

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΑΘΗΝΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΟΚΟΜΙΑΣ



ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ

Διδακτικές Σημειώσεις

Δρ. Μάρκος Σαρρής, Αναπληρωτής Καθηγητής

Επιμέλεια, Αναστάσιος Σεπετής, MSc

Αθήνα 2003

Περιεχόμενα

1. Έννοια και Περιεχόμενο της Κοινωνικής Πρόνοιας	7
2. Στόχοι της Κοινωνικής Πρόνοιας.....	8
3. Γενικές αρχές κοινωνικής πρόνοιας	8
4. Θεωρήσεις της Κοινωνικής Πρόνοιας.....	9
4.1 Κοινωνιολογική Προσέγγιση Κοινωνικής Πρόνοιας	9
4.2 Οικονομική Προσέγγιση της Κοινωνικής Πρόνοιας.....	9
4.3 Νομική προσέγγιση της κοινωνικής πρόνοιας	10
4.4 Πολιτική Προσέγγιση της Κοινωνικής Πρόνοιας	10
5. Φορείς Κοινωνικής Πρόνοιας	11
6. Πρόνοια για την Οικογένεια και το παιδί.....	12
7. Βασικές αρχές πρόνοιας οικογένειας και παιδιού	13
8. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ.....	14
8.1 Υπογεννητικότητα και γήρανση του πληθυσμού	14
8.2 Οι αιτίες της υπογεννητικότητας	15
8.3 Οι συνέπειες της υπογεννητικότητας και της γήρανσης του πληθυσμού.....	16
1. Εισαγωγή	19
2. Σχεδιασμός	20
2.1. Βασικά στοιχεία λειτουργίας και διαμόρφωσης του σχεδιασμού	20
2.2 Λήψη αποφάσεων.....	20
3. Οργάνωση.....	23
3.1. Η κλασική θεωρία της οργάνωσης	24
4. Διεύθυνση.....	27
4.1. Βασικά στοιχεία της Διεύθυνσης.....	27
4.2. Παράγοντες ηγετικής συμπεριφοράς.....	28
4.3. Η επικοινωνία και η λειτουργία της Διεύθυνσης	29
5. Συντονισμός.....	32
5.1. Βασικά στοιχεία του συντονισμού	32
5.3. Οι μηχανισμοί συντονισμού	33
6. Ο έλεγχος.....	34
6.1. Έννοια και περιεχόμενο του ελέγχου.	34
6.2. Τα βασικά στάδια της λειτουργίας του ελέγχου.....	35
6.3. Οι ανθρώπινες αντιδράσεις στον έλεγχο	36

1.	Διοίκηση Προσωπικού	38
1.1	Ηγεσία και Διοίκηση	38
1.2	Σημασία και ανάπτυξη της ομάδας.....	42
2.	Βασικές δεξιότητες του στελέχους.....	44
3.	Ενεργοποίηση ανθρώπινου δυναμικού.....	46
4.	Οργάνωση και Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	48
4.1	Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των πόρων	49
4.2	Παραδοσιακή και Σύγχρονη Διαχείριση	49
4.3	Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης	51
5.	Οργάνωση Γραφείου	54
5.1.	Εννοιολογική προσέγγιση.....	54
5.2	Βασικές αρχές Οργάνωσης Γραφείου	55
5.3	Κατηγοριοποίηση εργασιών Γραφείου.....	56
5.4	Σύγχρονα συστήματα Οργάνωσης Γραφείου	57
1.	Ιστορική αναδρομή.....	60
2.	Δομή και οργάνωση Παιδικών Σταθμών.....	61
3.	Οι αρμοδιότητες του Δ.Σ. μπορούν να συνοψισθούν σε δύο κατηγορίες:	62
3.	Λειτουργία Σταθμών	64
4.	Ιδιωτικοί Παιδικοί Σταθμοί	65
5.	Οργάνωση προσωπικής εργασίας.....	66
5.1	Καθορισμός προσωπικών στόχων εργασίας.....	67
5.2	Οργάνωση καθημερινής εργασίας.....	68
5.3.	Αποδοτικότητα προσωπικής εργασίας.	68
5.4.	Αυτό - αξιολόγηση προσωπικής εργασίας.	69
5.5	Έλεγχος προσωπικής εργασίας.....	70
1.	Εισαγωγή	73
2.	Ο Βρεφονηπιακός Σταθμός ως Σύστημα.....	73
3.	Ανάλυση Συστήματος «ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΣ ΣΤΑΘΜΟΣ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ».....	76
4.	Το μοντέλο της Διοίκησης.....	79
1.	Διαχείριση Οικονομικών Πόρων	83
1.1.	Ο Βρεφονηπιακός Σταθμός ως Οικονομική Μονάδα.....	83
1.2.	Εισροές	84
1.3.	Η παραγωγική διαδικασία	85

1.4 Η συνάρτηση της παραγωγής	85
1.5. Εκροές	86
1.7 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΒΝΣ.....	88
1.8 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΒΝΣ	88
2. ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	89
2.1. Δημόσιο Λογιστικό Ν.Δ. 321 / 1969	89
2.2. Λογιστικό σύστημα των Ν.Π.Δ.Δ.	90
2.3. Διαχείριση Οικονομικών λειτουργιών.....	90
2.4. Διάρθρωση Οικονομικών υπηρεσιών.....	90
1. Εισαγωγή	94
2. Εννοιολογική προσέγγιση του κόστους.....	95
2.2 Έννοια του κόστους.....	95
2.2 Κόστος ευκαιρίας ή εναλλακτικό κόστος.....	95
2.3 Κοινωνικό κόστος – Ιδιωτικό κόστος.....	96
2.4.Η έννοια του κόστους βραχυχρόνια – μακροχρόνια	96
3.1. Σταθερό και Μεταβλητό κόστος	97
4. Άλλοι δείκτες κόστους	102
4.1 Οι παράγοντες διαμόρφωσης του κόστους ενός Β/Ν Σ.....	103
1. Γενικά περί προϋπολογισμού	105
2. Χρησιμότητα των προϋπολογισμών στη διοίκηση επιχειρήσεων ή υπηρεσιών.....	106
3. Χρονική διάρκεια προϋπολογισμού	106
4. Κανόνες και αρχές που πρέπει να διέπουν τον προϋπολογισμό.....	106
5. Έννοια και περιεχόμενο του προϋπολογισμού	107
6 Έσοδα	108
7. Έξοδα.....	108
6. Προϋπολογισμός Β/Ν Σ.....	108
6.1. Γενικά	108
6.2. Στάδια του προϋπολογισμού του Β/Ν.Σ.	110
6.3. Κατάρτιση προϋπολογισμού βρεφονηπιακού σταθμού.....	110
6.3.1. Διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού	110
6.3.2. Μέθοδοι Κατάρτισης του Προϋπολογισμού	111
6.4. Εκτέλεση του προϋπολογισμού	113
6.5. Προϋπολογιστικός έλεγχος.....	114

6.6. Τροποποίηση του προϋπολογισμού.....	114
7. Απολογισμός και έλεγχος του προϋπολογισμού	114
8. Προϋπολογισμός δημοσίων και ιδιωτικών Β/Ν.Σ.....	115
9. Τα διλήμματα οικονομικής επιλογής.....	124
1. Γενικά περί αξιολόγησης.....	127
1.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός της αξιολόγησης.....	127
1.2. Οι βασικές έννοιες της αξιολόγησης	128
1.4. Αξιολόγηση των σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας ενός Β/Ν Σ.....	131
1.5. Οικονομική Αξιολόγηση	132
1.5.1. Γενικά	132
1.5.2. Ανάλυση κόστους - ωφέλειας.....	133
1.5.3. Ανάλυση κόστους - αποτελεσματικότητας.....	133
1.5.4. Ανάλυση κόστους-χρησιμότητας	133
1.5.5. Ανάλυση ελαχιστοποίηση - κόστους.....	134

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΟΝΟΙΑ

&

ΠΑΙΔΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΟΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΑΙΔΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ

1. Έννοια και Περιεχόμενο της Κοινωνικής Πρόνοιας

Η έννοια της κοινωνικής πρόνοιας δεν έχει γενικά παραδεκτό και σταθερό περιεχόμενο, διαφέρει από χώρα σε χώρα, από εποχή σε εποχή, ανάλογα με τις κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες, τους θεσμούς, τις ιστορικές και πολιτιστικές τάσεις. Μέχρι και τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η κοινωνική πρόνοια εννοείτο ως παροχή υλικών αγαθών για την ικανοποίηση των αναγκών ορισμένων ομάδων πληθυσμού (π.χ. μειονεκτικά άτομα). Η οικονομική ανάπτυξη δεν εξάλειψε τις διαφορές στην ποιότητα ζωής των διάφορων ομάδων του πληθυσμού. Οι κοινωνικο-οικονομικές μεταβολές (αλλαγή της δομής της οικογένειας, εργασίας γυναικών, αστικοποίηση, πολιτικές και πολιτιστικές αλλαγές) δημιούργησαν προβλήματα προσαρμογής σε μεγάλες ομάδες πληθυσμού με σοβαρές επιπτώσεις στην ψυχική και κοινωνική τους υγεία. Τα προβλήματα αυτά είναι ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΑ, οι ρίζες τους βρίσκονται στο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτιστικό περιβάλλον και ιδιαίτερα στην οικογένεια, στο σχολικό/επαγγελματικό περιβάλλον και στη κοινότητα. Η ιδιομορφία των σύγχρονων κοινωνικών προβλημάτων έχει περιορίσει αισθητά τη σημασία αλλά και την αποτελεσματικότητα των υλικών παροχών. Απαιτούνται πλέον εξειδικευμένες υπηρεσίες από άτομα με ευρεία και βαθιά γνώση της φύσης και των αναγκών του σύγχρονου ανθρώπου (διεπιστημονική και διατομεακή αντιμετώπιση των προβλημάτων).

Μία έκθεση των Ηνωμένων Εθνών του 1973 προσδιορίζει το πλαίσιο των υπηρεσιών της κοινωνικής πρόνοιας ως εξής:

1. Ο πυρήνας των υπηρεσιών πρέπει να περιλαμβάνει προστασία του παιδιού, της οικογένειας, διασφάλιση εισοδήματος, αστικές ή αγροτικές κοινωνικές υπηρεσίες για φτωχούς ή μειονεκτούντα άτομα, αντιμετώπιση εγκληματικότητας κ.ά.
2. Συμπληρωματικές υπηρεσίες σε άλλους τομείς όπως υγεία, παιδεία οικισμός, οικογενειακός προγραμματισμός, γεωργία, βιομηχανία.
3. Συμβολή σε προγράμματα για τη νεολαία, τη βελτίωση της θέσης της γυναίκας, τη συμμετοχή του κοινού στη κοινοτική ανάπτυξη (αντιμετώπιση προβλημάτων αστικοποίησης, βιομηχανοποίησης, περιβάλλοντος).

2. Στόχοι της Κοινωνικής Πρόνοιας

1ο. Βασικός στόχος:

Παροχή βοήθειας και υποστήριξης σε όλο τον πληθυσμό και ειδικότερα σε ομάδες που αντιμετωπίζουν μόνιμα ή προσωρινά κοινωνικά προβλήματα ή προβλήματα υγείας, για την βελτίωση των συνθηκών ζωής τους και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους ανεξάρτητα από την οικονομική τους κατάσταση και τον τόπο διαμονής τους.

2ο. Ειδικοί στόχοι:

η πρόληψη δημιουργίας κοινωνικών προβλημάτων από τις δυσμενείς επιπτώσεις του περιβάλλοντος (προαγωγή της κοινωνικής ζωής, βελτίωση της ποιότητας ζωής).

η σφαιρική και ουσιαστική αντιμετώπιση των προβλημάτων και όχι μόνο των συμπτωμάτων τους (ΟΛΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ)

3. Γενικές αρχές κοινωνικής πρόνοιας

1ο. Η αρχή της επικουρικότητας:

Τείνει να θεωρείται σύμφυτη με το θεσμό της πρόνοιας

Η επικουρικότητα πρέπει να νοείται με δύο τρόπους:

- A. Με την στενή έννοια επικουρικότητα της προνοιακής προστασίας σε σχέση με άλλες μορφές κοινωνικής προστασίας (κοινωνική ασφάλιση - περίθαλψη).
- B. Με την ευρεία έννοια επικουρικότητα σε σχέση με όποια άλλη πηγή υπηρεσιών, η οποία μπορεί ν' αποφέρει προνοιακή προστασία σε είδος, σε χρήμα, κ.ά.

2ο. Η αρχή της εξατομίκευσης:

Η κοινωνική πρόνοια στοχεύει και επιδιώκει την εξατομίκευση της κοινωνικής προστασίας προκειμένου η βοήθεια να καλύπτει όσο το δυνατόν πληρέστερα τις ανάγκες του χρήστη των υπηρεσιών πρόνοιας. Η αρχή της εξατομίκευσης βρίσκεται συχνά σε σχέση έντασης και αντίθεσης με την αρχή της ισότητας, του δικαίου, του ορθολογισμού του συστήματος, της συμπίεσης του κόστους.

Η σπουδαιότερη μορφή της εξατομίκευσης είναι η κοινωνική εργασία και ιδιαίτερα οι λεγόμενες «προσωπικές κοινωνικές υπηρεσίες» οι οποίες θεωρούν το άτομο ως μια **ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΝΤΟΤΗΤΑ**.

4. Θεωρήσεις της Κοινωνικής Πρόνοιας

4.1 Κοινωνιολογική Προσέγγιση Κοινωνικής Πρόνοιας

Πληθώρα απόψεων παρατηρούνται διεθνώς, απόψεις που προσπαθούν να καθορίσουν τον σκοπό και την αποστολή της κοινωνικής πρόνοιας, δεδομένης της διαρκούς μεταβολής και εξέλιξης των κοινωνικών αναγκών, των δομών και των θεσμών καθώς και των κοινωνικών αξιών. Στις κοινωνικές επιστήμες επικρατούν βασικά δύο σχολές σχετικά με το ρόλο των συστημάτων κοινωνικής πρόνοιας:

1ο. Η παραδοσιακή σχολή:

- ☞ Τονίζει την ανάγκη παρέμβασης και παροχής υπηρεσιών πρόνοιας μόνο στη περίπτωση ανάγκης ή αποτυχίας αντιμετώπισης κοινωνικών προβλημάτων.
- ☞ Βασίζεται κυρίως σε συναισθήματα φιλευσπλαχνίας ή φιλανθρωπίας των οποίων το πεδίο εφαρμογής περιορίζεται όλο και περισσότερο σήμερα γιατί αγνοεί την ανάγκη παροχής υπηρεσιών πρόνοιας σε προληπτικό επίπεδο.

2ο. Η σχολή των θεσμών:

Τονίζει την ανάγκη ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου συστήματος υπηρεσιών πρόνοιας που αποσκοπεί στην υποστήριξη ατόμων ή ομάδων, λαμβάνοντας υπόψη την αλληλεξάρτηση μεταξύ των προσωπικών και των κοινωνικών αναγκών. Κύριος στόχος του συστήματος αυτού είναι η ΠΡΟΛΗΨΗ δημιουργίας κοινωνικών προβλημάτων με την εφαρμογή προγραμμάτων προαγωγής της κοινωνικής ζωής και βελτίωσης της ποιότητας ζωής.

4.2 Οικονομική Προσέγγιση της Κοινωνικής Πρόνοιας

Το 1980 υπήρχαν στην Ελλάδα 1053 φορείς κοινωνικής πρόνοιας από τους οποίους οι 700 (66,6%) ήταν Ν.Π.Δ.Δ. και οι 3.53 (33,4%) ήταν Ν.Π.Ι.Δ. ενώ το 1988 υπήρχαν 1.166 φορείς από τους οποίους οι 1.176 (70,5%) ήταν Ν.Π.Δ.Δ. και οι 289 (17%) Ν.Π.Ι.Δ.

Το σύνολο των δαπανών για την κοινωνική πρόνοια αποτελούσε μόλις το 2,8% του Κοινωνικού προϋπολογισμού το 1980, ενώ το 1988 το 2,65% του αντίστοιχου προϋπολογισμού, παρόλο που αυξήθηκαν οι κοινωνικές ανάγκες και κατά συνέπεια η ζήτηση για υπηρεσίες πρόνοιας και προστασίας.

Αντίθετα ο τομέας της Υγείας - λόγω του ΕΣΥ - συγκεντρώνει το 5,16% του κοινωνικού προϋπολογισμού το 1980 ενώ το 1988 το 9,57%.

Όσον αφορά την ιεράρχηση των δαπανών στους τομείς της πρόνοιας, η παιδική προστασία απορροφά το 67% περίπου των δαπανών, ενώ η προστασία των υπερηλίκων το 20,18% και η προστασία των αναπήρων το 12,1% των δαπανών.

4.3 Νομική προσέγγιση της κοινωνικής πρόνοιας

Το γεγονός ότι η έννοια και το περιεχόμενο της κοινωνικής πρόνοιας διαρκώς αλλάζουν καθώς μεταβάλλονται οι κοινωνικές συνθήκες, αυτό καθιστά δύσκολη τον πλήρη νομικό προσδιορισμό της έννοιας.

Ένας πετυχημένος νομικός ορισμός θα μπορούσε να ήταν ο εξής: «Κοινωνική Πρόνοια είναι η δημόσια ρυθμισμένη βοήθεια προς αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών, με απώτερο σκοπό την επικράτηση της κοινωνικής ασφάλειας».

Με το Σύνταγμα του 1975 καθιερώνεται η αρχή του Κοινωνικού Κράτους Δικαίου - έστω και χωρίς ρητή αναφορά - όπως συνάγεται από τα άρθρα 5,17,2,106, 16,21,22,23,24. Με τα άρθρα αυτά κατοχυρώνεται η κοινωνική ασφάλιση, ένα ευρύτερο πεδίο κοινωνικής προστασίας και γενικότερα η κοινωνική ασφάλεια.

Η κοινωνική πρόνοια δεν είναι αυτοσκοπός αλλά ένα από τα μέσα εκπλήρωσης του ευρύτερου στόχου της κοινωνικής ασφάλειας, όπως εξ' ίσου η παροχή υπηρεσιών υγείας και η κοινωνική ασφάλιση.

Με τον Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Χάρτη (Ε.Κ.Χ.) που κυρώθηκε με τον Ν. 1426/84 από τη χώρα μας, εξειδικεύεται η κοινωνική πρόνοια. Με το άρθρο 1353 του Ε.Κ.Χ. κατοχυρώνεται η παροχή προσωπικών κοινωνικών υπηρεσιών (κυρίως η κοινωνική εργασία) σε κάθε άτομο που βρίσκεται σε κατάσταση προσωπικής ή οικογενειακής κρίσης είτε ως προς την πρόληψη αυτής είτε ως προς την αντιμετώπιση της (εξάλειψη ή βελτίωση).

4.4 Πολιτική Προσέγγιση της Κοινωνικής Πρόνοιας

Ο κοινωνικός σχεδιασμός αποτελεί κατάλληλο εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων προσφέροντας εναλλακτικές δυνατότητες για την επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων. Η αξία του κοινωνικού σχεδιασμού προκύπτει από την αναγκαιότητα θέσπισης προτεραιοτήτων και αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των διαθέσιμων μέσων.

Στην Ελλάδα η κοινωνική πρόνοια δεν κατοχυρώνεται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα όπως η υγεία ή η κοινωνική ασφάλιση.

Με την καθιέρωση της Κοινωνικής Πρόνοιας ως ΣΥΣΤΗΜΑ θα καθορισθεί:

- ☞ Η ιεράρχηση των αναγκών και οι τρόποι χρηματοδότησης
- ☞ Οι τεχνικο-οικονομικές μέθοδοι κοινωνικής προστασίας.
- ☞ Η αξία του σχεδιασμού και του προγραμματισμού αναγνωρίζεται πλέον στη χώρα μας αλλά η έρευνα στο χώρο της κοινωνικής πρόνοιας βρίσκεται στα αρχικά της στάδια.

Χαρακτηριστική είναι η έλλειψη μελετών:

- ☞ Για την εκτίμηση των κοινωνικών αναγκών
- ☞ Για την οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών πρόνοιας
- ☞ Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων υπηρεσιών και προγραμμάτων
- ☞ Για την εκπαίδευση και αξιοποίηση του προσωπικού των υπηρεσιών πρόνοιας.

Οι ελλείψεις αυτές αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για την διαμόρφωση ενός συστήματος κοινωνικής πρόνοιας που θα προσεγγίζει την δυναμική διάσταση της (πρόληψη).

5. Φορείς Κοινωνικής Πρόνοιας

1ο. Σε εθνικό επίπεδο

Κύριος φορέας κοινωνικής πρόνοιας στην Ελλάδα είναι το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας με τις κεντρικές και περιφερειακές του Υπηρεσίες (Διευθύνσεις και Τμήματα Νομαρχιών).

Άλλοι οργανισμοί κοινωνικής πρόνοιας που παρέχουν υπηρεσίες σε εθνικό επίπεδο είναι : ΠΙΚΠΑ - ΟΑΕΔ - ΕΕΣ - ΧΑΝ - Υπουργείο Παιδείας - Δικαιοσύνης - Γεωργίας.

2ο. Σε περιφερειακό επίπεδο

Ορισμένοι οργανισμοί παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες που εξυπηρετούν τον πληθυσμό μιας μεγάλης περιφέρειας

3ο. Σε τοπικό επίπεδο

Ορισμένοι οργανισμοί λειτουργούν στο επίπεδο μιας μικρής περιοχής και καλύπτουν τις ανάγκες του άμεσου περιβάλλοντος (Δήμοι – Κοινότητες, Μητροπόλεις για τις τοπικές ανάγκες).

Τα 3 επίπεδα παροχής υπηρεσιών πρόνοιας

Επίπεδο		Μορφή Υπηρεσιών	Παραδείγματα
A. Πρωτοβάθμιο	α. γειτονιά χωριά	α. Συμβουλευτικές υπηρεσίες	α. Κοινωνική εργασία, Κέντρα οικογένειας
		β. Υπηρεσίες σ' ευρύ πληθυσμό	β. Παιδικοί σταθμοί, ΚΑΠΗ, Κέντρα Οικοτεχνίας-πολιτισμός
	β. Δήμοι - μεγάλες κοινότητες	α. ειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες	α. συμβουλευτικές υπηρεσίες αναπήρων
		β. κλειστή περίθαλψη γενικής μορφής	β. γηροκομεία - χρόνια πάσχοντα απροστάτευτα παιδιά – οικοτροφεία
B. Δευτεροβάθμιο		α. ειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες	α. κοινωνική εργασία σε νοσοκομεία – αγωγή αναπήρων
		β. ειδικευμένη ιδρυματική περίθαλψη	β. ιδρυματική περίθαλψη αναπήρων – παιδιών
		γ. προστασία άγαμης μητέρας	γ. οικοτροφεία υιοθεσία
		δ. κατασκηνώσεις	
Γ. Τριτοβάθμιο		α. ιδρυματική περίθαλψη περίπλοκων περιπτώσεων	α. πολύπλευρες αναπηρίες

6. Πρόνοια για την Οικογένεια και το παιδί

Το βασικό κύτταρο της κοινωνίας και ο σύνδεσμος του ατόμου με την κοινωνία είναι η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ, η οποία έχει τη βιολογική αναπαραγωγή, φροντίζει για την ψυχοσυναισθηματική ανάπτυξη του παιδιού και αρχική κοινωνικοποίησή του, προκειμένου να ζήσει ανεξάρτητα.

Η οικογένεια έχει λάβει και λαμβάνει διαφορετικές μορφές δια μέσου της ιστορίας. Ποικίλλει από την παραδοσιακή εκτεταμένη οικογένεια (3 γενιές και πλέον ζουν μαζί) μέχρι την πυρηνική ή την μονογονεϊκή οικογένεια.

Σε έρευνα που έγινε από τον Ο.Ο.Σ.Α. το 1979 βρέθηκαν 22 διαφορετικοί συνδυασμοί ατόμων που σχηματίζουν οικογένεια στη Νορβηγία και 15 στην Ιαπωνία αντίστοιχα.

- ☞ Ανεξάρτητα από την μορφή της οικογένειας, οι ενδοοικογενειακές σχέσεις έχουν αλλάξει τα τελευταία χρόνια λόγω των απαιτήσεων της σύγχρονης κοινωνίας (εκπαίδευση, ανεξάρτητη ανάπτυξη και αυτοδιάθεση των μελών της).
- ☞ Η κοινωνική φροντίδα πρέπει να ενδιαφέρεται για την οικογένεια στο σύνολό της και να αποσκοπεί στην πρόληψη αλλά και στην ανίχνευση και αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων, οι οποίες έχουν μια μεγάλη ποικιλία αιτιών (οικονομικές, κοινωνικές, μόρφωση, υγεία κ.ά.).

7. Βασικές αρχές πρόνοιας οικογένειας και παιδιού

- 1ο. Ενίσχυση και υποστήριξη της οικογένειας στο σύνολό της (επίκεντρο των υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας)
- 2ο. Πρόληψη, ανίχνευση και αντιμετώπιση ψυχοσυναισθηματικών και κοινωνικών προβλημάτων των μελών της.
- 3ο. Ιδιαίτερη φροντίδα και προστασία προς το παιδί γιατί:
 - a. Εξαρτάται απόλυτα από το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον
 - b. Βρίσκεται σε διαδικασία σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ανάπτυξης
 - c. Είναι ο μελλοντικός ενήλικας - τα προγράμματα πρόληψης βελτιώνουν την σωματική και ψυχοκοινωνική του υγεία.

Τα προγράμματα πρόληψης περιλαμβάνουν:

- a. Προαγωγή της σωστής διατροφής
- b. Πρόληψη της αρρώστιας και της αναπηρίας
- c. Ανίχνευση έγκαιρης διάγνωσης αναπηριών
- d. Εκπαίδευση γονέων για την φροντίδα της υγείας και την διαπαιδαγώγηση των παιδιών τους
- e. Προετοιμασία του παιδιού για την ένταξη του στο σχολικό περιβάλλον

8. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

«Δημογραφία υπό την ευρεία έννοια είναι η φυσική και κοινωνική ιστορία του ανθρώπινου γένους, ενώ υπό την στενή έννοια, η μαθηματική μελέτη του πληθυσμού, οι γενικές κινήσεις αυτού, οι φυσικές πολιτικές και ηθικές συνθήκες διαβίωσής του" (Buillard).

Η δημογραφία είναι ο κοινωνικός, επιστημονικός κλάδος που ασχολείται με τον πληθυσμό των ανθρώπων, είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τη δημόσια υγεία και την κοινωνική πρόνοια, την κοινωνική ασφάλεια.

Η δημογραφία μελετάει τον συνολικό πληθυσμό από την άποψη:

- Της έκτασής του (ποσοτικά)
- Της δομής του (σύνθεση και κατανομή)
- Της εξέλιξής του (δυναμικά)
- Τα γενικά χαρακτηριστικά του
- Τη σχέση του με άλλα κοινωνικά φαινόμενα

Είναι δυνατόν, άραγε, να μελετήσουμε τον τομέα της κοινωνικής πρόνοιας ή τον τομέα της υγείας χωρίς να μελετήσουμε τον πληθυσμό, την σύνθεση του ή την εξέλιξη του;

8.1 Υπογεννητικότητα και γήρανση του πληθυσμού

Ο πληθυσμός της Ευρώπης των 12 (ΕΟΚ 12) αντιπροσώπευε το 9% του παγκόσμιου πληθυσμού το 1950, το 1986 το 6,6% ενώ οι προβλέψεις για το 2000 είναι 5,4% και για το 2010 4,7%.

Την περίοδο 1986-2000 ο πληθυσμός της ΕΟΚ-12 θα αυξηθεί με ετήσιο ρυθμό 0,19 ενώ της Ελλάδας με 0,26% την ίδια περίοδο.

Στη χώρα μας ο αριθμός των γεννήσεων ξεπερνούσε τον αριθμό των θανάτων κατά 96.676 άτομα το 1960, ενώ το 1986 κατά μόνο 21.027 άτομα.

☞ Οι δείκτες αναπαραγωγής του πληθυσμού της ΕΟΚ-12 αλλά και της Ελλάδας είναι μετά το 1980 κάτω του 1%.

<i>Χώρες / έτη</i>	<i>1960</i>	<i>1980</i>
ΕΟΚ-15	1,25‰	0,84‰
Ελλάδα	1,02‰	0,84‰

☞ Ο δείκτης ολικής γονιμότητας (δηλ. ο αριθμός των παιδιών που γεννώνται από τις γυναίκες της αναπαραγωγικής ηλικίας 15-49 ετών) ακολουθεί την ίδια πτωτική τάση.

<i>Χώρες / έτη</i>	<i>1960</i>	<i>1986</i>
ΕΟΚ-15	2,71‰	1,7‰

Ελλάδα 2,3% 1,7%

☞ Η γήρανση του πληθυσμού σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες επιταχύνεται μ' έντονους ρυθμούς

◎ Συμμετοχή (%) του πληθυσμού πάνω από 65 ετών

Χώρες / έτη	1950	1980	2025
ΟΟΣΑ	8,5	12,1	17,9
Ελλάδα	6,8	13,1	17

◎ Κατανομή του πληθυσμού κάτω των 15 ετών και πάνω των 65 ετών το 1983

	αναπτυγμένες χώρες	αναπτυσσόμενες χώρες
<15 ετών	23%	38%
>65 ετών	11%	4%

8.2 Οι αιτίες της υπογεννητικότητας

Η υπογεννητικότητα δεν οφείλεται σε ένα μόνο αιτιολογικό παράγοντα αλλά σε ένα σύνολο αιτιών που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

◎ Κύριες αιτίες

- 1ο. Το εισόδημα είναι αρνητικός παράγοντας υψηλών ρυθμών γεννητικότητας. Η ανεργία και η απώλεια εισοδήματος καθιστά προβληματική την επαγγελματική εξασφάλιση των παιδιών.
- 2ο. Η αύξηση της απασχόλησης των γυναικών (αμφισβήτηση του παραδοσιακού ρόλου των δύο φύλων στην οικογένεια)
- 3ο. Η μορφή της κοινωνίας που είναι καταναλωτική (το καταναλωτικό πρότυπο δεν συμβιβάζεται με μεγάλο αριθμό παιδιών λόγω π.χ. κόστους ζωής).
- 4ο. Η ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου και οι δυσκολίες ανέλιξης (κοινωνικής και επαγγελματικής) των παιδιών οδηγούν σε ολιγομελείς οικογένειες.
- 5ο. Οι μεταβολές και η ρευστότητα που παρατηρείται στο σύστημα των κοινωνικών αξιών και κανόνων οδηγούν στην αμφισβήτηση της παραδοσιακής λειτουργίας της οικογένειας και του ρόλου των δύο φύλων.
- 6ο. Η υπερδιόγκωση των ατομικιστικών σχέσεων
- 7ο. Η μορφή των σημερινών πόλεων, η μόλυνση του περιβάλλοντος
- 8ο. Η ταχύτητα του τρόπου ζωής και η οργάνωση του ελεύθερου χρόνου δεν συμβαδίζουν με μεγάλο αριθμό παιδιών.



Δευτερεύουσες αιτίες

- 1ο. Μη εξασφάλιση εργασίας των γονέων, απώλεια εισοδήματος
- 2ο. Μη εξασφάλιση εργαζόμενης εγκυμονούσας
- 3ο. Μη βελτίωση υγειονομικής φροντίδα
- 4ο. Μη ύπαρξη ολοκληρωμένου συστήματος παιδικής φροντίδας (παιδικοί σταθμοί)
- 5ο. Μη εξασφάλιση στέγης

8.3 Οι συνέπειες της υπογεννητικότητας και της γήρανσης του πληθυσμού

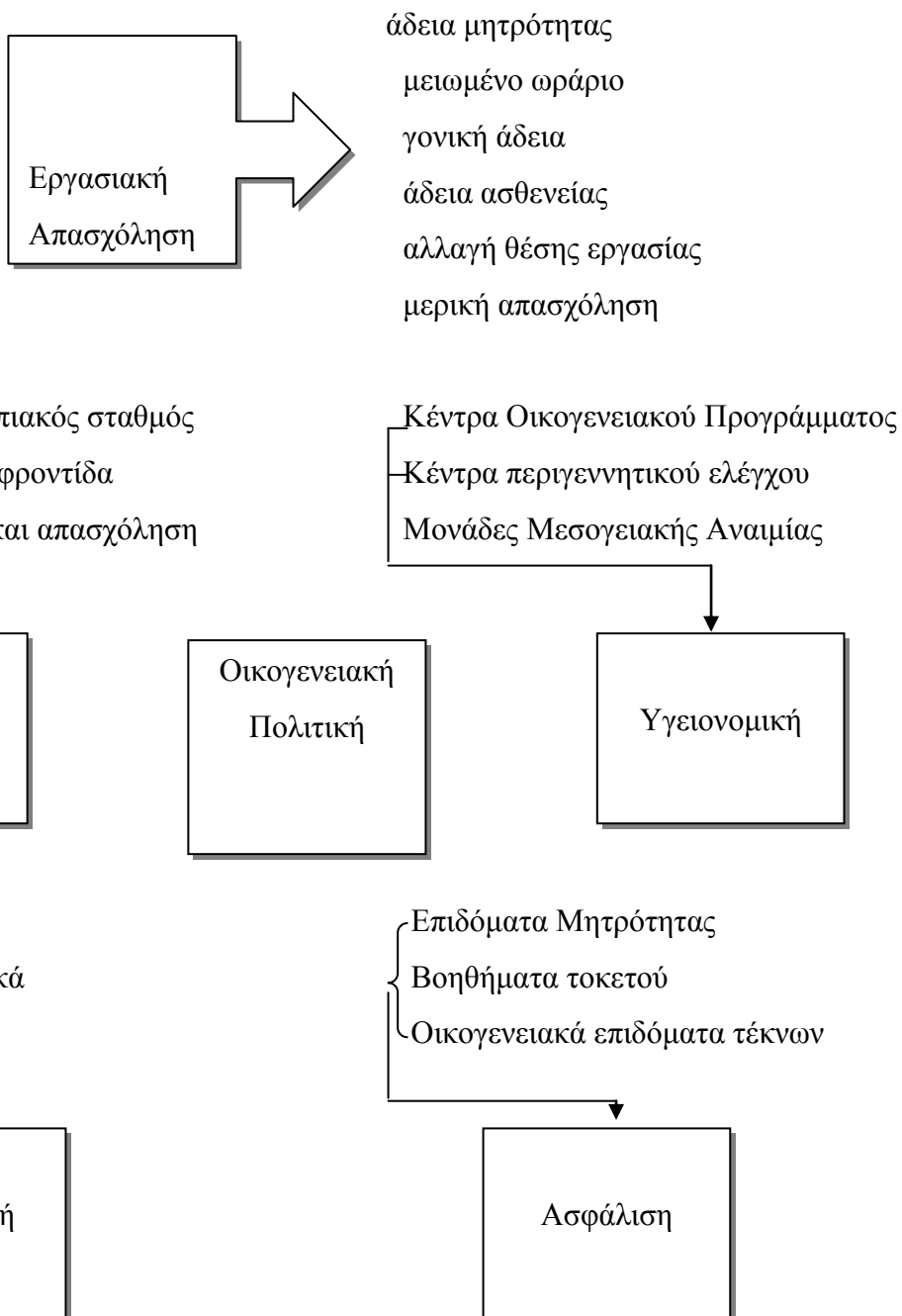
1ο. Στην κοινωνική ασφάλεια

- ☞ Η γήρανση του πληθυσμού αυξάνει τις συνολικές δαπάνες, κυρίως τον κλάδο συντάξεων και εν συνεχεία τις δαπάνες υγείας, ενώ μειώνει τις οικογενειακές παροχές και τις δαπάνες για εκπαίδευση, λόγω της μείωσης της ομάδας ηλικίας από 0-19 ετών.
- ☞ Η κοινωνική ασφάλεια ήδη παρουσιάζει έκδηλα την αδυναμία εξεύρεσης νέων πόρων.
- ☞ Οι δικαιούχοι κοινωνικών παροχών πάνω από 65 ετών δαπανούν 3-5 φορές περισσότερο από αυτούς που βρίσκονται μεταξύ 0-19 ετών και 5-8 φορές περισσότερο από αυτούς μεταξύ 20-44 ετών.

2ο. Στις δαπάνες για την υγεία

- ☞ Αναμφίβολα η δημογραφική γήρανση οδηγεί στην αύξηση των δαπανών υγείας με μικρότερες συνέπειες απ' ότι στον κλάδο σύνταξης.
- ☞ Στις 12 χώρες του ΟΟΣΑ, τα άτομα ηλικίας άνω των 65 ετών καταναλώνουν κατά μέσο όρο 4,3 φορές περισσότερο από τα άτομα ηλικίας 0-64 ετών και 5,9 φορές τα άτομα πάνω από 75 ετών.
- ☞ Ο τρόπος χρηματοδότησης του συστήματος υγείας είναι αντιμέτωπος με τη διαρκή αύξηση των δαπανών υγείας.

Σχηματοποίηση Οικογενειακής Πολιτικής



Πηγή: Σ. Σούλης

ΜΕΡΟΣ Α

Κεφάλαιο 1^ο

ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. Εισαγωγή

Κάθε οργανισμός δημιουργείται, αναπτύσσεται σταδιακά, προσεγγίζει το ανώτερο σημείο της διαδρομής του και στη συνέχεια θα πρέπει να μετεξελιχθεί, αρχίζοντας ένα νέο κύκλο ζωής ή να παύσει να υπάρχει, ακολουθώντας την πορεία φθοράς του. Με την επιστήμη του management μελετάται η ζωή ενός οργανισμού, η συμπεριφορά του, η οργάνωση και λειτουργία του. Παρόλο που το management προσδιορίζεται διαφορετικά από χώρα σε χώρα, από άνθρωπο σε άνθρωπο, εν τούτοις είναι κοινός τόπος η θεώρηση του ως μία διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών (άνθρωποι, τεχνολογία φυσικοί πόροι) σε εκροές που ικανοποιούν προκαθορισμένους στόχους.

☞ **Οι βασικές λειτουργίες του management είναι οι ακόλουθες:**

1ο. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (PLANNING)

Καθορισμός αντικειμενικών στόχων και μέσων επίτευξής τους.

2ο. ΟΡΓΑΝΩΣΗ (ORGANIZING)

Μεθόδευση οργανικού συνόλου (άνθρωποι - αντικείμενα) για την εκτέλεση της απαιτούμενης εργασίας προς την επίτευξη των στόχων.

3ο. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (DIRECTING)

Δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας όπου τα άτομα ικανοποιούν τους στόχους τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι του οργανισμού.

4ο. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ (COORDINATING)

Συγχρονισμός και σύγκλιση δραστηριοτήτων των ατόμων για να λειτουργήσουν αρμονικά προς την επίτευξη των στόχων.

5ο. ΕΛΕΓΧΟΣ (CONTROLLING)

Σύγκριση πραγματικών αποτελεσμάτων με τους στόχους ώστε να προκύπτει ένα μέτρο επιτυχίας ή αποτυχίας

2. Σχεδιασμός

2.1. Βασικά στοιχεία λειτουργίας και διαμόρφωσης του σχεδιασμού

Η λειτουργία και διαμόρφωση του σχεδιασμού αφορά τη λήψη αποφάσεων για το Ι) τι πρέπει να γίνει και ΙΙ) πώς πρέπει να γίνει. Με το ερώτημα «Τι πρέπει να γίνει;» καθορίζονται οι στόχοι του οργανισμού και με το ερώτημα «Πώς πρέπει να γίνει;» καθορίζονται οι μέθοδοι επίτευξής τους.

