρίση (brainstorming).

-Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων γίνεται με συγκεκριμένη μεθοδολογία, που περιλαμβάνει τους ανθρώπινους πόρους, τα μέσα, το χρόνο, το κόστος κ.ά.

-Εφαρμογή και έλεγχος της απόφασης. Η υλοποίηση της απόφασης, ο έλεγχος ορθότητας της εφαρμογής και η αξιολόγηση της υλοποίησης.



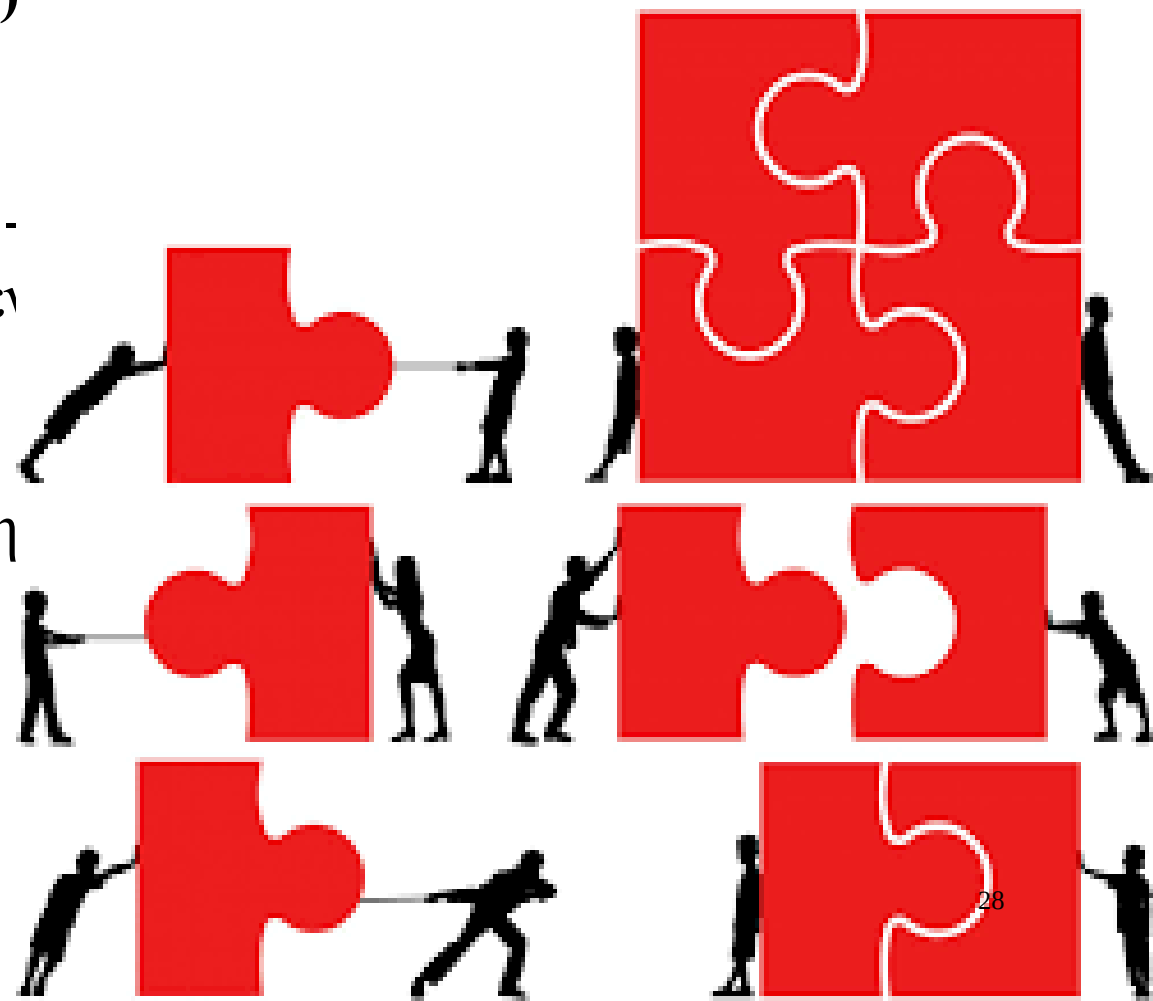
Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

5. Εφαρμοσμένα Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων (5/3)

-Διαισθητικό Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων.

Σημαντικό στοιχείο κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί και η διαίσθηση (intuition) - σε συνδυασμό με την κρίση- η οποία μάλιστα, δεν αντιβαίνει στην ορθολογική λήψη αποφάσεων. Γίνεται μάλιστα λόγος για λογική 'logical' και διαισθητική κρίση 'intuitive judgment' στη λήψη αποφάσεων.

Όταν η διαίσθηση μας προξενεί ιδιαίτερη εντύπωση, την αναγορεύουμε τιμητικά σε: 'διορατικότητα' ή 'δημιουργικότητα'.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

5. Εφαρμοσμένα Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων (5/4)

-Αναγνωριστικό Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων.

Το μοντέλο αυτό (Recognition - Primed Decision Model - RPD) πρόκειται για ένα μοντέλο, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες, αλλά και σε πολλά διαφορετικά επιστημονικά πεδία.

Μεγάλη έμφαση δίνεται από το μοντέλο, στην αναγνώριση της κατάστασης και στην εμπειρία - εξειδίκευση του επικεφαλής που χειρίζεται το θέμα που έχει προκύψει.

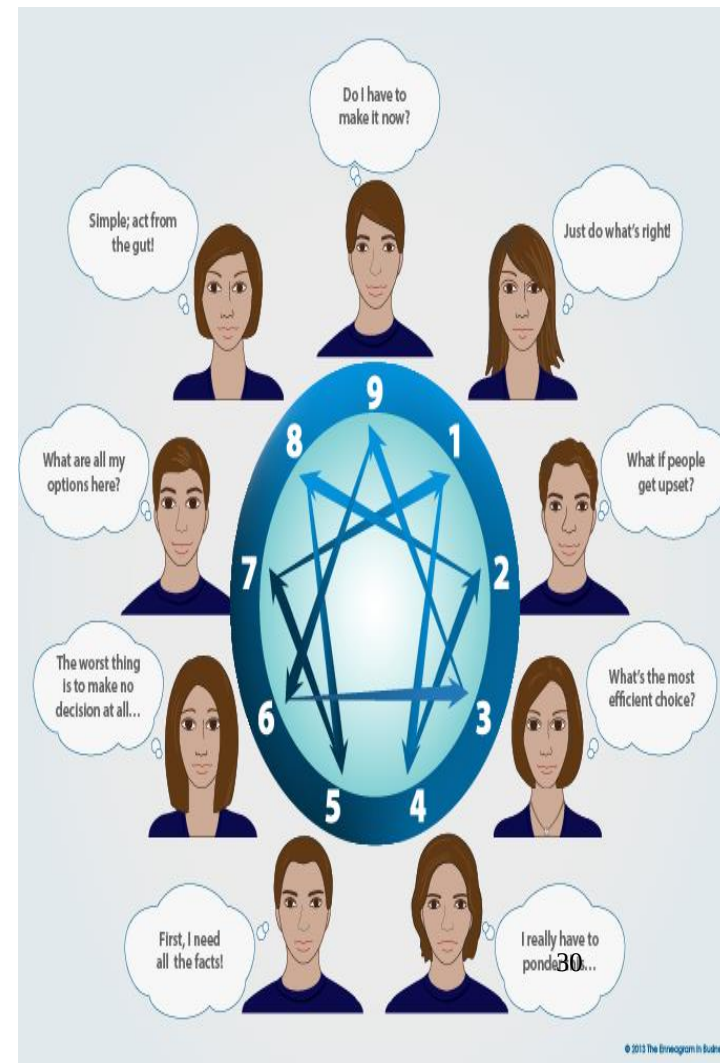


Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

5. Εφαρμοσμένα Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων (5/5)

-Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων με Ελαχιστοποίηση Κινδύνου.