- Τα βασικά στοιχεία λειτουργίας του σχεδιασμού:
 - αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης
 - ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός είναι επιτυχής μόνο στο πλαίσιο του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού
 - συλλογή και ανάλυση δεδομένων - πληροφοριών, η ποιότητα και ποσότητα πληροφοριών για το παρελθόν και το παρόν οδηγούν στη δημιουργία υποθέσεων ή προβλέψεων για το μέλλον.
 - ιεράρχηση σχεδίων (plans): αλληλοεξαρτώμενα –συμβατά –αλληλοϋποστηριζόμενα σχέδια διαφόρων μονάδων ή τμημάτων.
- Η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής
 - Το εξωτερικό περιβάλλον επιφέρει ευκαιρίες και απειλές.
 - Οι μονάδες απαντούν με μία στρατηγική
 - Η επίτευξη της στρατηγικής αυτής απαιτεί έναν Οργανισμό
 - Ο Οργανισμός αυτός επηρεάζει τις στρατηγικές επιλογές

2.2 Λήψη αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί κεντρικό στοιχείο όχι μόνο της λειτουργίας του σχεδιασμού αλλά και της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου. Η λήψη αποφάσεων είναι στην ουσία συνώνυμο του management

☞ Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις στη πράξη;

Το κλασικό μοντέλο του ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Ο Manager γνωρίζει *άριστα όλες* τις εναλλακτικές λύσεις και τις συνέπειες τους, αποφασίζει ορθολογικά, μεγιστοποιώντας τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Το ρεαλιστικό μοντέλο του ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Ο Manager γνωρίζει ότι ο κόσμος που θεωρεί είναι *μια απλή προσέγγιση* του πραγματικού κόσμου, οι αποφάσεις του δεν είναι οι άριστες αλλά οι πιο ικανοποιητικές

☞ Η διαδικασία λήψης αποφάσεων ορίζεται σαν η διαδικασία επιλογής μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών λύσεων. Η διαδικασία επιλογής καθορίζεται από τα εξής στάδια:

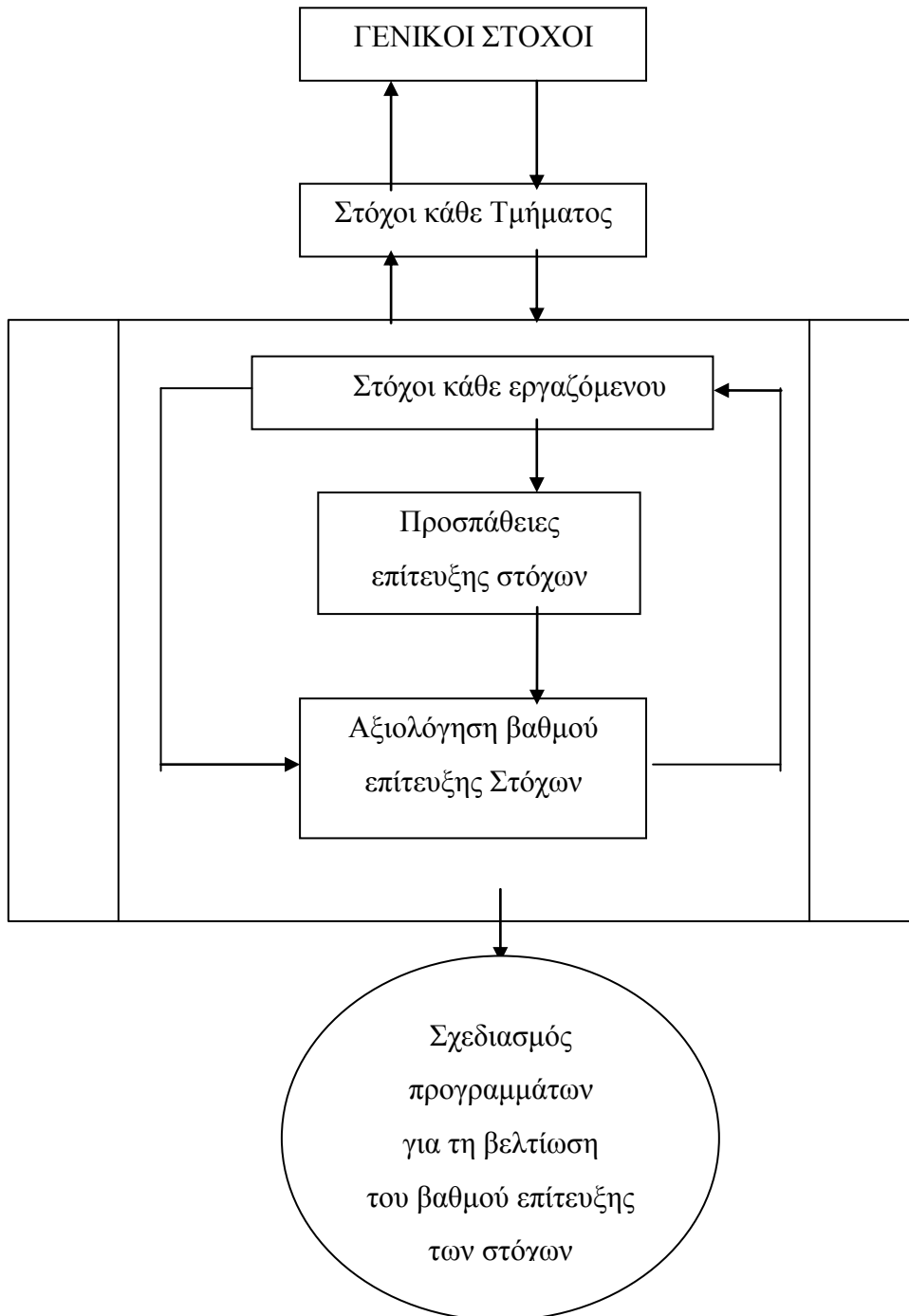
- καθορισμός προβλήματος
- κατανόηση ότι πρέπει να ληφθεί μια απόφαση
- ανάλυση υπαρχόντων / ανεύρεση νέων στοιχείων
- ανάπτυξη σχετικών εναλλακτικών λύσεων
- επιλογή κάποιας εναλλακτικής λύσης, υλοποιήσιμης και αποτελεσματικής
- εκτέλεση της απόφασης

2.3. Διοίκηση με στόχους

☞ Καθορισμός Στόχων

1. Οι στόχοι των ατόμων και των διαφόρων τμημάτων πρέπει να είναι συμβατοί με τους στόχους της μονάδας.
2. Οι στόχοι τίθενται βαθμιαία, πρέπει να είναι μετρήσιμοι και να χαρακτηρίζονται από ευελιξία
3. Οι στόχοι προηγούνται και έπονται οι μέθοδοι επίτευξής τους
4. Προϋπόθεση για τον καθορισμό στόχων είναι να διαθέτει η μονάδα ή οργανισμός μία βασική **ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ**

Η διαδικασία της Διοίκησης με στόχους



- ☞ Οφέλη από τη Διοίκηση με στόχους
- Προάγει τον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων
- Βελτιώνει την επικοινωνία προϊσταμένων / υφισταμένων
- Τα άτομα κατανοούν καλύτερα τους στόχους της μονάδας ή του οργανισμού
- Αυξάνεται η εγκυρότητα της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων

3. Οργάνωση

Αφού τεθούν οι στόχοι και επιλεγούν οι μέθοδοι επίτευξής τους, ο manager αναπτύσσει ένα σύστημα σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη των στόχων. Η απορρέουσα δομή ονομάζεται οργάνωση και οι προσπάθειες ανάπτυξης της λειτουργία της οργάνωσης. Με την οργάνωση αξιοποιείται ορθολογικά η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα και η χρησιμοποίηση των κάθε είδους μέσων για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Δηλαδή με την οργάνωση μεθοδεύεται η συντονισμένη και ελεγχόμενη συλλογική δραστηριότητα.

Κάθε οργάνωση συνίσταται από δύο διαφορετικές δομές:

α) την τυπική δομή - από τους managers

β) την άτυπη δομή - που αντανακλά τις επιθυμίες και προτιμήσεις των ατόμων - μελών

Δεν υπάρχει καθολικός κανόνας "ορθής οργάνωσης". Οι κατά περίπτωση μεταβλητές υποδεικνύουν τα οργανωτικά πρότυπα. Οι σπουδαιότερες μεταβλητές είναι ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ - ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ - ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ.

Οι μεταβλητές «ΣΤΟΧΟΙ» και «ΜΕΘΟΔΟΙ» ποικίλλουν κατά περίπτωση. Η μεταβλητή «ΑΝΘΡΩΠΟΙ» είναι κυριολεκτικά ΑΝΕΞΑΝΤΛΗΤΗ – ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ. Η λειτουργία της οργάνωσης καλλιεργεί την ανθρώπινη ανάγκη για ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ: ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ
--

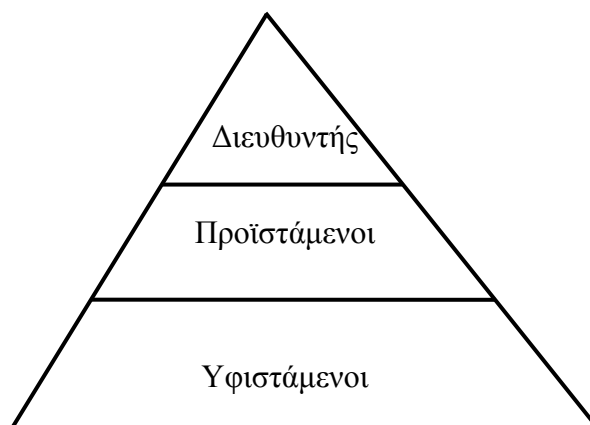
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ: ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΜΕ ΤΟ ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ
--

3.1. Η κλασική θεωρία της οργάνωσης

Ο Max Weber (1864 – 1920), ένας από τους κύριους εκπροσώπους του γραφειοκρατικού μοντέλου οργάνωσης θεωρεί μια ιδεατή οργανωτική δομή να είναι βασισμένη στην ορθολογικοποίηση των ομαδικών δραστηριοτήτων.

Οι κλασικές αρχές της οργάνωσης:

1. **Η εξειδίκευση της εργασίας.** Αύξηση της αποδοτικότητας αλλά συχνά επιφέρει ραθυμία - ρουτίνα - διάλεκτο - στεγανά.
2. **Η τμηματοποίηση (λειτουργική).** Οι όμοιες λειτουργίες ομαδοποιούνται και συγκεντρώνονται σε τμήματα. Η τμηματοποίηση επιφέρει αποδοτικότητα αλλά και «στεγανά βασίλεια»
3. **Η έκταση του ελέγχου.** Ο αριθμός των υφισταμένων πρέπει να είναι περιορισμένος για να εξασφαλίζεται ο βέλτιστος έλεγχος.
4. **Η εναρμόνιση εξουσίας και ευθυνών.** Αρμονική σχέση μεταξύ των ευθυνών και της εξουσίας για να υπάρχει ανταπόκριση.
5. **Η εξουσιοδότηση.** Εκχώρηση εξουσιών - αρμοδιοτήτων - ευθυνών και υποχρέωση λογοδοσίας
6. **Η μοναδικότητα της εντολής.** Η εκχώρηση ευθυνών γίνεται μόνον από έναν τον άμεσο προϊστάμενο



3.2. Νεοκλασική και σύγχρονη θεώρηση για την οργάνωση

A. Απόψεις κλασικιστών:

- Ο «μέσος άνθρωπος» αισθάνεται φυσική απέχθεια για την εργασία του και προσπαθεί να την αποφύγει
- Για να αποδώσει ικανοποιητικά πρέπει να ελέγχεται και να καθοδηγείται.
- Ο «μέσος άνθρωπος» αποφεύγει την ανάληψη των ευθυνών έχει, περιορισμένες φιλοδοξίες, τον ενδιαφέρει περισσότερο η σιγουριά

B. Απόψεις νεοκλασικιστών:

- Η εργασία (σωματική / πνευματική) αποτελεί φυσιολογική δραστηριότητα όπως η διασκέδαση, η ανάπαυση
- Ο άνθρωπος αυτοπειθαρχείται για να επιτύχει τους στόχους που έχει αποδεχθεί ή του έχουν ανατεθεί
- Ο βαθμός αυτοδέσμευσης του ανθρώπου είναι συνάρτηση των ανταμοιβών εφ' όσον επιτύχει στην προσπάθεια του
- Ο μέσος άνθρωπος όχι μόνο αποφεύγει τις ευθύνες αλλά τις επιδιώκει σε κατάλληλες συνθήκες
- Η δημιουργική εφευρετικότητα και ικανότητα για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων είναι ένα σύνηθες γεγονός.

Γ. Η σύγχρονη θεωρία της οργάνωσης

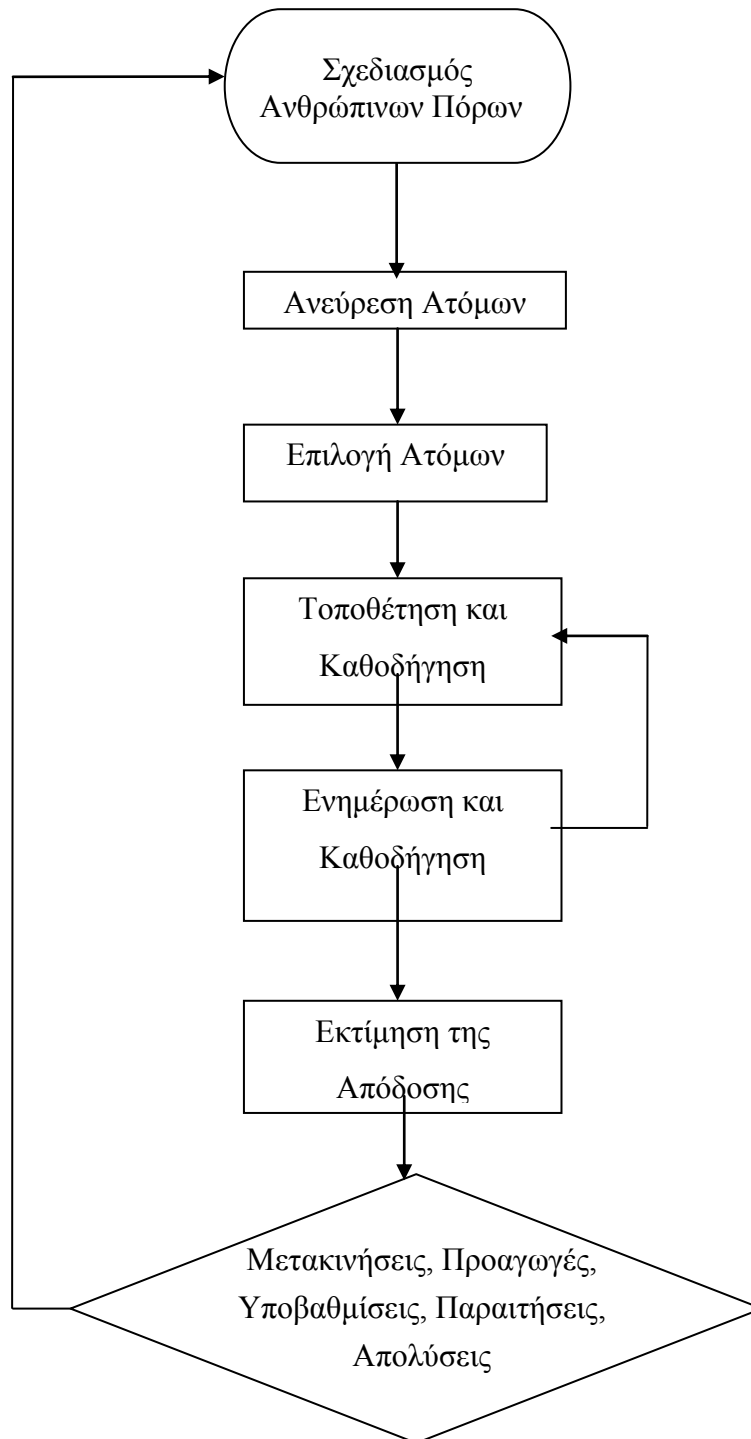
- η οργάνωση θεωρείται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα που δομείται από λειτουργικές αλληλοεπιδρώμενες μονάδες
- μια οργανωτική δομή πρέπει να προσαρμόζεται στο κατά περίπτωση πρόβλημα
- στην οργανωτική δομή πρέπει να ενσωματώνονται αποτελεσματικά οι στόχοι – οι μέθοδοι - οι άνθρωποι
- Οι τυπικοί οργανισμοί παραγωγής υπηρεσιών είναι οργανωμένοι με τον κλασικό τρόπο δόμησης (κάθετη, γραμμική οργάνωση - γραφειοκρατική πυραμίδα).
- Η κλασική, η νεοκλασική και η σύγχρονη θεωρία συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν

3.3. Στελέχωση

Η διαδικασία συμπλήρωσης της οργανωτικής δομής με ικανά στελέχη που ανταποκρίνονται στις θέσεις εργασίας ονομάζεται στελέχωση.

Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από τη στελέχωση του με ικανά άτομα. Ο αριθμός και το είδος των ατόμων που θα στελεχώσουν τον οργανισμό καθορίζονται από το οργανόγραμμά του, σε συνδυασμό με την περιγραφή (προδιαγραφές) των θέσεων εργασίας.

Η διαδικασία της στελέχωσης



- Η λειτουργία της οργάνωσης ορίζεται ως η συσχέτιση ανθρώπων και πραγμάτων με τρόπο ώστε να αποτελούν μια **ΟΛΟΤΗΤΑ** ικανή για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Δεν υπάρχει μια γενικά αποδεκτή θεωρία για τον σχεδιασμό οργανώσεων. Ένας οργανισμός, όσο προσεκτικά και να έχει σχεδιασθεί, υφίσταται μόνο στο χαρτί, αν δεν στελεχωθεί με ικανά άτομα.

4. Διεύθυνση

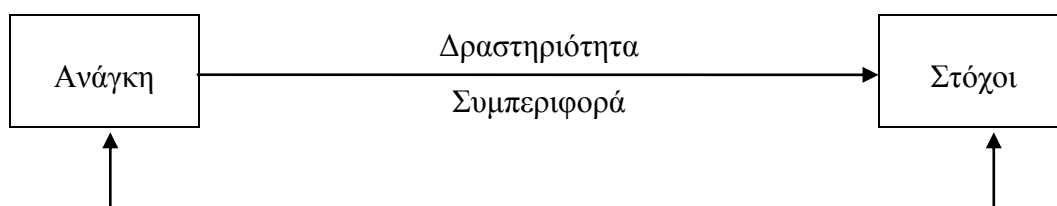
4.1. Βασικά στοιχεία της Διεύθυνσης

Τα βασικά στοιχεία της Διεύθυνσης είναι η εντολή η εξουσιοδότηση και η υποκίνηση. Σε γενικές γραμμές Διεύθυνση σημαίνει έκδοση εντολών και οδηγιών καθώς και εξουσιοδοτήσεις. Η Διεύθυνση είναι η πλέον σύνθετη λειτουργία του management γιατί βασίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις. Η ανθρώπινη φύση, όπως αυτή εκδηλώνεται στους εργασιακούς χώρους, χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία:

- α) Δεν υπάρχει στη πραγματικότητα ο «μέσος άνθρωπος»
- β) Οι άνθρωποι εργάζονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους
- γ) Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στους ηγέτες

- **Έκδοση εντολών** - το βασικό μέσο της διεύθυνσης
 - I. Οι εντολές πρέπει να είναι σαφείς - σύντομες - συνεπείς
 - II. Οι εντολές πρέπει να αφορούν πραγματικές καταστάσεις
 - III. Το ύφος εντολών πρέπει να είναι τέτοιο, ώστε ο υφιστάμενος να αισθάνεται ότι εντέλλεται για κάτι που πραγματικά είναι απαραίτητο να γίνει
- **Η εξουσιοδότηση** - ένα μέσο Διεύθυνσης
Ανάθεση ευθυνών - μεταβίβαση εξουσίας - ευθύνη λογοδοσίας
- Η υποκίνηση - η υποκινούμενη συμπεριφορά κατευθύνεται στην επίτευξη κάποιων στόχων για την ικανοποίηση μιας ανάγκης

Η διαδικασία της υποκίνησης



Διδασκόμενη Συμπεριφορά

- Τι ακριβώς υποκινεί τους ανθρώπους;
- Πως εφαρμόζεται η υποκίνηση στη καθημερινή πρακτική;

© Κανόνες υποκίνησης

1. Ο σκοπός και οι στόχοι της εργασίας πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια.
2. Ο manager πρέπει να βλέπει και να αισθάνεται μία κατάσταση όπως οι υφιστάμενοί του.
3. Ο manager πρέπει να επικοινωνεί με τους υφισταμένους του.
4. Ο manager πρέπει να ενσωματώνει τις ανάγκες των ατόμων στο πλαίσιο του οργανισμού (στόχοι).
5. Ο manager πρέπει να απομακρύνει τυχόν εμπόδια που παρεμβάλλονται ανάμεσα στα άτομα και στους στόχους.
6. Ο manager πρέπει να δημιουργεί ομάδες εργασίας.

4.2. Παράγοντες ηγετικής συμπεριφοράς

☞ **Επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας: 3 σημαντικοί παράγοντες**

A. ***Το περιβάλλον του Οργανισμού:***

Όσο ένας οργανισμός εξελίσσεται και γίνεται συνθετότερος, τόσο το στυλ ηγεσίας γίνεται πιο αυταρχικό. Ο οργανισμός βασίζεται περισσότερο στη γραπτή, παρά στην προφορική επικοινωνία. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του μεγέθους και της ισχύος της τυπικής οργάνωσης αφ' ενός και των σχέσεων αφ' ετέρου.

B. ***Η προσωπικότητα των στελεχών:***

Οι υφιστάμενοι που δεν ανταποκρίνονται σε συμμετοχικούς τύπους ηγεσίας είναι αυτοί που δεν υποκινούνται από την συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Γ. ***Η συμβατότητα των στόχων:***

Όταν οι στόχοι ενός Οργανισμού είναι συμβατοί με αυτούς των στελεχών του, επιβάλλεται η εφαρμογή συμμετοχικής ηγεσίας σ' ένα λιγότερο τυπικό οργανωτικό περιβάλλον.

6. Κλίμακα Ηγετικής Συμπεριφοράς

Αυταρχική Ηγεσία				Δημοκρατική Ηγεσία		
Χρήση Εξουσίας από τον Ηγέτη				Παροχή Ελευθερίας από τον Ηγέτη		
Ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις μόνος του και μετά τις ανακοινώνει	Ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις μόνος και μετά προσπαθεί να πείσει για την ορθότητά τους	Ο ηγέτης παρουσιάζει τις ιδέες του και προκαλεί ερωτήσεις πάνω σ' αυτές	Ο ηγέτης παρουσιάζει μία λύση που μπορεί να τροποποιηθεί από τις γνώμες των υφισταμένων	Ο ηγέτης εκθέτει το πρόβλημα δέχεται ιδέες και παίρνει μόνος του την απόφαση	Ο ηγέτης καθορίζει το πλαίσιο επίλυσης του προβλήματος και ζητά από την ομάδα να αποφασίσει	Ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι παίρνουν από κοινού τις αποφάσεις

Πηγή: R. Tannenbaum.

4.3. Η επικοινωνία και η λειτουργία της Διεύθυνσης

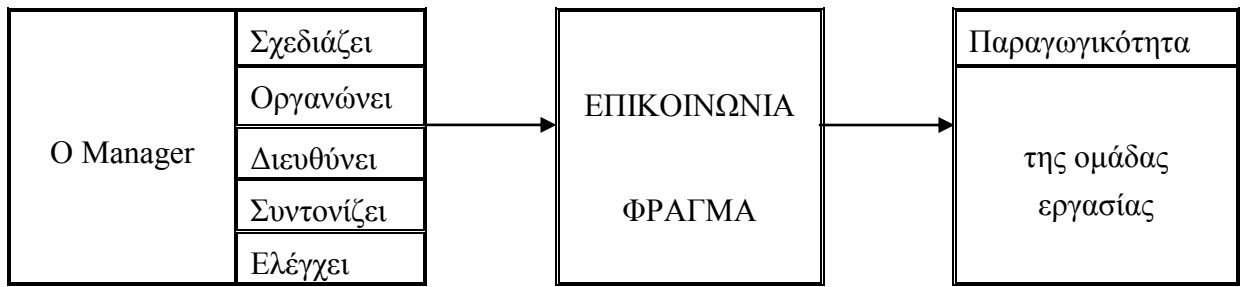
Η επικοινωνία θεωρείται ότι είναι το «κλειδί» της Διεύθυνσης. Εάν είναι επαρκής, η εργασία εκτελείται αποτελεσματικά.

Ορισμός: Η διοχέτευση πληροφοριών από ένα πομπό σε ένα δέκτη και η κατανόηση τους από αυτό. Περιλαμβάνονται όλες οι μέθοδοι επικοινωνίας γραπτή - προφορική - σιωπηλή ηλεκτρονική.

Η λέξη - κλειδί είναι η λέξη «κατανόηση». Οι παρεμβαλλόμενοι μεταξύ πομπού και δέκτη συγχυτικοί παράγοντες δεν επιτρέπουν συνήθως την πλήρη κατανόηση του μηνύματος. Όταν η επικοινωνία είναι αμφίδρομη (επαναπληροφόρηση), οι πιθανότητες κατανόησης του μηνύματος από τον δέκτη είναι αυξημένες. Δύο κατηγορίες εμποδίων (φίλτρων) υφίστανται:

- α) Τα εμπόδια από τον περιβάλλον αντιμετωπίζονται εύκολα
- β) Τα εμπόδια από την ανθρώπινη φύση αντιμετωπίζονται δύσκολα

Σχέση της επικοινωνίας με το management



Η σημασία της αμφίδρομης επικοινωνίας:

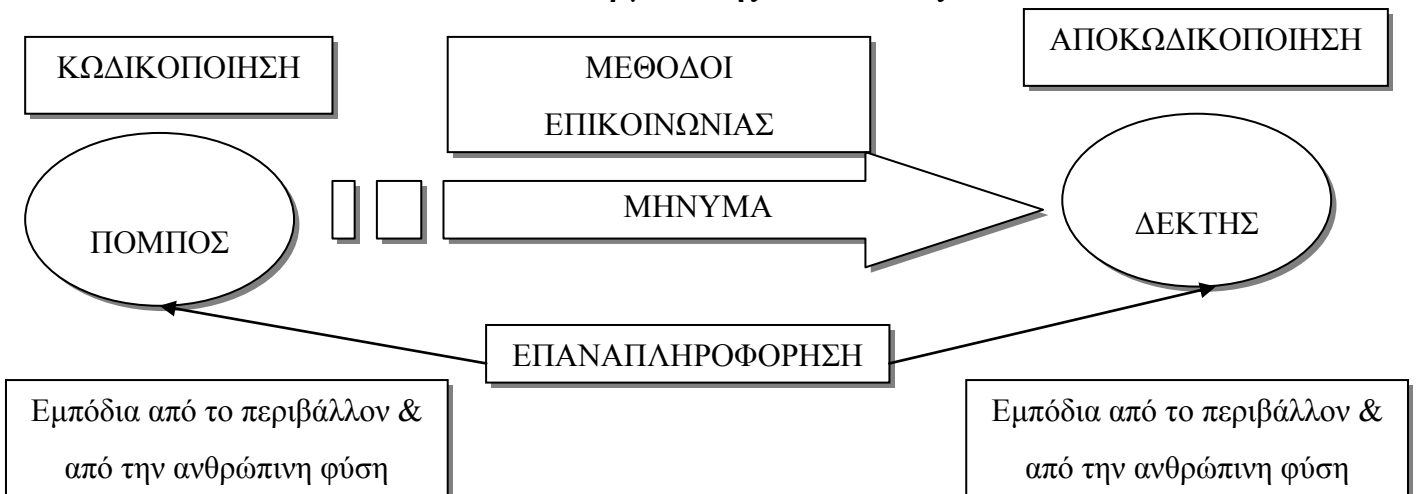
Αποτελεί προϋπόθεση κάθε επιτυχημένης διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνεπώς είναι απαραίτητη κατά την άσκηση της Διεύθυνσης. Σημαντικό στοιχείο της αμφίδρομης επικοινωνίας είναι η ΟΡΘΗ ΑΚΡΟΑΣΗ που δυστυχώς ελλείπει από πολλούς.

Οδηγίες για αποτελεσματική ακρόαση

1. Σταματήστε να μιλάτε
2. Βοηθείστε έναν ομιλητή να αισθανθεί άνετα
3. Δείξτε στον ομιλητή ότι επιθυμείτε να ακούσετε
4. Αποφύγετε τη δημιουργία θορύβων
5. Προσπαθήστε να αντιληφθείτε τις απόψεις του ομιλητή
6. Να είστε υπομονετικός (-ή)
7. Συγκρατείτε την υπομονή σας
8. Μη θυμώνετε: ακόμα κι αν κερδίσατε - στην ουσία χάσατε
9. Κάνετε ερωτήσεις
10. Σταματήστε να μιλάτε

(Πηγή: Π. Καριώτης, 1992)

Η διεργασία της επικοινωνίας



☞ Η προφορική και η γραπτή επικοινωνία

- Προφορική επικοινωνία

Προτερήματα: Αμεσότητα επικοινωνίας / άμεση αντίληψη του βαθμού κατανόησης των μηνυμάτων

Μειονεκτήματα: Η κατανόηση του προφορικού λόγου είναι λιγότερη ακριβής από αυτή του γραπτού. Οι αναφορές, τα αποτελέσματα των ερευνών πρέπει να καταγράφονται.

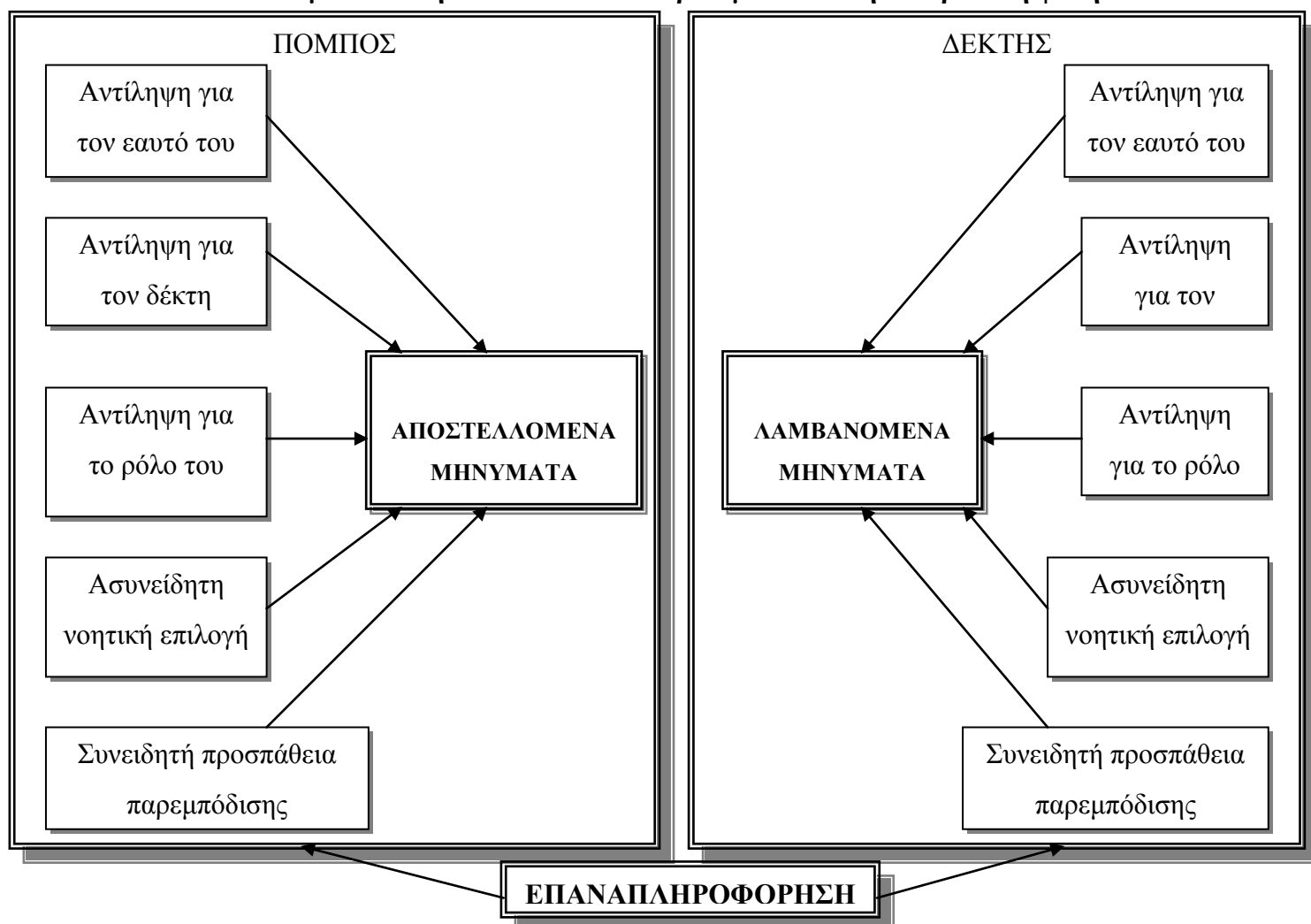
- Γραπτή επικοινωνία:

Προτερήματα: έλεγχος του μηνύματος πριν αυτό σταλεί στο δέκτη – ακρίβεια και σαφήνεια μηνύματος

Μειονεκτήματα: δεν υπάρχει ταυτόχρονη επικοινωνία πομπού και δέκτη - αδυναμία επεξήγησης μηνυμάτων με την αποστολή τους (άμεσα)

Κλειδί καλής επικοινωνίας η βέλτιστη ισορροπία μεταξύ της προφορικής και της γραπτής επικοινωνίας

Εμπόδια στην επικοινωνία εκπορευόμενα από την ανθρώπινη φύση



5. Συντονισμός

5.1. Βασικά στοιχεία του συντονισμού

ΟΡΙΣΜΟΣ: Ο συγχρονισμός των διαφόρων δραστηριοτήτων και των ατόμων ώστε να επιτυγχάνεται η ομαλή συνεργασία για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο συντονισμός των διαφόρων ομάδων οδηγεί στη διαμόρφωση κρίσιμων διασυνδέσεων, η επίτευξη των οποίων αποτελεί το βασικό μέτρο της οργανωτικής αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Η επίτευξη του συντονισμού δεν είναι εύκολη. Όσο αυξάνεται ο οργανισμός τόσο πιο δύσκολος γίνεται ο συντονισμός (ποσοτική διάσταση). Συγχρόνως αυξάνεται η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων και των διαύλων επικοινωνίας (ποιοτική διάσταση).

Η αλληλεξάρτηση των ατόμων και των τμημάτων ποικίλλει ανάλογα με την συνθετότητα και τους στόχους του οργανισμού. Τρεις τύποι αλληλεξάρτησης παρατηρούνται:

A. **Η συλλογική αλληλεξάρτηση:** άτομα και τμήματα συνεισφέρουν μεμονωμένα σε ένα κοινό σκοπό, σχετίζονται απλά, όχι στενά (π.χ. Κέντρα Υγείας σε μία περιφέρεια)

B. **Η εν σειρά αλληλεξάρτηση:** άτομα και τμήματα σχετίζονται στενά αλλά εν σειρά (π.χ. εισαγωγή ασθενή).

Γ. **Η αμοιβαία αλληλεξάρτηση:** άτομα και τμήματα σχετίζονται στενά και αμφίπλευρα (ΜΕΘ κλινικές)

5.2. Οι τύποι συντονισμού

A. **Διορθωτικός συντονισμός:** Ο διορθωτικός συντονισμός αφορά τις δραστηριότητες εκείνες που επανορθώνουν ένα σφάλμα ή μια δυσλειτουργία.

B. **Προληπτικός συντονισμός:** Ο προληπτικός συντονισμός έχει στόχο την πρόληψη δυσμενών καταστάσεων ή τουλάχιστον την ελαχιστοποίηση τους

Γ. **Ρυθμιστικός συντονισμός:** Ο ρυθμιστικός συντονισμός σκοπεύει στην συντήρηση της υπάρχουσας δομής και λειτουργίας, δεν προϋποθέτει προβλήματα

Δ. **Προαγωγικός συντονισμός:** Ο προαγωγικός συντονισμός βελτιώνει τη διάρθρωση των τμημάτων και τις υπάρχουσες οργανωτικές δομές.

*** Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν προληπτικό και προαγωγικό συντονισμό υπερτερούν στην ποιότητα και αποδοτικότητα έναντι των άλλων τύπων συντονισμού**

5.3. Οι μηχανισμοί συντονισμού

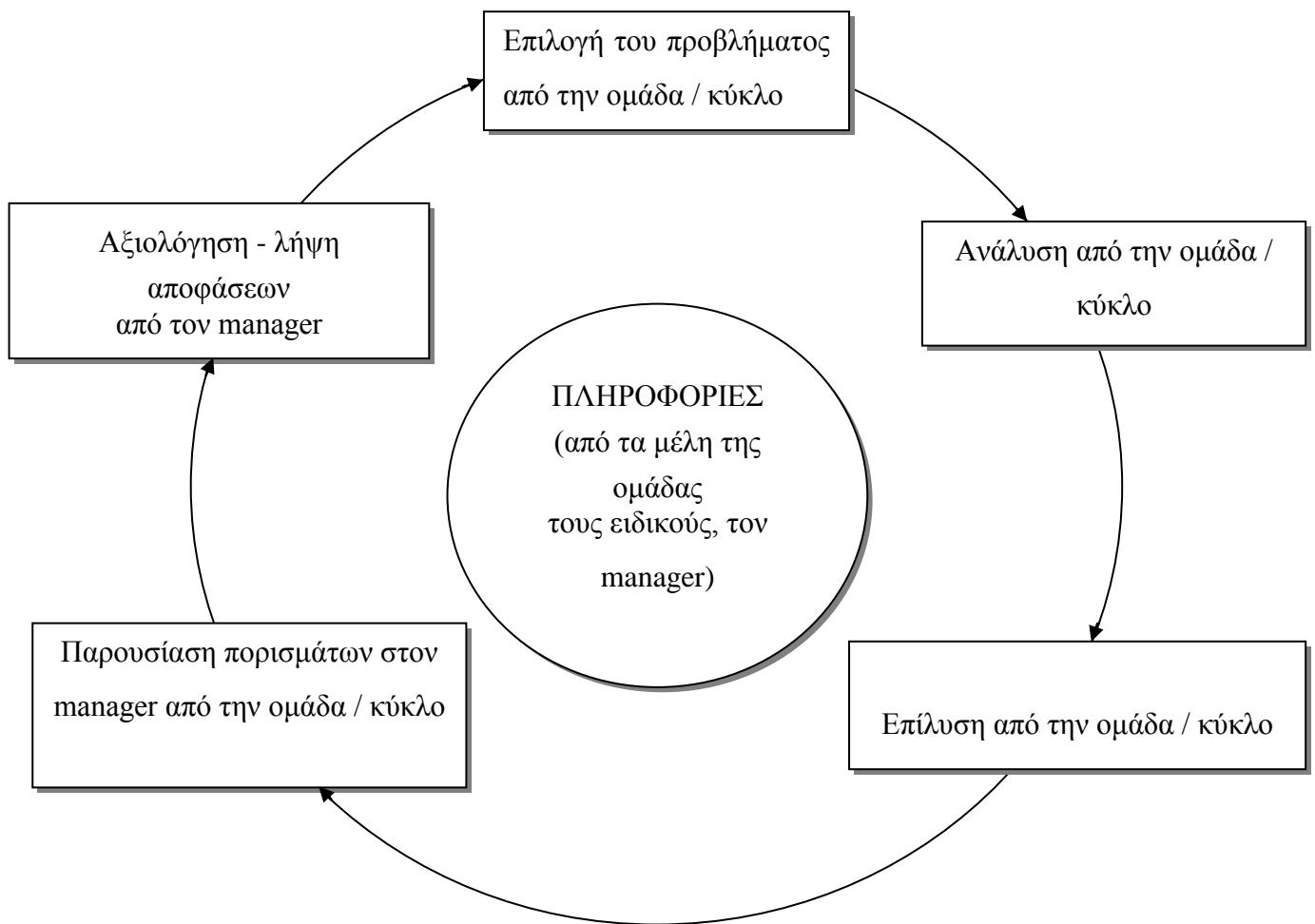
* Οι δραστηριότητες των μάνατζερ που αποσκοπούν στον συντονισμό ποικίλουν κατά περίπτωση. Κανένας μηχανισμός δεν υπάρχει για όλες τις περιστάσεις.

- Οι μηχανισμοί συντονισμού διακρίνονται, κατά τον Litterer, στις κατηγορίες:
 - A. **Ιεραρχικός** (συνολική ανάθεση συντονισμού σε κάποιο όργανο, π.χ. Πρόεδρος Δ.Σ.)
 - B. **Διευθυντικός** (αφορά την οριζόντια ροή των εργασιών ρουτίνας)
 - Γ. **Αυθόρμητες ενέργειες** (άτομα ή ομάδες αναπτύσσουν δραστηριότητες συντονισμού. Εξαρτάται από την θέληση και τις ικανότητες των ατόμων).
- Οι μηχανισμοί συντονισμού διακρίνονται, κατά τον Mintzberg, στις εξής κατηγορίες:
 - A. **Ο αμοιβαίος διακανονισμός:** Ο συντονισμός εξασφαλίζεται μέσω αυθόρμητων - άτυπων μορφών επικοινωνίας.
 - B. **Η άμεση επιτήρηση:** Ο συντονισμός υφίσταται όταν κάποιος αναλαμβάνει ευθύνες για την εργασία άλλων (εντολές και παρακολούθηση, όπως ο Ιεραρχικός μηχανισμός).
 - Γ. **Η προτυποποίηση της εργασίας:** Πρόκειται για εναλλακτικό μηχανισμό που καθορίζει / προγραμματίζει το περιεχόμενο της εργασίας.
 - Δ. **Η προτυποποίηση του αποτελέσματος:** Με το συντονισμό αυτό καθορίζεται το προϊόν ή η αναμενόμενη απόδοση και επιτρέπεται στον εργαζόμενο να επιλέξει τον τρόπο εργασίας του.
 - E. **Η προτυποποίηση των προσόντων των εργαζομένων:** Ο συντονισμός αυτός εφαρμόζεται όταν δεν είναι δυνατό να καθοριστεί το περιεχόμενο της εργασίας ούτε το αποτέλεσμα της.

Οι μηχανισμοί συντονισμού διακρίνονται επίσης, κατά τον Wolff, σε κύκλους ποιότητας.

Η μέθοδος αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α., εξελίχθηκε στην Ιαπωνία και έχει γίνει ευρέως αποδεκτή σαν μέσο συντονισμού. Συνίσταται στη λειτουργία μικρών ομάδων εργασίας με συγκεκριμένο αντικείμενο μελέτης που συσκέπτονται με βασικό στόχο τον καθορισμό των απαραίτητων αλλαγών που απαιτούνται για την βελτίωση της παραγωγικότητας ή της ποιότητας. Τα μέλη της ομάδας προέρχονται από τον ίδιο εργασιακό και λειτουργικό χώρο - αριθμούν συνήθως κάτω των 20 ατόμων. Οι κύκλοι ποιότητας βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες, μειώνουν τα σφάλματα, προλαμβάνουν προβλήματα, προάγουν την επικοινωνία, αυξάνουν την αποτελεσματικότητα, βελτιώνουν την ποιότητα.

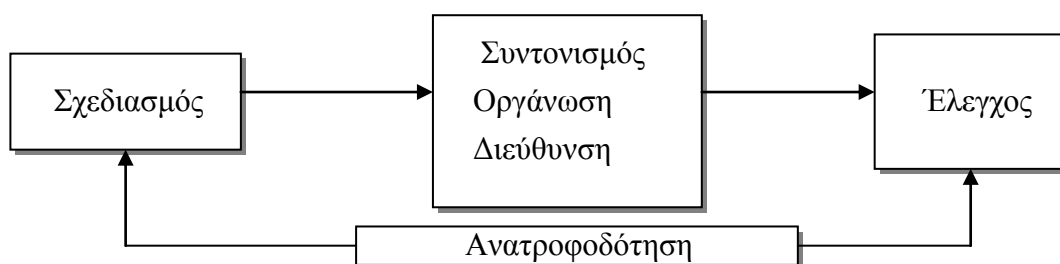
Κύκλοι Ποιότητας για την Επίλυση Προβλημάτων



6. Ο έλεγχος

6.1. Έννοια και περιεχόμενο του ελέγχου.

ΟΡΙΣΜΟΣ: Η εναρμόνιση των δραστηριοτήτων με τις απαιτήσεις των σχεδίων
Η λειτουργία του ελέγχου συνδέεται άμεσα με τη λειτουργία του σχεδιασμού.



Το περιεχόμενο λειτουργίας του ελέγχου κατά τον Newman, θεωρείται ως εξής:

Α. Ο έλεγχος είναι μία λογική και θετική διαδικασία. Γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και τα πορίσματα ανατροφοδοτούν αυτούς που επηρεάζουν τα μελλοντικά αποτελέσματα.