Το μοντέλο αυτό λειτουργεί με σειρά κριτηρίων υποστηριζόμενο από διακριτά παραμετροποιημένα υπολογιστικά μοντέλα για να μετρήσει τις πιθανότητες κινδύνου και να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές επιπτώσεις σε σχέση με την απόφαση που θα ληφθεί. Είναι μια πολυκριτηριακή επιλογή με δέντρο απόφασης με κριτήρια που είναι προκαθορισμένα ως εναλλακτικές επιλογές. Τα κριτήρια συνήθως μπορεί να είναι: ο χρόνος απόκτησης, το μέγεθος, η ποιότητα, το κόστος, ο κύκλος ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η αισθητική του, η αξιοπιστία στην υποστήριξή του κ.ά.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

5. Εφαρμοσμένα Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων (5/6)

-Maximin/Minimax Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων.

Αυτό το μοντέλο έχει αναπτυχθεί για τη λήψη απόφασης κάτω από αβεβαιότητα και χωρίς την χρήση πιθανοτήτων με τα κριτήρια maximin και minimax.

Τα δύο αυτά κριτήρια είναι ουσιαστικά ίδια και υπακούουν στην ίδια ακριβώς λογική. Η διαφορά τους βρίσκεται στο ότι το Maximin κριτήριο αφορά προβλήματα μεγιστοποίησης κερδών, ενώ το Minimax κριτήριο αφορά προβλήματα ελαχιστοποίησης κόστους.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση



**“Of course we can make fast decisions ...
once we have considered the 4872 factors.”**

Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

6. Δείκτες Αποτελεσματικών Αποφάσεων (6/1)

Για την οριοθέτηση δεικτών αποτελεσματικών αποφάσεων, η ομάδα πρέπει να έχει καταλήξει σε συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους. Στην πράξη πρέπει να εφαρμόζεται ένα σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων (Management by Objectives). Η Διοίκηση μέσω Στόχων συνίσταται στον προσδιορισμό σαφώς καθορισμένων επιδιώξεων ή επιδόσεων στα κορυφαία ιεραρχικά κλιμάκια κάθε υπηρεσίας για να επιμεριστούν, στη συνέχεια υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

Για το λόγο αυτό συνηθίζουμε να λέμε ότι οι στόχοι καθορίζονται «εκ των άνω» και υλοποιούνται με αντίστροφη φορά.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

6. Δείκτες Αποτελεσματικών Αποφάσεων (6/2)

Ο προσδιορισμός της στοχοθεσίας και των δεικτών γίνεται με συνεννόηση και προγραμματισμό. Σε κάθε επίπεδο, το προσωπικό (προϊστάμενος και υφιστάμενοι) δεσμεύονται για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επιδίωξη (ποσοτικών και ποιοτικών) αποτελεσμάτων σε προκαθορισμένο χρόνο.

Στη βάση αυτών των συμφωνιών βρίσκονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, οι πόροι που απαιτούνται και ο τρόπος εξεύρεσης αυτών, οι κανόνες ευθύνης και ελέγχου, καθώς και τα περιθώρια δράσης και λήψης αποφάσεων των υπεύθυνων υλοποίησης.

Ειδικότερα, οι στόχοι και οι δείκτες τίθενται σε ένα ορθολογικό πλαίσιο όταν είναι (SMART):

- Συγκεκριμένοι (Specific)
- Μετρήσιμοι (Measurable)
- Συμφωνημένοι (Agreed)
- Ρεαλιστικοί (Realistic)
- Πραγματοποιήσιμοι (Tangible)



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

6. Δείκτες Αποτελεσματικών Αποφάσεων (6/3)

Παραδείγματα Γενικών Δεικτών:

- Αριθμός επισκεπτών ιστοσελίδας της Υπηρεσίας.
- Αριθμός νέων ηλεκτρονικών εφαρμογών.
- Ποσοστό οργανικών μονάδων Υπηρεσίας με ηλεκτρονικό πρωτόκολλο.