Β. Η λειτουργία του ελέγχου είναι αποτελεσματική μόνον όταν επηρεάζει την συμπεριφορά κάποιου. Η ουσία του ελέγχου δεν είναι στις μετρήσεις ή στα αποτελέσματα αλλά στην τροποποίηση της συμπεριφοράς.

Γ. Ο επιτυχημένος έλεγχος αφορά το μέλλον και είναι δυναμική διαδικασία. Χρησιμοποιούνται οι μετρήσεις του παρελθόντος για να αναδιαρθρωθούν οι εισροές προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι.

Δ. Ο έλεγχος αφορά όλα τα είδη των ανθρώπινων προσπαθειών. Ο έλεγχος χρησιμεύει σε κάθε είδος οργανισμού.

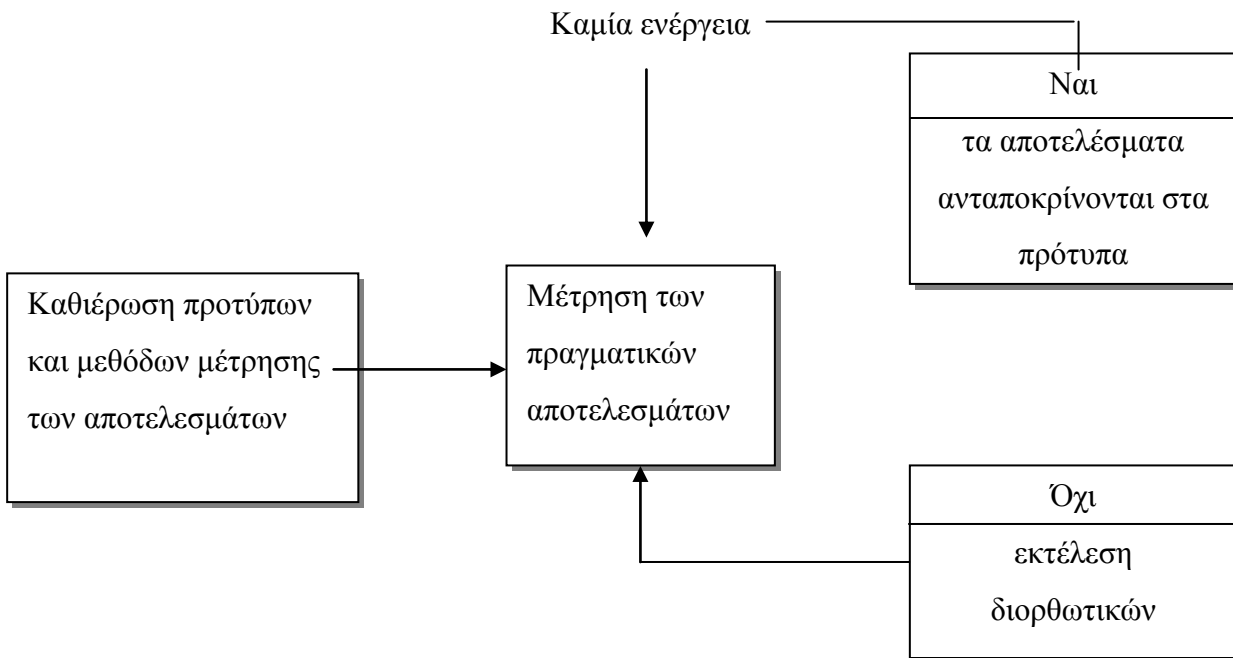
6.2. Τα βασικά στάδια της λειτουργίας του ελέγχου

Ανεξάρτητα εάν ο έλεγχος αφορά οικονομικούς πόρους ή παροχή υπηρεσιών διαχωρίζεται σε τέσσερα στάδια:

1. Καθιέρωση προτύπων
2. Μέτρηση αποτελεσμάτων
3. Σύγκριση πραγματικών αποτελεσμάτων με τα πρότυπα
4. Άρση των αποκλίσεων από τα πρότυπα

Με την έννοια πρότυπα εννοούμε εκφράσεις των στόχων έναντι των οποίων αξιολογούνται τα πραγματικά αποτελέσματα. Τα πρότυπα πρέπει να είναι ρεαλιστικά, αναφέρονται σε κάποιες μονάδες μέτρησης, καθιερώνονται για το κόστος, τον χρόνο, την ποιότητα κ.τ.λ.). Εάν η εργασία των υφισταμένων έχει λεπτομερώς περιγραφεί, η μέτρηση των αποτελεσμάτων αλλά και η σύγκρισή τους με τα πρότυπα είναι εύκολη υπόθεση.

Η λειτουργία του Ελέγχου



6.3. Οι ανθρώπινες αντιδράσεις στον έλεγχο

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν στον έλεγχο για μία σειρά από λόγους. Οι σπουδαιότεροι είναι:

1. Ο έλεγχος διαταράσσει την αντίληψη του ατόμου για τον εαυτό του
2. Το άτομο δεν αποδέχεται τους στόχους του οργανισμού
3. Το άτομο εκτιμά ότι η αναμενόμενη από αυτό απόδοση είναι απαράδεκτα υψηλή.
4. Το άτομο πιστεύει ότι τα προκαθορισμένα πρότυπα είναι ασυμβίβαστα με τους στόχους του οργανισμού
5. Το άτομο μπορεί να μην απορρίπτει τους ελέγχους, αλλά το πρόσωπο που έχει αναλάβει να τους εκτελέσει
6. Όταν τα πρότυπα των διαφόρων άτυπων ομάδων συμβιβάζονται με τους στόχους του ελέγχου, ο έλεγχος γίνεται αποδεκτός από τις ομάδες και αντίστροφα

Όσα περισσότερα άτομα συμμετέχουν με κάποιο τρόπο, στην επιλογή των προτύπων, τόσο περισσότερο αποδεκτά θα γίνουν τα πρότυπα αυτά.

ΜΕΡΟΣ Α

Κεφάλαιο 2^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. Διοίκηση Προσωπικού

1.1 Ηγεσία και Διοίκηση

Η ηγεσία ομάδας ενδιαφέρει τους ερευνητές και τους κοινωνικούς επιστήμονες από τότε που ο άνθρωπος άρχισε να μελετάει τις ίδιες τις συμπεριφορές τους.

Τα θέματα της ηγεσίας (Leadership) και της διαχείρισης (Management) αποτέλεσαν αντικείμενο έρευνας και μελέτης κυρίως τα τελευταία χρόνια.

Θέματα όπως:

- Πώς το άτομο γίνεται ηγέτης
- Πώς διατηρεί την ηγετική του θέση
- Πώς κερδίζει οπαδούς
- Πώς επηρεάζει τη λειτουργία των ομάδων
- Ποια τα προσόντα και οι ικανότητες (SKILLS) του «ικανού ηγέτη»
- Ποια χαρακτηριστικά διακρίνουν τον «ικανό ηγέτη»
- Ο «ικανός ηγέτης» γεννιέται ή πλάθεται,
είναι γεγονός ότι έχουν διερευνηθεί αποτελεσματικά.

Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας πρέπει να γίνει προσιτή στον κοινό άνθρωπο.

Στη σύγχρονη κοινωνική πραγματικότητα όλοι οι άνθρωποι ζούμε σε **ομάδες**, που από ότι φαίνεται, χρειάζονται, διαμορφώνουν και αναδεικνύουν έναν ηγέτη που μπορεί είτε να βλάψει είτε να ωφελήσει.

Σύντομη αναδρομή στις προσεγγίσεις της ηγεσίας

- **Η προσέγγιση των (κληρονομικών) χαρακτηριστικών**

- Πολυάριθμοι πίνακες φυσικών και ψυχολογικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούσαν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες.
- Ελάχιστη συμφωνία μεταξύ των ερευνητών. Οι πίνακες των χαρακτηριστικών ήταν σχεδόν τόσοι όσοι και οι ερευνητές που τους κατασκεύασαν.
- Ο Gouldner (1950) ανασκόπησε τις έρευνες για του χαρακτήρες της ηγεσίας και κατέληξε ότι δεν υπάρχει αξιόπιστη απόδειξη σχετικά με την ύπαρξη παγκόσμιων χαρακτήρων ηγεσίας.
- Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών υπονοεί ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται.

- **Η περιστασιακή προσέγγιση**

- Υποστήριξη ότι οι κοινωνικές περιστάσεις είναι που επιβάλλουν τον ηγέτη. Ο κριτικός παράγοντας της ηγεσίας είναι το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο χρειάζεται η ηγεσία.
- Το κύριο αξίωμα είναι ότι διαφορετικές δεξιότητες-ικανότητες ηγεσίας απαιτούνται στις διαφορετικές καταστάσεις.
- Η προσέγγιση αυτή υπονοεί ότι οι ηγέτες γεννιούνται από τις καταστάσεις, όχι από τις δικές τους δεξιότητες.

- **Η προσέγγιση των οπαδών**

- Υποστηρίζει ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που είναι πιο ικανοί στην ικανοποίηση των αναγκών ή επιθυμιών των οπαδών τους.
- Υπονοεί ότι η εμφάνιση και διατήρηση της ηγεσίας εξαρτάται από τους οπαδούς και όχι από τις δεξιότητες του ίδιου του ηγέτη.

- **Το μοντέλο της Συγκυρίας**

- Υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται όχι μόνο από το προσωπικό στυλ (δεξιότητες) του ηγέτη αλλά επίσης και από τα χαρακτηριστικά της κατάστασης.
- Το μοντέλο αυτό δεν είναι ικανοποιητικό γιατί αγνοεί την προσωπική ικανότητα του ηγέτη να ελέγχει (επηρεάζει) τον εαυτό του και τις καταστάσεις.

➤ **Υποθέσεις των τεσσάρων προσεγγίσεων:**

1. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών υποστηρίζει ότι το άτομο κατέχει ή δεν κατέχει τους ειδικούς χαρακτήρες της ηγεσίας.
2. Η περιστασιακή προσέγγιση υποθέτει ότι ορισμένες καταστάσεις ζητούν ορισμένους τύπους ηγεσίας και ότι ηγέτες γίνονται εκείνοι που ταιριάζουν καλύτερα στις απαιτήσεις της περίπτωσης.
 - ◆ Τα χαρακτηριστικά της κατάστασης θεωρούνται τα καθοριστικά για την απαιτούμενη ηγεσία.
3. Η προσέγγιση των οπαδών υποστηρίζει ότι οι ανάγκες των μελών της ομάδας καθορίζουν το ποιος θα ηγηθεί.
 - ◆ Η ηγεσία είναι μια συντυχία (σύμπτωση) μεταξύ των αναγκών των μελών και των δεξιοτήτων που κάποιο άτομο συμβαίνει να κατέχει.

- ◆ Οι ανάγκες των μελών θεωρούνται τα καθοριστικά της ηγεσίας.
- 4. Το μοντέλο της συγκυρίας προτείνει ότι το προσωπικό στυλ και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης συνδυάζονται για να καθορίσουν την ηγεσία.
- ◆ Ένα «κατάλληλο ταίριασμα» μεταξύ του προσωπικού στυλ και της κατάστασης θεωρούνται τα καθοριστικά της ηγεσίας.

Στατική και δυναμική θεώρηση της Ηγεσίας

Κάθε προσέγγιση υποστηρίζει, έμμεσα, ότι υπάρχει μια στατική ποιότητα στην ηγεσία, που μπορεί να απομονωθεί από τους ηγέτες, παραβλέποντας την ενεργό συμμετοχή του ηγέτη στην ομάδα.

Δυναμική θεώρηση Ηγεσίας

- Στηρίζεται στην πίστη ότι οι άνθρωποι μπορούν να ελέγχουν την αποτελεσματικότητά τους, επιλέγοντας τις συμπεριφορές τους σε σχέση με τους άλλους.
- Ο άνθρωπος θεωρείται ως ένα «στοχαστικό» σύστημα το οποίο μπορεί να επιλέγει συνειδητά τις συμπεριφορές του και έτσι να επηρεάζει τους τρόπους που αντιδρούν οι άλλοι προς αυτόν.
- Η ηγεσία είναι μια διαδικασία πειθούς (επιρροής) στην οποία ο ηγέτης επιτυγχάνει αποτελεσματικά με την επιδέξια επιλογή των συμπεριφορών και ενεργειών του στο πλαίσιο της ομάδας.
- Η δυναμική θεώρηση της ηγεσίας χαρακτηρίζεται από δύο γνωρίσματα:
 - i. Η ποιότητα πειθούς (επιρροής) της λειτουργίας της ηγεσίας
 - ii. Η αναγνώριση ότι οι άνθρωποι μπορούν να ελέγχουν (επηρεάζουν) το περιβάλλον τους «προσαρμόζοντας» τον εαυτό τους στις κοινωνικές καταστάσεις.
- i. Η διαδικασία της πειθούς (επιρροής)**
 - Η ηγεσία είναι μια ενεργός διαδικασία που περιλαμβάνει τις **επιλογές μας**.
 - Υποθετικά ο ηγέτης έχει στόχους για τον εαυτό του, για τα μέλη της ομάδας και για την ομάδα σαν σύνολο.
 - Ο ηγέτης μιας ομάδας αναπόφευκτα ασκεί πειθώ (επιρροή) με τον τρόπο που επιλέγει να εμφανίζει τον εαυτό του (συμπεριφορά), με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί, με τις σχέσεις του με την ομάδα.
 - Οι επιλογές αυτές του ηγέτη επηρεάζουν την εκτίμηση των μελών της ομάδας γι' αυτόν και έτσι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας στην επίτευξη των ομαδικών στόχων.

- Ο ηγέτης δεν μπορεί να αποφύγει να επηρεάζει την ομάδα. Ακόμη και οι πιο δημοκρατικές συμπεριφορές είναι επιρροές που αντανακλούν τις επιλογές αποτελεσματικών συμπεριφορών του ηγέτη που οδηγούν την ομάδα στους στόχους.
- Τι είδος επιρροής επιθυμεί να ασκήσει; Ποιον να επηρεάσει; Πώς οι επιλογές του επηρεάζουν τις αντιλήψεις των μελών για τον εαυτό του και τους ίδιους;

ii. Έλεγχος (επιρροή) μέσω προσαρμογής

- Δίνεται έμφαση στη δυνατότητα που έχουν οι άνθρωποι να ελέγχουν, να επηρεάζουν το περιβάλλον τους μέσω μιας δυναμικής προσαρμογής.
- Οι άνθρωποι μπορούν να είναι ευέλικτοι στο να προσαρμόζουν τους εαυτούς τους, τις συμπεριφορές, για να είναι πιο αποτελεσματικοί με τους άλλους.
- Ο ηγέτης, υποτίθεται ότι μπορεί να πείσει (επηρεάσει) τα μέλη μιας ομάδας να επιθυμούν αυτά που τους προσφέρει, να εκτιμάνε τις δεξιότητες που κατέχει, να αντιλαμβάνονται την ηγεσία του ως επιθυμητή ή αναγκαία, να τους παρακινεί στους ομαδικούς στόχους.
- Η δυναμική θεώρηση των μεθόδων επιρροής αυξάνουν τις ικανότητες ηγεσίας των περισσότερων ανθρώπων.
- Η ικανότητα προσαρμογής ενός ηγέτη είναι επιθυμητή στο βαθμό που δεν κινδυνεύει η συγκρότηση της προσωπικότητάς του και δεν καταλήγει εις βάρος των μελών.

Αξία της δυναμικής θεώρησης της ηγεσίας

- Η δυναμική θεώρηση προσφέρει ένα χρήσιμο μέσο για την κατανόηση της εμφάνισης - διατήρησης της ηγεσίας όπως και της οικοδόμησης συγκροτημένων και αποτελεσματικών ομάδων.
- Η δυναμική θεώρηση δεν παρέχει «συνταγές» για επιτυχία.
- Κάθε κατάσταση της ομάδας είναι διαφορετική και οι κανόνες θα πρέπει να ποικίλουν σύμφωνα με τις καταστάσεις και τους ανθρώπους που συμμετέχουν.
- Με τη δυναμική θεώρηση οι ηγέτες θα είναι σε θέση να εκτιμήσουν τις αλληλοεπιδράσεις μεταξύ των ιδίων, των μελών της ομάδας, των στόχων τους και της κατάστασης της ομάδας.
- Εάν έχουν μια δυναμική θεώρηση οι ηγέτες θα είναι σε θέση να σχεδιάζουν τις ενέργειες που θα είμαι πιθανολογικά οι πιο αποτελεσματικές στις ιδιαίτερες καταστάσεις τους.

Ο ρόλος του ηγέτη

- Μοναδικός ρόλος του ηγέτη είναι να χρησιμοποιεί τις ικανότητές του για να επιτυγχάνει την ικανοποίηση των *δικών του αναγκών*, των αναγκών *των μελών* της ομάδας και των *αναγκών και σκοπών* της ομάδας.

- Για κάθε νέο ηγέτη συνήθως υπάρχει ο κίνδυνος να αφήσει αναξιοποίητο το δυναμικό του προσωπικού της ομάδας για να δείξει πόσο καλός είναι ο ίδιος.
- Τις περισσότερες φορές έρχεται αντιμέτωπος με την ομάδα, χωρίς τη συναίνεση και την αξιοποίηση της οποίας δεν είναι δυνατό να επιτύχει κανέναν στόχο.
- Οι ομάδες συνήθως αντιστέκονται σε κάθε τι νέο, επιμένουν να διατηρούν τον παλιό τρόπο λειτουργίας τους για δύο λόγους:
 1. Αναπτύσσουν τις δικές τους αξίες, που ασκούν πολύ μεγαλύτερη επιρροή στα μέλη.
 2. Όπως ο κάθε άνθρωπος ξεχωριστά έτσι και η ομάδα πιστεύει ότι για να αλλάξει ένα τρόπο λειτουργίας, χρειάζεται περισσότερη ενέργεια από ότι είναι διατεθειμένη να ξοδέψει.

1.2 Σημασία και ανάπτυξη της ομάδας.

- Ο ρόλος του ηγέτη δεν τον υποχρεώνει να παίρνει όλη την ευθύνη για την επίλυση των προβλημάτων.
- Αντίθετα οφείλει να επιστρατεύσει και να αξιοποιεί τις δημιουργικές δυνατότητες όλων των μελών της ομάδας.
- Δυστυχώς, οι περισσότεροι ηγέτες τείνουν να παραγνωρίζουν, να αγνοούν τον πλούτο γνώσεων, ιδεών και δημιουργικών ικανοτήτων των μελών τους.
- Ούτε όμως ο σοφότερος ηγέτης δεν είναι δυνατό να υποκαταστήσει τη σοφία και τη δημιουργικότητα της ομάδας.
- Συχνά συναντάμε την περιστασιακή αξιοποίηση του δυναμικού ορισμένων μελών της ομάδας.
- Λίγοι είναι όμως οι ηγέτες που επιδιώκουν συνειδητά να καταστήσουν το σύνολο της ομάδας ικανούς για επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων.
- Θεμελιώδης αρχή και πρωταρχική ικανότητα του ηγέτη: η ανάπτυξη και αξιοποίηση της ομάδας (team building) σαν μέσο επίλυσης προβλημάτων (problem building).
- Ορισμός Ομάδας: σύνολο ατόμων-μελών όχι σαν απλό άθροισμα αλλά σαν ολοκληρωμένο και ενιαίο σύνολο, που έχει κοινούς στόχους και λειτουργεί αυτοδύναμα στα πλαίσια των δικαιοδοσιών και του κανονισμού που διέπει τον οργανισμό ευρύτερα.
- Η αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας εξαρτάται άμεσα από τις εξής ικανότητες του ηγέτη:
 1. Να καλλιεργεί ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία μέσα στην ομάδα.

2. Να επιλύει τις συγκρούσεις, ώστε κανένα μέλος να μην έχει την αίσθηση αδικίας
 3. Να διευθύνει αποτελεσματικά τις διασκέψεις.
 4. Να επιτελεί τα καθήκοντά του, δίνοντας έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις.
 5. Να υποστηρίζει αποτελεσματικά τα μέλη της ομάδας απέναντι στην ανώτερη βαθμίδα της ιεραρχίας.
 6. Να συμπεριφέρεται σαν ισότιμο μέλος της ομάδας, αφήνοντας περιθώρια στα μέλη να αναλάβουν πρωτοβουλίες, λειτουργίες και υπευθυνότητες της ομάδας.
- Η τελευταία αυτή ικανότητα είναι η πιο βασική γιατί «καταργεί» τις διαφορές θέσεων (STATUS) και απελευθερώνει το δυναμικό του κάθε μέλους.
 - Αντίθετα, κάθε επίδειξη αυταρχικής χρήσης της ηγεσίας αυξάνει την απόσταση θέσης του ηγέτη από τα μέλη.
 - Αποτέλεσμα η αποστασιοποίηση των μελών γεγονός που δρα ανασταλτικά στη συνοχή της ομάδας.
 - Η αντίδραση αυτή είναι φυσιολογική: κάθε άνθρωπος τείνει να απομακρύνεται από εκείνον που τον κάνει να νιώθει κατώτερος ή του μειώνει την αυτοεκτίμησή του.
 - Όταν οι προτάσεις του ηγέτη είναι ανοικτές στην κριτική, τότε αξιολογούνται ανάλογα με την αξία τους και όχι με κριτήριο το βαθμό ή τη θέση αυτού που τις υποβάλλει.
 - Η διαφοροποίηση της θέσης του ηγέτη μέσα στην ομάδα μπορεί να προκαλέσει την αντίδραση των μελών, απορρίπτοντας τις προτάσεις του, χωρίς αξιολόγηση.

• **Αποτέλεσμα: Μείωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας της ομάδας όταν δεν ξεπερνιούνται τα εμπόδια της διαφοράς θέσης του ηγέτη και μελών.**

Ποιος είναι ο υπεύθυνος

- Πολλοί ηγέτες προτιμούν να παίρνουν τις αποφάσεις μόνοι τους επειδή θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για τα λάθη των μελών της ομάδας.
- Δύσκολα γίνεται αποδεκτή η έννοια του καταμερισμού της ευθύνης ή της συλλογικής ευθύνης.
- Στην πραγματικότητα ο ηγέτης είναι υπεύθυνος σαν μέλος της ομάδας, όπως το κάθε μέλος για τον εαυτό του και επιπλέον είναι και υπόλογος προς τους ανωτέρους.
- Δεν επιτρέπεται όμως, επειδή είναι υπόλογος, ο ηγέτης να αποτρέπεται από την αξιοποίηση της ομάδας του.

- Γιατί με δεδομένη την πιθανή υπεροχή και πείρα του ηγέτη, δεν είναι δυνατόν οι αποφάσεις του σαν ατόμου να είναι ποιοτικά ανώτερες από τις αποφάσεις ενός συνόλου ατόμων, στο οποίο μετέχει και ο ίδιος.

Ποιος λύνει τα προβλήματα

- Ο ικανός ηγέτης δεν είναι ανάγκη να λύνει όλα τα προβλήματα. Επιβλέπει την επίλυσή τους από εκείνους που τα έχουν, έχοντας το ρόλο του καταλύτη και του συντονιστή στη διαδικασία επίλυσής τους.
- **Στάδια διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων (problem solving)**
 - 1ο Ανίχνευση και καθορισμός του προβλήματος
 - 2ο Αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων
 - 3ο Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων
 - 4ο Λήψη αποφάσεων
 - 5ο Εφαρμογή αποφάσεων
 - 6ο Παρακολούθηση και αξιολόγηση του τελικού αποτελέσματος
- Είναι εμφανές ότι η συνεργασία ηγέτη-μελών της ομάδας εξασφαλίζει την αξιοποίηση όλων των γνώσεων, ιδεών και ικανοτήτων.

2. Βασικές δεξιότητες του στελέχους

Είναι γενικά αποδεκτό ότι τόσο η επιλογή όσο και η επιμόρφωση των στελεχών έχει μεγάλη σημασία για την αποδοτικότητα των μονάδων. Τα κριτήρια όμως που προσδιορίζουν το «ιδανικό» στέλεχος δεν είναι σαφή.

Ποιες είναι εκείνες οι **δεξιότητες**, που εμπειρικά έχει αποδειχθεί ότι αποτελούν προϋπόθεση επιτυχίας;

Οι δεξιότητες αυτές διακρίνονται σε 3 βασικές κατηγορίες:

A. Τεχνικές δεξιότητες

B. Συμπεριφορικές δεξιότητες

Γ. Διανοητικές δεξιότητες

Παρόλο που οι δεξιότητες αυτές αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοσυνδέονται, εν τούτοις διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το περιεχόμενο και ως προς τις διαβαθμίσεις των στελεχών.

A. Τεχνικές δεξιότητες

Ως τεχνική δεξιότητα εννοείται η κατανόηση και κατοχή εξειδικευμένων γνώσεων σχετικά με τη χρήση ορισμένων μεθόδων, μηχανισμών, τεχνικών.

(π.χ.: χειρουργός, μουσικός, μηχανικός, λογιστής, νηπιαγωγός κ.ά.)

Οι τεχνικές δεξιότητες είναι οι πλέον απτές και συγκεκριμένες και προϋποθέτουν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης και καταμερισμού εργασίας. Η σημασία τους είναι προφανής για τη διεξαγωγή τεχνικών δραστηριοτήτων.

B. Συμπεριφορικές δεξιότητες

Ως συμπεριφορική δεξιότητα εννοείται η ικανότητα της **συνεργασίας** με άλλους ανθρώπους.

Οι δεξιότητες αυτές είναι **πρακτικές** με την έννοια ότι παρατηρούνται στην πρακτική συμπεριφορά επιτυχημένων στελεχών και **αναπτυξιακές** με την έννοια ότι διαμορφώνονται και εκμανθάνονται από κάθε ενδιαφερόμενο. Δεν πρόκειται για εσωτερικού τύπου αρετές ή για ατομικά - προσωποπαγή χαρακτηριστικά (π.χ. ταλέντο).

Η ικανότητα αυτή εκδηλώνεται με

- την κατανόηση και αποδοχή της ιδιαιτερότητας του άλλου
- την προσπάθεια επικοινωνίας μέσω των αντιληπτικών διαύλων του άλλου
- τη δημιουργία κλίματος ασφάλειας ώστε να προάγεται η συμμετοχή των άλλων
- τη διαφάνεια και ειλικρίνεια στις σχέσεις με συνεργάτες, υφιστάμενους και προϊστάμενους.

Οι συμπεριφορικές δεξιότητες εκφράζουν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας δεν είναι μόνο ο κυριότερος πόρος της διαχείρισης αλλά και το ουσιαστικό **ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΟ** κάθε είδους συμπεριφοράς.

Γ. Διανοητικές δεξιότητες

Ως διανοητική δεξιότητα εννοείται η ικανότητα της δημιουργικής σύνθεσης διαφοροποιημένων διαδικασιών ώστε να μην απειλείται η συνοχή και ενότητα της οργανωτικής δράσης, να διευκολύνεται η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες και να εξασφαλίζεται η επιβίωση του οργανωτικού συνόλου.

Είναι προφανές ότι η διανοητική - συνθετική δεξιότητα απαιτείται για τη λήψη των στρατηγικού χαρακτήρα αποφάσεων που ρυθμίζουν τόσο την εσωτερική ισορροπία των μελών της ομάδας όσο και της ομάδας με το περιβάλλον, δηλ. με τα συστήματα που επικοινωνεί.

Η διάκριση της αποτελεσματικής διοίκησης σε τρεις βασικές κατηγορίες δεξιοτήτων είναι χρήσιμη για αναλυτικούς σκοπούς.

Στην πράξη, οι δεξιότητες αυτές συμπλέκονται και αλληλεπιδρούν με περίπλοκους τρόπους και διαδικασίες:

- i. Είναι προφανές ότι η τεχνική δεξιότητα αντιστοιχεί σε τεχνικές δραστηριότητες και έχει μεγαλύτερη σημασία στις χαμηλότερες βαθμίδες της οργανωτικής πυραμίδας.

- ii. Οι συμπεριφορικές δεξιότητες απαντούν σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής διαβάθμισης. Κυρίως όμως στα μεσαία επίπεδα, όπου είναι εκτενέστερη η άμεση επικοινωνία, οριζόντια ή κάθετη, μεταξύ των στελεχών.
- iii. Οι διανοητικές - συνθετικές δεξιότητες συναντώνται, όσο ανέρχεται κανείς στην οργανωτική κλίμακα και μεγιστοποιούνται στην κορυφή της πυραμίδας.
 Η διοίκηση είναι θέμα ταλέντου, χαρίσματος;
 Πρόκειται πολύ περισσότερο για δεξιότητα που μπορεί να καλλιεργηθεί και αναπτυχθεί κατάλληλα.
 Ακόμα και τα πλέον προικισμένα άτομα μπορούν να βελτιώσουν περαιτέρω τα προσόντα τους όπως και ο καθένας με συστηματική προσπάθεια να βελτιώσει την απόδοσή του.
 Τα διευθυντικά στελέχη παρεμβαίνουν ως προς 3 άξονες:
 - σταθεροποιητική στρατηγική: διατήρηση βασικών στόχων του συστήματος
 - διορθωτική στρατηγική: παρέμβαση όπου παρατηρείται διαταραχή για την αποκατάσταση της ομαλής λειτουργίας
 - ανανεωτική - αναπτυξιακή στρατηγική: προσδιορισμός νέων στόχων και προσαρμογή σε νέες συνθήκες περιβάλλοντος.

3. Ενεργοποίηση ανθρώπινου δυναμικού

- Ένας ηγέτης, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες τόσο του Οργανισμού όσο και των μελών της ομάδας, πρέπει να διαθέτει δύο σύνολα ικανοτήτων:
 1. Ικανότητες απαραίτητες για την ικανοποίηση των αναγκών της ομάδας
 - α) προαγωγή αυτοεκτίμησης, αυτοσεβασμού και αξίας των μελών
 - β) καλλιέργεια της συλλογικότητας
 2. Ικανότητες απαραίτητες για την ικανοποίηση των αναγκών του Οργανισμού αλλά και του ίδιου του ηγέτη:
 - α) κίνητρα στα μέλη για συμμετοχή αύξησης της παραγωγικότητας, επίτευξη στόχων του οργανισμού.
 - β) κίνητρα στο μέλος για την επίτευξη των ατομικών του στόχων.
- Άμεσος στόχος του ικανού ηγέτη είναι η εξισορρόπηση της ικανοποίησης των αναγκών και των δύο πλευρών.
- Ο άμεσος στόχος εξυπηρετεί την επίτευξη του έμμεσου στόχου, που είναι η ικανοποίηση των αναγκών των μελών ώστε να συμμετέχουν στις λειτουργίες του Οργανισμού.
- Ο στόχος αυτός είναι μια όσο το δυνατό δίκαιη **ανταπόδοση ωφελημάτων** και αποτελεί το **κλειδί της επιτυχούς διοίκησης.**

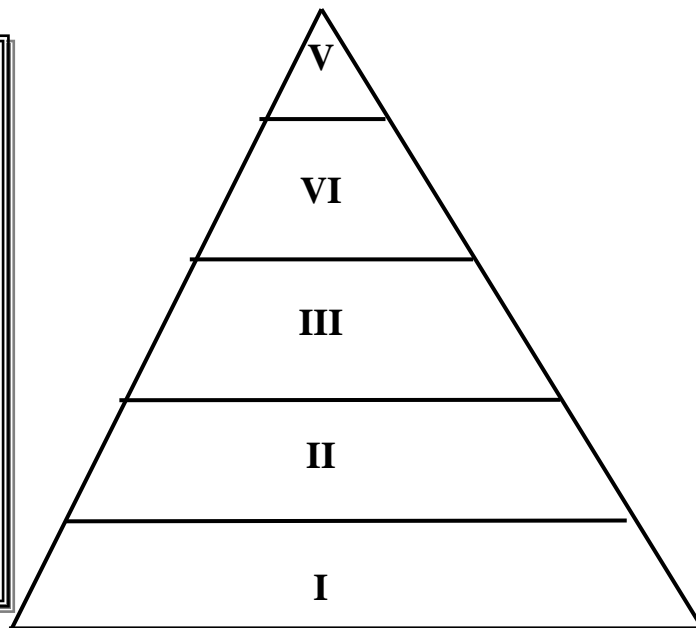
Ποιες είναι οι ανάγκες των μελών

- Παλαιότερα επικρατούσε η αντίληψη ότι οι άνθρωποι δουλεύουν κυρίως για οικονομικά οφέλη (**οικονομικός άνθρωπος**).
- Στην πραγματικότητα οι λόγοι που ωθούν τον άνθρωπο στην εργασία είναι πιο σύνθετοι:
 - i Ανάγκη εκτίμησης και αποδοχής του ατόμου από τους άλλους
 - ii Αίσθηση της επιτυχίας και της καταξίωσης
 - iii Κοινωνικό κύρος και συμμετοχή στην ομάδα
 - iv Ανάγκη ένταξης σε μια ομάδα
 - v Έκφραση και αξιοποίηση του δυναμικού του
 - vi Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης και προσωπικής ολοκλήρωσης

Η θεωρία αυτή αντιμετωπίζει το άτομο σαν «**κοινωνικο-οικονομικό ον**».

- **Πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών** Abraham Maslow - Ψ. Ανθρωπιστικής Ψυχ.

V =Ανάγκες	αυτοπραγμάτωσης
αξιοποίησης	προσόντων, έκφρασης
VI =	Ανάγκη αυτοεκτίμησης,
αυτοσεβασμού,	καταξίωσης του ΕΓΩ
III =	Ανάγκη εκτίμησης και αποδοχής
από τους άλλους,	ένταξη
II =	Ανάγκη ασφάλισης οικονομικής,
φυσικής,	επαγγελματικής
I =	Φυσικές ανάγκες, διατροφής,
ύπνου, θέρμανσης,	ανάπαυσης



- Στο επίπεδο I εμπίπτουν οι πρωταρχικές ανάγκες, η ικανοποίηση των οποίων νοείται σαν απαραίτητη προϋπόθεση για να επιδιώξει την κάλυψη των αναγκών του επόμενου επιπέδου.
- Με την κλιμακωτή σειρά περνάει το άτομο από τις ανάγκες του ενός επιπέδου στις ανάγκες του άλλου, μέχρι την κορυφή της πυραμίδας.

1. Οι οργανισμοί σπάνια παρέχουν ικανοποίηση των αναγκών των δύο κορυφαίων επιπέδων της πυραμίδας: τυποποιημένη εργασία, συμμετοχή στις αποφάσεις, ανάληψη αυτοπραγμάτωσης ατόμων.
2. Η αυταρχική χρήση της ηγεσίας έχει σαν αποτέλεσμα την αναστολή της ικανοποίησης των αναγκών των επιπέδων III και II: φόβος της κριτικής αποχή από την συμμετοχή, επαγγελματική ανασφάλεια, μη ανάληψη ευθυνών.
3. Το επίπεδο αναγκών του κάθε μέλους δεν είναι απαραίτητα το ίδιο με κείνο άλλων μελών ή ομάδων σε μια δεδομένη στιγμή: κάποιο μέλος δείχνει σημεία κόπωσης (I), άλλο επιδιώκει κάποιο στόχο (IV), ένα άλλο αστειεύεται ή σχολιάζει κάτι (III).
4. Η παροχή κινήτρων ή η απειλή στέρησης των αναγκών επιπέδου I και II δεν κινητοποιεί τα μέλη επειδή οι ανάγκες αυτές έχουν καλυφθεί λίγο ως πολύ (ελάχιστος μισθός – κοινωνική ασφάλιση κτλ)
5. Η μη ικανοποίηση των αναγκών επιπέδων III, IV και V στο χώρο εργασίας οδηγεί τα μέλη σε άλλους χώρους για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών ώστε να διαφυλάττουν την ενεργητικότητά τους έξω από την εργασία με αποτέλεσμα έλλειψη ενδιαφέροντος για την δουλειά, αδρανοποίηση.
6. Τα μέλη μπορούν να αποδώσουν προς όφελος του Οργανισμού, μόνον εφόσον έχουν υπερκαλυφθεί οι ανάγκες των επιπέδων I, II, και III.
7. Η συμμετοχή των μελών στη λήψη αποφάσεων ικανοποιεί τις ανώτερες ανάγκες τους. Τα οφέλη που αποκομίζουν αποτελούν βασικά κίνητρα.
8. Η συμμετοχή επομένως των μελών στη λήψη αποφάσεων είναι επίσης προς όφελος του Οργανισμού, γιατί του επιτρέπει να λειτουργήσει στο ανώτατο επίπεδο των αναγκών.

Η δημιουργικότητα του Οργανισμού δεν είναι τίποτα άλλο παρά η «συνισταμένη προβολή» της δημιουργικότητας και της απόδοσης του κάθε μέλους.

4. Οργάνωση και Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Είναι κοινός τόπος πλέον η αντίληψη ότι η ορθολογική κατανομή των πόρων και η ορθή αξιοποίησή τους είναι υπόθεση του ανθρώπινου δυναμικού που προσφέρει τις υπηρεσίες του. Ιδιαίτερα σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από στενότητα πόρων, όπου όλα τα οικονομικά μεγέθη συρρικνώνονται, η αντίληψη αυτή γίνεται πιο επίκαιρη, πιο επιτακτική.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας είναι το αίτημα κάθε σύγχρονης οικονομικής μονάδας, ο στόχος κάθε καλού στελέχους, το καθήκον κάθε συνειδητής και υπεύθυνης ομάδας

εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ως ο σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής στον τομέα παραγωγής υπηρεσιών. Η ιδιαιτερότητα αυτή προαπαιτεί ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Έχει αποδειχθεί ότι ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα είναι καθοριστικός για την επιτυχία της εφαρμοζόμενης διαχείρισης και κατ' επέκταση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μιας μονάδας.

4.1 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των πόρων

Η συνεχής στενότητα των πόρων καθιστά αναγκαία και πρωταρχικής σημασίας την επένδυση στο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ, έτσι ώστε η δυναμική των ανθρώπων να διευρύνει την παραγωγικότητα και να διαμορφώσει συνθήκες ποιοτικής βελτίωσης και ανάπτυξης. Η αξιοποίηση της γνώσης και εμπειρίας, της ικανότητας και ιδιαιτερότητας, της θέλησης και των προσδοκιών για την ικανοποίηση ανωτέρων αναγκών του κάθε ατόμου από το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτελούν μόνο τεχνικές διαχείρισης αλλά διαμορφώνουν επίσης συνθήκες παροχής υπηρεσιών ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθιστά και τους υπόλοιπους πόρους ενεργούς και αποδοτικούς, επιφέροντας σημαντικές αλλαγές στην κατανομή και διαχείρισή τους.

Προσπάθειες βελτίωσης της χαμηλής (και ακριβής) παραγωγικότητας απέτυχαν, παρόλο που χρησιμοποιήθηκαν νέες μέθοδοι διαχείρισης, γιατί δεν άλλαξαν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε συνθήκες υπευθυνότητας, παρακίνησης, εμπιστοσύνης, επιβράβευσης και διαρκούς ανάπτυξης του εκπαιδευτικού και μετεκπαιδευτικού του επιπέδου, το ανθρώπινο δυναμικό πολλαπλασιάζει τους υπόλοιπους πόρους, τις εισροές όπως και τις εκροές.

4.2 Παραδοσιακή και Σύγχρονη Διαχείριση

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Η επίτευξη των στόχων αφορά μόνο τους υπεύθυνους. Οι προϊστάμενοι είναι οι μόνοι που θέλουν να επιτύχουν

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Τα μέλη της μονάδας μοιράζονται την υλοποίηση των στόχων. Ο επιμερισμός των υπευθυνοτήτων γίνεται σε όλες τις βαθμίδες

Η λήψη αποφάσεων γίνεται χωρίς προηγούμενη ενημέρωση. Ο έλεγχος είναι αυστηρός για τα μικρά λάθη, ενώ καλύπτονται τα μεγάλα

Οι άνθρωποι δεν συνεργάζονται μεταξύ τους. Είναι υποτιμητικό να ζητήσουν βοήθεια ή να ρωτήσουν

Στις δυσκολίες, οι υπεύθυνοι αδυνατούν να αναλάβουν τις ευθύνες τους και να αντεπεξέλθουν.

Η επίλυση των προβλημάτων δεν ενδιαφέρει τόσο, όσο οι κανονισμοί και η ιεραρχία

Η κρίση και αξιολόγηση έχουν υποβαθμισμένη αξία

Οι εργαζόμενοι συζητούν τα προβλήματα μεταξύ τους στους διαδρόμους, προτείνοντας λύσεις για όλη τη μονάδα και όχι για το τμήμα τους

Προϊστάμενοι και υφιστάμενοι καλύπτουν τις συγκρούσεις τους στην επίλυση προβλημάτων

Τα προσωπικά προβλήματα

Η λήψη αποφάσεων γίνεται με συμμετοχή όλων των εργαζομένων, με υπευθυνότητα και ανάλυση των δεδομένων

Η συνεργασία των ανθρώπων για την επίτευξη των στόχων είναι ανεπτυγμένη

Στις δύσκολες στιγμές, όλη η ομάδα συνεργάζεται για να αντεπεξέλθει

Η επίλυση των προβλημάτων είναι πραγματική και γίνεται επί τόπου και άμεσα.

Η αξιολόγηση της απόδοσης έργου έχει σημαντικότερη αξία

Οι άνθρωποι συζητούν ελεύθερα τις γνώμες τους για τα προβλήματα, προτείνοντας συγκεκριμένες λύσεις στους υπευθύνους για το τμήμα τους

Οι συγκρούσεις - διαφορές - είναι απαραίτητες. Όλοι εκφράζουν τις απόψεις τους και βρίσκουν λύση

Οι ανθρώπινες ανάγκες και σχέσεις

δεν έχουν καμία αξία

είναι σε προτεραιότητα

Ο υπεύθυνος είναι αυταρχικός ή εντελώς αδιάφορος. Συχνά δεν γνωρίζει σε βάθος το αντικείμενο

Ο υπεύθυνος έχει ικανότητες, αλλάζει στυλ διαχείρισης προσαρμόζεται σε σε κάθε κατάσταση

Οι εργαζόμενοι δεν βρίσκουν κανένα κανένα ενδιαφέρον στη εργασία Εξ' αιτίας της ασφάλειας της θέσης και του μισθού είναι παθητικοί

Οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται από την δουλειά τους, τους ενδιαφέρει και παρακινούνται ενεργητικά. Η εκλογή τους, τους ενδιαφέρει.

Δεν υπάρχει επαναπληροφόρηση (FEEDBACK)

Η επαναπληροφόρηση βελτιώνει τις εργασίες

Προτιμάται η σταθερότητα και η παράδοση. Η δομή και οι διαδικασίες δεν επιτρέπουν στους υπαλλήλους να εκπληρώσουν τους στόχους

Η καινοτομία ανανεώνει τις παλαιές μεθόδους με νέες. Η ευελιξία της δομής και των διαδικασιών επιτρέπει τη καλή ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ της μονάδας

4.3 Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης

☞ Χαρακτηριστικά:

Άσκηση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας.

Άμεση επαφή προϊσταμένων - υφισταμένων

Κατανόηση των προβλημάτων που δημιουργούνται

Διευκόλυνση στην επίλυσή τους

Τόνωση της ζωής των εργαζομένων

☞ Πλεονεκτήματα

Απλούστευση διαδικασιών για λήψη αποφάσεων

Ταχύτερο δίκτυο επικοινωνίας και ροή πληροφοριών

Απλοποιημένες διαδικασίες ελέγχου

Αποκεντρωμένη ευθύνη ποιότητας των υπηρεσιών

Καλύτερος σχεδιασμός, προγραμματισμός, έλεγχος
Ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή των συνθηκών
Καλύτερη επίτευξη των στόχων
Καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού
Αυξημένη παρακίνηση για ατομική βελτίωση και εργασία
Αυξημένη άμιλλα του προσωπικού
Μειωμένη γραφειοκρατία

☞ **Μειονεκτήματα**

Μειωμένος κεντρικός έλεγχος
Απαιτήσεις σε περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό
Κίνδυνος υποβάθμισης των μακροχρόνιων στόχων προς όφελος των βραχυχρόνιων
Δυσκολίες προσαρμογής σε νέες συνθήκες του περιβάλλοντος

Παραγωγικότητα ανθρώπινου δυναμικού

Είναι σύνηθες σε πολλές μονάδες, να συμβαίνει το προσωπικό να μην γνωρίζει ακριβώς τι πρέπει να κάνει. Επομένως, η παραγωγικότητα δεν είναι η αναμενόμενη.

1ο στάδιο: Διαδικασία Αποσαφήνισης των Προσδοκιών
Ανάλυση των στόχων και σκοπών όλου του έργου της Μονάδας.

Πλήρης κατανόηση από κάθε μέλος της Μονάδας του γνωστικού αντικειμένου της εργασίας του

2ο στάδιο: Διαδικασία Ικανοποίησης των Προσδοκιών

Η επιτυχία της διαδικασίας ικανοποίησης των προσδοκιών εξαρτάται από τον υπολογισμό δύο διαφορετικών, καθοριστικών στοιχείων

α) των τεχνικών και β) των ανθρώπινων: τα τεχνικά κατευθύνουν την ικανοποίηση μιας προσδοκίας, ενώ τα ανθρώπινα καθιερώνουν μια ανθρώπινη θετική σχέση.

α) Τεχνικά στοιχεία: Δράση - Απόδοση - Πρότυπα - Προθεσμίες

β) Ανθρώπινα στοιχεία: Συμμετοχή - Κατανόηση - Αποδοχή - Δέσμευση

☞ **Τεχνικά στοιχεία**

- Δράση: επίτευξη των στόχων για τους οποίους έχουν αναληφθεί ευθύνες
- Απόδοση: η έκβαση - το θεμιτό αποτέλεσμα
- Πρότυπα: το κριτήριο που χρησιμοποιείται για να εκτιμηθεί η απόδοση

- Προθεσμίες: τα χρονικά όρια που έχουν συμφωνηθεί για την επίτευξη των στόχων της περιοχής ευθύνης του κάθε μέλους

☞ **Ανθρώπινα στοιχεία**

- Συμμετοχή: εστιάζεται στη συμμετοχή των μελών, στον καθορισμό των προσδοκιών τους
- Κατανόηση: αφορά την ανάγκη των μελών να γνωρίζουν τη σημασία κάθε πληροφορίας που έχει σχέση με τις προσδοκίες τους
- Αποδοχή: απαιτεί μια προσδοκία να έχει αξία, είναι σημαντική και αναπόσπαστη του όλου έργου.
- Δέσμευση: είναι το μέσο που οδηγεί τα μέλη της στη πλήρη ικανοποίηση μιας προσδοκίας

Η αποσαφήνιση και ικανοποίηση των προσδοκιών (προσδοκώμενοι στόχοι) αποτελούν προϋπόθεση για τη βελτίωση της παραγωγικότητας

☞ **Οι στόχοι και τα αποτελέσματα είναι μετρήσιμα και επαληθεύσιμα μεγέθη**

Στοιχεία ορθής διαχείρισης:

- α) έλεγχος και αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των στόχων και ικανοποίησης των προσδοκιών
- β) επισήμανση των αποκλίσεων και των αιτιών τους
- γ) διορθωτικές παρεμβάσεις στη διαδικασία υλοποίησης του έργου
- δ) επανατροφοδότηση του όλου συστήματος

☞ **Τεχνικές προσδιορισμού της αποδοτικότητας- ή παραγωγικότητας ενός υπαλλήλου ή ενός τμήματος:**

- α) η εκτίμηση από την συσσωρευμένη εμπειρία
 - β) η καταγραφή του έργου και του χρόνου
 - γ) η μελέτη του χρόνου και
 - δ) η της προκαθορισμένης ροής του χρόνου αποτελούν τις πιο κοινές - συνήθεις τεχνικές
- Η βελτίωση της παραγωγικότητας δεν είναι ΑΥΤΟΣΚΟΠΟΣ αλλά ΤΡΟΠΟΣ ΖΩΗΣ Η επιτυχία εξαρτάται από την ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, τη ΔΕΣΜΕΥΣΗ και τη ΣΥΝΕΧΕΙΑ

5. Οργάνωση Γραφείου

5.1. Εννοιολογική προσέγγιση

Από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, η οργάνωση γραφείου ως έννοια και ως εφαρμογή είχε αρχίσει να απασχολεί τις επιχειρήσεις, οι οποίες, μέχρι τότε, στηρίζονταν στις διοικητικές ικανότητες του ίδιου του επιχειρηματία. Με την ανάπτυξη του εμπορίου και της βιομηχανίας, από τον 1^ο Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά, καθώς και με την δημιουργία και βελτίωση των μηχανών γραφείου (γραφομηχανή, αριθμομηχανή, βοηθητικά μηχανήματα κ.ά.), η οργάνωση γραφείου αποτελεί επιτακτικά ανάγκη για κάθε επιχείρηση. Μετά το 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο και την ανάπτυξη της οικονομίας αφενός και την καθιέρωση συναφών επιστημών, η οργάνωση γραφείου επεκτείνεται σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, σε όλους τους οργανισμούς και υπηρεσίες, ανεξαρτήτως αντικειμένου εργασίας ή κύκλου εργασιών. Το μέγεθος, η περιπλοκότητα ή μη της επιχείρησης ή της υπηρεσίας επηρεάζουν, απλά το επίπεδο οργάνωσης του γραφείου.

Με τον όρο Οργάνωση Γραφείου εννοείται η ορθολογική συστηματοποίηση του σύνολο των εργασιών (υλικών, νοητικών, κοινωνικών, οικονομικών κ.ά.) μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας. Η ορθολογική συστηματοποίηση των εργασιών αποσκοπεί στην υποστήριξη των διαδικασιών εκείνων που θα διασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων της.

Ως έννοια, ο όρος Γραφείο αναφέρεται στην κάθε μορφής γραφική εργασία, σε αντιδιαστολή με τη χειρωνακτική ή τη μηχανική εργασία, που είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη της επιχείρησης ή υπηρεσίας. Ως έννοια, επομένως, η Οργάνωση Γραφείου είναι συνώνυμη με την έννοια της λειτουργίας της. Η Οργάνωση Γραφείου περιλαμβάνει, κατ' επέκταση, όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης: α) Σχεδιασμός, β) Προγραμματισμός, γ) Λήψη αποφάσεων, δ) Διεύθυνση, ε) Συντονισμός, στ) Έλεγχος, ζ) Αξιολόγηση. Ως πρακτική εφαρμογή του όρου, η Οργάνωση Γραφείου αναφέρεται σε συγκεκριμένους χώρους (γραφεία) με συγκεκριμένο εξοπλισμό (γραφεία, μηχανήματα, αίθουσες συνεδριάσεων κλπ.). ως πρακτική εφαρμογή, η Οργάνωση Γραφείου διαφοροποιείται στο χώρο και στο χρόνο, ανάλογα με την εξέλιξη της τεχνολογίας (τηλεδιάσκεψη, τηλε-εργασία κ.ά.), η οποία επιτρέπει την εκτέλεση των εργασιών γραφείων εκτός συγκεκριμένων χώρων και χρόνων.

5.2 Βασικές αρχές Οργάνωσης Γραφείου

- *Προγραμματισμός εργασιών*

Ο Προγραμματισμός εργασιών αναφέρεται στην εκ των προτέρων μελέτη των απαραίτητων διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή μιας υπηρεσίας. Με τον προγραμματισμό καθίσταται δυνατή η εκπλήρωση των παρακάτω σημαντικών λειτουργικών αναγκών:

- i. Του καθορισμού των στόχων
- ii. Του προσδιορισμού των μέσων, των τρόπων, για την επίτευξή τους
- iii. Της διαμόρφωσης προγραμμάτων ενεργειών και δραστηριοτήτων π.χ. επιχειρησιακά πλάνα συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος.

Με τον προγραμματισμό επιτυγχάνεται παράλληλα ο καταμερισμός εργασίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας και ο συντονισμός όλων των απαιτούμενων ενεργειών. Επίσης, ο προγραμματισμός συμβάλλει στη διατήρηση των προβλεπόμενων χρόνων (ροή εργασιών) αλλά και επιτρέπει την αναμόρφωσή τους για την αποφυγή πλεονασμού ή έλλειψης χρόνου. Επιπλέον, ο προγραμματισμός επιτρέπει τη διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων λαμβάνοντας υπόψη το χώρο και το χρόνο εκτέλεσης των εργασιών.

- *Διάγραμμα ροής εργασιών*

Ένα διάγραμμα ροής είναι η λεπτομερής καταγραφή όλων των σταδίων εκτέλεσης μιας εργασίας. Το διάγραμμα ροής είναι η γραφική αναπαράσταση της μεθοδολογίας πραγματοποίησης μιας εργασίας. Για τη σχεδιάσή του απαιτείται η χρήση συμβόλων, ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας, ο προσδιορισμός χρόνου που αντιστοιχεί σε κάθε στάδιο και η αλληλοσύνδεση ατόμων, διαδικασιών και χώρων. Με το διάγραμμα ροής επιτυγχάνεται ο συντονισμός, ο συνδυασμός δραστηριοτήτων και αποφεύγεται ο πλεονασμός ή η έλλειψή τους. Ένα διάγραμμα ροής συντελεί επίσης στον προσδιορισμό προβλημάτων καθημερινής δυσλειτουργίας καθώς και στη βελτίωση των διαδικασιών που αναπτύσσουν την ποιότητα των εργασιών.

- *Χωροθέτηση εργασιών Γραφείου*

Η χωροθέτηση εργασιών Γραφείου αποτελεί μια σημαντική συνιστώσα του προγραμματισμού και της ροής των διαδικασιών. Ιδιαίτερα, η ορθολογιστική επιλογή των

θέσεων εργασίας και του Γραφείου συνολικά, πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, τη ροή των εργασιών, σύμφωνα με τις λειτουργικές ανάγκες. Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων πρέπει να εξασφαλίζει την εύρυθμη ροή μεταξύ των ατόμων - «πελατών», με τις υπηρεσίες και μεταξύ του προσωπικού. Η επικοινωνία μεταξύ των γραφείων, η ορθή χωροθέτηση συμβάλλει στην αποδοτικότητα και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή υπηρεσίας. Οι χώροι στους οποίους διενεργούνται οι εργασίες γραφείου, πρέπει να εξασφαλίζουν συνθήκες ανθρώπινης εργασίας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που ισχύουν κάθε φορά (συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας).

5.3 Κατηγοριοποίηση εργασιών Γραφείου.

Η κάθε είδους εργασία Γραφείου, εκφράζεται στο τέλος σε κάποια γραπτή μορφή που ποικίλει από απλή σύνταξη εγγράφων, σχεδίων, διαγραμμάτων, πινάκων, μέχρι τη σύνταξη προγραμμάτων, στατιστικών στοιχείων και δεδομένων, οργανογραμμάτων κ.ά. Τα είδη αυτά των εργασιών Γραφείου διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- *Σύνταξη και διαφύλαξη εγγράφων*

Τα έγγραφα αυτά αφορούν την αλληλογραφία, τις εντολές ή αναφορές, τα διαγράμματα κ.ά. Μετά την ολοκλήρωση των απαιτούμενων ενεργειών αρχειοθετούνται με σκοπό τη διαφύλαξή τους. Κάθε είδους δραστηριότητα που περιλαμβάνει προφορική ή γραπτή επικοινωνία, συνεδριάσεις, συνεντεύξεις, οδηγίες κ.ά. αποτυπώνονται σε γραπτή μορφή προκειμένου να είναι δυνατή η τήρηση δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν τις εργασίες μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας καθώς και η άμεση αναζήτησή τους.

- *Σύνταξη προγραμμάτων ενεργειών και δράσεων εργασίας*

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνεται η σύνταξη του γενικού προγράμματος και οργανογράμματος της επιχείρησης ή υπηρεσίας καθώς και οι συντάξεις επιμέρους προγραμμάτων. Επιχειρησιακά πλάνα δραστηριοτήτων ανάλογα με το είδος των επιμέρους εργασιών, ανά τμήμα ή Διεύθυνση, χρονοδιαγράμματα, ημερήσια ή εβδομαδιαία προγράμματα εργασίας, κ.ά., περιλαμβάνονται επίσης στην κατηγορία αυτή.

- *Σύνταξη αριθμητικών υπολογισμών*

Η σύνταξη αριθμητικών υπολογισμών αναφέρεται στην κατηγορία των λογιστικών ή στατιστικών εργασιών. Λογιστικές καταστάσεις, μισθοδοτικές καταστάσεις, τιμολόγια, κ.ά.

αφορούν τις συνήθεις λογιστικές εργασίες. Οι στατιστικές εργασίες αφορούν την ανάλυση κόστους, την παραγωγή και κατανάλωση αγαθών ή υπηρεσιών κ.ά.

5.4 Σύγχρονα συστήματα Οργάνωσης Γραφείου

Ένα σύγχρονο σύστημα Οργάνωσης Γραφείου στηρίζεται σήμερα σε δύο βασικούς παράγοντες: α) της ορθολογικής οργάνωσης και β) της τεχνολογικής του υποδομής.

- *Ορθολογική οργάνωση Γραφείου*

Η ορθολογική οργάνωση Γραφείου είναι σήμερα αναγκαίο να ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις της Διοικητικής Επιστήμης, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και να λαμβάνει υπόψη τις αρχές της Προσωπικής Ποιότητας. Η έννοια του γραφείου είναι συνώνυμη με τις λειτουργίες της Διοίκησης, της Διαχείρισης, της Διεύθυνσης αφενός και του Προγραμματισμού, της οργάνωσης, του Συντονισμού, του Ελέγχου και της Αξιολόγησης αφετέρου. Το Γραφείο είναι ο αποφασιστικής σημασίας λειτουργικός χώρος στον οποίο οφείλουν να τελούνται όλες εκείνες οι στρατηγικές και επιχειρησιακές λειτουργίες που διασφαλίζουν την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Το Γραφείο είναι ταυτόχρονα ο χώρος επιτελικών σχεδιασμών και αποφάσεων όπως επίσης είναι ο χώρος των καθημερινών λειτουργιών. Η στελέχωσή του με ικανά άτομα αποτελεί προϋπόθεση επιτυχούς λειτουργίας του. Οι οργανωτικές ικανότητες των στελεχών είναι εκείνες που ασκούν σημαντικότερο ρόλο στην καθημερινή του λειτουργία, βελτιώνουν την αποδοτικότητα και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Τα στελέχη αυτά έχουν τη δυνατότητα ευελιξίας ως το αντικείμενο εργασίας. Παράλληλα με την κλασική αρχή, η οποία υποστηρίζει την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, το στελεχιακό δυναμικό πρέπει να χαρακτηρίζεται από την ικανότητα εναλλαγής σε αντικείμενα εργασίας, σύμφωνα με τις τρέχουσες ανάγκες. Ο συνδυασμός του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του Γραφείου και της στελέχωσής του με ικανά άτομα, προσανατολισμένα στην ανίχνευση νέων αναγκών και ανταποκρινόμενα σε αυτές, αποδίδει χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου συστήματος υπηρεσιών.

- *Τεχνολογική υποδομή - Αυτοματισμός Γραφείου*

Ο εξοπλισμός του Γραφείου δεν συνίσταται μόνο στα κλασικά μηχανήματα γραφείου (γραφομηχανές, αριθμομηχανές, φωτοτυπικό, μικροσυσκευές κ.ά.) ή στα μηχανήματα επικοινωνίας (τηλέφωνο, τηλεμοιότυπο - fax) ή ακόμη στον προσωπικό υπολογιστή (P.C.), ο οποίος συνήθως χρησιμοποιείται ως γραφομηχανή. Σήμερα η τεχνολογία της Πληροφορίας

(Information Technology - I.T.) επιτρέπει τη δημιουργία ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων κάθε επιχείρησης ή υπηρεσίας. Όλες οι λειτουργίες σχεδιάζονται και προγραμματίζονται σε μια βάση δεδομένων, στην οποία εισάγονται οι απαραίτητες πληροφορίες. Η χρησιμότητα της Βάσης Δεδομένων έγκειται στο γεγονός ότι αποτυπώνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι εισροές - πόροι (υλικοί, ανθρώπινοι) και οι εκροές - αποτελέσματα (αξιολόγηση υπηρεσιών). Ανά πάσα στιγμή είναι διαθέσιμη κάθε πληροφορία ως προς το είδος και ως προς το μέγεθος, επιτρέποντας την αξιοποίησή της. Στη Βάση Δεδομένων αποτυπώνονται παράλληλα τα διαγράμματα ροής των εργασιών, των διεργασιών μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές. Η αξιολόγηση του χρόνου, του τύπου, του μεγέθους κάθε εργασίας, καθιστά την εκτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας άμεσα, ανά πάσα στιγμή, δυνατή. Με τα Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα, επιτυγχάνεται επίσης η αυτοματοποίηση των λειτουργιών του Γραφείου, όπου η μεταβίβαση της πληροφορίας από τον πομπό στον δέκτη και αντιστρόφως καθίσταται άμεσα δυνατή.

ΜΕΡΟΣ Α
Κεφάλαιο 3^ο
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ

1. Ιστορική αναδρομή

Στις αρχές του 19^{ου} αιώνα ανιχνεύονται οι πρώτες μαρτυρίες λειτουργίας παιδικών κέντρων εμπνεόμενες από ορισμένους ανθρωπιστές που επεδίωξαν να προσφέρουν υπηρεσίες φροντίδας και κοινωνικής προστασίας σε παιδιά των χαμηλών κοινωνικο-οικονομικών τάξεων της εποχής. Ο Ελβετός Πεσταζότσι και ο Άγγλος Όουεν δημιούργησαν το 1816 τους πρώτους παιδικούς σταθμούς, ο πρώτος για παιδιά ορφανά και ο δεύτερος για τα παιδιά των εργαζομένων γυναικών του εργοστασίου του. Στη συνέχεια, ο Γάλλος Ομπερζέν δημιούργησε παιδικό ίδρυμα για τα ορφανά της περιοχής του και ο Γερμανός Φραίμπεζ (1839) λειτούργησε τον «Παιδικό Κήπο», όπου εκπαίδευε τα παιδιά μέσω του παιχνιδιού. Στην Ελλάδα, περίπου ένα αιώνα αργότερα (1909), ο πρώτος παιδικός σταθμός ιδρύεται από την Λασκαρίδου για να ακολουθήσουν οι επόμενοι κατά την περίοδο 1915 – 1923, από το Π.Ι.Κ.Π.Α. και ορισμένους ευεργέτες (Μπενάκης). Ο πρώτος κρατικός παιδικός σταθμός άρχισε να λειτουργεί το 1927 και στη συνέχεια ο θεσμός επεκτάθηκε σε 7 νομούς, με την προοπτική να λειτουργήσουν παιδικοί σταθμοί σε κάθε νομό. Το 1942 προβλέπεται επίσης η ίδρυση παιδικών σταθμών στις αγροτικές περιοχές. Το 1982 λειτουργούσαν 741 παιδικοί σταθμοί οι οποίοι μπορούσαν να προσφέρουν υπηρεσίες σε 50000 παιδιά. Το 1994 προβλέπεται η μεταβίβαση ορισμένου νομικού καθεστώτος κρατικών παιδικών σταθμών και Βρεφονηπιακών Σταθμών στους Δήμους με πληθυσμό άνω των 5000 κατοίκων και το 1997 σε Δήμους ή Κοινότητες με πληθυσμό άνω των 4000 κατοίκων.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η τρέχουσα δυναμικότητα της χώρας σε κρατικούς και ιδιωτικούς Βρεφονηπιακούς ή Παιδικούς Σταθμούς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.

Δημόσιοι	Ιδρυόμενοι	Λειτουργούντες	Μη λειτουργούντες	Δυναμικότητα
- Κρατικοί	1.438	1.232	206	49.942
- Ν.Π.Δ.Δ.	-	242	-	12.155
- Ν.Π.Ι.Δ.	-	39	-	5.950
ΣΥΝΟΛΟ	1.438	1.513	206	68.047
Ιδιωτικοί	-	1.049	-	38.640
ΣΥΝΟΛΟ	-	1.094	-	38.640
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	1.438	2.607	206	106.687

Πηγή: Υπουργείο Υγείας & Πρόνοιας, Δ/νση Προστασίας και Αγωγής Οικογένειας και Παιδιού

Από τον Πίνακα φαίνεται ότι η μέση δυναμικότητα εξυπηρετούμενων παιδιών στους δημόσιους παιδικούς και βρεφονηπιακούς σταθμούς ήταν για το 1997, 45 παιδιά ανά σταθμό, ενώ στους ιδιωτικούς ήταν 35 παιδιά ανά σταθμό αντίστοιχα. Η συνολική μέση δυναμικότητα ανέρχεται στα 40 παιδιά ανά σταθμό.

2. Δομή και οργάνωση Παιδικών Σταθμών

Όπως είναι γνωστό, η ύπαρξη των Παιδικών Σταθμών εντάσσεται στο σύστημα της Κοινωνικής Πρόνοιας και ειδικότερα στον τομέα της Κοινωνικής Προστασίας της οικογένειας και του παιδιού. Η λειτουργία τους αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών των παιδιών προσχολικής ηλικίας, παρέχοντας υπηρεσίες διαπαιδαγώγησης και ψυχαγωγίας, υπηρεσίες που δεν μπορούν να προσφερθούν σε αυτά από τους γονείς λόγω της εργασίας τους ή λόγω άλλων κοινωνικών προβλημάτων. Αναλόγως της ηλικίας των παιδιών που εξυπηρετούν, οι σταθμοί διακρίνονται σε βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς.

Η οργανωτική δομή ενός παιδικού σταθμού στηρίζεται στο μοντέλο της ιεραρχικής διάρθρωσης. Το Διοικητικό Συμβούλιο ως το ανώτατο όργανο, ακολουθεί ο Διευθυντής, οι υπεύθυνοι τμημάτων, οι βοηθοί τμημάτων, το τεχνικό προσωπικό.

Το Δ.Σ. είναι τριμελές, τα μέλη διορίζονται από τον Νομόρχη της περιοχής όπου εδρεύει ο παιδικός σταθμός, ο οποίος ορίζει ταυτόχρονα και τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο και τον Ελεγκτή, καθώς και τους αναπληρωτές τους. Οι συνεδριάσεις του Δ.Σ. είναι τακτικές (τουλάχιστον μια φορά το μήνα) και έκτακτες εφόσον η συνεδρίαση ζητηθεί εγγράφως είτε από τον Πρόεδρο, είτε από τα δύο μέλη. Στο Δ.Σ. συμμετέχει επίσης ο Διευθυντής του Σταθμού, χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου. Η συμμετοχή του περιορίζεται στο ρόλο του εισηγητή διαφόρων θεμάτων που απορρέουν από την τρέχουσα διαχείριση του Σταθμού. Χρέη Γραμματέα εκτελεί διοικητικός υπάλληλος. Σε κάθε συνεδρίαση του Δ.Σ. τηρούνται πρακτικά από το Γραμματέα, σε ειδικό βιβλίο, αριθμημένο και σφραγισμένο ανά σελίδα (Βιβλίο Πρακτικών Συνεδριάσεων Δ.Σ.). Η διεξαγωγή της συνεδρίασης ακολουθεί τη σειρά των θεμάτων προς συζήτηση σύμφωνα με την Ημερήσια Διάταξη. Με την ολοκλήρωση των θεμάτων της Ημερήσιας Διάταξης, το Δ.Σ. μπορεί να συζητήσει και να αποφασίσει και για άλλα θέματα, εκτός Ημερήσιας Διάταξης.

3. Οι αρμοδιότητες του Δ.Σ. μπορούν να συνοψισθούν σε δύο κατηγορίες:

1. Οικονομικές:

Διαχείριση οικονομικών και υλικών πόρων, κατάρτιση προϋπολογισμού, απολογισμού, ισολογισμού εσόδων και εξόδων, έγκριση προμηθειών, τροφίμων, υλικών, έγκριση εκτέλεσης έργων και εργασιών - μελετών, εκμίσθωση ακινήτων για την εγκατάσταση του σταθμού.

2. Διοικητικές:

Εφαρμογή κείμενης νομοθεσίας, κανονισμού λειτουργίας και ερμηνευτικών εγκυκλίων που αφορούν τη δέουσα λειτουργία του σταθμού, άσκηση πειθαρχικής εξουσίας, έγκριση διαιτολογίου, καθορισμός ωραρίου λειτουργίας (εναλλασσόμενο), τροποποίηση (προσωρινή) καθηκόντων προσωπικού για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών, επίσημη εκπροσώπηση του Σταθμού ενώπιον κάθε Αρχής.

Ο Διευθυντής του Σταθμού ορίζεται από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο και είναι υπάλληλος των κλάδων Βρεφονηπιοκομίας ή Νηπιαγωγών. Στην περίπτωση που δεν έχει ορισθεί από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, χρέη Διευθυντή εκτελεί ο αρχαιότερος των υπαλλήλων των ανωτέρω κλάδων. Ο Διευθυντής του Σταθμού συμμετέχει στις συνεδριάσεις του Δ.Σ., ως εισηγητής, χωρίς ψήφο, των θεμάτων της Ημερήσιας Διάταξης και εκφέρει γνώμη γι' αυτά.

Οι αρμοδιότητες του Διευθυντή είναι διοικητικές, οικονομικές και παιδαγωγικές:

1. Διοικητικές:

Εφαρμογή του κανονισμού λειτουργίας, της εσωτερικής τάξης του Σταθμού, προϊστάται όλων των υπαλλήλων, συγκαλεί σε συγκέντρωση το προσωπικό μια φορά το μήνα, επιβλέπει την υγιεινή των παιδιών και των χώρων, συγκαλεί τους γονείς τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο, τηρεί τα βιβλία διοίκησης του Σταθμού.

2. Οικονομικές:

Ένταξη του ετήσιου προϋπολογισμού, απολογισμού και ισολογισμού εσόδων - εξόδων του Σταθμού, επιμέλεια εφοδιασμού τροφίμων και υλικών συντήρησης, διάθεσης και φύλαξης τους, επιμέλεια προμήθειας παιδαγωγικού υλικού κ.ά.

3. Παιδαγωγικές:

Μερική παιδαγωγική απασχόληση των παιδιών, παρακολούθηση, συντονισμός και έλεγχος του παιδαγωγικού έργου του προσωπικού, λήψη διορθωτικών μέτρων, επίλυση εκτάκτων παιδαγωγικών προβλημάτων ή αναγκών.

Το παιδαγωγικό προσωπικό αποτελείται από υπαλλήλους κλάδων Βρεφονηπιοκομίας ή Νηπιαγωγών. Οι αρμοδιότητές τους είναι παιδαγωγικές και διοικητικές.

1. Παιδαγωγικές:

Φροντίδα για την ορθή ψυχοσωματική και ψυχονοητική ανάπτυξη των παιδιών, εφαρμογή του ημερήσιου προγράμματος απασχόλησης και των ατομικών προγραμμάτων των παιδιών, ενημέρωση γονέων για την ψυχοκοινωνική εξέλιξη των παιδιών τους.

2. Διοικητικές:

Εισήγηση στο Διευθυντή των αναγκών εφοδιασμού των τμημάτων σε παιδαγωγικό υλικό, διαχείριση του εποπτικού υλικού και των μέσων διδασκαλίας, καταχώρηση της διδαχθείσας ύλης σε ειδικό βιβλίο, επίβλεψη της χωροταξίας των τμημάτων και των αιθουσών, παρακολούθηση διανομής φαγητού, υποστήριξη του διοικητικού και διαχειριστικού έργου του Διευθυντή.

Στο Διοικητικό Προσωπικό ανήκουν υπάλληλοι των κλάδων Διοικητικού - Λογιστικού ή Διαχειριστών. Οι αρμοδιότητές τους είναι διοικητικές και οικονομικές:

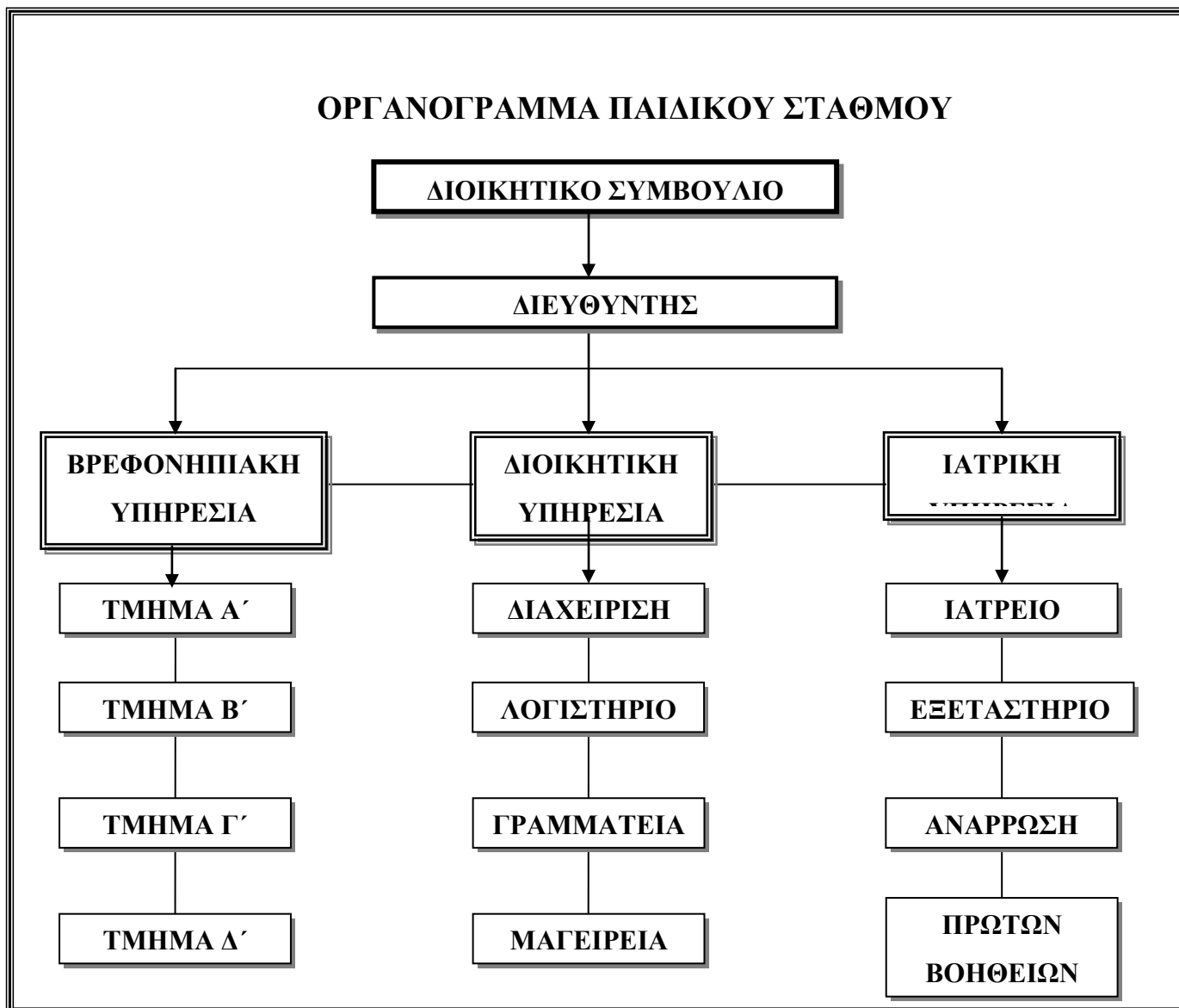
Γραμματειακή υποστήριξη του Δ.Σ. και του Διευθυντή, τήρηση βιβλίων, έκδοση δελτίων, σύνταξη μισθοδοτικών καταστάσεων, εκτέλεση προμηθειών και τήρηση όλων των σχετικών δικαιολογητικών ή παραστατικών, εκτέλεση πληρωμών.

Το Βοηθητικό - Τεχνικό προσωπικό αποτελείται από υπαλλήλους κλάδων Βοηθητικού προσωπικού μαγειρείου, τραπεζαρίας, καθαριότητας, βοηθητικών εργασιών και του κλάδου τεχνικού (οδηγών). Οι αρμοδιότητές τους είναι ανάλογα του αντικειμένου εργασίας τους:

Διαχείριση τροφίμων (παραλαβή, συντήρηση, μαγειρική), τήρηση καθαριότητας, υγιεινής και ασφάλειας, διαχείριση υλικών αναλωσίμων υλικών, μεταφορά και μετακινήσεις παιδιών σύμφωνα με το πρόγραμμα κ.ά.

Πλην του ανωτέρω βασικού προσωπικού, σ' ένα παιδικό σταθμό απασχολείται επιπλέον προσωπικό συναφών ειδικοτήτων με μερική απασχόληση. Κάθε παιδικός σταθμός, βάσει σχετικής νομοθεσίας, οφείλει να διαθέτει ιατρείο, όπου ο γιατρός επισκέπτεται ανά 15νθήμερο και παρακολουθεί τη σωματική και διανοητική εξέλιξη των παιδιών καθώς επίσης φροντίζει για την υγειονομική τους κατάσταση (π.χ. εμβολιασμοί). Πέραν του ιατρού, σε ορισμένους σταθμούς προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ψυχολόγος και κοινωνικός λειτουργός, είτε σε συστηματική βάση είτε κατά περίπτωση.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΙΔΙΚΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ



3. Λειτουργία Σταθμών

Οι σταθμοί (Βρεφονηπιακοί, Παιδικοί), λειτουργούν ένδεκα μήνες το χρόνο, πλην του Αυγούστου, καθημερινά από τις 07:00 (χειμερινό ωράριο) ή τις 06:45 (θερινό ωράριο) μέχρι τις 16:00, πλην αργιών.

Τα παιδιά κατανέμονται σε τμήματα ανάλογα με την ηλικία τους:

- i. Για βρέφη ηλικίας από 8 μηνών μέχρι 18 μηνών
- ii. Για βρέφη ηλικίας από 18 μηνών μέχρι 3 ετών
- iii. Για νήπια από 3 ετών μέχρι 6 ετών.

Δικαίωμα εγγραφής έχουν τα παιδιά εργαζομένων γονέων, οικονομικά αδυνάτων οικογενειών ή οικογενειών ειδικών κοινωνικών καταστάσεων (ορφανά, άγαμων μητέρων,

διαζευγμένων γονέων, πολύτεκνων οικογενειών ή παιδιών αναπήρων οικογενειών). Τα παιδιά που εγγράφονται πρέπει να είναι σωματικά, νοητικά και ψυχικά υγιή. Ο αριθμός των παιδιών που εγγράφονται είναι δυνατόν να υπερβαίνει το 20% της προβλεπόμενης δυναμικότητάς του Σταθμού, εφόσον υπάρχουν διαθέσιμοι οι απαιτούμενοι επιπλέον χώροι. Αναλόγως του μηνιαίου οικογενειακού εισοδήματος καταβάλλονται επίσης τροφεία, στα οποία προσαυξάνεται η μηνιαία συνδρομή για μεταφορά των παιδιών, εφόσον ο Σταθμός διαθέτει μεταφορικό μέσο.

Το ημερήσιο πρόγραμμα απασχόλησης περιλαμβάνει γενικά δραστηριότητες που υποβοηθούν την εξέλιξη των παιδιών στην κοινωνική, συναισθηματική, νοητική και κινητική του ανάπτυξη. Ειδικότερα, για την ηλικία από 8 έως 18 μηνών, ιδιαίτερη σημασία έχει η ικανοποίηση των σωματικών τους αναγκών (φαγητό, καθαριότητα) και εξασφάλιση συνθηκών ασφάλειας, στοργής, χαράς (ψυχοσυναισθηματική κατάσταση). Για την ομάδα ηλικίας από 18 μηνών έως 3 ετών, το ημερήσιο πρόγραμμα περιλαμβάνει, πλην των ανωτέρω, δραστηριότητες που προωθούν την ενθάρρυνση της ανεξαρτησίας με επαναλαμβανόμενες πρακτικές ασκήσεις. Για την ομάδα ηλικίας 3 ετών έως 6 ετών, το ημερήσιο πρόγραμμα περιλαμβάνει δραστηριότητες που αφορούν:

- Λεκτική έκφραση,
- Αισθητηριακό εμπλουτισμό
- Προμαθητικές έννοιες
- Ψυχοκινητικές ασκήσεις
- Μουσική αγωγή
- Θεατρικό παιχνίδι
- Δραματοποίηση, παραμύθι
- Ελεύθερη ενασχόληση σε γωνιές ποικίλων θεματικών ενοτήτων: ζωγραφικής, πλαστικής, κατασκευών, κουκλοθέατρο, αντιληπτικής ικανότητας κ.ά.

4. Ιδιωτικοί Παιδικοί Σταθμοί

Η αυξανόμενη ένταξη των γυναικών στην αμειβόμενη παραγωγική εργασία και η αδυναμία του κράτους να καλύψει τη ζήτηση υπηρεσιών βρεφονηπιακών σταθμών αποτέλεσαν του κύριους παράγοντες που ώθησαν την ιδιωτική πρωτοβουλία να επενδύσει στον τομέα της προσχολικής φροντίδας και αγωγής.

Η άδεια ίδρυσης ιδιωτικού βρεφονηπιακού ή παιδικού σταθμού παρέχεται από τις Διευθύνσεις ή τα Τμήματα Πρόνοιας των Νομαρχιών των περιφερειών στις οποίες προτίθεται

να εγκατασταθεί ο σταθμός. Η άδεια ίδρυσης χορηγείται σε φυσικά πρόσωπα ή εταιρίες. Μετά την ολοκλήρωση των εργασιών (κατασκευή ή εκμίσθωση κτιρίου, διαμόρφωση χώρων και προμήθεια εξοπλισμού) παρέχεται η άδεια λειτουργίας αναλόγως της κατηγορίας του Σταθμού (βρεφονηπιακός, βρεφικός, παιδικός).

Η διοίκηση του ιδιωτικού σταθμού εκτελείται από τον ιδιοκτήτη - επιχειρηματία, στην περίπτωση σταθμού μικρής δυναμικότητας. Εάν η άδεια έχει χορηγηθεί σε εταιρία, τότε το Δ.Σ. αυτής ασκεί τη Διοίκηση του σταθμού. Αυτές είναι οι βασικές διαφορές του δημόσιου με τον ιδιωτικό σταθμό ως προς τη δομή και οργάνωσή του. Στα άλλα επίπεδα της οργανωτικής δομής δεν παρατηρούνται διαφορές. Διευθυντής, υπεύθυνος νηπιαγωγός ή βρεφοκόμος ανά τμήμα, βοηθός νηπιαγωγού ή βρεφοκόμου, παιδίατρος μερικής απασχόλησης, προσωπικό άλλων συναφών ειδικοτήτων (ψυχολόγος, κοινωνικός λειτουργός, μουσικός, ρυθμικής κ.ά.) μερικής ή πλήρους απασχόλησης, διοικητικό, βοηθητικό και τεχνικό προσωπικό. Η λειτουργία, διατροφή, η εγγραφή, τα τηρούμενα βιβλία υπόκεινται στις ίδιες διατάξεις που ρυθμίζουν τα αντίστοιχα θέματα που αφορούν του δημόσιους βρεφονηπιακούς σταθμούς.

Η ελάχιστη δυναμικότητα ενός ιδιωτικού σταθμού, προκειμένου να είναι εφικτή η βιωσιμότητα και η εύρυθμη λειτουργία του, σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία έχει ορισθεί να μην είναι μικρότερη των 15 βρεφών, για βρεφικό σταθμό και 15 νηπίων για παιδικό σταθμό. Η χωροταξία του σταθμού πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις λειτουργικές ανάγκες των προγραμμαμάτων φροντίδας και προσχολικής αγωγής, τις κατασκευαστικές προδιαγραφές (υγιεινή και ασφάλεια, βρεφών και νηπίων, θέρμανση, φωτισμός, αερισμός, επίπλωση, υπαίθριοι και ημιυπαίθριοι χώροι).

Ο έλεγχος ορθής λειτουργίας διενεργείται από την αρμόδια Νομαρχία. Στην ουσία η Διοίκηση του σταθμού υποβάλλει στο τέλος κάθε έτους έκθεση δραστηριοτήτων. Εάν διαπιστωθούν προβλήματα μη ορθής λειτουργίας επιβάλλονται κυρώσεις και σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατή η ανάκληση της άδειας λειτουργίας.

5. Οργάνωση προσωπικής εργασίας

Οι βρεφονηπιοκόμοι, ως οι κύριοι συντελεστές διαμόρφωσης της σωματικής και ψυχοκοινωνικής ανάπτυξης των παιδιών προσχολικής ηλικίας στο εργασιακό περιβάλλον ενός παιδικού σταθμού, έχουν την υποχρέωση να αποδώσουν υψηλού επιπέδου έργο, επειδή η δική τους Παρατηρούμενη Ποιότητα επηρεάζει τη διαμόρφωση της Ιδανικής Ποιότητας των παιδιών. Παράλληλα, η ικανοποίηση των προσδοκιών των ιδίων των βρεφονηπιοκόμων μέσω

της εργασίας τους, επιτρέπει τη σύγκλιση μεταξύ της δικής τους Παρατηρούμενης και Ιδανικής Ποιότητας.