Παραδείγματα Ειδικών Δεικτών:

- Αριθμός εγκριτικών αποφάσεων προσλήψεων προσωπικού σε σχέση με τα υποβληθέντα αιτήματα, ανά Φορέα.
- Αριθμός εγκριτικών αποφάσεων ανά Φορέα, ανά είδος απασχόλησης & ανά κατηγορία προσωπικού.
- Ποσοστό πιστοποιημένης επιμόρφωσης επί του συνόλου της πιστοποιημένης επιμόρφωσης, που αφορά στις ανάγκες της Υπηρεσίας, ανά τρίμηνο.
- Αριθμός Υπηρεσιών που εφαρμόζουν το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων» εκ του συνόλου των υπόχρεων φορέων.

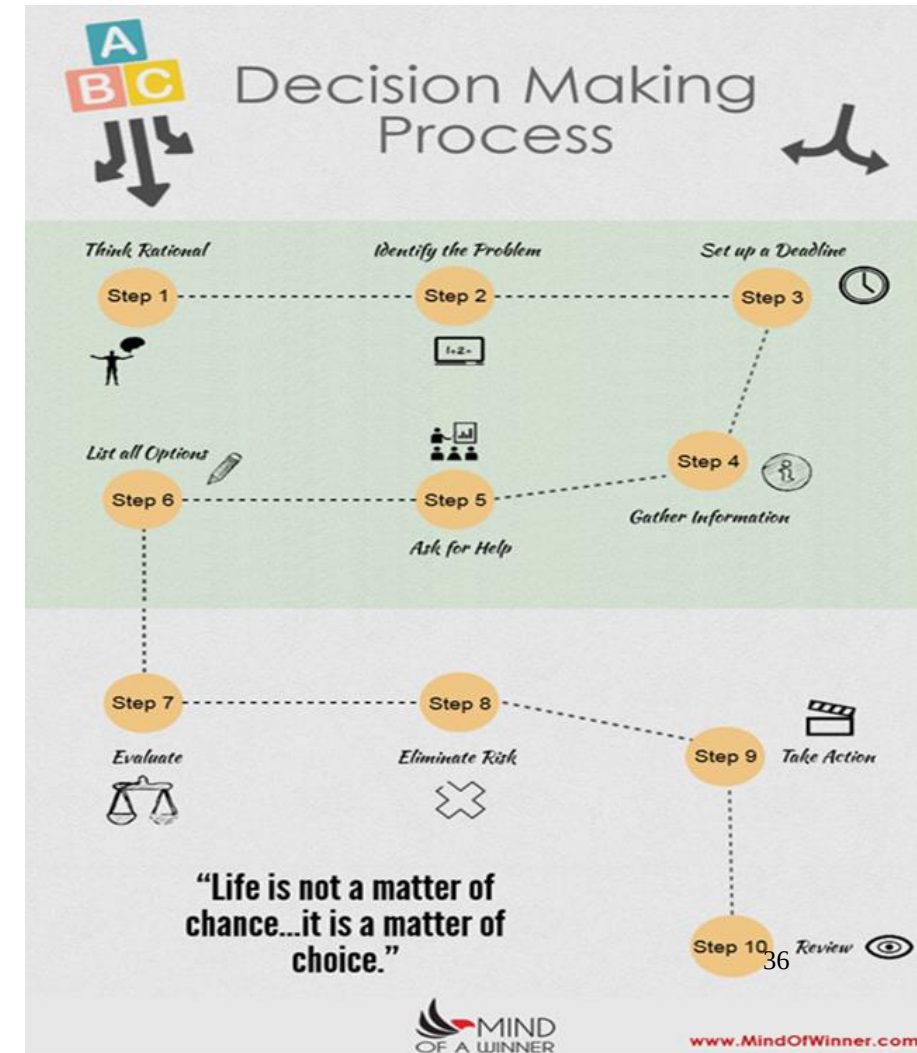


Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

7. Διαδικασία/Στάδια Λήψης Απόφασης (7/1)

Βασικά Βήματα Ορθολογικής Λήψης Αποφάσεων.

1. Σκέψου Ορθολογικά.
2. Καθόρισε το Πρόβλημα.
3. Οριοθέτησε Χρονικό Όριο Υλοποίησης.
4. Συγκέντρωσε Όλες τις Απαραίτητες Πληροφορίες.
5. Αξιοποίησε Κάθε Βοήθεια που Μπορείς να Λάβεις.
6. Προσδιόρισε Όλες τις Διαθέσιμες Εναλλακτικές Λύσεις.
7. Στάθμισε τις Προσφερόμενες Εναλλακτικές Προτάσεις για Λύση.
8. Εξάλειψε ή Μείωσε στο Μέγιστο Κάθε Πιθανό Κίνδυνο και Απειλή.
9. Υλοποίησε Απόφαση που Έχει Επιλεγεί.
10. Αξιολόγησε και Αναθεώρησε Όπου Χρειάζεται.



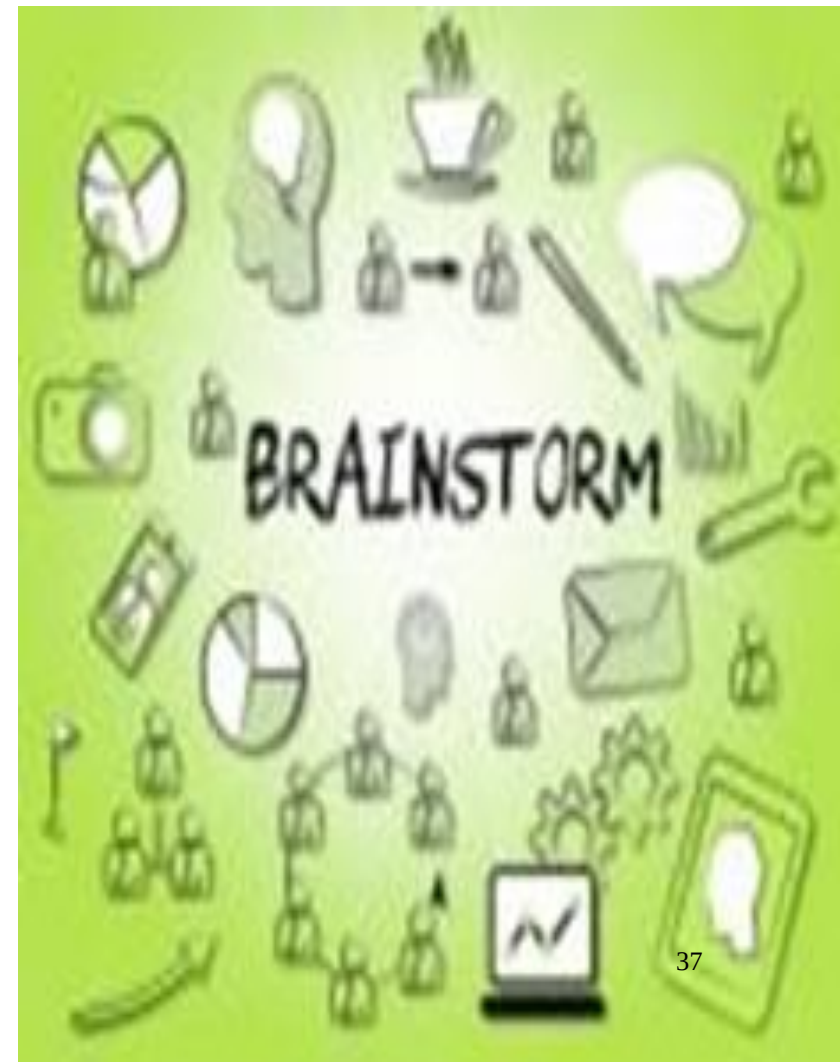
Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

7. Διαδικασία/Στάδια Λήψης Απόφασης (7/2)

Συγκεκριμένα, καθένας που παρουσιάζει ένα πρόβλημα, θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει σε τέσσερα βασικά ερωτήματα:

- Ποιο είναι το πρόβλημα;
- Ποια είναι η αιτία του προβλήματος;
- Ποιες είναι οι δυνατές λύσεις του προβλήματος;
- Ποια είναι η προτεινόμενη λύση;

Εάν επιχειρηθεί να απαντηθούν επιμελώς οι παραπάνω ερωτήσεις, πιθανά να μη χρειάζεται άλλη συνάντηση για τη λύση του προβλήματος.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

8. Σφάλματα στη Λήψη Αποφάσεων (8/1)

Τα συνηθισμένα σφάλματα στη Λήψη Αποφάσεων είναι:

1. ‘Μηχανιστική’ Προσέγγιση: Συγκέντρωση δεδομένων χωρίς αποτελεσματική κατανόηση του θέματος για το οποίο πρέπει να ληφθεί απόφαση.
2. Έλλειψη Πλαισίου: Επίλυση λάθους προβλήματος λόγω παράλειψης σημαντικών επιλογών και παραμέλησης ουσιωδών στόχων.
3. Έλλειψη Ελέγχου Πλαισίου: Επηρεασμός από αναλύσεις άλλων και ελλιπής ορισμός παραμέτρων προβλήματος.
4. Υπερβολική Εμπιστοσύνη: Παράλειψη συγκέντρωσης όλων των απαραίτητων στοιχείων λόγω υπερβολικής εμπιστοσύνης στις απόψεις της Διοίκησης.
5. Υπεραπλουστεύσεις: Χρήση εμπειρικών κανόνων που δεν έχουν ελεγχθεί επαρκώς ή δεν είναι κατάλληλοι για το εν λόγω πρόβλημα.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

8. Σφάλματα στη Λήψη Αποφάσεων (8/2)

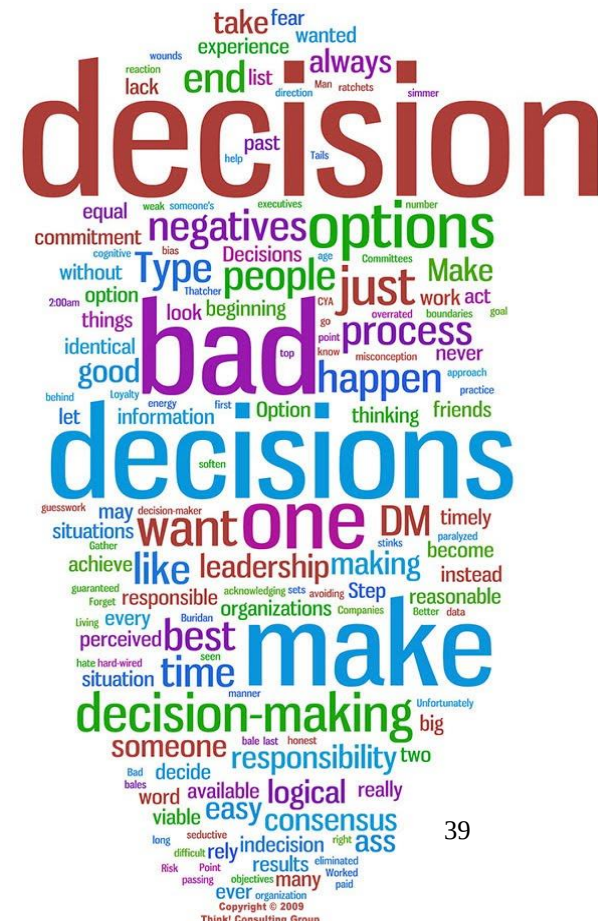
6. Έμφαση στα Δεδομένα: Προσπάθεια χρησιμοποίησης όλων των δεδομένων χωρίς την ύπαρξη μίας συστηματικής διαδικασίας λήψης απόφασης.

7. Αποτυχία Ομάδας: Πεποίθηση ότι μία καλή ομάδα λαμβάνει σωστές αποφάσεις ακόμα και χωρίς συγκεκριμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

8. Απουσία Αξιόπιστης Ανάδρασης: Αδυναμία αξιοποίησης εμπειρίας για εγωϊστικούς ή άλλους λόγους.