Ο βρεφονηπιοκόμος πρέπει να οργανώνει και να εκτελεί την εργασία του με τέτοιο τρόπο, ώστε να βελτιώνει διαρκώς το επίπεδο της Παρατηρούμενης Ποιότητας. Η οργάνωση της εργασίας του πρέπει να σχεδιάζεται και να πραγματοποιείται σύμφωνα με τα στάδια που περιγράφονται πιο κάτω:

- 1ο Καθορισμός προσωπικών στόχων εργασίας
- 2ο Οργάνωση της καθημερινής εργασίας
- 3ο Αποδοτικότητα προσωπικής εργασίας
- 4ο Αυτό-αξιολόγηση προσωπικής εργασίας
- 5ο Έλεγχος προσωπικής εργασίας

5.1 Καθορισμός προσωπικών στόχων εργασίας

Η διαμόρφωση των στόχων πρέπει να λαμβάνει υπόψη την απαιτούμενη σαφήνεια, συγκεκριμενικότητα και εφικτότητα καθώς και τη διασύνδεση των στόχων με τη δική του προσωπική ποιότητα του βρεφονηπιοκόμου. Οι στόχοι εργασίας πρέπει να είναι συμβατοί με τους στόχους προσωπικής ποιότητας. Κάθε στόχος εργασίας προϋποθέτει μια συμφωνία του ίδιου του βρεφονηπιοκόμου με τον εαυτό του. Η συσχέτιση των στόχων εργασίας με τους προσωπικούς του στόχους διασφαλίζει τη σύγκλιση μεταξύ των επιπέδων εξωτερικής και εσωτερικής, Ιδανικής Προσωπικής Ποιότητας. Η διαμόρφωση των στόχων εν συνεχεία ακολουθείται από τη διαμόρφωση των σχεδίων, των πλάνων ενεργειών και δραστηριοτήτων για την επίτευξή τους. Τα σχέδια εργασίας μπορούν να έχουν εβδομαδιαία, μηνιαία ή εξαμηνιαία χρονική διάρκεια, αναλόγως της ιδιαιτερότητας των εργασιακών στόχων, του βαθμού δυσκολίας ή του βαθμού ανταπόκρισης. Για κάθε χρονική περίοδο απαιτείται ο σχεδιασμός συγκεκριμένων ενεργειών, εργασιών. Η πραγματοποίηση των εργασιών αυτών απαιτεί ορθή διαχείριση χρόνου και προσπαθειών και προϋποθέτει σαφή γνώση του αντικειμένου εργασίας. Η εργασία του βρεφονηπιοκόμου δεν είναι εργασία ρουτίνας, αδιαφορίας, αλλά μια συνεχής διεργασία βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει προς τα παιδιά, τους γονείς, τους συναδέλφους του. Η καταγραφή των πεπραγμένων εργασιών ανά εβδομάδα ή μήνα και η εκτίμηση της αποτελεσματικότητάς τους συμβάλλει σημαντικά στην δυνατότητα αυτό-αξιολόγησης του έργου του. Με βάση τις εκτιμήσεις αυτές, ο κάθε βρεφονηπιοκόμος είναι σε θέση να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα βελτίωσης της προσωπικής του ποιότητας στο χώρο της εργασίας του.

5.2 Οργάνωση καθημερινής εργασίας.

Στο δικό του χώρο εργασίας, ο βρεφονηπιοκόμος αναλώνει το μεγαλύτερο μέρος του εργασιακού του χρόνου. Ένας ορθά σχεδιασμένος και καλά οργανωμένος χώρος εργασίας επιτρέπει στο βρεφονηπιοκόμο να εργασθεί αποδοτικά, να εξοικονομεί χρόνο και να μην αισθάνεται τόσο ο ίδιος όσο και τα παιδιά ότι ενοχλούνται ή ότι δυσανασχετούν με κάτι. Η οργανωμένη διάταξη των επιμέρους στοιχείων, σύμφωνα με το κάθε φορά αντικείμενο εργασίας του βρεφονηπιοκόμου και τη ροή των απαιτούμενων διαδικασιών για την εκτέλεση του συμβάλλει στη δημιουργία εικόνας ελέγχου και τεχνογνωσίας που πρέπει να διαθέτει. Ένας καλά οργανωμένος χώρος εργασίας σημαίνει υψηλότερο επίπεδο ενεργητικότητας, μείωση τυχόν σφαλμάτων, καλύτερη ποιότητα. Αντίθετα, ένας ακατάστατος χώρος εργασίας προκαλεί κόπωση και απώλεια ενεργητικότητας, επαυξάνει τις πιθανότητες τυχόν σφαλμάτων και δημιουργεί συνθήκες χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Για όσους το γραφείο αποτελεί το κεντρικό στοιχείο του χώρου εργασίας πρέπει να διατηρείται πάντα τακτοποιημένο. Πάνω σε αυτό πρέπει να υπάρχει το πρόγραμμα εργασιών της ημέρας και σε ξεχωριστό φάκελο το πρόγραμμα εργασιών της εβδομάδας. Η ύπαρξη μόνο αυτών των δύο προγραμμάτων συμβάλλει αποφασιστικά στην επικέντρωση των εβδομαδιαίων σχεδίων εργασίας και στην αυτοσυγκέντρωση της πραγματοποίησής τους. Στον υπόλοιπο χώρο της αίθουσας τα διάφορα υλικά (παιχνίδια, μαθησιακά αντικείμενα, γραφική ύλη κ.ά.) είναι ταξινομημένα και τακτοποιημένα στις ειδικές θέσεις, από τις οποίες αφαιρούνται μόνο όταν χρησιμοποιούνται, ανάλογα με την τρέχουσα δραστηριότητα. Η ακατάστατη αίθουσα αποκαλύπτει αδυναμία του νηπιαγωγού να οργανώσει το χώρο εργασίας του, να λάβει αποφάσεις για το ημερήσιο πρόγραμμα, να εκτελέσει τα πλάνα και τα σχέδια όπως αυτά προκύπτουν από τους προκαθορισμένους εργασιακούς του στόχους.

5.3. Αποδοτικότητα προσωπικής εργασίας.

Η ικανότητα εκτέλεσης της εργασίας αποτελεί σημαντικό στοιχείο της προσωπικής ποιότητας. Η ανάθεση και εκτέλεση εργασιών που ενδιαφέρουν το νηπιαγωγό αυξάνουν τις δυνατότητες προαγωγής και επαγγελματικής του εξέλιξης, παρά το γεγονός ότι η αποδοτική εκτέλεση των εργασιών και δραστηριοτήτων εξαρτάται επίσης από τα ίδια τα παιδιά και το οικογενειακό τους περιβάλλον. Σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του παιδικού σταθμού, η

αποδοτική εργασία έχει στοιχεία συνυπευθυνότητας τόσο του προϊσταμένου όσο και του υφισταμένου.

Το αντικείμενο των εργασιών πρέπει να είναι κοινά αποδεκτό από τον υπεύθυνο του παιδικού σταθμού και το νηπιαγωγό, χωρίς να αφήνει περιθώρια παρερμηνειών και ασαφούς κατανόησης. Εάν υπάρχει γραπτή περιγραφή του αντικειμένου εργασίας, ο υπεύθυνος βρεφονηπιοκόμος τμήματος πρέπει να φροντίσει για τη σύνταξή του και την έγκρισή του από το Διευθυντή του παιδικού σταθμού. Η γραπτή περιγραφή ή διευκολύνει και διασφαλίζει την ομαλή ροή εργασιών, συμβάλλοντας παράλληλα στην καθιέρωση κοινά αποδεκτών αντικειμένων εργασίας.

Οι χρονικοί περιορισμοί αποτελούν σημαντικό παράγοντα αποδοτικότητας. Οι προθεσμίες πρέπει να είναι σαφείς και ρεαλιστικές, επιτρέποντας την πραγματοποίηση των εργασιών, χωρίς τον κίνδυνο μείωσης της ποιότητας. Ο πλεονασμός ή η έλλειψη χρόνου δημιουργούν με τη σειρά τους προβλήματα με αλυσιδωτές επιπτώσεις. Ο πλεονασμός χρόνου οδηγεί στη σπατάλη χρόνου, εάν ο βρεφονηπιοκόμος δεν αναλάβει πρωτοβουλίες διεύρυνσης των δραστηριοτήτων του. Στην αντίθετη περίπτωση, υπάρχει το ενδεχόμενο η σπατάλη χρόνου να καταλήξει στην καθυστέρηση εργασιών του ίδιου ή των συναδέλφων του. Η έλλειψη χρόνου θέτει, εκ των πραγμάτων, το βρεφονηπιοκόμο ενώπιον της επιλογής εναλλακτικών λύσεων με ιεραρχική σειρά, κατά βαθμίδα σημαντικότητας των εργασιών.

Η αποφυγή της σπατάλης χρόνου, χρήματος, υλικών και άλλων παραγωγικών πόρων αποτελούν σημαντικές συνιστώσες βελτίωσης της αποδοτικότητας τόσο του ίδιου όσο και των συναδέλφων του. Η ορθή διαχείριση των υλικών πόρων επιτρέπει τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των συνολικών παραγωγικών πόρων. Η παραγωγή «πολύ χαμηλής» ή «πολύ υψηλής» ποιότητας μπορεί να σημαίνει κακή χρήση των παραγωγικών πόρων, κακή χρήση ή οποία επηρεάζει άμεσα και μελλοντικά την ποιότητα της προσωπικής εργασίας και την αποδοτικότητα του νηπιαγωγού. Τα υλικά που είναι απαραίτητα για τις κατασκευές, τα παιχνίδια τη δημιουργική απασχόληση των παιδιών μπορεί να έχουν, κατά περίπτωση, πολλαπλές χρήσεις, μεγιστοποιώντας με αυτόν των τρόπο την αποδοτικότητα των παραγωγικών πόρων και επιτυγχάνοντας πολλαπλασιαστικά οφέλη.

5.4. Αυτό - αξιολόγηση προσωπικής εργασίας.

Στο τέλος κάθε περιόδου, ανάλογα με τους προκαθορισμένους στόχους, η αυτο-αξιολόγηση της προσωπικής εργασίας κρίνεται επιβεβλημένη. Με την αυτο-αξιολόγηση ο βρεφονηπιοκόμος έχει τη δυνατότητα να εκτιμήσει, εκ των υστέρων ή εκ του αποτελέσματος,

την αποδοτικότητα της εργασίας του, να προσδιορίσει τυχόν σφάλματα, να διαπιστώσει τυχόν αδυναμίες ή αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους. Η αυτο-αξιολόγηση παρέχει επίσης τη δυνατότητα εκτίμησης της ποιότητας και ποσότητας της προσωπικής εργασίας. Το κριτήριο αξιολόγησης θα πρέπει να είναι ένα υψηλό επίπεδο απαιτήσεων που προσεγγίζουν, κατά το δυνατόν, το επίπεδο της Ιδανικής Ποιότητας. Με το κριτήριο αυτό το επίπεδο ποιότητας της προσωπικής εργασίας θα είναι κατά πάσα πιθανότητα υψηλό. Στο βαθμό που η ολοκλήρωση της εργασίας έχει επιτευχθεί μέσα στο χρονικό ορίζοντα που είχε προβλεφθεί, το μέγεθος της ποσότητας και το επίπεδο της ποιότητας ήταν σύμφωνα με τους προσδοκώμενους στόχους, τότε η αξιολόγηση της προσωπικής εργασίας από τον ίδιο των νηπιαγωγό είναι θετική, ενισχύει την αυτό-εκτίμησή του και συμβάλλει σημαντικά στην αναγνώρισή του από τους «πελάτες» του δηλαδή από τα απιδιά και τους γονείς τους καθώς και από τους συναδέλφους και τη Διεύθυνση. Η αναγνώριση οδηγεί, εν συνεχεία, στην ανάληψη αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων, στην εκτέλεση εργασιών με επιστημονικό ενδιαφέρον, στην καθιέρωση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων και παιδιών / γονέων.

5.5 Έλεγχος προσωπικής εργασίας.

Η βελτίωση της προσωπικής εργασίας ενός βρεφονηπιοκόμος εξαρτάται επίσης από την ικανότητα αποφυγής λαθών ή σφαλμάτων κατά την εκτέλεση του ημερήσιου ή εβδομαδιαίου προγράμματος εργασίας του. Τα λάθη προκαλούν μεγάλα κόστη και δημιουργούν κλίμα δυσαρέσκειας μεταξύ των παιδιών, των γονέων αλλά και των συναδέλφων.

Ο έλεγχος του βρεφονηπιοκόμος στην προσωπική του εργασία αποσκοπεί στην ταχεία ανάκαμψη και προσδιορισμό τυχόν σφαλμάτων κατά των ώρα της εργασίας του, προκειμένου να είναι σε θέση να επανορθώσει αφενός και να αποφύγει στο μέλλον παρόμοια λάθη. Η ικανότητα ανίχνευσης, αναγνώρισης και αποφυγής λαθών επηρεάζει σημαντικά την αξιολόγηση της προσωπικής του ποιότητας από τον ίδιο τον νηπιαγωγό καθώς και των συναδέλφων του γι' αυτόν.

Η ικανότητα αυτή καθιστά δυνατή επίσης τη διάκριση μεταξύ αποδεκτών και μη αποδεκτών σφαλμάτων. Όταν νέες γνώσεις αναπτύσσονται, νέες δεξιότητες πειραματίζονται ή νέα προγράμματα δοκιμάζονται, τα αποδεκτά σφάλματα είναι δημιουργικά με την προϋπόθεση ότι αναγνωρίζονται γρήγορα. Αντίθετα, τα μη αποδεκτά σφάλματα είναι τα σφάλματα εκείνα που προέρχονται από αδιαφορία, χαμηλή ποιότητα εργασίας, εκείνα που μπορούν να αποφευχθούν. Τα λάθη αυτά είναι ζημιογόνα και δαπανηρά. Συνήθως, τα

περισσότερα λάθη έχουν την ίδια αιτία, τα οποία, καθώς δεν αντιμετωπίζεται η αιτία τους, συχνά επαναλαμβάνονται. Το 20% των δραστηριοτήτων προκαλεί το 80% των σφαλμάτων.

Η αποφυγή των σφαλμάτων στηρίζεται κυρίως στην ικανότητα του βρεφονηπιοκόμου να προβλέψει τυχόν σφάλματα κατά την ώρα της εργασίας του. Η δυνατότητα αποφυγής των σφαλμάτων επιτυγχάνεται εάν αναζητούνται όλες οι πιθανές αιτίες τους, και εάν λαμβάνονται μέτρα αντιμετώπισης όχι μόνο των συμπτωμάτων τους ή των επιπτώσεών τους, αλλά και εάν λαμβάνονται μέτρα που αντιμετωπίζουν τις βασικές αιτίες που τα προκαλούν.

Κεφάλαιο 4^ο

Ο ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΣ ΣΤΑΘΜΟΣ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ

Ο ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΣ ΣΤΑΘΜΟΣ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ

1. Εισαγωγή

Πώς ορίζεται ένας βρεφονηπιακός σταθμός;

Ως ένα κοινωνικό ίδρυμα με προορισμό την εκπλήρωση συγκεκριμένου ΣΚΟΠΟΥ

Πως προσδιορίζεται ο σκοπός ενός ΒΝΣ;

Ως το φάσμα των υπηρεσιών που ένας ΒΝΣ παρέχει ή οφείλει να παρέχει στην κοινωνία.

Ο ΒΝΣ δεν αποτελεί αυτοσκοπό. Πρέπει να καλύπτει κοινωνικές ανάγκες αλλά και να προσαρμόζεται διαρκώς σε αυτές, καθώς αυτές δυναμικά αλλάζουν. Δεν πρέπει επίσης να παρέχει τις υπηρεσίες του χωρίς στόχους.

Η Διοίκηση ενός ΒΝΣ αποσκοπεί:

- στην εξασφάλιση εκείνων των δομών και

- στην παροχή εκείνων των υπηρεσιών που ικανοποιούν στον μέγιστο βαθμό τις, κατά

περίπτωση, κοινωνικές ανάγκες.

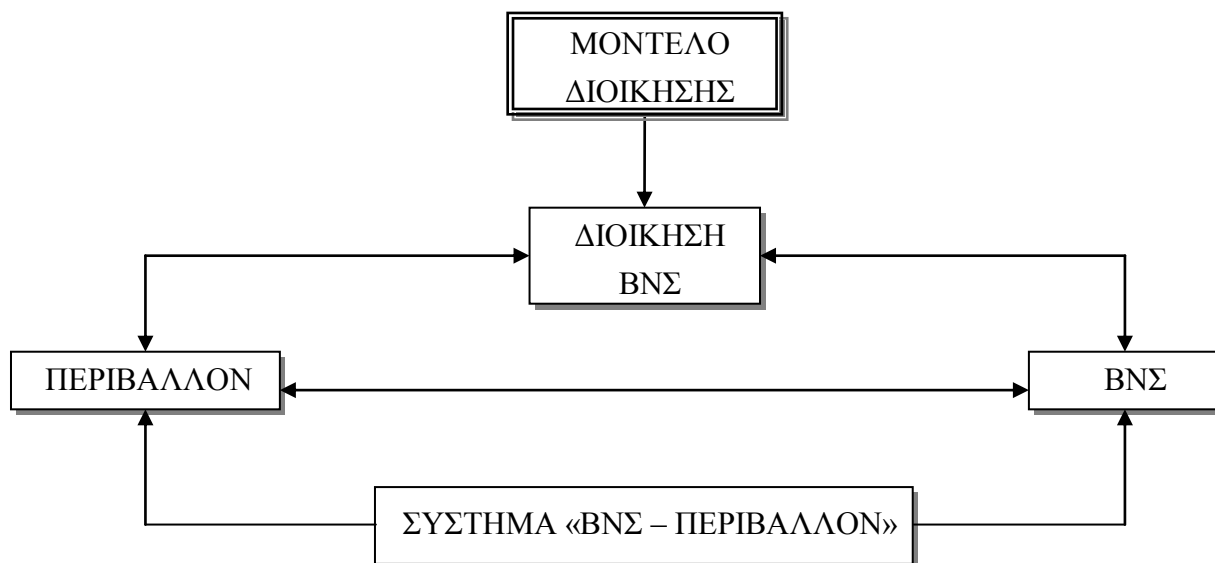
Η Διοίκηση ενός ΒΝΣ σχετίζεται άμεσα με 2 αλληλένδετα ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ:

1. Σύστημα ΒΝΣ

2. Σύστημα «Περιβάλλον / ΒΝΣ»

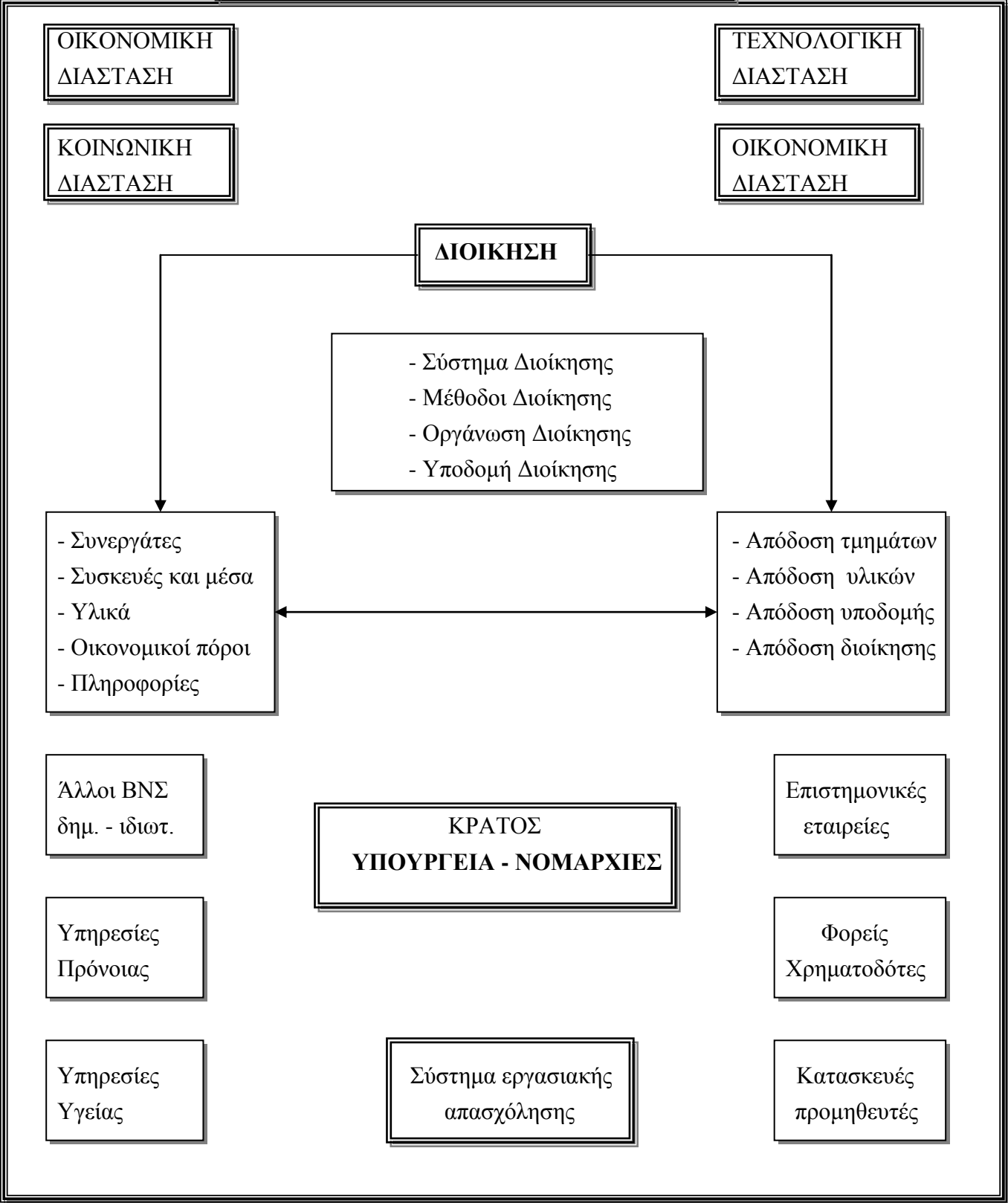
στα οποία επιδρά με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατή η εκπλήρωση του σκοπού του ΒΝΣ με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

2. Ο Βρεφονηπιακός Σταθμός ως Σύστημα



- Διαχείριση: Το σύνολο των διεργασιών διαμόρφωσης, καθοδήγησης και μετεξέλιξης του ανοικτού, κοινωνικού συστήματος του ΒΝΣ για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου σκοπού.
- Διαμόρφωση: Καθορισμός των μελλοντικών δομών του ΒΝΣ. Ποια τμήματα θα πρέπει να περιλαμβάνει στο μέλλον; Πως πρέπει να είναι οργανωμένα; Πως πρέπει να συνεργάζονται τα τμήματα μεταξύ τους; Οι διεργασίες διαμόρφωσης έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα.
- Καθοδήγηση: Επιρροή των λειτουργιών του ΒΝΣ - δεδομένης της δομής του σαν ΟΛΟΤΗΤΑ - για να εκπληρωθεί ο σκοπός του. Επειδή οι λειτουργίες διεκπεραιώνονται από ανθρώπους, ο επηρεασμός αφορά τους εργαζόμενους και το αντικείμενο εργασίας του. Οι διεργασίες καθοδήγησης έχουν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα.
- Μετεξέλιξη: Η παράμετρος "χρόνος" υποδηλώνει ότι η διαμόρφωση και η καθοδήγηση δεν έχουν στατικό χαρακτήρα. Οι δομές και οι λειτουργίες προσαρμόζονται συνεχώς στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Οι διεργασίες της μετεξέλιξης έχουν δυναμικό χαρακτήρα.

ΑΔΡΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΒΝΣ



Κοινωνική διάσταση

- δημογραφικά και επιδημιολογικά μεγέθη
- κοινωνικο-ψυχολογικές, πολιτιστικές τάσεις

Οικονομική διάσταση

- οικονομική ανάπτυξη, δομή οικονομίας
- μοντέλο και φορείς χρηματοδότησης

Τεχνολογική διάσταση

- σύγχρονη τεχνολογία, οπτικοακουστικά μέσα
- σε επίπεδο δικτύου ΒΝΣ μιας περιοχής – προνοιακής περιφέρειας.

Οικολογική διάσταση

- μόλυνση περιβάλλοντος
- ορθολογική χρήση πόρων

Επίσης πρέπει να αναλύονται παράγοντες που βρίσκονται σε άμεση / έμμεση σχέση με το σύστημα των ΒΝΣ και οι οποίοι προβάλλουν απαιτήσεις π.χ.

Ομάδες:	επιστημονικές εταιρείες
Φορείς:	υπηρεσίες υγείας / πρόνοιας
Ιδρύματα:	σύστημα εργασιακής απασχόλησης
Οργανισμοί:	φορείς χρηματοδοτήσεις

3. Ανάλυση Συστήματος «ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΣ ΣΤΑΘΜΟΣ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ»

1ο. Ο κοινωνικός σκοπός του ΒΝΣ

Η ανάλυση του σκοπού αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο στηρίζεται όλο το σύστημα διοίκησής του Μέσα στο σύστημα πρόνοιας, ο ΒΝΣ έχει συγκεκριμένη αποστολή, άρα ο ΒΝΣ δεν καθορίζει αυτόνομα τους στόχους του και τις υπηρεσίες που πρέπει να παρέχει. Ο σκοπός του ΒΝΣ καθορίζεται από τη σχετική νομοθεσία και τους κανονισμούς λειτουργίας του, παρόλο που παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στον τύπο και το περιεχόμενο του, ανάλογα με το επιδιωκόμενο επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Ταυτόχρονα επηρεάζεται και από το περιβάλλον του στις διάφορες διαστάσεις, το οποίο επιβάλλει στον ΒΝΣ μια σειρά απαιτήσεων.

2ο. Ανάλυση περιβάλλοντος ΒΝΣ

Η πρόβλεψη - πρόγνωση των μελλοντικών εξελίξεων, σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η εκτίμηση των επιπτώσεων τους στον ΒΝΣ οριοθετεί την ανάλυση του περιβάλλοντος ενός Β.Ν.Σ.

Ο στόχος αυτός επηρεάζεται από την ποσότητα - ποιότητα των πληροφοριών (ελλιπείς – αμφισβητούμενες) αλλά και από την ικανότητα απομόνωσης των κρίσιμων για την ανάπτυξη του ΒΝΣ παραγόντων και την εκτίμηση των επιπτώσεων τους στον συγκεκριμένο ΒΝΣ

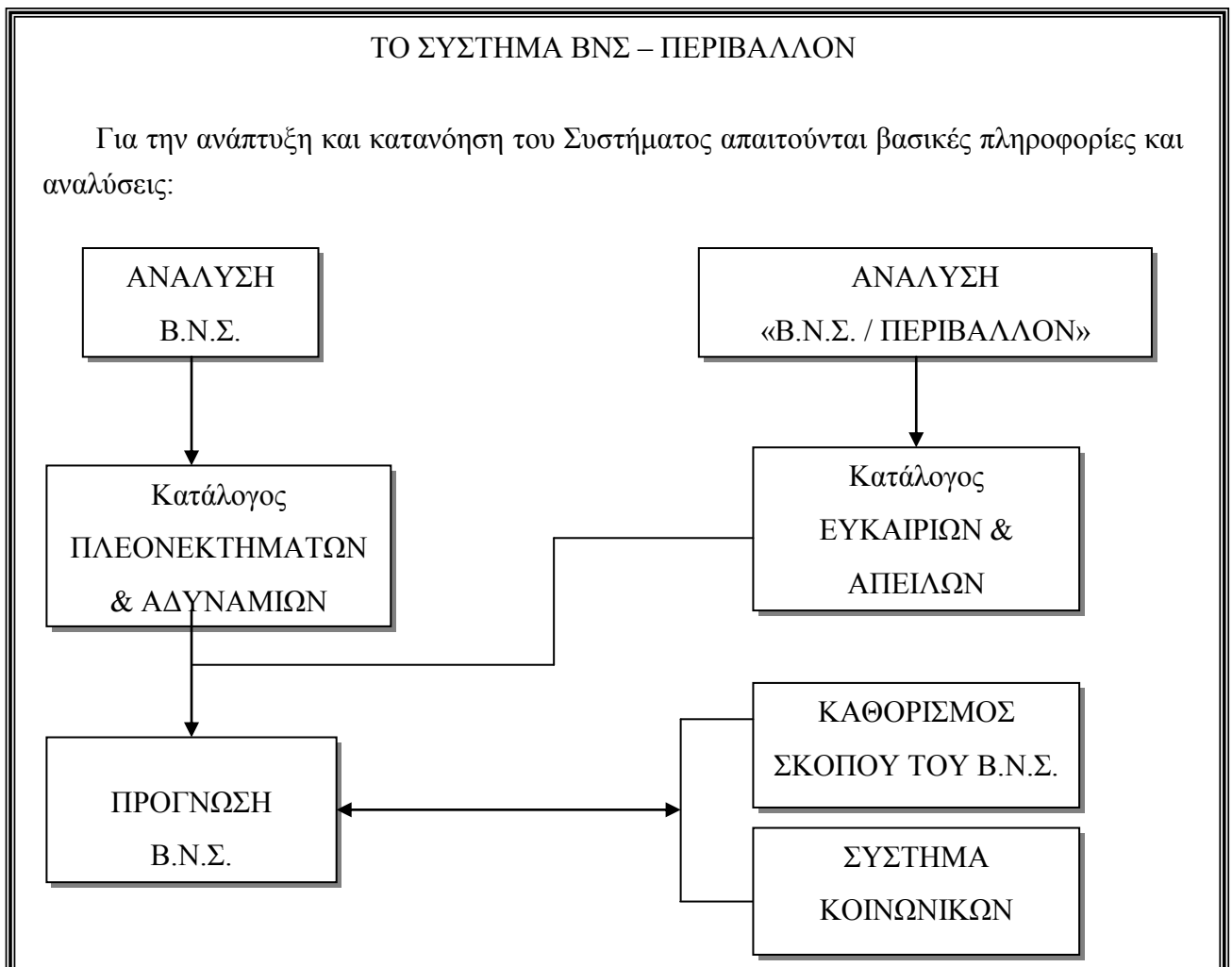
3ο. Ανάλυση ΒΝΣ

Στόχος της ανάλυσης ενός ΒΝΣ είναι η εξακρίβωση της μέχρι τώρα εξέλιξής του και της τρέχουσας_ κατάστασής του. Η συλλογή πληροφοριών αποτελεί τη βάση για την αντικειμενική αξιολόγηση της κατάστασης εκκίνησης

Η επεξεργασία των πληροφοριών αυτών είναι προβληματική στο βαθμό που δεν είναι σχηματοποιημένες – τυποποιημένες και δεν συνδέονται με ένα σύστημα προτυποποιημένων δεικτών λειτουργίας ώστε να οδηγήσουν στην αξιολόγηση των διαθέσιμων δεδομένων.

4ο. Κατάσταση εκκίνησης

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων, του σκοπού, του περιβάλλοντος και του ίδιου του ΒΝΣ, συνδυάζονται μεταξύ τους ώστε να καθορισθεί η κατάσταση εκκίνησης για την εξέλιξη του ΒΝΣ ή μεμονωμένων τμημάτων.



ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΟΧΩΝ

	ΠΛΑΝΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΝΟ
ΣΤΟΧΟΙ			
ΠΟΡΟΙ			
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ			

Το κατάλληλο εργαλείο

*Ο κατάλογος
ευκαιριών και απειλών
από το περιβάλλον*

γήρανση πληθυσμού

*Ο κατάλογος
πλεονεκτημάτων και αδυναμιών
από τον ίδιο τον ΒΝΣ*

δείκτες αξιολόγησης

Οι ευκαιρίες και απειλές από το περιβάλλον, τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες του ίδιου του Β.Ν.Σ. επιδρούν στον σκοπό και στους στόχους του ΒΝΣ, στο φάσμα των παρεχομένων υπηρεσιών και επιβάλλουν λήψη νέων ή απόρριψη παλαιών μέτρων.

5ο. Το σύστημα στόχων του ΒΝΣ

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης

- του ΒΝΣ
- του περιβάλλοντος του
- των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών
- των ευκαιριών και απειλών

συνδυάζονται ώστε να δημιουργούνται προγνώσεις για το μέλλον. Οι προγνώσεις αυτές σε συνδυασμό με τον σκοπό του ΒΝΣ και τις κρατούσες κοινωνικές αξίες δημιουργούν τη βάση για τη ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ που αφορούν τη διαμόρφωση και τη μετεξέλιξη του (ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ)

Οι στόχοι του ΒΝΣ πρέπει να αφορούν

- την απόδοσή του
- την οικονομία του
- το κοινωνικό όφελος

Οι στόχοι απόδοσης προσδιορίζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε σχέση με τον πληθυσμό εξυπηρέτησης. Τα διατιθέμενα μέσα αφορούν το Προσωπικό, τις κτιριακές εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τα αναλώσιμα υλικά.

Κάθε ΒΝΣ αποτελεί οικονομική μονάδα - Οι οικονομικοί στόχοι αφορούν την ρευστότητα, το οικονομικό όφελος και την οικονομικότητα (σχέση εισροών / εκροών).

Οι κοινωνικοί στόχοι αναφέρονται

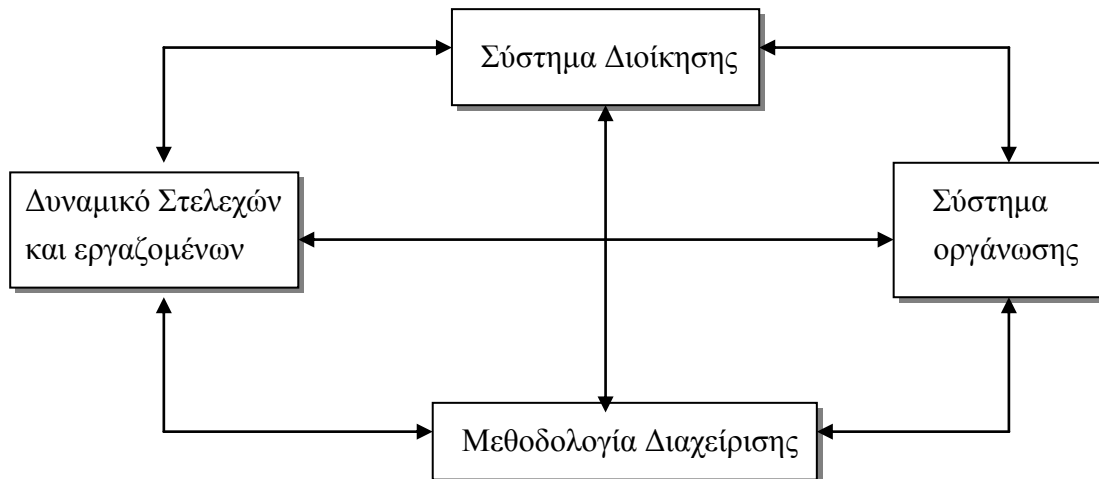
α) στην ένταξη του ΒΝΣ μέσα στην κοινωνία (εξωτερική κοινωνική προβληματική, θέματα εργασιακής απασχόλησης, εκπαιδευτικές δυνατότητες)

β) στην συμπεριφορά του ΒΝΣ προς τους εργαζόμενους (εσωτερική κοινωνική προβληματική, θέματα αναγνώρισης, προστασίας και προαγωγής των εργαζομένων).

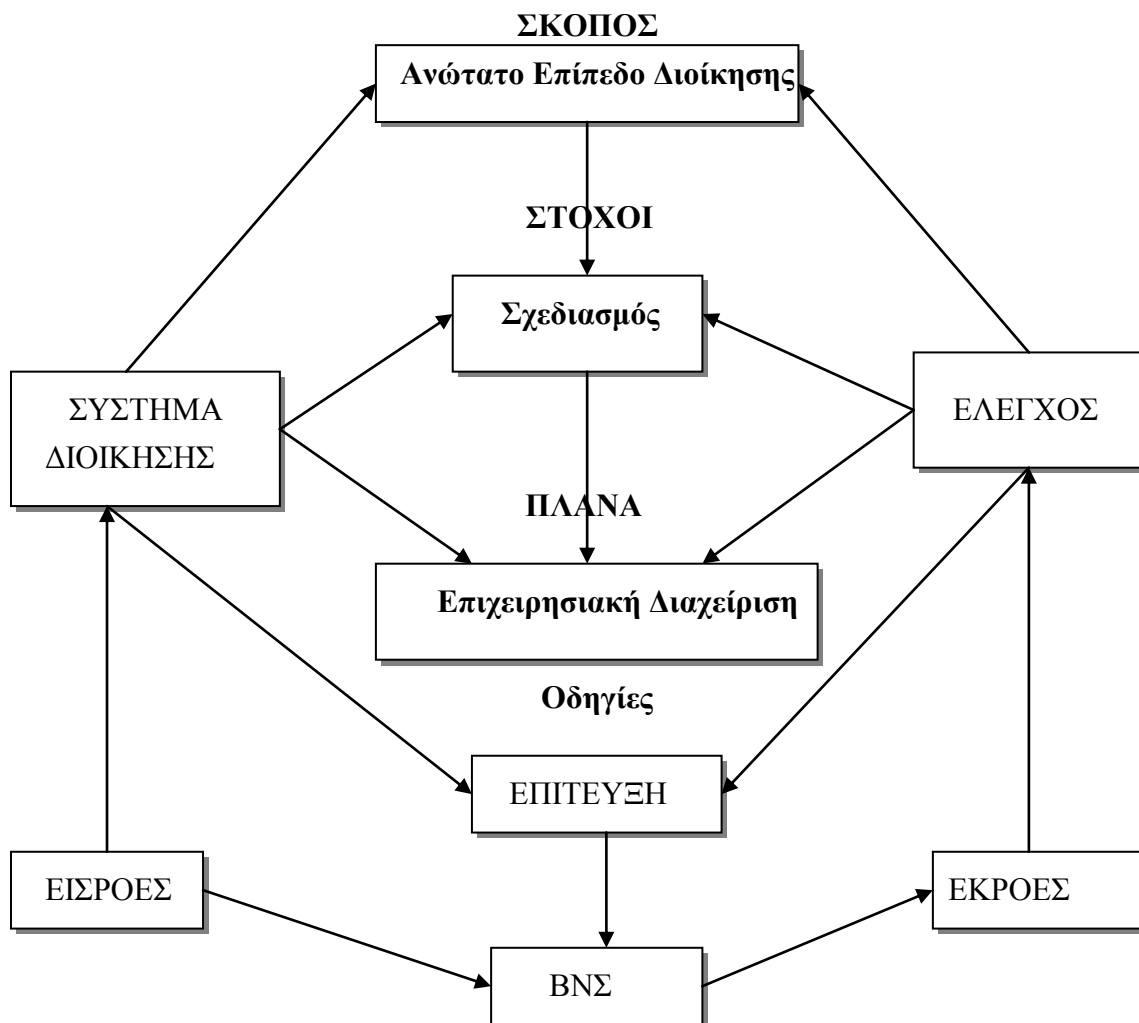
Η υλοποίηση στόχων προϋποθέτει τη διάθεση των αναγκαίων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων

4. Το μοντέλο της Διοίκησης

Το μοντέλο της Διοίκησης υπηρεσιών ενός ΒΝΣ διαρθρώνεται γύρω από 4 αλληλοεπιδρώμενες συνιστώσες:



1. Το σύστημα Διοίκησης 3 βαθμίδων



Α. Ανώτατο επίπεδο διοίκησης: Λαμβάνονται αποφάσεις μακροχρόνιας ισχύος, χωρίς συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα ή οργανωτικό πρότυπο.

Β. Σχεδιασμός: Τα χρονοδιαγράμματα έχουν συνήθως ετήσια διάρκεια και βασίζονται στον προϋπολογισμό. Για κάθε πρόβλημα διαμορφώνονται αντίστοιχα ΠΛΑΝΑ & ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ.

Γ. Επιχειρησιακή διαχείριση: Αφορά την καθημερινή πρακτική στη χρήση των ανθρώπινων και υλικών πόρων. Τα χρονοδιαγράμματα έχουν βραχεία διάρκεια.

2. Το σύστημα οργάνωσης

Η διαμόρφωση ευσταθών τυπικών οργανωτικών δομών εκκινεί από τις υπάρχουσες δομές και από την προβληματική για το ποιες λειτουργικές μονάδες του ΒΝΣ πρέπει να υφίστανται.

Στη συνέχεια καθορίζεται το είδος και η έκταση των παρεχομένων υπηρεσιών και η κατ' αντιστοιχία στελέχωση και οργάνωση του ΒΝΣ:

Μετά τον καθορισμό των λειτουργικών τμημάτων προσδιορίζονται οι σχέσεις και διασυνδέσεις μεταξύ τους.

Η βασική δομή του ΒΝΣ εξαρτάται από τον σκοπό και το μέγεθός του.

3. Η μεθοδολογία διαχείρισης

Με τον όρο «διαχειριστική μεθοδολογία» εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών που αποσκοπούν στην επιρροή της συμπεριφοράς των στελεχών, προκειμένου να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η διαχειριστική μεθοδολογία διακρίνεται σε μεθόδους

- α) επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων,
- β) καθοδήγησης και ελέγχου των εργαζομένων.

4. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι

Εξεύρεση και αξιοποίηση των αναγκαίων ανθρώπινων πόρων.

Καθορισμός του αριθμού (ποσοτική διάσταση) και των προσόντων (ποιοτική διάσταση).

Διαρκής επιμόρφωση και μετεκπαίδευση.

Κεφάλαιο 5^ο

**Ο ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΣ ΣΤΑΘΜΟΣ
ΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ**

Ο ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΣ ΣΤΑΘΜΟΣ ΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

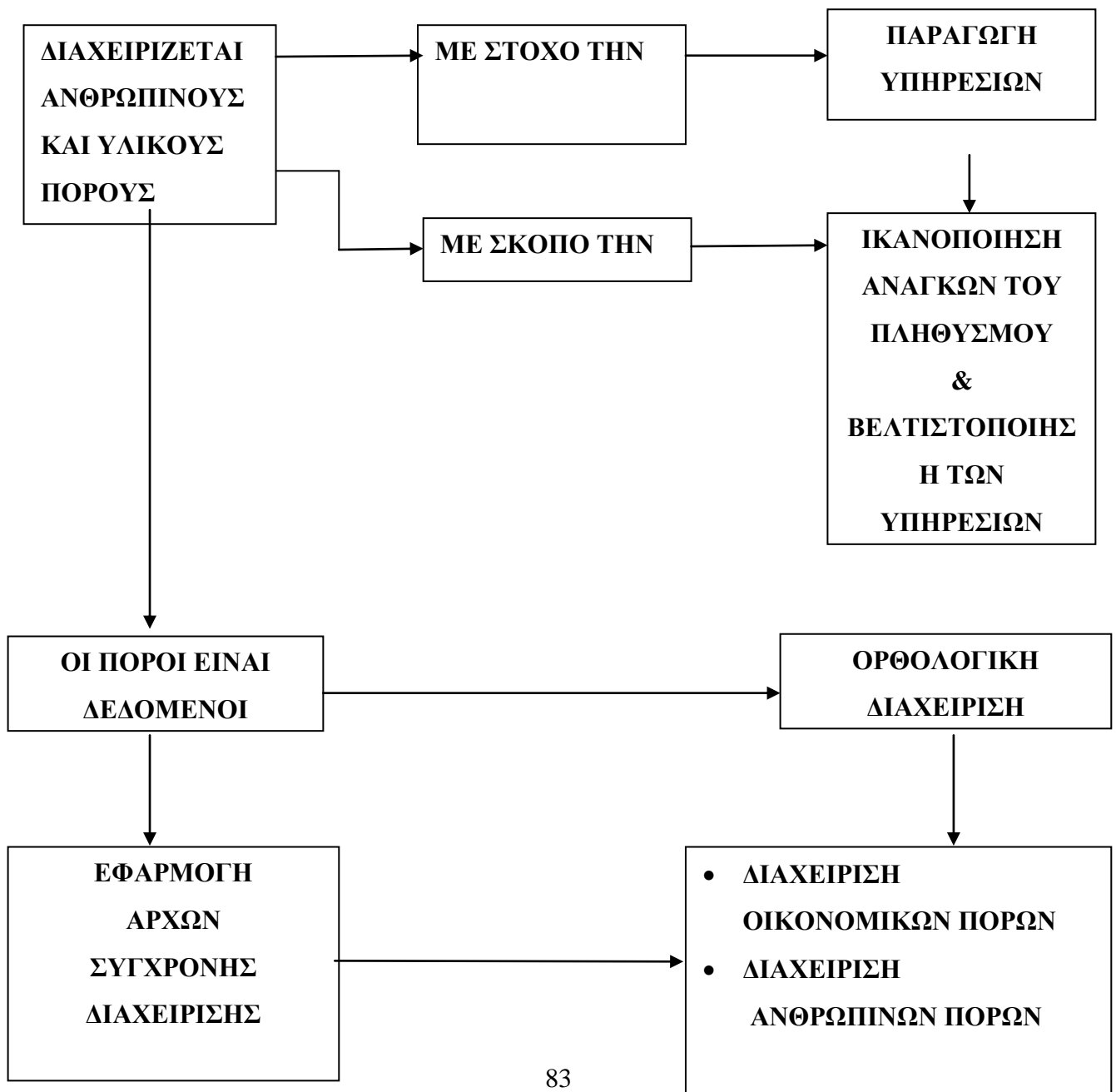
1. Διαχείριση Οικονομικών Πόρων

1.1. Ο Βρεφονηπιακός Σταθμός ως Οικονομική Μονάδα

Στην οικονομική ανάλυση με τον όρο ΠΑΡΑΓΩΓΗ εννοούμε το αποτέλεσμα μιας σειράς οικονομικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στον ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ των εισροών της παραγωγής σε εκροές αγαθών και υπηρεσιών.

Για κάθε θέμα διαχείρισης πρέπει να έχουμε πάντα υπόψη τα εξής:

Ο ΒΝΣ ΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ



Δύο βασικά ερωτήματα ανακύπτουν από το προηγούμενο σχεδιάγραμμα:

- 1ο Ερώτημα: Τι επιδιώκεται με τη δημιουργία ενός ΒΝΣ ως οικονομική μονάδα; Ποιος είναι ο σκοπός δημιουργίας του
- 2ο Ερώτημα: Ποιοι είναι οι συντελεστές που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και σκοπών για τους οποίους δημιουργήθηκε ο ΒΝΣ
- 1ος Συντελεστής: Τα χρηματικά κεφάλαια, προμήθεια εξοπλισμού, αναλώσιμου υλικού, ανέγερση κτιριακών εγκαταστάσεων ή ενοικίαση
- 2ος Συντελεστής: Το ανθρώπινο δυναμικό - λόγω της σημαντικότητας συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού όλων των κατηγοριών και ειδικοτήτων στην παραγωγή - παροχή υπηρεσιών η μονάδα χαρακτηρίζεται ως ΜΟΝΑΔΑ ΕΝΤΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- Είναι εξ' άλλου γνωστή η συμμετοχή της δαπάνης για μισθοδοσία του προσωπικού στο συνολικό ετήσιο κόστος λειτουργίας.

1.2. Εισροές

Σε κάθε παραγωγική διαδικασία παρατηρείται ένας μεγάλος αριθμός εισροών: περιβαλλοντικών, ψυχολογικών, κοινωνικών, λειτουργικών, οικονομικών, εργατικών, υγειονομικών, που μπορούν να επηρεάσουν τις εκροές, το τελικό προϊόν.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι ότι η πλειοψηφία των παραγόντων αυτών αποτελούνται από ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία δύσκολα μετρώνται ποσοτικά. Όμως και με τους μετρήσιμους παράγοντες διαπιστώνονται προβλήματα που σχετίζονται με τη δυνατότητα κατάταξης τους σε ομόλογες - ομοιογενείς ομάδες. Οι εισροές μπορούν να μετρηθούν σε φυσικές μονάδες π.χ. αριθμός ανθρώπινου δυναμικού ανά κατηγορία ειδικότητας (διοικητικοί - βρεφονηπιαγωγοί - νοσηλευτές - κοινωνικοί λειτουργοί - γιατροί κ.τ.λ.) αλλά επίσης μπορούν να μετρηθούν με πιο σύνθετες μεθόδους όπου οι εισροές των στελεχών του ΒΝΣ Α' δημιουργούν καλύτερο σχεδιασμό και επομένως καλλίτερη προσφορά υπηρεσιών απ' ότι επιτυγχάνεται στον ΒΝΣ Β'

1.3. Η παραγωγική διαδικασία

Η παραγωγή των υπηρεσιών πρόνοιας σχετίζεται περισσότερο με την θεωρία των επιχειρήσεων όπου κάθε μονάδα (υπηρεσία -τμήμα) θεωρείται ως μία παραγωγική μονάδα.

Η παραγωγικότητα των μονάδων μετράται με την συνάρτηση παραγωγής που εκφράζει τη τεχνική σχέση μεταξύ ΕΙΣΡΟΩΝ - ΠΟΡΩΝ (υπηρεσιών, υλικών υποδομής) και ΕΚΡΟΩΝ- ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (επίπεδο κοινωνικής προστασίας, ψυχοκοινωνική ανάπτυξη παιδιών). Η θεωρία της παραγωγής έχει τη χρησιμότητά της γιατί επιτρέπει την αποτίμηση της παραγωγικότητας ή της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών. Συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση ή μεγιστοποίηση του τελικού προϊόντος των προσφερομένων υπηρεσιών. Μια όμως από τις σημαντικές προϋποθέσεις είναι η ύπαρξη μιας ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ των απαραίτητων πληροφοριών που αποσκοπεί στην αποτύπωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο της διαχείρισης των πόρων. Το πρόβλημα είναι ότι δεν υπάρχουν κατά κανόνα διοικητικο-οικονομικά στοιχεία που να αφορούν στη κοστολόγηση των προσφερομένων υπηρεσιών και στην οικονομική αποτίμηση όλων των εισροών. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος δηλ. την αξιολόγηση της παραγωγικότητας μιας υπηρεσίας βασική προϋπόθεση αποτελεί η δημιουργία ενός συστήματος ΟΜΟΙΟΓΕΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ των ενεργειών και των εκροών ώστε να καθίσταται δυνατή η αξιολόγηση των προσφερομένων υπηρεσιών.

1.4 Η συνάρτηση της παραγωγής

Κάθε παραγωγική διαδικασία περιγράφεται με μια συγκεκριμένη συνάρτηση παραγωγής που εκφράζεται γενικά ως εξής:

$$Y = f(x_i)$$

όπου:

$$Y = \text{το προϊόν}$$

$$\text{και } x_i = x_1, x_2, \dots = \text{συντελεστές παραγωγής}$$

Ειδικότερα μπορεί να γίνει αναφορά στην ακόλουθη συνάρτηση παραγωγής

$$Y = f(a, k, \epsilon, v)$$

όπου Y = το προϊόν
 α = το ανθρώπινο δυναμικό
 κ = η κτιριακή υποδομή
 ε = ο εξοπλισμός
 ν = τα υλικά και αναλώσιμα

Στη προηγούμενη εξίσωση ο συντελεστής (f) υποδηλώνει τη συγκεκριμένη μορφή της τεχνολογίας ή της οργανωτικής δομής και λειτουργίας που χρησιμοποιείται στη παραγωγική διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να χρησιμοποιηθεί η εξής συνάρτηση παραγωγής:

$Y = A \{ \beta_1 \text{ (βρεφονηπιοκόμοι)} + \beta_2 \text{ (ψυχολόγοι)} + \beta_3 \text{ (άλλο προσωπικό)} + \beta_4 \text{ (κτίρια)} + \dots + \beta_{10} \text{ (φαρμακευτικό υλικό)} \}$ Δίνοντας συγκεκριμένες τιμές στις μεταβλητές σ' ένα οικονομετρικό υπόδειγμα μπορεί να λυθεί η εξίσωση και να βρεθούν οι αριθμητικές τιμές των παραμέτρων $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_{10}$. Εάν οι τιμές των παραμέτρων είναι π.χ. $\beta_1 = 0,3$ και $\beta_2 = 0,1$ αυτό σημαίνει ότι η αύξηση του αριθμού των βρεφονηπιοκόμων κατά 1 μονάδα θα επιφέρει αύξηση στη παραγωγή του τελικού προϊόντος κατά 0,3 μονάδες ή κατά 0,4 μονάδες στη περίπτωση προσθήκης μιας ψυχολόγου.

1.5. Εκροές

Σε κάθε πρόβλημα οργάνωσης μιας παραγωγικής διαδικασίας σημαντικότερο ρόλο παίζει η ΣΑΦΗΣ γνώση του προϊόντος που παράγεται, των ιδιαίτερων γνωρισμάτων του και των λόγων για τους οποίους η παραγωγή του είναι επιθυμητή.

Τι αλήθεια παράγει ένα ΒΝΣ και πως μπορεί αυτό το προϊόν να μετρηθεί;

Η ποσότητα και η ποιότητα του έργου που παράγει ένας ΒΝΣ πρέπει να αντανakλάται όσο το δυνατόν πιο συνολικά από το παραγόμενο προϊόν. Το προϊόν όμως του ΒΝΣ είναι δύσκολο να ορισθεί και ακόμα πιο δύσκολο να μετρηθεί γιατί περιέχει κυρίως ποιοτικές διαστάσεις.

Κατά την εμπειρική έρευνα, πρέπει να προτιμάται βέβαια εκείνος ο δείκτης, ο οποίος εκφράζει αντιπροσωπευτικά κατά πόσο συγκεκριμένες μεταβολές στις εισροές μεταβάλλουν αντίστοιχα τις εκροές.

Για παράδειγμα είναι ενδιαφέρον να ερευνηθεί μια ισόποση αύξηση των εισροών κατά 10% κατά πόσο αυξάνει τις εκροές.

1.6 Προσδιορισμός δαπανών

Είναι γνωστό ότι ο τομέας της παιδικής προστασίας απορροφά το μεγαλύτερο ποσοστό των δαπανών κοινωνικής πρόνοιας.

Το ύψος των δαπανών καθορίζεται από το γινόμενο της προσφερόμενης ποσότητας των υπηρεσιών επί το κόστος

$$\Delta\text{ΑΠΑΝΕΣ } (\Delta) = \text{Ποσότητα Υπηρεσιών } (\Pi) \times \text{Κόστος Υπηρεσιών } (K)$$

Επίσης οι δαπάνες καθορίζονται από το γινόμενο των χρησιμοποιούμενων εισροών (π.χ. προσωπικό) επί τη τιμή τους.

$$\Delta\text{ΑΠΑΝΕΣ } (\Delta) = \text{Απασχόληση εισροών } (A) \times \text{Τιμή εισροών } (T)$$

$$\text{Δηλαδή } \Pi \times K = \Delta = A \times T$$

Εάν επομένως η Πολιτεία ή ο ιδιώτης ενός ΒΝΣ θελήσει να ελέγξει τις δαπάνες (Δ) τότε οπωσδήποτε θα επηρεασθεί η ποσότητα των υπηρεσιών (Π) όπως και η απασχόληση γιατί το κόστος (K) και οι τιμές (T) παραμένουν σταθερές.

Οποιοσδήποτε έλεγχος και συγκράτηση των δαπανών επηρεάζει άμεσα την απασχόληση και το εισόδημα του ανθρώπινου δυναμικού.

Επειδή η μισθοδοσία του προσωπικού αποτελεί το 70-75% των δαπανών έκδηλο είναι το αποτέλεσμα μιας αύξησης των αμοιβών του προσωπικού: αύξηση των δαπανών στο σύνολό τους εκφράζονται με σταθμισμένους δείκτες που έχουν ειδική βαρύτητα - στάθμιση ανάλογα με την σημαντικότητά τους ή το ειδικό βάρος που ασκεί ο κάθε παράγοντας στη παραγωγική διαδικασία (π.χ. βρεφονηπιοκόμος στο ΒΝΣ ή γιατρός / νοσηλεύτης σε νοσοκομείο έναντι του διοικητικού υπαλλήλου).

Συνήθως οι εισροές που χρησιμοποιούνται κατατάσσονται συνοπτικά στις παρακάτω κατηγορίες:

A. Υπηρεσίες: Διοικητικές -βρεφονηπιοκομικές - νοσηλευτικές - ιατρικές - βοηθητικές

B. Κεφαλαιουχικά αγαθά - τεχνολογία: Τα κεφαλαιουχικά αγαθά διακρίνονται σε **διαρκή αγαθά**, που προσφέρουν μακροπρόθεσμες υπηρεσίες (κτιριολογική, υποδομή, εγκαταστάσεις, δομή και οργάνωση του συστήματος) και σε **ενδιάμεσα αγαθά**, που χρησιμοποιούνται σε ενδιάμεσα στάδια παραγωγής (προμήθεια αναλώσιμου υλικού). Η τεχνολογική υποδομή παίζει επίσης σημαντικότατο ρόλο στην όλη παραγωγική διαδικασία (πληροφορική υποστήριξη).

Γ. Επιχειρηματική δραστηριότητα του ανθρώπινου δυναμικού: Ο συντονισμός των υπηρεσιών μεταξύ τους, ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός, οι ηγετικές ικανότητες των στελεχών συμβάλλουν καθοριστικά στη βελτίωση της καμπύλης παραγωγής: π.χ. δύο ΒΝΣ,

Α' και Β', με το ίδιο προσωπικό αλλά με διαφορετική οργάνωση και λειτουργία παράγουν διαφορετικές υπηρεσίες γιατί οι διοικητικές και επιχειρηματικές ικανότητες διαφέρουν.

1.7 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΒΝΣ

☞ ΠΟΡΟΙ – ΕΙΣΡΟΕΣ

- Σπανιότητα των πόρων - ποιότητα υπηρεσιών
- Χρηματοδότηση των υπηρεσιών
- Απαιτήσεις -ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού
- Αποδοτικότητα των πόρων ανά κατηγορία προσωπικού
- Μελλοντικές εξελίξεις και προοπτικές της επιστήμης
- Δεξιότητες και εκπαίδευση προσωπικού
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων

☞ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ – Διαχείριση

- Διοικητικός εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών
- Διεύρυνση αρμοδιοτήτων των Δ.Σ.
- Κριτήρια παραγωγικότητας - αποδοτικότητας
- Εισαγωγή του management και του marketing
- Διασύνδεση των ΒΝΣ με τις Υπηρεσίες Υγείας – Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας

☞ ΕΚΒΑΣΗ – ΕΚΡΟΕΣ

- Απουσία κοινά αποδεκτών μεθόδων μέτρησης της έκβασης
- Μεθοδολογικά προβλήματα στη μέτρηση της έκβασης
- Αξιολόγηση, διασφάλιση της ποιότητας (quality control, quality assurance)

1.8 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΒΝΣ

☞ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

- Υπογεννητικότητα και γήρανση του πληθυσμού
- Κοινωνική κινητικότητα
- Πυρηνική οικογένεια
- Αύξηση του αριθμού των εργαζομένων γυναικών
- Επιδράσεις της μακροχρόνιας ανεργίας
- Περιφερειακές ανισότητες
- Μελλοντικές μεταβολές στην αγορά εργασίας
- Αστικοποίηση

☞ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ – ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

- Αβεβαιότητα για την αποδοτικότητα των οικονομικών πόρων
- Αβεβαιότητα στην κατανομή και διαχείριση των πόρων
- Κριτήρια στην κατανομή των πόρων
- Εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης
- Αδυναμία του συστήματος να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση
- Ισότητα ή αποτελεσματικότητα
- Μακροοικονομικές τάσεις
- Ταχύρυθμοι πρόοδοι στην εξέλιξη της τεχνολογίας
- Ανάγκες σε ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό
- Εισαγωγή του ανταγωνισμού στο δημόσιο τομέα
- Βραχυπρόθεσμος ή στρατηγικός σχεδιασμός

2. ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

2.1. Δημόσιο Λογιστικό Ν.Δ. 321 / 1969

Ένα σύνολο κανόνων σύμφωνα με τους οποίους γίνεται η διαχείριση των οικονομικών του δημοσίου

☞ Περιλαμβάνει:

- την πρόβλεψη και την είσπραξη των εσόδων
- την πρόβλεψη και την πληρωμή των εξόδων
- τον τρόπο διαχείρισης χρημάτων και υλικών
- τον τρόπο που συναλλάσσεται το δημόσιο
- τη λειτουργία και τις υποχρεώσεις των διαχειριστών

☞ Σχετικά με μια δαπάνη, το δημόσιο λογιστικό προβλέπει τα εξής:

- ανάληψη της δαπάνης
- αναγνώριση της δαπάνης
- εκκαθάριση της δαπάνης
- εντολή πληρωμής
- πληρωμή της δαπάνης

☞ Επίσης προβλέπει

την κατάρτιση, έγκριση, ψήφιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού του κράτους και την κατάρτιση του απολογισμού

2.2. Λογιστικό σύστημα των Ν.Π.Δ.Δ.

Με το Ν.Δ. 496 / 74 και μια σειρά άλλων νόμων και διαταγμάτων περιγράφεται το πλαίσιο λειτουργίας του λογιστικού συστήματος των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, το οποίο περιλαμβάνει:

- ανάληψη, εκτέλεση, πληρωμή δαπανών
- εξόφληση ενταλμάτων πληρωμής και απόδοση κρατήσεων
- διαδικασία προμηθειών και εκτέλεσης έργων

Κώδικες κατάταξης Εσόδων και Εξόδων (εγκύκλιος 1977 Υπ. Οικονομικών)

- Αναφέρεται στη κωδικοποίηση των λογαριασμών εσόδων και εξόδων.
- Εφαρμόζεται υποχρεωτικά σε όλες τις υπηρεσίες του δημοσίου και αποσκοπεί στην ομοιομορφία των λογαριασμών σε όλο το δημόσιο τομέα

2.3. Διαχείριση Οικονομικών λειτουργιών

Αυτή διεκπεραιώνεται από την υπηρεσία οικονομικού η οποία αποτελεί υποδιεύθυνση της διοικητικής υπηρεσίας

☞ **Στις αρμοδιότητες της αναφέρονται**

- μελέτη οικονομικών αναγκών
- προτάσεις για την κατάρτιση του προϋπολογισμού
- φροντίζει για την πραγματοποίηση των δαπανών και την εκκαθάριση των αποδοχών του προσωπικού.
- μεριμνά για τις προμήθειες, τη διαχείριση και φύλαξη των υλικών
- έχει την ευθύνη για την κατάρτιση του ισολογισμού και απολογισμού, την τήρηση των λογιστικών βιβλίων και για την είσπραξη των εσόδων

2.4. Διάρθρωση Οικονομικών υπηρεσιών

Διεύθυνση Οικονομικών υπηρεσιών: αυτοτελής υπηρεσία συντονίζει τις εργασίες όλων των τμημάτων και είναι υπεύθυνη για κάθε είσπραξη, δαπάνη, προμήθεια ή ανάλωση.

- Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου: έλεγχος - προληπτικός και κατασταλτικός - κάθε οικονομικής και διαχειριστικής πράξης
 - Τμήμα Οικονομικού: τήρηση λογιστικών βιβλίων και έλεγχος εισπράξεων και πληρωμών
 - Τμήμα Πληροφορικής: οργάνωση και λειτουργία μηχανογράφησης, επεξεργασία και τήρηση στατιστικών στοιχείων παροχή και διακίνηση πληροφοριών
 - Τμήμα προμηθειών: από την δημιουργία της ανάγκης μέχρι και την αγορά. αναλυτικότερα:
 - σύνταξη και δημοσίευση διαγωνισμών
 - σύνταξη συμβάσεων με τους προμηθευτές
 - παρακολούθηση εκτέλεσης παραγγελιών
 - υλοποίηση εκτάκτων προμηθειών
 - δημιουργία αρχείου προμηθειών κατά είδος και έρευνα αγοράς
 - Τμήμα διαχείρισης:
 1. Γενικές αρμοδιότητες
 - προγραμματισμός αναγκών σε αναλώσιμα και μη
 - ποσοτική και ποιοτική παραλαβή των εισερχομένων υλικών και έλεγχος τους
 - κάλυψη των εκτάκτων αναγκών
 - καταγραφή και παρακολούθηση των παγίων και μη αναλωσίμων περιουσιακών στοιχείων
 2. Ειδικές αρμοδιότητες
 - εμπειριστατωμένη και συνεχής παρακολούθηση των αναλωσίμων υλικών μετά την εξαγωγή τους από τις αποθήκες
 - η ανάλωση των υλικών με στοιχεία
 - Τμήμα διατροφής
 - προμήθεια, διαφύλαξη, κατανάλωση τροφίμων
 - διαιτητική αγωγή
- Γραφείο προϋπολογισμού και απολογισμού
 - σύνταξη - έγκριση - αναμόρφωση - εξέλιξη προϋπολογισμού και απολογισμού κάθε χρήσης
- Γραφείο μισθοδοσίας
 - αποδοχές προσωπικού
 - συνεργάζεται με τα τμήματα οικονομικού προσωπικού και μηχανογράφησης

- Γραφείο ματισμού
 - φύλαξη, διανομή, επιδιόρθωση, καθαριότητα ματισμού

Κεφάλαιο 6^ο

ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

1. Εισαγωγή

Οι Β/ΝΣ αποτελούν επιχειρησιακά συστήματα εντάσεως εργασίας, είτε πρόκειται για δημόσιους, είτε για ιδιωτικούς σταθμούς, γιατί η οργανωτική δομή και λειτουργική τους διαδικασία παραμένει η ίδια.

Η έννοια επιχειρησιακά συστήματα εντάσεως εργασίας δηλώνει την επιχείρηση η οποία βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Συνήθως το εργασιακό κόστος λειτουργίας των επιχειρησιακών αυτών συστημάτων, κατέχει το σημαντικότερο μερίδιο του συνολικού κόστους. Σε αντίθεση με την έννοια εντάσεως εργασίας, διακρίνεται η έννοια εντάσεως κεφαλαίου, όπου η λειτουργία της επιχείρησης βασίζεται στα μηχανήματα και γενικότερα στον τεχνολογικό εξοπλισμό, προκειμένου να παραχθούν τα αγαθά. Επιχειρησιακά συστήματα εντάσεως εργασίας παρατηρούνται συνήθως στις υπηρεσίες παρά στην παραγωγή. Τα νοσοκομεία, οι Β/ΝΣ, τα προνοιακά ιδρύματα, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ανήκουν στην κατηγορία επιχειρήσεων εντάσεως εργασίας.

Η βασική αυτή εννοιολογική προσέγγιση θεωρείται απαραίτητη, προκειμένου στη συνέχεια να γίνει περισσότερο κατανοητή η προσέγγιση των δαπανών ενός Β/ΝΣ, η ανάλυση του προϋπολογισμού του και η βασική του οικονομικο-διαχειριστική τακτική – μεθοδολογία στη διαμόρφωση των αποφάσεων αντίστοιχου χαρακτήρα.

Η πολιτική διαχείρισης ενός Β/ΝΣ διέρχεται συνήθως από την πολιτική κόστους-δαπανών, αντίθετα με την πολιτική εσόδων που στηρίζεται στην προσέλκυση ολοένα και μεγαλύτερου αριθμού βρεφών και νηπίων.

- Ποιο είναι το κόστος λειτουργίας ενός Β/ΝΣ;
- Ποιες είναι οι δαπάνες που μπορούμε να μειώσουμε;

Αποτελούν ερωτήματα που πρέπει να γνωρίζουμε για τη διαχείριση ενός Β/ΝΣ. Η απάντηση στα ανωτέρω ερωτήματα διέρχεται από την κατανόηση των εννοιών του συνολικού κόστους, του σταθερού κόστους, του μεταβλητού και του οριακού κόστους και τέλος από τους αιτιολογικούς παράγοντες διαμόρφωσης του κόστους μιας επιχείρησης.

2. Εννοιολογική προσέγγιση του κόστους

2.2 Έννοια του κόστους

Ο όρος **κόστος** στην οικονομική θεωρία αντιπροσωπεύει την αξία των συντελεστών παραγωγής που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή και τη διανομή αγαθών και υπηρεσιών. Συνήθως ο όρος κόστος δηλώνει τη δημιουργία μιας δαπάνης.

Οι δαπάνες που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις για την παραγωγική λειτουργία όπως δαπάνες μισθοδοσίας, αγοράς διαφόρων υλικών, δαπάνες μεταφοράς, συντήρησης κ.ά. συνθέτουν το κόστος παραγωγής, το οποίο ονομάζεται και εμφανές κόστος ή λογιστικό κόστος.

Η έννοια του «**λογιστικού κόστους**» ή «**εμφανούς κόστους**» συμπληρώνεται από την έννοια του αφανούς κόστους.

Το **αφανές κόστος** περιλαμβάνει, κατά τους Κώττη Γ. και Κώττη Α., τις αμοιβές συντελεστών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενός προϊόντος, οι οποίοι ανήκουν στην επιχείρηση και δεν καταβάλλεται εμφανής δαπάνη για την χρησιμοποίησή τους. Επομένως, το αφανές κόστος αντιπροσωπεύει το κόστος για τις πιθανές εναλλακτικές χρήσεις των συντελεστών παραγωγής. Το αφανές κόστος είναι οι τόκοι για τα κεφάλαια του επιχειρηματία, η αμοιβή για την προσωπική του εργασία κ.ο.κ.

Επίσης, το αφανές κόστος είναι το εισόδημα που θα μπορούσε να αποκτήσει ο επιχειρηματίας αν χρησιμοποιούσε τους ιδιόκτητους παραγωγικούς συντελεστές για την παραγωγή άλλου προϊόντος.

Το οικονομικό κόστος θα λέγαμε ότι περιλαμβάνει το λογιστικό – εμφανές κόστος + το αφανές κόστος + το κέρδος του επιχειρηματία.

2.2 Κόστος ευκαιρίας ή εναλλακτικό κόστος

Το κόστος ευκαιρίας ενός αγαθού X είναι η συνολική ποσότητα του άλλου ή των άλλων αγαθών που απαιτείται να θυσιαστεί (δηλαδή να μην παραχθεί) προκειμένου να αποκτηθεί μια επιπλέον μονάδα από το αγαθό X.

Το κόστος ευκαιρίας είναι ίσο με το μηδέν όταν ένας παραγωγικός συντελεστής χρησιμοποιηθεί στην καλύτερη δυνατή χρήση του.

2.3 Κοινωνικό κόστος – Ιδιωτικό κόστος

Κοινωνικό κόστος είναι το κόστος που προκαλείται από τη δραστηριότητα ενός ατόμου ή μιας επιχείρησης για το σύνολο της κοινωνίας.

Ιδιωτικό κόστος είναι η επιβάρυνση ενός ατόμου ή μιας επιχείρησης, η χρηματική δηλαδή θυσία στην οποία υποβάλλεται κάποιος για την απόκτηση παραγωγικών συντελεστών, προκειμένου να παράγει ή να διανείμει αγαθά και υπηρεσίες.

Το ιδιωτικό κόστος φυσικά περιλαμβάνει και το κόστος χρησιμοποίησης των εισροών που ανήκουν ήδη σε μια επιχείρηση.

Το κοινωνικό κόστος περιλαμβάνει την αξία των εναλλακτικών χρήσεων των παραγωγικών συντελεστών που είναι διαθέσιμο στο σύνολο της κοινωνίας σε αντίθεση με το ιδιωτικό που μετράει την αξία των εναλλακτικών χρήσεων των παραγωγικών συντελεστών που είναι διαθέσιμα για την επιχείρηση.

Η παραγωγή προϊόντων από μια επιχείρηση που μολύνει την ατμόσφαιρα και τα ύδατα ενός ποταμού προϋποθέτει το ιδιωτικό κόστος για την αγορά παραγωγικών συντελεστών και για τη χρησιμοποίηση ιδιόκτητων εισροών, ενώ το κοινωνικό κόστος προϋποθέτει και το κόστος από την αγορά και χρησιμοποίηση συντελεστών για την αντιμετώπιση της μόλυνσης.

Συνήθως στα πλαίσια μεγιστοποίησης του κέρδους επιδιώκεται μείωση του ιδιωτικού κόστους με αποτέλεσμα να αυξάνεται το εναλλακτικό κόστος και να διογκώνεται το κοινωνικό.

2.4. Η έννοια του κόστους βραχυχρόνια – μακροχρόνια

Ως βραχυχρόνιο διάστημα ή περίοδο εννοείται το διάστημα κατά το οποίο οι ποσότητες έστω και ορισμένων παραγωγικών συντελεστών δεν μπορούν να μεταβληθούν.

Το κόστος μιας επιχείρησης σε βραχυχρόνιο επίπεδο πρέπει ακριβώς να υπολογίζει τις αδυναμίες γρήγορης προσαρμογής σε περίπτωση επιθυμίας αύξησης της παραγωγής. Συνήθως, η πολύ μεγάλη αύξηση της παραγωγής με δεδομένους τους βασικούς παραγωγικούς συντελεστές (εδάφη – κεφάλαιο) επιφέρει πολύ μεγάλη αύξηση του κόστους.

Οι αδυναμίες αυτές ξεπερνιούνται μακροχρόνια γιατί:

- I. Μπορούν να εξειδικευθούν οι ανθρώπινοι πόροι και να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους.
- II. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τελειότερος κεφαλαιουχικός εξοπλισμός.
- III. Μπορεί να μετασχηματισθούν εργονομικά οι υποδομές της επιχείρησης.
- IV. Μπορούν να επαναδιαπραγματευτούν οι όροι δανεισμού.

V. Μπορούν να αξιοποιηθούν, με την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης, τα παραγόμενα υποπροϊόντα.

VI. Μπορεί να μειωθεί το κόστος αγοράς διαφόρων προμηθειών λόγω μεγαλύτερης ζητούμενης ποσότητας από την αύξηση της παραγωγής.

Φυσικά, σε μακροχρόνιο διάστημα μπορεί να δημιουργηθούν άλλα προβλήματα όπως του ελέγχου διοικητικής δομής, του συντονισμού των τμημάτων, της αδυναμίας ελέγχου της ατομικής παραγωγικότητας.

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά σε έννοιες που ανταποκρίνονται περισσότερο στο κόστος σε βραχυχρόνιο διάστημα.

3. Διαχείριση και μορφές κόστους

3.1. Σταθερό και Μεταβλητό κόστος

Το συνολικό κόστος μιας επιχείρησης σε βραχυχρόνια περίοδο όπου δηλαδή είναι σχεδόν αδύνατες οι αλλαγές σε κτίρια, μηχανήματα και εξοπλισμό αποτελείται από το σταθερό και το μεταβλητό κόστος.

Το Σταθερό κόστος

Το Σταθερό κόστος περιλαμβάνει εκείνες τις δαπάνες οι οποίες σε βραχυχρόνιο διάστημα δεν μπορούν να μεταβληθούν και είναι ανεξάρτητες από τον όγκο παραγωγής.

Για τους Β/Ν Σ το σταθερό κόστος είναι οι δαπάνες που δεν μεταβάλλονται από τον αριθμό των παιδιών.

Οι δαπάνες που ανήκουν στο σταθερό κόστος είναι οι δαπάνες μισθοδοσίας για υψηλά στελέχη ή μισθοδοσία δημοσίων επιχειρήσεων, τα ενοίκια, τα ασφάλιστρα.

Το Μεταβλητό κόστος

Το Μεταβλητό κόστος περιλαμβάνει εκείνες τις δαπάνες οι οποίες ακόμη και σε βραχυχρόνιο διάστημα μπορούν να μεταβληθούν και εξαρτώνται μόνο από τον όγκο της παραγωγής.

Τέτοιες δαπάνες θεωρούνται οι πρώτες ύλες, τα αναλώσιμα, η ηλεκτρική ενέργεια, οι καύσιμες ύλες κ.ά.

Για τις υπηρεσίες και συγκεκριμένα για τις κοινωνικό-εκπαιδευτικές υπηρεσίες, είτε πρόκειται για Β/Ν Σ, είτε πρόκειται για νοσοκομεία, είτε για εκπαιδευτικά ιδρύματα υπάρχουν μερικές διαφοροποιήσεις ως προς τις δαπάνες του μεταβλητού κόστους.

Για παράδειγμα, οι δαπάνες ηλεκτρικής ενέργειας ελάχιστα διαφοροποιούνται από τον αριθμό των παιδιών γιατί η ηλεκτρική ενέργεια δεν χρησιμοποιείται για την παραγωγή ανά μονάδα προϊόντος αλλά συντηρεί το φωτισμό των αιθουσών, θαλάμων κ.τ.λ. Είτε στην αίθουσα

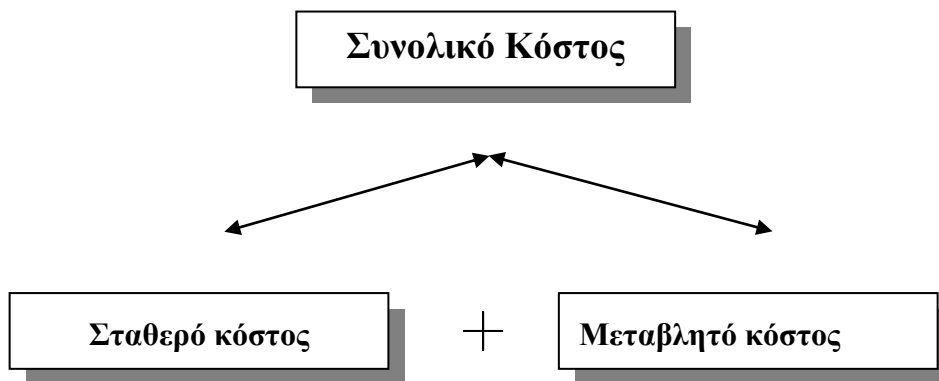
βρίσκονται 3 είτε 10 άτομα, ο φωτισμός πρέπει να παραμένει σταθερός, το ίδιο και στους διαδρόμους κ.τ.λ.

Οι δαπάνες για καύσιμα πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη θέρμανση των κτιρίων.

3.2 Συνολικό, Μέσο και Οριακό κόστος

Η προσέγγιση των εννοιών αυτών έχει στόχο να αναπτυχθεί ένα μικρό πεδίο γνώσης που θα βοηθήσει στην καλύτερη επιλογή του συμφερότερου όγκου παραγωγής σε μία επιχείρηση. Με δεδομένες τις βασικές εισροές του επιχειρησιακού μας συστήματος, ποιο είναι το μέγεθος της παραγωγής μας, ποιος είναι ο άριστος αριθμός παιδιών που θα πρέπει να εξυπηρετηθεί ώστε να υπάρξει το καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα;

Το συνολικό κόστος = Σταθερό κόστος + Μεταβλητό κόστος



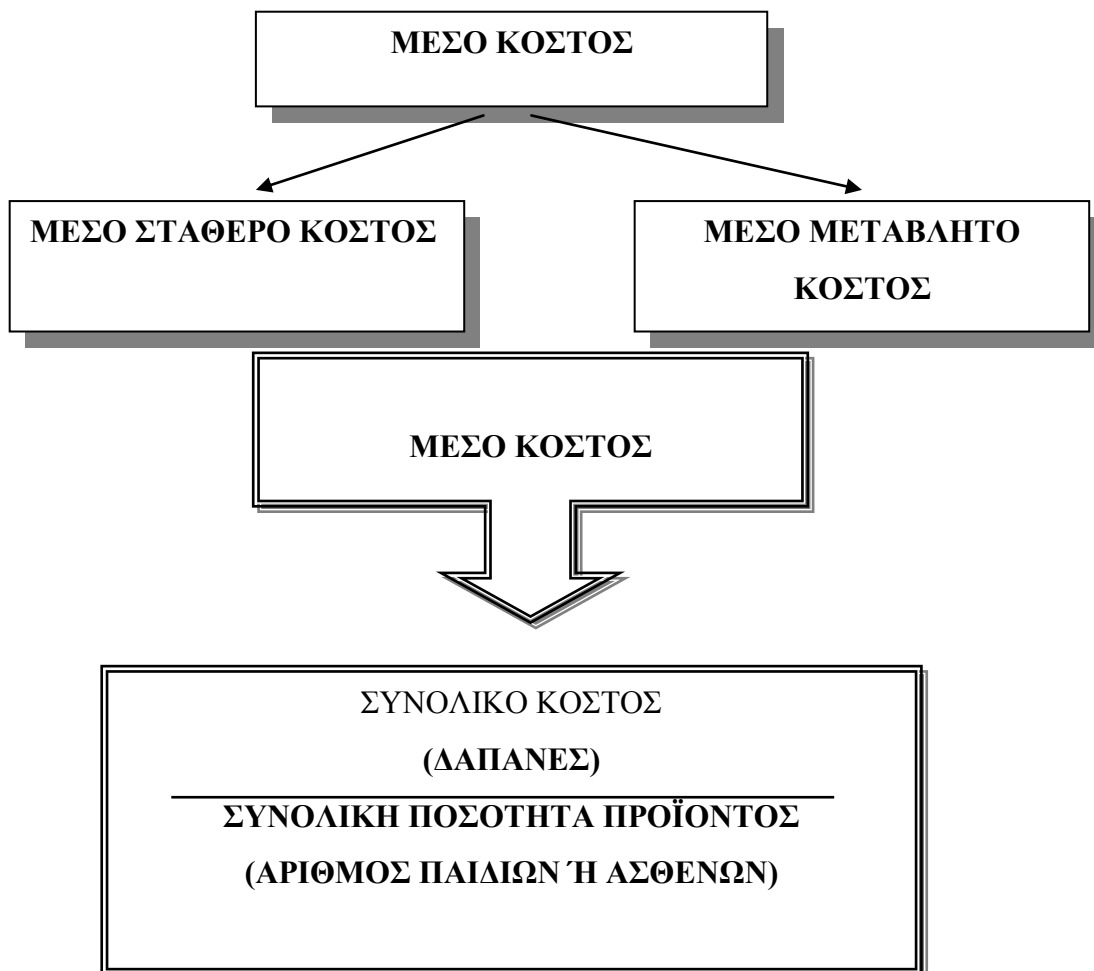
Το Μέσο κόστος είναι το συνολικό κόστος διαιρούμενο δια της ποσότητας του συνολικού προϊόντος.

$$\text{Μέσο κόστος} = \frac{\text{Συνολικό κόστος}}{\text{Ποσότητα προϊόντος}} = \frac{\Sigma\text{Κ}}{\Pi}$$

Το Μέσο κόστος αποτελείται από το Μέσο Σταθερό (ΜΣΚ) και το Μέσο Μεταβλητό Κόστος (ΜΜΚ)

$$\text{ΜΣΚ} = \frac{\text{Σ.Σ.Κ.} - \text{Συνολικό Σταθερό Κόστος}}{\text{Π Συνολικό Προϊόν}}$$

$$\text{ΜΜΚ} = \frac{\text{ΣΜΚ}}{\text{Π}} = \frac{\text{Συνολικό Μεταβλητό Κόστος}}{\text{Συνολικό Προϊόν}}$$



Το Οριακό Κόστος είναι οι πραγματοποιημένες δαπάνες για την παραγωγή μιας επιπλέον μονάδας προϊόντος και εξάγεται από τη διαίρεση της μεταβολής του συνολικού κόστους προς τη μεταβολή της ποσότητας του προϊόντος.

$$\text{Οριακό Κόστος} = \frac{\text{Μεταβολή Συνολικού Κόστους}}{\text{Μεταβολή Ποσότητας Προϊόντος}} = \frac{\text{ΜΣΚ}}{\Delta \Sigma \Pi}$$

$$= \frac{\text{Επιπλέον Δαπάνες (Διαφορά Δαπανών)}}{\text{Επιπλέον Ποσότητα (Διαφορά Ποσότητας)}} = \frac{\Delta \text{Κ}}{\Delta \Pi}$$

Ο πίνακας X μας διευκολύνει να κατανοήσουμε ακόμη καλύτερα τις ανωτέρω έννοιες. Κατά την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας και πριν παράγουμε την πρώτη ποσότητα ή πριν έλθουν τα πρώτα παιδιά, τότε έχουμε ένα σταθερό κόστος αλλά μηδενικό μεταβλητό.