9. Ελλιπής Παρακολούθηση: Εσφαλμένη υπόθεση ότι η εμπειρία μπορεί να αξιοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη μίας επίσημης προσέγγισης παρακολούθησης και καταγραφής.

10. Αποτυχία Ελέγχου Διαδικασίας: Αδυναμία καθορισμού μίας καλά σχεδιασμένης και επίσημης προσέγγισης κατανόησης των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

9. Ο Ρόλος της Ηθικής και των Αξιών στη Λήψη Αποφάσεων (9/1)

Η ηθική και οι κοινωνικές αξίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη λήψη των αποφάσεων από ένα άτομο, από ένα στέλεχος, από μια διοίκηση. Κάθε απόφαση πρέπει να υπόκειται στον ακόλουθο ‘διπλό έλεγχο ηθικής και υφιστάμενων αξιών’:

- Πώς θα αισθανόμουν αν μάθαινε για την απόφαση αυτή η οικογένειά μου;
- Πώς θα αισθανόμουν αν η απόφαση αυτή δημοσιευόταν στον τοπικό τύπο;

Οποιαδήποτε δυσκολία στην απάντηση των ερωτημάτων αυτών δείχνει ότι η απόφαση πάσχει από ηθική άποψη.



Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων στη Δημόσια Διοίκηση & Υλοποίηση

9. Ο Ρόλος της Ηθικής και των Αξιών στη Λήψη Αποφάσεων (9/2)

Η εξέταση των ηθικών πτυχών και των κοινωνικών αξιών μιας προτεινόμενης απόφασης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα καλύτερες αποφάσεις και πρόληψη δαπανηρών δικαστικών μαχών.

Οι ηθικές αποφάσεις οφείλουν να πληρούν τα ακόλουθα κριτήρια:

- Χρησιμότητα
- Δικαιώματα
- Δικαιοσύνη
- Σεβασμός
- Φροντίδα
- Ενδιαφέρον



Πρακτικές Συμβουλές

Ξεκινήστε με Γνώση

**Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας
Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας
Κομβική Νομοθεσία Φορέα
Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών
Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων**

Προχωρήστε με Λήψη Αποφάσεων - Τολμήστε

Δεν υπάρχουν ιδανικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων

Δεν υπάρχει ιδανική απόφαση

**Όλα τα προβλήματα έχουν τη λύση τους, δεν υπάρχουν όμως μονοσήμαντες λύσεις
Υπάρχουν λύσεις καλές και λιγότερο καλές και λύσεις κακές και λιγότερο κακές**

Τολμήστε και θα μάθετε

Διοίκηση με Μάθηση στην Πράξη (Knowledge Management)

Ως Επιμύθιο

Αλίμονο!!!

Το ιδανικό το έργο δεν θα το φτάσουμε ποτέ.

Μήτε θα βρούμε την ιδανική γυναίκα.

Μήτε θα πραγματοποιήσουμε την ποίηση στη ζωή μας.

Μήτε τις ιδέες.

Μήτε ο διπλανός μας θα καταλάβει ποτέ τι ζητούμε.

Αυτά όλα είτανε παιδιαρίσματα, εφηβικοί ρεμβασμοί.

Δεν υπάρχει πουθενά το Χρυσόμαλλο Δέρας.

Μα υπάρχει το ταξίδι της Αργώς.

Γιώργος Θεοτοκάς, ΑΡΓΩ

TRAIN
YOUR
BRAIN



ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ!!!

Δρ. Μιχάλης Χρηστάκης

Πολιτικός & Διοικητικός Επιστήμονας, Δρ. Διεθνών Σχέσεων, Ειδίκευση σε Ευρωπαϊκές Πολιτικές & Χρηματοδοτήσεις, Γενικός Γραμματέας Δήμου Νέας Σμύρνης
Πρόεδρος Πανελλήνιας Ένωσης Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης “Κλεισθένης”
“Κλεισθένης”

Γραφείο: 213-2025844 & -845 Email: gg@neasmyrni.gr & christakismichalis2@gmail.com