Όταν η ποσότητα είναι μικρή (6) τότε:

$$\begin{aligned} \Sigma \Sigma \text{Κ} &= 100 \Rightarrow \text{ΜΣΚ} = 100/6 = 14,30 \\ \Sigma \text{ΜΚ} &= 36 \Rightarrow \text{ΜΜΚ} = 36/6 = 6,00 \\ \Sigma \text{Κ} &= 136 \Rightarrow \text{ΜΣΚ} = 136/6 = 22,67 \\ \text{ΟΚ} &= - = 6,00 \end{aligned}$$

Όταν η ποσότητα είναι 7 τότε:

$$\begin{aligned} \Sigma \Sigma \text{Κ} &= 100 \Rightarrow \text{ΜΣΚ} = 100/7 = 14,3 \\ \Sigma \text{ΜΚ} &= 45,5 \Rightarrow \text{ΜΜΚ} = 45,5/7 = 6,5 \\ \Sigma \text{Κ} &= 145,5 \Rightarrow \text{ΜΣΚ} = 145,5/7 = 20,8 \\ \text{ΟΚ} &= - = 9,5 \end{aligned}$$

ΠΙΝΑΚΑΣ

Π	Σ.Σ.Κ.	Σ.Μ.Κ.	Σ.Κ.	Μ.Σ.Κ.	Μ.Μ.Κ.	Μ.Σ.Κ.	Ο.Κ.
6	100	36	136	16,67	6	22,67	6
7	100	45,5	45,5	14,29	6,5	20,78	9,5
8	100	56	56	12,50	7	19,50	10,5
9	100	72	72	11,10	8	19,10	6
10	100	90	190	0	9	9	8
11	100	09	209	9,09	9,91	9	9
12	100	30,4	30,4	8,33	10,87	19,20	21,4
13	100	60	260	7,69	12,31	0	29,6
14	100	98,2	98,2	7,14	14,16	21,30	38,2
15	100	49,5	49,5	6,67	16,63	23,30	51,3

Παρατήρηση 1: Όσο αυξάνεται η ποσότητα παραγωγής, τόσο μειώνεται το μέσο σταθερό κόστος γιατί επιμερίζεται σε μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος

Παρατήρηση 2: Όσο αυξάνεται η ποσότητα παραγωγής, τόσο αυξάνεται και το μέσο μεταβλητό κόστος. Από μια ποσότητα και μετά, το μέσο μεταβλητό κόστος αυξάνεται με μεγαλύτερους ρυθμούς γιατί ισχύει ο νόμος της φθίνουσας απόδοσης των παραγωγικών συντελεστών και απαιτούνται μεγαλύτερες δαπάνες π.χ. μεγαλύτερη ενέργεια για την αύξηση της ποσότητας.

Παρατήρηση 3: Αποτέλεσμα της προηγούμενης παρατήρησης είναι ότι ενώ το Οριακό κόστος μέχρι μιας ποσότητας αυξάνεται με μικρούς ρυθμούς και σε ένα σημείο ισούται με το Μέσο Συνολικό Κόστος. Από ένα σημείο και έπειτα η αύξηση της παραγωγής κατά μια μονάδα καθίσταται ασύμφορη γιατί το κόστος παραγωγής της είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Από τα στοιχεία του πίνακα X μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι στην ποσότητα παραγωγής 15 το Ο.Κ. είναι 51,3 δηλαδή 2,2 φορές μεγαλύτερο από το Μ.Σ.Κ. που είναι 23,3. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να τριπλασιάσουμε την τιμή του προϊόντος για να μην έχουμε ζημιές.

Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις συμπίεζουν το κόστος για τις επιπλέον παραγόμενες μονάδες, για τα επιπλέον παιδιά, εις βάρος της ποιότητας του προϊόντος, εις βάρος της παρεχόμενης φροντίδας.

4. Άλλοι δείκτες κόστους

Ανάλογα με τον επιδιωκόμενο οικονομικό στόχο μελετώνται διάφοροι άλλοι δείκτες κόστους όπως: ημερήσιο κόστος ή κόστος ανά χρονική διάρκεια εβδομάδος, μήνα κλπ, κόστος ανά παιδί, κόστος ανά απασχολούμενο ή ακόμη πιο αναλυτικά κόστος τροφοδοσίας ανά παιδί κοκ.

Το ημερήσιο κόστος Β/ΝΣ ισούται με το Συνολικό διαιρούμενο δια τις ημέρες του έτους ή τις ημέρες λειτουργίας με παιδιά ή τις ημέρες λειτουργίας χωρίς.

Το κόστος ανά παιδί Β/ΝΣ ισούται με το Συνολικό Κόστος διαιρούμενο με τον αριθμό των παιδιών

A. Κόστος ανά παιδί συνολικά

B. Κόστος ανά παιδί την περίοδο λειτουργίας – φροντίδας

Γ. Ημερήσιο κόστος ανά παιδί που ισούται με το Συνολικό ημερήσιο κόστος δια του αριθμού των παιδιών

$$A = \frac{\text{Συνολικό Ετήσιο Κόστος}}{\text{Αριθμός Εγγεγραμμένων Παιδιών}}$$

$$B = \frac{\text{Συνολικό Κόστος κατά την περίοδο λειτουργίας}}{\text{Συνολικός Αριθμός Παιδιών του Β/Ν.Σ. την περίοδο}}$$

$$\Gamma = \frac{\text{Συνολικό Κόστος κατά την περίοδο λειτουργίας}}{\text{Συνολικός Αριθμός Ημερών Φροντίδας Παιδιών}} =$$

Αριθμός Παιδιών που προσήλθαν ημερησίως X Αριθμός ημερών λειτουργίας με παιδιά

$$\text{Κόστος μισθοδοσίας/ παιδί} = \frac{\text{Συνολικό Κόστος Μισθοδοσίας}}{\text{Συνολικός Αριθμός Εγγεγραμμένων Παιδιών}}$$

$$\text{Ημερήσιο Κόστος τροφοδοσίας / παιδί} = \frac{\text{Συνολικό Κόστος Τροφοδοσίας}}{\text{Συνολικός Αριθμός Ημερών Φροντίδας Παιδιών}}$$

Αν θέλουμε να διαπιστώσουμε το ύψος των αναγκαίων εσόδων ανά παιδί για την εύρυθμη λειτουργία ενός Β/Ν Σ, τότε πρέπει να χρησιμοποιήσουμε το δεύτερο δείκτη.

Αν το πρόβλημα μας είναι η σχέση των αναγκαίων μηνιαίων ή ημερήσιων χρηματικών εισροών, τότε θα πρέπει να μελετάμε τον πρώτο δείκτη.

4.1 Οι παράγοντες διαμόρφωσης του κόστους ενός Β/Ν Σ

Οι αιτιολογικοί παράγοντες του κόστους ενός Β/Ν Σ εντοπίζονται εκτός των κλασικών μεταβλητών ως εξής:

- Το Νομικό πλαίσιο των Β/Ν Σ (δημόσιοι – ιδιωτικοί)
- Το μέγεθος
- Το είδος (Βρεφικός, Νηπιακός, Β/Ν Σ)
- Την περιοχή εγκατάστασης
- Το ύψος των εκπαιδευτικών εκροών σε εξειδικευμένο προσωπικό (ανεργία κλπ)
- Το είδος των παροχών (απλή φύλαξη, παιδαγωγική, ψυχαγωγία, διατροφή, ύπνος)
- Ο τρόπος στελέχωσης
- Η χρησιμοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού διαχείρισης, ειδικό οικονομολόγο, managers, κ.ά.
- Ο αριθμός των Β/Ν Σ στην περιοχή
- Το ωράριο λειτουργίας
- Ο τρόπος κάλυψης παιδιών (ασφάλιστρα, αποταμίευση κ.ά.)
- Η ποιότητα υποδομής και τεχνολογικού εξοπλισμού εξαρτάται από το αρχικό κεφάλαιο και την αρχική υποδομή – αποφυγή ζημιών, συντήρηση κλπ

Κεφάλαιο 7^ο

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

1. Γενικά περί προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός μιας επιχείρησης αποτελεί το βασικό εργαλείο αποτύπωσης του προγραμματισμού της. Προγραμματισμός σημαίνει ότι αποφασίζουμε σήμερα τι θα κάνουμε στο μέλλον με τη βοήθεια οικονομικών δεδομένων των προηγούμενων χρήσεων, λαμβάνοντας υπ' όψη το παρόν και τις μελλοντικές προβλέψεις. Ο προϋπολογισμός εκφράζει τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης σε αριθμητικούς όρους. Μέσω αυτού συντονίζονται τα έσοδα και τα έξοδα με τη μορφή πρόβλεψης, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ορθολογική οικονομική διαχείριση. Ο προϋπολογισμός μιας επιχείρησης είναι μια ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος δράσης αποτυπωμένο με οικονομικά δεδομένα, το οποίο περιγράφει με λεπτομέρεια το πώς θα βρεθούν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι μιας δεδομένης περιόδου και πώς αυτοί θα διατεθούν για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της. Ο σχεδιασμός ενός προϋπολογισμού καθορίζει το επίπεδο των πόρων που πρόκειται να κατανεμηθούν σε κάθε δραστηριότητα (λειτουργία ή τμήμα) της επιχείρησης.

Χωρίς προϋπολογισμό δεν μπορεί να διεξαχθεί απολογιστικός έλεγχος, να καταρτισθεί και να ελεγχθεί δηλαδή ο απολογισμός, που απεικονίζει τα αποτελέσματα της διαχείρισης του προϋπολογισμού. Η περιοδική σύγκριση των προϋπολογισμών προς τα αντίστοιχα απολογιστικά δεδομένα, επίσης, βοηθάει στην έγκαιρη εντόπιση των αποκλίσεων και στη λήψη διορθωτικών αποφάσεων.¹

Ο προϋπολογισμός περιλαμβάνει δύο βασικές φάσεις :

1. την κατάρτιση λεπτομερών προγραμμάτων επιχειρηματικής δράσης για δεδομένη χρονική στιγμή (πρόβλεψη).
2. τον έλεγχο της επιχειρηματικής δράσης με την περιοδική εξακρίβωση του βαθμού επαλήθευσης των προγραμμάτων στην εφαρμογή τους (σύγκριση προϋπολογιστικών στοιχείων με απολογιστικά).

2. Χρησιμότητα των προϋπολογισμών στη διοίκηση επιχειρήσεων ή υπηρεσιών

Η χρησιμότητα του Προϋπολογισμού για τη διοίκηση μιας επιχείρησης συνοψίζεται στα εξής:

- *κατευθύνει τα διαθέσιμα κεφάλαια και παραγωγικό δυναμικό στην πιο αποδοτική λύση,*
- *αποκαλύπτει τυχόν ανωμαλίες στην οργανωτική δομή της επιχείρησης ,*
- *εναρμονίζει την ομαλή λειτουργία όλων των τμημάτων,*
- *οργανώνει, συσχετίζει, συντονίζει και κινητοποιεί την ανθρώπινη προσπάθεια,*
- *ελαχιστοποιεί τυχόν αδρανή παραγωγικά μέσα,*
- *βοηθά στη διεκκρίνιση της πολιτικής της επιχείρησης και να γίνουν πιο ξεκάθαροι και αντιληπτοί απο όλους τους υπεύθυνους οι αντικειμενικοί στόχοι της,*
- *βοηθά στον έλεγχο της αποτελεσματικότητας του Management και*
- *εξασφαλίζει την έγκαιρη διαπίστωση των αναγκών σε νέα κεφάλαια².*

3. Χρονική διάρκεια προϋπολογισμού

Τα χρονικά όρια των προϋπολογισμών ποικίλουν ανάλογα με τη φύση και τις ειδικές συνθήκες λειτουργίας. Συνήθως καταρτίζονται ετήσιοι προϋπολογισμοί οι οποίοι είναι βραχυχρόνια προγράμματα που αφορούν το επόμενο οικονομικό έτος και υποδιαιρούνται σε μηνιαίους και τριμηνιαίους προϋπολογισμούς. Οικονομικό έτος είναι η χρονική περίοδος, η οποία περιλαμβάνει τις διοικητικές πράξεις και τα γεγονότα, τα οποία οπωσδήποτε σχετίζονται με τη διαχείριση του χρήματος και την κίνηση της περιουσίας ενός Ν.Π.Δ.Δ. (Β/ΝΣ) ή μιας επιχείρησης.

4. Κανόνες και αρχές που πρέπει να διέπουν τον προϋπολογισμό

Τον προϋπολογισμό διέπουν ορισμένοι κανόνες και αρχές, γενικώς αποδεκτοί, με τους οποίους επιδιώκεται η επίτευξη των οικονομικών σκοπών της μονάδος, δηλαδή η επίτευξη του μέγιστου οικονομικού αποτελέσματος .

Κανόνες και Αρχές του Προϋπολογισμού:

- **Αρχή της δημοσιότητας του Προϋπολογισμού**

Ο προϋπολογισμός ενός δημόσιου φορέα πρέπει να δημοσιεύεται, προκειμένου το κοινωνικό σύνολο να είναι ενήμερο του περιεχομένου του και να μπορεί να τον ελέγξει.

- **Αρχή της ειλικρίνειας του Προϋπολογισμού**

Δεν πρέπει να αλλοιώνεται η εικόνα ενός προϋπολογισμού με μη ορθά κονδύλια. Οι προβλέψεις των εξόδων και των εσόδων, που αναγράφονται σε αυτόν πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ακριβείς, ούτως ώστε από τη μελέτη του προϋπολογισμού να προκύπτει ορθή εκτίμηση των στοιχείων του. Αν είναι εικονικοί, μετά πρέπει να τροποποιούνται αρκετές φορές κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους.

- **Αρχή της σαφήνειας του Προϋπολογισμού**

Τα έσοδα και τα έξοδα του προϋπολογισμού πρέπει να αναγράφονται με ευκρινή τρόπο, ώστε η μελέτη τους να επιτρέπει την ορθή εξαγωγή συμπερασμάτων.

- **Αρχή της καθολικότητας του Προϋπολογισμού**

Ο προϋπολογισμός πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους λογαριασμούς εσόδων και εξόδων με ενιαίο τρόπο, ώστε να είναι δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων από το περιεχόμενο του.

- **Αρχή της ενότητας του προϋπολογισμού**

Για κάθε δημόσιο φορέα πρέπει να συντάσσεται ένας μόνον προϋπολογισμός, που να περιλαμβάνει όλα τα έσοδα και τα έξοδα αυτού του φορέα³.

5. Έννοια και περιεχόμενο του προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός ενός δημόσιου φορέα είναι ένα σύνολο λογαριασμών, οι οποίοι περιέχουν τα ποσά των δαπανών που σχεδιάζει να πραγματοποιήσει και τα ποσά των εσόδων που υπολογίζει να εισπράξει για να καλύψει τις δαπάνες του σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Όλα τα έσοδα και έξοδα εγγράφονται στον προϋπολογισμό και ταξινομούνται κατά είδος, ομάδες, υποκατηγορίες και κατηγορίες, ανάλογα με την αιτία και τη φύση τους.

Η ταξινόμηση αυτή πρέπει :

- να διευκολύνει τη λογιστική παρακολούθηση των κονδυλίων, ώστε να υπάρχει σωστός έλεγχος,
- να επιτρέπει τη σύγκριση των μεγεθών των προϋπολογισμών διαχρονικά,
- να απεικονίζει την κατά τομείς δραστηριότητα του Ν.Π.Δ.Δ.,
- να επιτρέπει τη διατύπωση προγραμμάτων δραστηριοτήτων και στόχων, ώστε να γίνεται πιο εύκολα η αξιολόγηση της σκοπιμότητάς τους.⁴

6 Έσοδα

1. Έσοδα του προϋπολογισμού είναι τα ποσά που βεβαιώνονται κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους, στο οποίο αναφέρεται ο προϋπολογισμός, ανεξάρτητα από τη χρονική περίοδο από την οποία προέρχονται, όπως επίσης και τα έσοδα του προηγούμενου οικονομικού έτους που δεν έχουν εισπραχθεί.
2. Τα έσοδα που έχουν βεβαιωθεί και δεν έχουν εισπραχθεί μέχρι τη λήξη του οικονομικού έτους, διαγράφονται λογιστικά από το οικονομικό έτος στο οποίο έχουν βεβαιωθεί και επαναβεβαιώνονται ως έσοδα του επόμενου οικονομικού έτους.

7. Έξοδα

1. Έξοδα προϋπολογισμού των Ν.Π.Δ.Δ. είναι οι πληρωμές που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους στο οποίο αναφέρεται ο προϋπολογισμός, ανεξάρτητα από το χρόνο κατά τον οποίο δημιουργήθηκε η υποχρέωση για πληρωμή.

Η πληρωμή των εξόδων του προϋπολογισμού θεωρείται ότι πραγματοποιείται με την εξόφληση του οικείου τίτλου (χρηματικού εντάλματος ή άλλου παραστατικού στοιχείου πληρωμής).

6. Προϋπολογισμός Β/Ν Σ.

6.1. Γενικά

Στόχος του Β/Ν.Σ. είναι η επίτευξη της καλύτερης δυνατής παροχής φροντίδας, ψυχαγωγίας και ψυχοκοινωνικής ανάπτυξης των παιδιών προσχολικής ηλικίας, με όσο το δυνατό μικρότερο κόστος, υπό την προϋπόθεση ότι ο τελευταίος στόχος δεν θα έρχεται σε αντίθεση με την θεμελιώδη αρχή της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων φροντίδων.

Για την επίτευξη του βέλτιστου αυτού αποτελέσματος απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ορθή οργάνωση και λειτουργία του Β/Ν.Σ. Απαιτείται προσεκτικός και σωστός προγραμματισμός και πρόβλεψη των απαιτούμενων οικονομικών ενεργειών, αποτελεσματικός συντονισμός των τμημάτων και δυναμικός έλεγχος, δηλαδή ένας σωστός προϋπολογισμός.

Η σύνταξη του προϋπολογισμού ενός Β/Ν.Σ είναι ο σχεδιασμός του προγράμματος δράσης του. Μέσω του προϋπολογισμού του, ο Β/Ν.Σ πρέπει να αξιοποιεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις εισροές του (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμό κλπ), προκειμένου να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες.

Η χρησιμότητα του προϋπολογισμού στο Β/Ν Σ συνίσταται:

- στον καθορισμό σαφούς και ορθολογικής πολιτικής δράσης,
- στην καλή οργάνωση των τμημάτων. Κατά την κατάρτιση του εμφανίζονται οι αδυναμίες και η κακή οργάνωση των τμημάτων, καθώς και οι σπατάλες που γίνονται,
- στην ορθή διαδικασία για τη λήψη των αποφάσεων με προσεκτική μελέτη όλων των παραγόντων που παίζουν ρόλο στη σύνταξή του,
- στη μείωση του κόστους, με μείωση των λειτουργικών δαπανών, μια και εντοπίζονται οι περιπτώσεις περιορισμού τους,
- στον έλεγχο της επίτευξης του σκοπού του Β/Ν Σ.⁵

Άμεσα συνδεδεμένη με τον προϋπολογισμό είναι η χρηματοδότηση του Β/Ν Σ. Ο Γενικός Προϋπολογισμός του Κράτους αποτελεί την κύρια πηγή χρηματοδότησης των δημόσιων Β/Ν Σ με τις τακτικές και έκτακτες κρατικές επιχορηγήσεις για αποδοχές προσωπικού και λειτουργικά έξοδα. Μέσω του Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων, το Υπουργείο Υγείας & Πρόνοιας χρηματοδοτεί τις δαπάνες για δημόσιες επενδύσεις (συντήρηση εγκαταστάσεων και μηχανολογικού εξοπλισμού, αγορά νέου κλπ).

Οι **δαπάνες** περιλαμβάνουν αποδοχές προσωπικού, λειτουργικά έξοδα, αγορές ακινήτων, ανέγερση και βελτίωση κτιριακών εγκαταστάσεων, εξοπλισμό Β/Ν Σ και λοιπά έξοδα.

Τα **έσοδα** προέρχονται από εισφορές ταμείων – επιδόματα Β/Ν Σ, επιχορήγηση προγραμμάτων Δημοσίων Επενδύσεων, προσόδους περιουσίας και λοιπά έσοδα. Τα ποσά της κρατικής επιχορήγησης είναι τα προβλεπόμενα στους προϋπολογισμούς των Β/Ν Σ και προέρχονται από τον Γενικό Προϋπολογισμό του Κράτους.

a. Βασικότερες πηγές των εσόδων των δημοσίων Β/Ν Σ:

Οι βασικότερες πηγές των εσόδων των Δημοσίων Β/Ν.Σ. είναι :

1. Ο Κρατικός Προϋπολογισμός

Από τον Κρατικό Προϋπολογισμό προβλέπεται επιχορήγηση προς τους Β/Ν.Σ. κυρίως για κάλυψη των μισθοδοσιών και δαπανών λειτουργίας.

2. Οι εισπράξεις από τα επιδόματα Β/Ν.Σ. των ταμείων

3. Ο Προϋπολογισμός Δημοσίων Επενδύσεων

Από τον Προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων προβλέπονται επιχορηγήσεις για την εκτέλεση έργων, την επέκταση και τη συντήρηση των εγκαταστάσεων και τυχόν επισκευές τους.

4. Άλλα έσοδα

Πρόκειται για έσοδα που προέρχονται απο δωρεές, πωλήσεις άχρηστου υλικού, έσοδα απο ενοικίαση κυλικείου ή εκμετάλλευση αιθουσών, απο συνέδρια κλπ .

β. Βασικότερα είδη εξόδων του Προϋπολογισμού

Τα βασικότερα είδη εξόδων που εμφανίζονται στον προϋπολογισμό του Β/Ν.Σ. αφορούν:

- μισθοδοσία του προσωπικού,
- απόδοση κρατήσεων υπέρ Δημοσίου και τρίτων,
- υγειονομικό και αναλώσιμο υλικό,
- φαρμακευτικό υλικό,
- επικοινωνία, ύδρευση, φωτισμό , καύσιμα, καθαριότητα κλπ,
- έξοδα δημοσίων σχέσεων,
- τρόφιμα και λοιπές προμήθειες,
- συντήρηση, επισκευές, επεκτάσεις κτιριακών εγκαταστάσεων, κλπ .

Στην κατηγορία αυτή απεικονίζονται και τα προβλεπόμενα αποθεματικά του Β/Ν Σ, χωρίς κάποιο κωδικό αριθμό:

- το Τακτικό Αποθεματικό χρησιμοποιείται για την αναπλήρωση ανεπαρκών πιστώσεων,
- το Έκτακτο Αποθεματικό χρησιμοποιείται για την εγγραφή νέων πιστώσεων,
- το Ειδικό Αποθεματικό για πρόβλεψη για νέους διορισμούς ή για σύσταση νέων θέσεων.

6.2. Στάδια του προϋπολογισμού του Β/Ν.Σ.

Ο προϋπολογισμός αποτελεί το πρόγραμμα δράσης του κάθε βρεφονηπιακού σταθμού.

Ακολουθεί τα παρακάτω στάδια :

- α. Κατάρτιση
- β. Έγκριση
- γ. Εκτέλεση και
- δ. Έλεγχος εκτέλεσης.

6.3. Κατάρτιση προϋπολογισμού βρεφονηπιακού σταθμού

6.3.1. Διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού

Η κατάρτιση του προϋπολογισμού των Β/Ν.Σ. πρέπει να πραγματοποιείται σύμφωνα με τους κανόνες του Δημόσιου Λογιστικού, οι οποίες ισχύουν για τα Ν.Π.Δ.Δ..

Κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού, οι φορείς παίρνουν απόφαση για τις πιστώσεις που θα χρειαστεί να ζητήσει ο Β/Ν Σ από την Κυβέρνηση για να καλύψει τα έξοδα της επόμενης χρονιάς. Θα πρέπει προηγουμένως να έχει αποφασίσει τον τρόπο λειτουργίας του για τη νέα χρήση και να προγραμματίσει τις δραστηριότητες του για τη νέα χρονιά .

Πριν την έναρξη σύνταξης του προϋπολογισμού πρέπει να προηγηθούν τα κατωτέρω:

- να προϋπολογισθούν τα ποσά που θα πρέπει να δαπανηθούν για τυχόν επισκευές, ανανεώσεις, προσθήκες κλπ στις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό των Β/Ν Σ.
- να προϋπολογισθούν οι λειτουργικές δαπάνες του Β/Ν Σ, τα έξοδα και οι πληρωμές της οικονομικής χρήσης .
- να υπολογιστεί ο χρόνος πραγματοποίησης εσόδων και εισπράξεων.
- να υπολογισθούν τα αποθέματα σε υλικά, τα οποία θα πρέπει να αφαιρεθούν από τα απαιτούμενα για την επόμενη χρήση.
- να υπολογισθεί σε ποιά συγκεκριμένη χρονική στιγμή θα χρειαστούν τα απαιτούμενα ποσά, ώστε να είναι διαθέσιμα εγκαίρως⁶.

Ο προϋπολογισμός περιλαμβάνει :

- Αντίγραφο της εγκριτικής πράξης του Δ.Σ. του Β/Ν Σ.
- Εισηγητική έκθεση στην οποία αναλύεται λεπτομερώς και αιτιολογείται κάθε προβλεπόμενο έσοδο και έξοδο καθώς και οι σχετικές διατάξεις στις οποίες στηρίζεται.
- Πίνακες εσόδων και εξόδων με αντιπαραβολή των εσόδων και εξόδων των αντίστοιχων κωδικών του προηγούμενου έτους και παράθεση των μεταβολών.
- Συγκεντρωτικούς πίνακες εσόδων και εξόδων κατά κατηγορία δαπάνης.
- Πίνακες προσωπικού (τακτικού, έκτακτου κλπ), το οποίο υπηρετεί κατά το χρόνο κατάρτισης του προϋπολογισμού, κατά κατηγορίες και ειδικότητες και με τις αποδοχές του.⁷

6.3.2. Μέθοδοι Κατάρτισης του Προϋπολογισμού

Για τον προσδιορισμό του ύψους του προϋπολογισμού και την αναλυτική κατάρτιση του χρησιμοποιούνται κυρίως δύο μέθοδοι.

Οι βασικότερες είναι δύο :

1. Η μέθοδος των οριακών μεταβολών ή «επαυξανόμενος προϋπολογισμός» και
2. Η μέθοδος του προϋπολογισμού της μηδενικής βάσης .

☞ ***Επαυξανόμενος προϋπολογισμός***

Είναι ακόμα ο συνήθης τρόπος σύνταξης του προϋπολογισμού στους Β/Ν Σ.

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο σύνταξης του προϋπολογισμού, οι φορείς αποφασίζουν να ζητήσουν τις πιστώσεις που είχαν εγκριθεί για την προηγούμενη χρήση αυξημένες κατά ένα ποσοστό, αντίστοιχο συνήθως του αναμενόμενου πληθωρισμού, χωρίς να εξετάζονται οι υπάρχουσες δραστηριότητες και αν κάποια από αυτές είναι ζημιογόνες και δεν πρέπει να συνεχιστούν στην επόμενη χρήση.

Με τον τρόπο αυτό καθορίζεται η προϋπολογιστική βάση του προϋπολογισμού της επόμενης χρήσης. Έτσι δεν υπάρχει έλεγχος, κατά τη διάρκεια της φάσης της κατάρτισης του προϋπολογισμού, των διαφόρων δραστηριοτήτων του Β/ΝΣ σχετικά με τα κονδύλια τα οποία διατέθηκαν για αυτές.

Πιο συγκεκριμένα τα βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής επικεντρώνονται στα ακόλουθα

- Βασίζεται στη μέθοδο της επαύξησης. Ως βάση καθορισμού του ύψους των εξόδων χρησιμοποιούνται τα εγκριθέντα κονδύλια του προϋπολογισμού της προηγούμενης χρήσης, αυξημένα κατά ποσοστό που συνήθως ορίζει το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους. Δεν προηγείται προβληματισμός και μελέτη των πραγματικών αναγκών του Β/Ν Σ.
- Κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού μπορεί ο συντάκτης να επαναλάβει έξοδα, τα οποία στην πραγματικότητα δεν προβλέπονται για την επόμενη χρονιά.
- Υπάρχουν αρκετές δυσκολίες να εμφανίζονται νέες δραστηριότητες στον προϋπολογισμό.

☞ **Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή καταρτίζεται από την αρχή ο προϋπολογισμός, αμφισβητείται η επανάληψη οποιασδήποτε δραστηριότητας, με επανεξέταση όλων των δραστηριοτήτων από πλευράς κόστους – εσόδων και αποφασίζεται η εισαγωγή ή όχι νέων δραστηριοτήτων, η ενίσχυση ή και κατάργηση κάποιων από τις παλιές.

Με βάση τα τεχνικοοικονομικά δεδομένα της αγοράς υπολογίζεται και κλιμακώνεται χρονικά το κόστος του κάθε προγράμματος δραστηριοτήτων. Κατόπιν προστίθεται το προϋπολογισθέν κόστος όλων των δραστηριοτήτων του επόμενου έτους, ώστε να ζητηθούν οι αντίστοιχες πιστώσεις.

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο προγραμματισμού και προϋπολογισμού, ο εισηγητής κάθε τμήματος του Β/Ν.Σ. πρέπει να αιτιολογήσει πλήρως γιατί απαιτείται η δαπάνη.

Πλεονεκτήματα της μεθόδου:

- Προσδιορίζεται η προϋπολογιστική βάση μετά απο συνειδητές αποφάσεις πάνω στα αναμενόμενα αποτελέσματα, στην αποδοτικότητα και στις αναγκαίες δαπάνες για την επίτευξη των στόχων.
- Επιτρέπει αποτελεσματικότερη παρακολούθηση των οικονομικών, έλεγχο της αποδοτικότητας του προσωπικού και πιο αποτελεσματική διαχείριση του Β/Ν Σ.

Μειονεκτήματα της μεθόδου:

- Είναι χρονοβόρα,
- απαιτεί αυξημένη ευθύνη και προσπάθεια και
- για την εφαρμογή της απαιτεί πληροφορίες που δεν είναι πάντοτε εύκολο να βρεθούν, ιδίως στο χώρο των υπηρεσιών όπου ανήκουν ο Β/Ν Σ.

6.4. Εκτέλεση του προϋπολογισμού

Τα βασικότερα προβλήματα τα οποία προκύπτουν κατά την υλοποίηση του προϋπολογισμού εμφανίζονται:

1. Στη διαχείριση και έλεγχο των λογαριασμών, καθώς τα έσοδα και τα έξοδα του Β/Ν.Σ. αποκλίνουν συνήθως των προϋπολογιζομένων.
Αυτό συμβαίνει λόγω έλλειψης ελέγχου, ο οποίος δεν είναι εφικτός στην περίπτωση του απλογραφικού λογιστικού τρόπου παρακολούθησης .
2. Στους λογαριασμούς όπου εμφανίζονται αποκλίσεις καθώς το σύστημα λειτουργίας του προϋπολογισμού είναι άκαμπτο δεν είναι δυνατή η άμεση μεταφορά προϋπολογιζόμενων ποσών απο τον ένα ανάλογο λογαριασμό στον άλλο.
3. Συχνά παρατηρείται η μη απορρόφηση πιστώσεων απο τους Β/Ν.Σ. λόγω λανθασμένου προγραμματισμού ή μη επιστημονικής οργάνωσης.

Η επιτυχής εφαρμογή του προϋπολογισμού εξαρτάται απο :

- την υποστήριξη της Διοίκησης απο τα διάφορα τμήματα του Β/Ν Σ,
- την εμπιστοσύνη του προσωπικού προς τη Διοίκηση,
- την καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του προσωπικού,
- τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων,
- την παρακολούθηση της ορθής εφαρμογής του για την έγκαιρη όποτε χρειάζεται τροποποίησή του.

6.5. Προϋπολογιστικός έλεγχος

Διακρίνονται δύο μορφές ελέγχου του Προϋπολογισμού:

- ο εσωτερικός έλεγχος και
- ο εξωτερικός έλεγχος που γίνεται απο τους φορείς χρηματοδότησης

Ο εσωτερικός προϋπολογιστικός έλεγχος είναι συχνός έλεγχος του προϋπολογισμού απο τον υπεύθυνο (διαχειριστή) και κυρίως παρακολούθηση των τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους.

Ο υπεύθυνος του προϋπολογισμού πρέπει να παίρνει μηνιαίες αναφορές σχετικά με την εξέλιξη του. Καθυστερήσεις και αποκλίσεις κατά την εκτέλεση του προϋπολογισμού πρέπει να αποφεύγονται.

Η ενημέρωση του υπεύθυνου για την πορεία του προϋπολογισμού γίνεται μετά απο στατιστική επεξεργασία των οικονομικών και νοσηλευτικών δεδομένων του νοσοκομείου.

Στα πλαίσια του εσωτερικού ελέγχου της εκτέλεσης του προϋπολογισμού γίνεται υπολογισμός των αποθεμάτων.

6.6. Τροποποίηση του προϋπολογισμού

Η τροποποίηση του προϋπολογισμού γίνεται με απόφαση του Δ.Σ. μετά απο εισήγηση του Διευθυντή.

Η εκτίμηση της σκοπιμότητας και της αναγκαιότητας των προτεινόμενων γίνεται απο το Δ.Σ., το οποίο αποφασίζει εκτιμώντας τις πραγματικές ανάγκες του Β/Ν.Σ.

Η πράξη τροποποίησης του προϋπολογισμού του Δ.Σ. αιτιολογημένη πλήρως υποβάλλεται στη Νομαρχία για έγκριση. Απαγορεύεται δε ρητώς η πραγματοποίηση δαπάνης σε βάρος κωδικού αριθμού του οποίου η πίστωση έχει εξαντληθεί μέχρι να εγκριθεί η σχετική τροποποίηση.

7. Απολογισμός και έλεγχος του προϋπολογισμού

Στον απολογισμό εμφανίζονται τα αποτελέσματα της εκτέλεσης του προϋπολογισμού των εσόδων και εξόδων του Κράτους κάθε οικονομικού έτους και διαπιστώνονται συνήθως οι υπερβάσεις πιστώσεων.

Συνήθως συντάσσεται κατά το πρώτο δεκαπενθήμερο του Μαρτίου απολογιστική έκθεση, η οποία υποβάλλεται στη Νομαρχία για να ελεγχθεί τελικά από το Ελεγκτικό Συνέδριο, ενώ οι

ιδιωτικοί Β/Ν Σ υποβάλλουν αντίστοιχες εισηγητικές εκθέσεις στο Δ.Σ. του Β/Ν Σ ή στον επιχειρηματία.

8. Προϋπολογισμός δημοσίων και ιδιωτικών Β/Ν.Σ.

Όπως ήδη αναφερθεί, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και ιδιαίτερα οι κοινωνικές υπηρεσίες αποτελούν επιχειρησιακά συστήματα εντάσεως εργασίας, επισήμανση που επαληθεύτηκε στην προσέγγιση των δαπανών δημοσίων και ιδιωτικών νοσοκομείων. Η οικονομική ανάλυση που ακολουθεί για τους βρεφονηπιακούς σταθμούς παρέχει τη δυνατότητα προσδιορισμού σε κοινών διαπιστώσεων. Οι διαπιστώσεις αυτές βοηθούν και καθοδηγούν τη βασική οικονομική σκέψη σε ένα κοινό πλαίσιο διαμόρφωσης οικονομικού προγραμματισμού μιας κοινωνικής υπηρεσίας.

Για την ανάλυση των προϋπολογισμών δημοσίων και ιδιωτικών βρεφονηπιακών σταθμών θα χρησιμοποιούνται οι πίνακες 5,6,7,8.

Σε αντίθεση με το επιχειρησιακό σύστημα των νοσοκομείων, τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός βρεφονηπιακός σταθμός δαπανούν το μεγαλύτερο μέρος για **σταθερές δαπάνες που αγγίζουν σχεδόν το 90% του συνόλου των δαπανών**. Αυτό οφείλεται στο ότι υπάρχει μια ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο επιχειρησιακών συστημάτων. Η παραγωγική διαδικασία στα νοσοκομεία βασίζεται σε διαγνωστικές και φαρμακευτικές μεθόδους, οι οποίες απαιτούν μεγάλες δαπάνες για υγειονομικό - διαγνωστικό υλικό και φάρμακα κάτι που δεν συμβαίνει στους βρεφονηπιακούς σταθμούς. Οι δαπάνες για π.χ. για φάρμακα, και υγειονομικό υλικό αντιστοιχούν σε έκτακτες ανάγκες, που εντάσσονται στα πλαίσια μόνο παροχής πρώτων βοηθειών προς τα παιδιά και δεν εμπεριέχουν τη συστηματική και καθημερινή φροντίδα. Η κατανομή των δαπανών ενός Β/Ν.Σ. βρίσκεται πλησιέστερα στην αντίστοιχη κατανομή των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, όπου εκεί το κόστος μισθοδοσίας ανέρχεται σε 80%-85%. Σε επόμενη παράγραφο θα αναφερθούν τα κοινά στοιχεία και οι σχετικές διαφοροποιήσεις μεταξύ Νοσοκομείων και εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων – Β/Ν Σ

Αλλά ας δούμε αναλυτικότερα πως διαμορφώνονται οι σταθερές και οι μεταβλητές δαπάνες σε ένα δημόσιο και ιδιωτικό βρεφονηπιακό σταθμό.

Το σταθερό κόστος του δημόσιου Β/Ν.Σ. ανέρχεται σε 89%, ενώ το μεταβλητό σε 11%.

Από τις **σταθερές δαπάνες, το 55%** απορροφούν οι δαπάνες μισθοδοσίας και το 33% η μίσθωση κτιρίου – ενοίκιο. Οι μεταβλητές δαπάνες κατανέμονται σε 77% για τροφοδοσία,

16% για αναλώσιμα υλικά και 7% για φάρμακα. Οι δαπάνες μισθοδοσίας αντιστοιχούν στο 49% του συνόλου των δαπανών.

Το **σταθερό κόστος του ιδιωτικού Β/Ν.Σ. ανέρχεται σε 89%**, ενώ το μεταβλητό σε 11%. Από τις σταθερές δαπάνες, το 64% κατευθύνεται για δαπάνες μισθοδοσίας και 25% για μίσθωση κτιρίου – ενοίκιο. Η κατανομή των μεταβλητών δαπανών είναι 78% για τροφοδοσία, 16% για αναλώσιμα υλικά και 6% για φάρμακα, ενώ **οι δαπάνες μισθοδοσίας** αντιστοιχούν στο **57%** του συνόλου των δαπανών, σε αντίθεση με το δημόσιο Β/Ν.Σ που δαπανά μόλις το **49%**.

Κατηγορία Δαπανών	Δαπάνη σε Δημόσιο Β/Ν.Σ.(σε ποσοστό %)	Δαπάνη σε Ιδιωτικό Β/Ν.Σ(σε ποσοστό %)
Συνολικές Δαπάνες	100	100
Σταθερές Δαπάνες	89	89
Μεταβλητές Δαπάνες	11	11
Δαπάνες μισθοδοσίας στο Σύνολο των Δαπανών	49	57

Η διαφορά αυτή οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στο χαμηλό ποσοστό κάλυψης οργανικών θέσεων για επιστημονικό προσωπικό – βρεφονηπιοκόμοι στο δημόσιο Β/Ν.Σ. με αποτέλεσμα, η αναλογία βρεφονηπιοκόμου / παιδιών (1/21) να είναι σαφώς μικρότερη της αντίστοιχης αναλογίας (1/10) του ιδιωτικού Β/Ν.Σ και κατά συνέπεια οι δαπάνες μισθοδοσίας να είναι μικρότερες. (Φυσικά η περίπτωση αυτή αντιστοιχεί όχι στο σύνολο των ιδιωτικών και δημόσιων Β/Ν.Σ. αλλά στη μελέτη των συγκεκριμένων παραδειγμάτων σε μικρο – επίπεδο, ανάλυση όπου τα συγκριτικά αυτά στοιχεία χρησιμοποιούνται για απλά και μόνο μεθοδολογικό σκοπό κατανόησης της οικονομικής λειτουργίας των Β/Ν.Σ.). Τα ανωτέρω δεδομένα αιτιολογούνται αρκετές φορές, παρά το γεγονός ότι οι ιδιωτικοί Β/Ν.Σ. χρησιμοποιούν βρεφονηπιοκόμους ιδιωτικών σχολών με αρκετά χαμηλούς μισθούς. Πολλοί όμως ιδιωτικοί βρεφονηπιακοί σταθμοί προσλαμβάνουν παιδίατρος, ψυχολόγους, γυμναστές και ειδικούς ψυχαγωγούς (animateur). Μάλλον, η κύρια αιτία της σχετικής αυτής διαφοροποίησης είναι η προσπάθεια για καλύτερη ποιότητα παροχών ώστε να είναι ανταγωνιστικοί οι ιδιωτικοί Β/Ν.Σ. σε σχέση με τους δημόσιους Β/Ν.Σ. αλλά και με αντίστοιχους ιδιωτικούς σταθμούς της ίδιας ή άλλης γειτνιάζουσας περιοχής.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένας συγκριτικός πίνακας όπου εμφανίζεται με εναργή τρόπο ο διαφορετικός τρόπος λειτουργίας και οι διαφορετικές εισροές στους δημοσίους και ιδιωτικούς Β/Ν.Σ.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ &

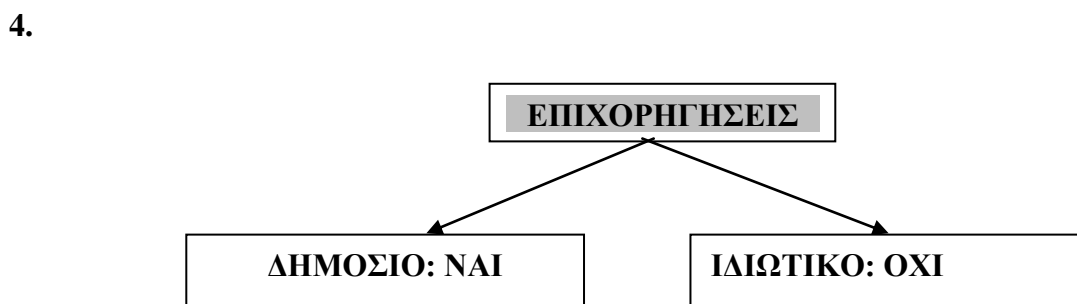
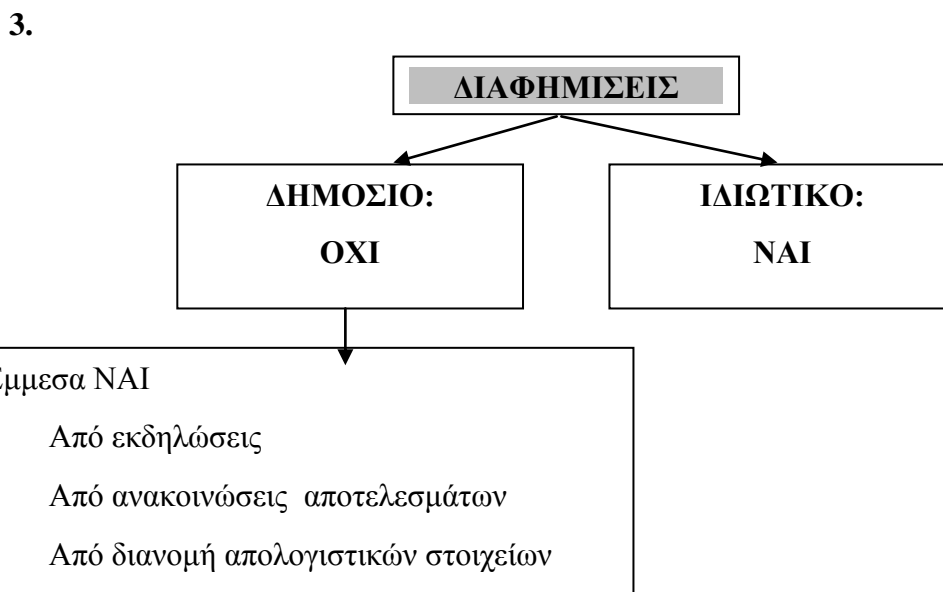
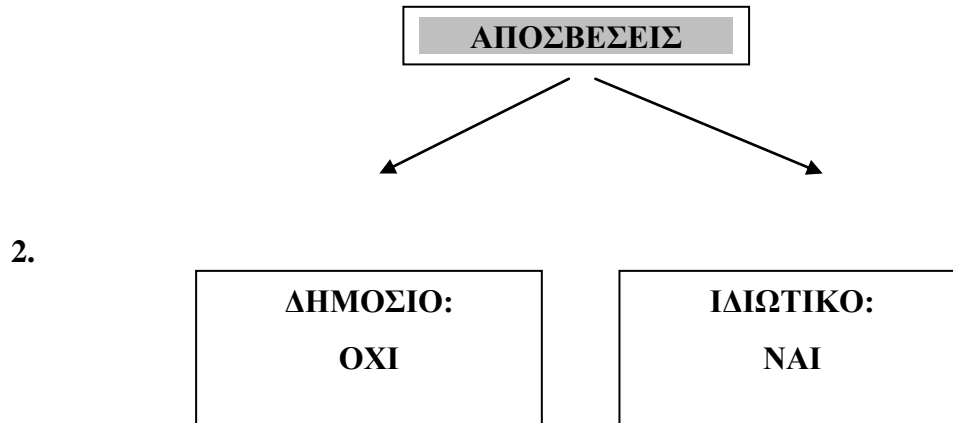
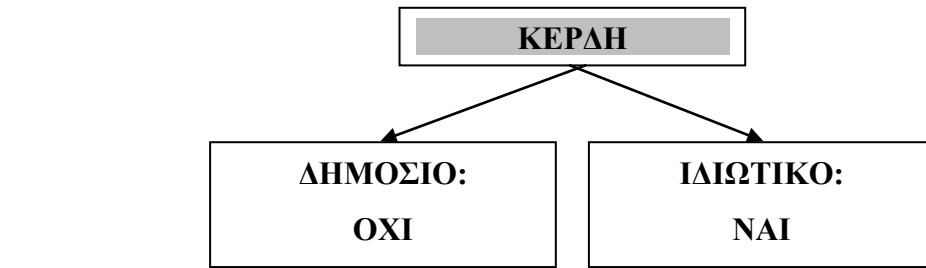
Πίνακας 9. ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ Β/Ν Σ.

Μεταβλητές	Δημόσιοι Β/Ν.Σ.	Ιδιωτικοί Β/Ν.Σ.
Αναλογία παιδιών ανά απασχολούμενο προσωπικό	1/7	1/5
Αναλογία παιδιών ανά Βρεφονηπιοκόμο	1/21	1/10
Αναλογία παιδιών ανά επιστημονικό προσωπικό	1/21	1/7
Ωράριο λειτουργίας	7:00-16:00	7:00 – 16:30
Ηλικία παιδιών	2,5 και άνω	Από μηνών έως 5 ετών
Μεταφορά με σχολικό λεωφορείο	ΟΧΙ	ΝΑΙ
Συγκεντρώσεις γονέων	2 φορές το χρόνο	1 φορά το μήνα παρουσία ψυχολόγου
m ² / παιδί	6 m ²	2,7 m ²
Αποσβέσεις	ΟΧΙ	ΝΑΙ
Διαφημίσεις	ΟΧΙ	ΝΑΙ
Κέρδος	ΟΧΙ	ΝΑΙ
Επισκέψεις παιδίατρου	2 φορές / μήνα	3 φορές / μήνα

ΣΧΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ Β/ΝΣ

Οι προϋπολογισμοί αλλά και γενικότερα η οικονομική λειτουργία των δημόσιων και ιδιωτικών Β/Ν.Σ., παρά τις ομοιότητες, παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ως προς ειδικές δαπάνες ή έσοδα. Η σημαντικότερη διαφορά θεωρείται ότι είναι το κέρδος.

Σχηματικά, οι διαφορές είναι οι παρακάτω:



Πίνακας 5. ΤΟ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ Β/Ν Σ ΤΟ ΕΤΟΣ 1997

A/A	ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΠΟΣΟ	%
1	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	8.400.000	55,30
2	ΚΑΥΣΙΜΑ (ΘΕΡΜΑΝΣΗ)	240.000	1,58
3	Δ.Ε.Η. (ΦΩΤΙΣΜΟΣ)	360.000	1,64
4	Ε.ΥΔ.Α.Π.	96.000	0,63
5	Ο.Τ.Ε.	180.000	1,18
6	ΕΝΟΙΚΙΟ (ΜΙΣΘΩΣΗ ΚΤΙΡΙΟΥ)	5.000.000	32,90
7	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΤΙΡΙΟΥ	300.000	1,97
8	ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΥΠΕΡ ΤΡΙΤΩΝ	180.000	1,18
9	ΥΛΙΚΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	420.000	2,76
ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ 1997		15.176.000	100,00

Πίνακας 6. ΤΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ Β/Ν Σ ΤΟ ΕΤΟΣ 1997

A/A	ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΠΟΣΟ	%
1	ΦΑΡΜΑΚΑ	120.000	6,45
2	ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ	1.440.000	77,40
3	ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ	300.000	16,15
ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ 1997		1.860.000	100,00

Πίνακας 7. ΤΟ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΟΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ Β/Ν Σ ΤΟ ΕΤΟΣ 1997

Α/Α	ΠΑΝΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΠΟΣΟ	%
1	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	15.600.000	64,27
2	ΚΑΥΣΙΜΑ (ΘΕΡΜΑΝΣΗ)	200.000	0,82
	ΚΑΥΣΙΜΑ (ΜΕΤΑΦΟΡΑ)	600.000	2,47
3	Δ.Ε.Η. (ΦΩΤΙΣΜΟΣ)	400.000	1,64
4	Ε.ΥΔ.Α.Π. (ΥΔΡΕΥΣΗ)	100.000	0,41
5	Ο.Τ.Ε.	220.000	0,90
6	ΕΝΟΙΚΙΟ (ΜΙΣΘΩΣΗ ΚΤΙΡΙΟΥ)	6.000.000	24,72
7	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΤΙΡΙΟΥ	450.000	1,87
8	ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΥΠΕΡ ΤΡΙΤΩΝ	120.000	0,49
9	ΥΛΙΚΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	580.000	2,38
ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ 1997		24.270.000	100,00

Πίνακας 8. ΤΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΟΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ Β/Ν Σ ΤΟ ΕΤΟΣ 1997

/Α	ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΠΟΣΟ	%
1	ΦΑΡΜΑΚΑ	170.000	5,54
2	ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ	2.400.000	78,17
3	ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ	500.000	16,29
ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ 1997		3.070.000	100,00

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕΣΩ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ Β/Ν Σ.

Πίνακας 5. ΤΟ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ Β/Ν Σ ΤΟ ΕΤΟΣ 1997

Α/Α	ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΠΟΣΟ	%
1	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	8.400.000	55,30
2	ΚΑΥΣΙΜΑ (ΘΕΡΜΑΝΣΗ)	240.000	1,58
3	Δ.Ε.Η. (ΦΩΤΙΣΜΟΣ)	360.000	1,64
4	Ε.ΥΔ.Α.Π.	96.000	0,63
5	Ο.Τ.Ε.	180.000	1,18
6	ΕΝΟΙΚΙΟ (ΜΙΣΘΩΣΗ ΚΤΙΡΙΟΥ)	5.000.000	32,90
7	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΤΙΡΙΟΥ	300.000	1,97
8	ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΥΠΕΡ ΤΡΙΤΩΝ	180.000	1,18
9	ΥΛΙΚΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	420.000	2,76
ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ 1997		15.176.000	100,00

Πίνακας 6. ΤΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ Β/Ν Σ ΤΟ ΕΤΟΣ 1997

Α/Α	ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΠΟΣΟ	%
1	ΦΑΡΜΑΚΑ	120.000	6,45
2	ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ	1.440.000	77,40
3	ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ	300.000	16,15
ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ 1997		1.860.000	100,00

Πίνακας 7. ΤΟ ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΟΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ Β/Ν Σ ΤΟ ΕΤΟΣ 1997

Α/Α	ΔΑΠΑΝΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΠΟΣΟ	%
1	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	15.600.000	64,27
2	ΚΑΥΣΙΜΑ (ΘΕΡΜΑΝΣΗ)	200.000	0,82
	ΚΑΥΣΙΜΑ (ΜΕΤΑΦΟΡΑ)	600.000	2,47
3	Δ.Ε.Η. (ΦΩΤΙΣΜΟΣ)	400.000	1,64
4	Ε.ΥΔ.Α.Π. (ΥΔΡΕΥΣΗ)	100.000	0,41
5	Ο.Τ.Ε.	220.000	0,90
6	ΕΝΟΙΚΙΟ (ΜΙΣΘΩΣΗ ΚΤΙΡΙΟΥ)	6.000.000	24,72
7	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΚΤΙΡΙΟΥ	450.000	1,87
8	ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΥΠΕΡ ΤΡΙΤΩΝ	120.000	0,49
9	ΥΛΙΚΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	580.000	2,38
ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ 1997		24.270.000	100,00

Πίνακας 8. ΤΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΟΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ Β/Ν Σ ΤΟ ΕΤΟΣ 1997

Α/Α	ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΠΟΣΟ	%
1	ΦΑΡΜΑΚΑ	170.000	5,54
2	ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ	2.400.000	78,17
3	ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΥΛΙΚΑ	500.000	16,29
ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ 1997		3.070.000	100,00

9. Τα διλήμματα οικονομικής επιλογής

Από την προηγούμενη ανάλυση διαπιστώνεται ότι ένας Β/Ν.Σ. μπορεί να λειτουργήσει με κόστος ιδιαίτερα μικρό (200.000 δρχ. / παιδί), ενώ ένας άλλος με ιδιαίτερα μεγάλο (400.000 δρχ./ παιδί). Η βασική λοιπόν σκέψη είναι να κατευθυνθεί προς την επιλογή του μικρού κόστους.

Θα ήταν ιδιαίτερα εύκολο για την οικονομία, αν οι δαπάνες καθόριζαν αποκλειστικά τις επιλογές μας. Η μελέτη της μεταβλητής κόστος θα πρέπει να συνοδοιπορεί με τη μελέτη των δυνατοτήτων αύξησης ή όχι των εσόδων. Αυτό σημαίνει κατά πόσο είναι διατεθειμένοι οι γονείς να πληρώσουν λιγότερο ή περισσότερο για τις παροχές φροντίδας ενός Β/Ν.Σ. Από την άλλη, ο Β/Ν.Σ. θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικός ώστε να μην διακόψει τη λειτουργία του.

Ας επιχειρήσουμε αρχικά να απαντήσουμε στη δυνατότητα τα έσοδα να καλύπτουν τις δαπάνες και να υπάρχουν περιθώρια ικανού κέρδους για τη συνέχιση της λειτουργίας. Με την προϋπόθεση ότι ένας ιδιωτικός Β/Ν.Σ. δεν επιχορηγείται από το κράτος ευελπιστούμε μόνο στα έσοδα από τους ιδιώτες. Οι ιδιώτες – γονείς μπορούν να δώσουν δίδακτρα που προέρχονται έμμεσα από τα ασφαλιστικά τους ταμεία και άμεσα από ίδια έσοδα.

Σε μικρό – επίπεδο, η τιμή των διδάκτρων δεν θα πρέπει να αποκλίνει σημαντικά από τα επιδόματα των ασφαλιστικών ταμείων και δεν θα πρέπει να διαφοροποιείται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις τιμές για φύλαξη στο σπίτι. Δεν θα πρέπει λοιπόν να αυξήσουμε τα ίδια έξοδα των γονέων και δεύτερον θα πρέπει να διατηρήσουμε την ανταγωνιστικότητά μας.

Το ερώτημα που τίθεται είναι εάν μπορούμε να είμαστε ανταγωνιστικοί μόνο με τη διατήρηση μιας λογικής τιμής διδάκτρων; Η απάντηση είναι σαφώς όχι. Το κύριο χαρακτηριστικό του ανταγωνισμού στα πλαίσια μιας διαρκούς κοινωνικό – οικονομικής και πολιτισμικής εξέλιξης είναι οι προσφερόμενη ποιότητα υπηρεσιών. Όσο καλύτερη η ποιότητα των φροντίδων σε ένα Β/Ν.Σ., τόσο βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα και οι δυνατότητες για αύξηση των εσόδων και των κερδών. (Φυσικά δεν πρέπει να ξεχνάμε την ορθολογική διαχείριση των δαπανών, τη συγκράτηση του κόστους και την παραγωγικότητα των απασχολουμένων).

Σε μέγρο – επίπεδο, ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που συνηγορούν υπέρ της αύξησης της ποιότητας και της τιμής των διδάκτρων;

- Η μείωση της γεννητικότητας και η φροντίδα των παιδιών από ολιγομελείς οικογένειες.
- Η εξάπλωση των επιδομάτων από τα μεγάλα «ευγενή» ασφαλιστικά ταμεία.
- Η αύξηση του οικογενειακού εισοδήματος.

- Το νέο καταναλωτικό πρότυπο.
- Η έλλειψη ελεύθερου χρόνου – απασχόληση των γυναικών.
- Οι αντιλήψεις των Ελλήνων για τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών με όσο το δυνατόν καλύτερες προϋποθέσεις.

Οι μεταβλητές αυτές δίνουν και τα εχέγγυα μιας θετικής εξέλιξης στην αύξηση των Β/Ν.Σ. και στη διατήρηση υψηλών τιμών διδάκτρων.

Προϋπόθεση βέβαια όλων αυτών είναι η σωστή επιλογή του χώρου επένδυσης, μέσω μελέτης όλων των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτισμικών χαρακτηριστικών της υποψήφιας περιοχής.

Οι επιχειρηματίες Β/Ν.Σ. είναι σκόπιμο να επενδύσουν μέρος των κερδών τους σε ανθρώπινο κεφάλαιο και στην αναβάθμιση των ανθρώπινων πόρων, για να βελτιώνουν πάντα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κάτι τέτοιο, μπορεί να εξασφαλίζεται και από προγράμματα της Ε.Ε. για ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση εργαζομένων ή από άλλα προγράμματα.

Κεφάλαιο 8^ο

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ**

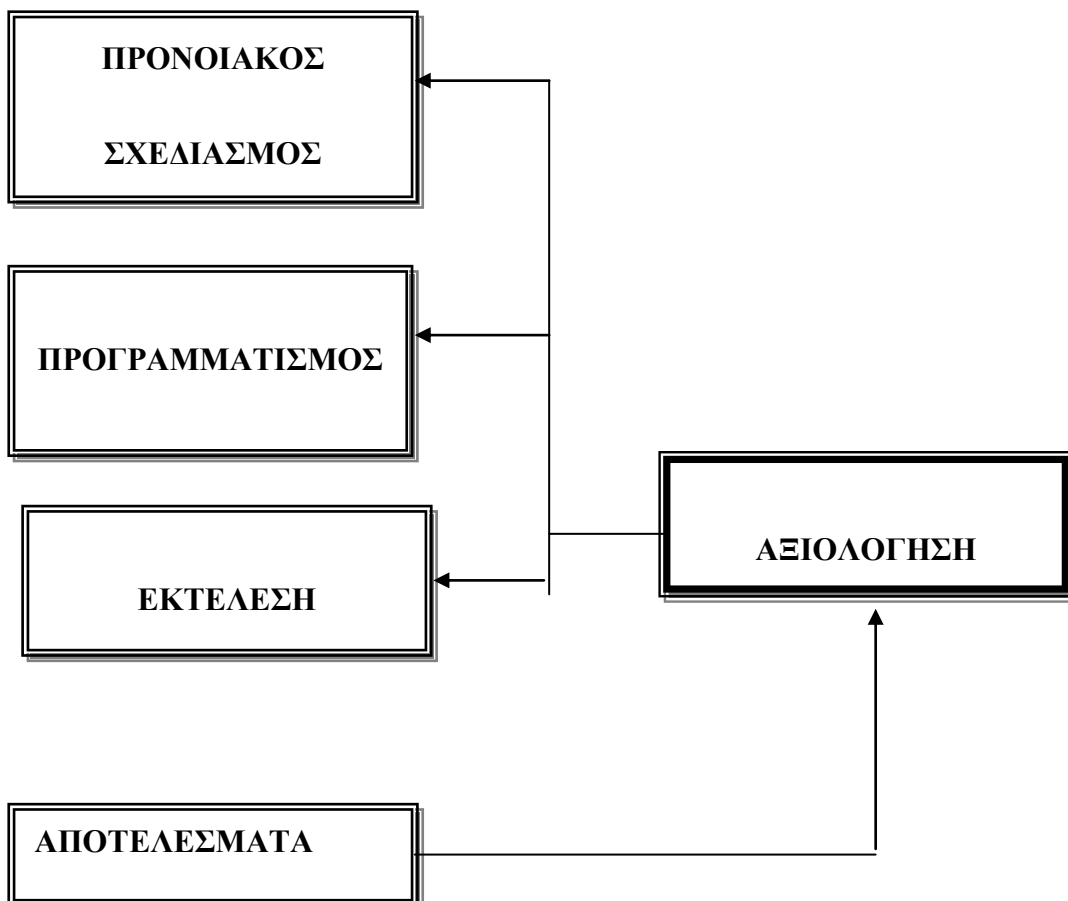
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ

1. Γενικά περί αξιολόγησης

1.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση είναι μέρος της διαχειριστικής διαδικασίας για την εθνική πολιτική και ανάπτυξη της φροντίδας παιδιών κατά την προσχολική ηλικία. Πρέπει να βασίζεται σε πληροφορίες που απαιτήθηκαν από την παρακολούθηση της εφαρμογής των πολιτικών, των στρατηγικών και των σχεδίων δράσης και από την εκτίμηση της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων του προγράμματος, καθώς επίσης και από την αποτελεσματικότητα και την επίδραση στη βελτίωση της νοητικής και ψυχοκοινωνικής ανάπτυξης του πληθυσμού προσχολικής ηλικίας. Με την έννοια αυτή η αξιολόγηση εντάσσεται στη συνολική διαδικασία του εθνικού προνοϊακού προγραμματισμού.

Η θέση της αξιολόγησης στην εθνική προνοϊακή ανάπτυξη



Η αξιολόγηση των Β/Ν Σ ή των προγραμμάτων Β/Ν Σ μπορεί να επιτευχθεί σε τέσσερα διαφορετικά στάδια:

- εκτίμηση των προσφερόμενων πόρων,
- ποσοτική εκτίμηση των υπηρεσιών που παρέχονται και καταναλώνονται,
- ποιοτική εκτίμηση των υπηρεσιών αυτών,
- εκτίμηση της βελτίωσης του επιπέδου νοητικής και ψυχοκοινωνικής ανάπτυξης στην προσχολική ηλικία.

1.2. Οι βασικές έννοιες της αξιολόγησης

Ερώτημα: Κατά πόσο οι υπηρεσίες των Β/Ν Σ. ανταποκρίνονται στο σκοπούς για τους οποίους δημιουργούνται, κατά πόσο επιτυγχάνουν του στόχους τους;

Οι βασικές έννοιες που διέπουν τη διαδικασία αξιολόγησης του προνοιακού συστήματος των Β/Ν Σ. είναι:

η επάρκεια,

η αποτελεσματικότητα,

η αποδοτικότητα

η αποδοχή των παρεχόμενων φροντίδων.\

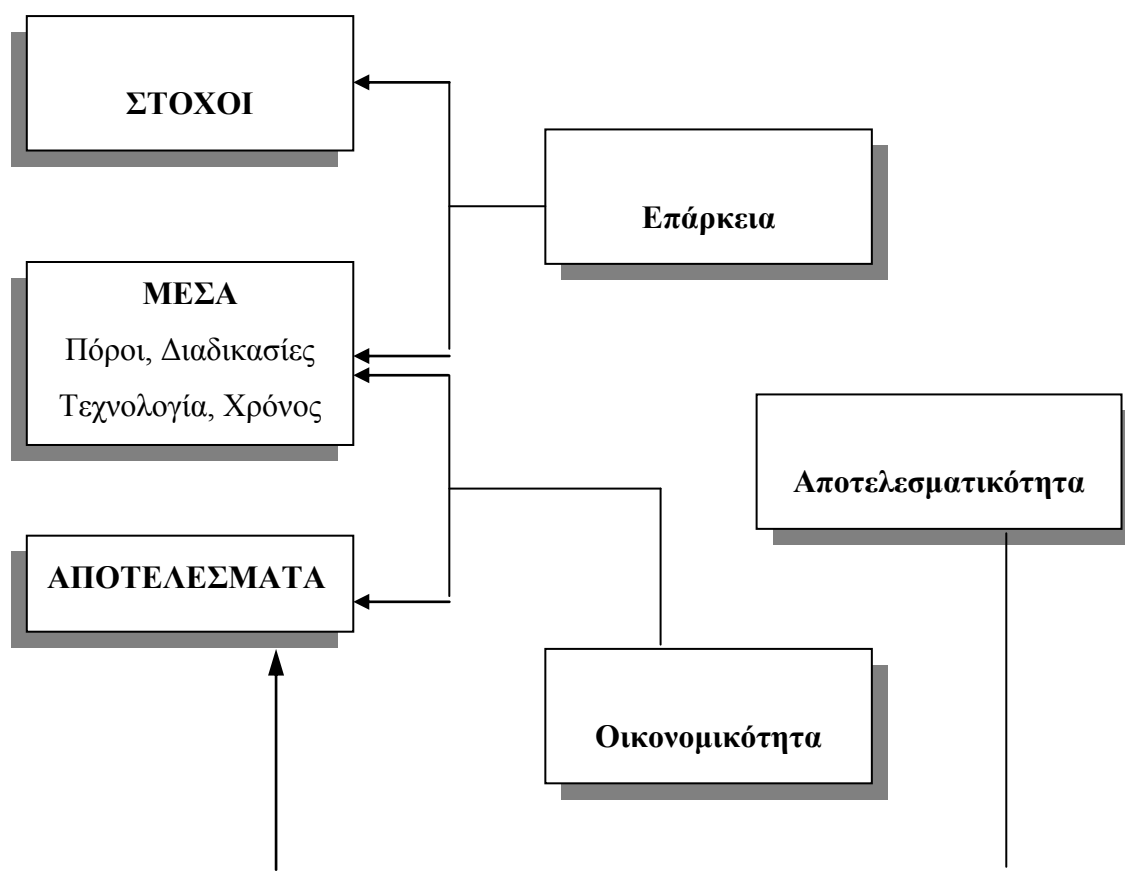
Επάρκεια είναι ο βαθμός που ανταποκρίνονται οι πόροι του συστήματος στις ανάγκες φροντίδας παιδιών και στη ζήτηση ενός καθορισμένου πληθυσμού, σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Αποτελεσματικότητα είναι η σχέση μεταξύ των προκαθορισμένων στόχων που θέτει ο προγραμματισμός των φροντίδων και των στόχων που επιτεύχθηκαν τελικά από την εφαρμογή αυτών των παρεμβάσεων και διαδικασιών.

Αποδοτικότητα είναι η σχέση μεταξύ εισροών/ αποτελεσμάτων-εκροών, δηλαδή με ποια οικονομική επιβάρυνση, με ποιους χρησιμοποιούμενους πόρους και με ποια ποσότητα παραγωγικών συντελεστών επιτυγχάνονται κάποια αποτελέσματα.

Αποδοχή είναι η μέτρηση του βαθμού που οι πολίτες, οι γονείς, οι επαγγελματίες νηπιαγωγοί, βρεφονηπιοκόμοι, ψυχολόγοι και γενικότερα το κοινωνικό σύνολο κάνουν αποδεκτή μία παιδαγωγική διαδικασία ή μία διοικητική μεταρρύθμιση π.χ. αλλαγή της ιεραρχικής δομής στο Β/Ν Σ.

Η έννοια και το περιεχόμενο της αξιολόγησης



1.3 Η μεθοδολογία της αξιολόγησης

Ο απλούστερος τρόπος αξιολόγησης ενός συστήματος υπηρεσιών πρόνοιας είναι η αναλυτική περιγραφή και εκτίμηση των συντελεστών λειτουργίας του συστήματος, η οποία επιτρέπει την αδρή καταγραφή των προβλημάτων.

Εκτός από αυτόν η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με 3 βασικούς τρόπους:

- με την ΠΟΣΟΤΙΚΗ εκτίμηση των υπηρεσιών που προσφέρονται και των πόρων που καταναλίσκονται
- με την εκτίμηση της ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ των υπηρεσιών
- με την εκτίμηση της ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ των δεικτών πρόνοιας που επιφέρει η λειτουργία του συστήματος.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. ΣΑΦΗΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΠΟΥ ΘΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΕΙ
ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΟΥΝ
4. ΣΥΛΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ
5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- Το αντικείμενο της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση αφορά είτε μεμονωμένα μέτρα είτε ολόκληρες κατηγορίες υπηρεσιών ή συγκεκριμένους τομείς των υπηρεσιών

- Οι στόχοι της αξιολόγησης

Μπορεί να είναι γενικοί ή ειδικοί. Οι γενικοί στόχοι (ή σκοποί) καθορίζουν τις κύριες επιδιώξεις του προγράμματος, ενώ οι ειδικοί πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι. Οι γενικοί στόχοι μπορούν να εξειδικεύονται κατά τομείς με κριτήρια βασισμένα στη διεθνή πρακτική ή κοινά αποδεκτά πρότυπα.

Κάθε είδους στόχοι πρέπει να εκφράζονται σε αριθμητική μορφή (μείωση βρεφικής θνησιμότητας από την τιμή Α στη τιμή Β σε χρόνο Χ)

Οι στόχοι εκφράζονται κατά κανόνα σαν ποσοστά βελτίωσης των δεικτών υγείας πρόνοιας του πληθυσμού επειδή αντικειμενικός σκοπός όλων των υγειονομικών / προνοιακών υπηρεσιών είναι η ΠΡΟΑΓΩΓΗ της ΥΓΕΙΑΣ και της κοινωνικής προστασίας του πληθυσμού.

- Το υλικό της αξιολόγησης

Οι συνηθέστερες πηγές πληροφοριών είναι:

- στατιστικές που αφορούν τη φυσική κίνηση του πληθυσμού
- στατιστικές που αφορούν τη δομή - οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών υγείας/ πρόνοιας
- επιδημιολογικές έρευνες

- η στάση και οι γνώμες των χρηστών των υπηρεσιών
- άλλες πηγές εκτός του υγειονομικού προνοιακού τομέα

Οι πληροφορίες πρέπει να είναι επαρκείς - ακριβείς - έγκαιρες - έγκυρες ώστε να είναι αξιόπιστη η διεξαγωγή των μετρήσεων.

1.4. Αξιολόγηση των σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας ενός Β/Ν Σ.

Η αξιολόγηση παρ' ότι εστιάζεται συνήθως στην ανάλυση των αποτελεσμάτων από την προσφερόμενη φροντίδα, εντούτοις, η αξιολόγηση των σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας παροχής φροντίδων προς τα παιδιά, στο σύνολο της, κρίνεται απαραίτητη στα πλαίσια του μόνιμου οικονομικού προβλήματος της στενότητας των πόρων.

☞ Αξιολόγηση εισροών (inputs)

Για την «παραγωγή» φροντίδων παιδιών απαιτούνται οι αναγκαίες

ΕΙΣΡΟΕΣ = ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ - ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η αξιολόγηση των εισροών έχει ως στόχο να προσδιορίσει το βαθμό κάλυψης των αναγκών του πληθυσμού σε φροντίδα παιδιών προσχολικής ηλικίας.

☞ Αξιολόγηση διαδικασίας (process)

Η αξιολόγηση της διαδικασίας έχει σχέση με το είδος των παιδαγωγικών μεθόδων και το είδος των δημιουργικών παρεμβάσεων, με τις ψυχαγωγικές διαδικασίες, με τον τρόπο πρόληψης των ατυχημάτων, αλλά και τις χρησιμοποιούμενες οργανωτικό-διοικητικές μεθόδους καθώς και το βαθμό χρησιμοποίησης της πληροφορικής.

☞ Αξιολόγηση των εκροών του συστήματος (outputs)

Σε ένα Β/Ν Σ η ποσότητα και η ποιότητα των εισροών καθώς και οι χρησιμοποιούμενες ψυχοκοινωνικές, παιδαγωγικές και ψυχαγωγικές παρεμβάσεις επιφέρουν εκτός από τα αποτελέσματα και έναν όγκο παραγωγής και λειτουργίας που εκφράζεται με τις εκροές (outputs) του συστήματος και που μπορεί να αξιολογηθεί σε νομισματικές αξίες ή σε βελτίωση της χρησιμοποίησης των υπηρεσιών Β/Ν Σ. Αν για παράδειγμα μία θέση φροντίδας Β/Ν Σ λόγω κατάρτισης του προσωπικού, λόγω χρησιμοποίησης νέων τεχνολογιών, λόγω εφαρμογής νέων οργανωτικο-διοικητικών μεθόδων μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των φροντίδων και κατά συνέπεια να αυξήσει τον αριθμό των παιδιών, τότε αν πρόκειται για δημόσιο Β/Ν Σ μειώνει την αναμονή, για δε τον ιδιωτικό αυξάνει τον κύκλο εργασιών.

☞ Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (outcomes)

Τα αποτελέσματα είναι ο τελικός στόχος της αξιολόγησης των παιδικών φροντίδων. Για παράδειγμα, οι παρεχόμενες ψυχοκοινωνικές και παιδαγωγικές υπηρεσίες και τα εκπαιδευτικά αγαθά σε ποιο βαθμό οδηγούν στην βελτίωση των μαθησιακών ικανοτήτων των

παιδιών, στη βελτίωση της κοινωνικοποίησης; Σε ποιο βαθμό βελτιώνουν την ποιότητα ζωής της οικογένειας και των παιδιών;

1.5. Οικονομική Αξιολόγηση

1.5.1. Γενικά

Η ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση των κοινωνικών υπηρεσιών και παροχών και η παράλληλη αύξηση των δημοσιονομικών προβλημάτων, ανέδειξαν την οικονομική αξιολόγηση του δημόσιου συστήματος κοινωνικής προστασίας ως το κύριο μέλημα των οικονομολόγων και προγραμματιστών κοινωνικών υπηρεσιών.

Η μεθοδολογική αυτή τεχνική αξιολόγησης αναπτύχθηκε στα πλαίσια της Δημόσιας Οικονομικής για την ανάλυση των δημοσίων δαπανών. Η οικονομική ανάλυση καλείται να απαντήσει πιο αποτελεσματικά στο ερώτημα της αποτελεσματικής χρήσης των περιορισμένων πόρων.

Η ανάλυση των δημοσίων δαπανών έχει ως σκοπό:

πρώτον τον προσδιορισμό του άριστου συνολικού ύψους των δημοσίων δαπανών που πρέπει να διαθέσει το κράτος για την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου επενδυτικού σχεδίου,

δεύτερον τη διερεύνηση του τρόπου κατανομής των δημοσίων δαπανών μεταξύ των επιμέρους δραστηριοτήτων του κράτους και,

τρίτον να εφαρμόσει τη θεμελιώδη οικονομική αρχή και στις δημόσιες δαπάνες που είναι η επίτευξη συγκεκριμένου στόχου με το ελάχιστο κόστος.

Η εφαρμογή της οικονομικής ανάλυσης στον ιδιωτικό τομέα είναι ότι στην περίπτωση ιδιωτικών επενδύσεων το κύριο στοιχείο επιλογής της μίας ή της άλλης απόφασης είναι το κόστος, οι τιμές, η ανταγωνιστικότητα και το κέρδος, ενώ στο δημόσιο τομέα κυριαρχεί η έννοια του κοινωνικού οφέλους και υπάρχουν δυσκολίες αξιολόγησης του τελικού οικονομικού αποτελέσματος αφού πολλές φορές οι τιμές δεν αντικατοπτρίζουν το πραγματικό κόστος των παροχών.

Οι κυριότερες μορφές οικονομικής αξιολόγησης είναι:

- 1. Ανάλυση κόστους-ωφέλειας (cost - benefit analysis)*
- 2. Ανάλυση κόστους-αποτελεσματικότητας (cost-effectiveness)*
- 3. Ανάλυση κόστους-χρησιμότητας (cost-utility)*
- 5. Ανάλυση ελαχιστοποίησης κόστους (cost-minimisation)*

1.5.2. Ανάλυση κόστους - ωφέλειας

Η ανάλυση κόστους-ωφέλειας είναι η περισσότερο διαδεδομένη μορφή οικονομικής αξιολόγησης που εφαρμόζεται για κάθε επενδυτικό δημόσιο πρόγραμμα τόσο για την υγεία, εκπαίδευση, πρόνοια, όσο και για άλλους τομείς όπως των δημοσίων μεταφορών κ.α. Μπορεί να ειπωθεί ότι η τεχνική της ανάλυσης κόστους - ωφέλειας αποσκοπεί στη βελτίωση μιας κατάστασης από την εφαρμογή ενός προγράμματος και χαρακτηρίζεται από τις εξής βασικές αρχές.

Τόσο το κόστος (εισροές) όσο και η ωφέλεια (αποτελέσματα) **αποτιμούνται σε νομισματικές αξίες**⁵. Γίνεται δηλαδή προσπάθεια προσδιορισμού του ύψους και της ωφέλειας σε χρηματικούς όρους ώστε στο τέλος να έχουμε μία χρηματική εξίσωση τόσο του κοινωνικού κόστους όσο και του κοινωνικού οφέλους όπου αν το δεύτερο είναι μεγαλύτερο σε απλούς νομισματικούς όρους τότε επιλέγεται αυτή η λύση για την επίτευξη του προσδιορισμένου στόχου.

1.5.3. Ανάλυση κόστους - αποτελεσματικότητας

Βασικά χαρακτηριστικά:

Η ανάλυση κόστους γίνεται με οικονομικούς όρους και μετράται σε χρηματικές μονάδες, ενώ τα οφέλη εκτιμώνται σε φυσικούς όρους και μετρώνται σε φυσικές μονάδες τα αποτελέσματα.

Έτσι η αποτελεσματικότητα εκφράζεται σε κόστος ανά μονάδα αποτελέσματος.

-Μέτρηση λοιπόν των εισροών σε χρήμα και των εκροών-αποτελεσμάτων σε φυσικές μονάδες.

Έτσι με την ανάλυση κόστους-αποτελεσματικότητας μας επιτρέπεται η αξιολόγηση διαφορετικών προγραμμάτων που καταλήγουν σε διαφορετικά αποτελέσματα.

1.5.4. Ανάλυση κόστους-χρησιμότητας

Σύγκριση διαφορετικών προγραμμάτων και του κόστους που επέφεραν με τα αποτελέσματα τους αποτιμώμενα σε μονάδες χρησιμότητας.

Βασικά χαρακτηριστικά:

- Το κύριο στοιχείο της ανάλυσης είναι η έννοια της χρησιμότητας και της ποιότητας ζωής.
- Ενώ οι εισροές μετρώνται σε χρήματα, τα αποτελέσματα μετρώνται σε μονάδες χρησιμότητας.

Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας ζωής της οικογένειας

Τα σύγχρονα ψυχοκοινωνικά – παιδαγωγικά προγράμματα επιδιώκουν όχι απλώς τη φύλαξη των παιδιών, αλλά τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ίδιων και των γονέων τους

μέσω της βελτίωσης της ψυχοκοινωνικής τους συμπεριφοράς που θέτει τα εξής ερωτήματα: Από την εφαρμογή των προγραμμάτων, σε ποιο βαθμό διατηρείται η ψυχολογική ισορροπία των γονέων, η καθημερινή έκφραση των παιδιών, πώς αναβαθμίζει τις σχέσεις των δύο φύλων, σε ποιο βαθμό προάγει τη δημιουργική έκφραση όλων των μελών της οικογένειας, την κοινωνική συμπεριφορά, φιλίες κ.ά.

1.5.5. Ανάλυση ελαχιστοποίηση - κόστους

Η ανάλυση ελαχιστοποίηση του κόστους χρησιμοποιείται μόνο στην περίπτωση όπου τα εναλλακτικά προγράμματα ή οι εναλλακτικές ψυχοκοινωνικές και παιδαγωγικές μέθοδοι καταλήγουν στα ίδια ή παρόμοια αποτελέσματα.

Από τη στιγμή λοιπόν που οι εναλλακτικές μέθοδοι έχουν κοινό αποτέλεσμα τότε η επιλογή γίνεται μεταξύ της λύσης με το μικρότερο κόστος.

Τύποι κοινωνικο-οικονομικής αξιολόγησης

ΤΥΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΕΙΔΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ	ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ
ανάλυση κόστους - ωφελειών	χρηματική αξία καταναλισκομένων πόρων	χρηματική αξία των εκροών	οικονομικά
ανάλυση κόστους χρησιμότητας	χρηματική αξία καταναλισ- κομένων πόρων	χρησιμότητα του αποτελέσμα- τος	ποιοτικά προ- σαρμοσμένη ζωή σε έτη (QALYs)
ανάλυση κόστους- αποτελεσματι- κότητα	χρηματική αξία καταναλισκομένων πόρων	προνοιακά αποτελέσματα	ζωές που βελτιώνονται
ανάλυση ελαχιστοποίη-	χρηματική αξία καταναλισκομένων	άμεσο προνοιακό	οικονομική

σης του κόστους	πόρων	κόστος	
ανάλυση κόστους ασθένειας	δεν υπάρχουν	χρηματική αξία καταναλισκομέ- νων πόρων για την αντιμετώπιση της ασθένειας	οικονομική
Μελέτη ποιότητας ζωής	παραλείπονται	επιπτώσεις στην ποιότητα ζωής	λεπτομερή ερωτηματολόγια για τις υπό μελέτη συνθήκες

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1 **Π. Καρανάσιος,(1990)** *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων* Αθήνα
- 2 **Α. Κεφαλάς, Γ. Μαντές,** *Οργάνωση και Διοίκηση* Αθήνα, Εκδ. Γαλαίος
- 3 **H. Koontz, C. O' Donnell, (1980),** *Οργάνωση και Διοίκηση. Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών* Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση
- 4 **Κ. Κρεμαλής,(1990),** *Κοινωνική Πρόνοια, Διερεύνηση και αξιολόγηση ενός νέου συστήματος,* ΚΕΠΕ, Αθήνα
- 5 **ΚΕΠΕ,(1985),** *Κοινωνική Πρόνοια,* Αθήνα
- 6 **Η. Λαναράς, Γ. Μαστραντωνάκης,(1983),** *Κοινωνική Πρόνοια - Υφιστάμενη κατάσταση,* ΥΥΠΚΑ Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής, Αθήνα
- 7 **Θ. Μαλούτας, Δ. Οικονόμου,(1988),** *Προβλήματα ανάπτυξης του κράτους πρόνοιας στην Ελλάδα,* Εκδ. Εξάντας
- 8 **Π. Καρυώτης, (1992),** *Management Υπηρεσιών Υγείας και Βιοτριάκη Τεχνολογία,* Αθήνα 1992.
- 9 **Σ. Σούλης,(1989),** *Συστήματα υγείας, Διδακτικές Σημειώσεις* Αθήνα
- 10 **Σ. Σούλης,(1991)** *Βασικές κοινωνικοοικονομικές ανάγκες και το φαινόμενο της κοινωνικής ασφάλειας,* Αθήνα
- 11 **Σ. Σούλης,(1992)** *Δείκτες αξιολόγησης,* Αθήνα
- 12 **Σ.Σούλης,1993,** *Δημογραφικές ανακατατάξεις και διλήμματα πολιτικής, κοινωνική εργασία*
- 13 **Μ. Θεοδώρου, Μ. Σαρρής, Σ. Σούλης, (1994),** *Συστήματα Υγείας και Ελληνική Πραγματικότητα,* εκδ. Ιδίων συγγραφέων, Αθήνα
- 14 **Σ. Σούλης, (1998),** *Οικονομική της Υγείας,* εκδ. Παπαζήση, Αθήνα

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

1. **Κιόχου Π., Παπανικολάου Γ: (1988),** *Προγραμματισμός δράσεων επιχειρήσεων,* εκδ. Σταμούλης, Πειραιάς 1988.
2. **Παλαμά Μ, (1996),** *Σημειώσεις Λογιστικής Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας,* ΤΕΙ, Αθήνα 1996, **Σωτηρόπουλος Γ,** *Η τεχνική του προϋπολογισμού των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων,* Οικονομικά Χρονικά, 4-5, σ.25-40 και **Μπουρσανίδης Χ, Μπαλασοπούλου Α, Κυριόπουλος Γ,** *Το σύστημα Χρηματοδότησης του Νοσοκομειακού Τομέα στην Ελλάδα ως Κύκλωμα Ροών Λειτουργικών Διαδικασιών Προϋπολογισμού,* Κοινωνία, Οικονομία και Υγεία, Τόμος 1, Τεύχος 4, 10-12/92, σελ. 23-42

3. **Ν.Δ. 496/1974**, *Περί Λογιστικού των Ν.Π.Δ.Δ.* και **Σωτηρόπουλος Γ**, *Η τεχνική του προϋπολογισμού των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων*, Οικονομικά Χρονικά, 4-5, σ.25-40
4. Παλαμά Μ, (1996), *Σημειώσεις Λογιστικής Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας*, ΤΕΙ, Αθήνα 1996
5. Βλέπε 4
6. Βλέπε 2
7. **Παλαμά Μ, (1996)**, *Σημειώσεις Λογιστικής Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας*, ΤΕΙ, Αθήνα 1996