



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη

Διπλωματική Εργασία

‘ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΠΑΡΑΤΕΤΑΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΥΦΕΣΗΣ’

‘OPERATIONAL CHANGES IN PUBLIC SECTOR ENTITIES
DURING THE PROLONGED ECONOMIC RECESSION PERIOD’

της

ΑΝΤΙΓΟΝΗΣ ΠΙΑΧΑ

Επιβλέπων Καθηγητής
Νικόλαος Κωνσταντόπουλος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Χίος, Ιανουάριος 2018

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο ευχάριστο αυτό σημείο της ολοκλήρωσης αυτής της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν και βοήθησαν σε αυτήν.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Κωνσταντόπουλο, για την καθοδήγηση του και τις πολύτιμες συμβουλές του σε κάθε φάση της εργασίας. Θα ήθελα επίσης να τον ευχαριστήσω για τον προσωπικό χρόνο που μου διέθεσε, για την υποστήριξη και την ανεκτικότητα του σε όλα τα επίπεδα.

Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους φίλους και συναδέλφους μου για την υπομονή που είχαν, την κατανόηση που έδειξαν και την αμέριστη συμπαράσταση (τόσο ψυχολογικά όσο και πρακτικά), που μου παρείχαν όλο αυτό το διάστημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Από την έναρξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης το 2008 πολλές χώρες μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, θέσπισαν μέτρα και εισήγαγαν σημαντικές διαρθρωτικές και λειτουργικές αλλαγές με σκοπό, αφενός την αποκατάσταση των δημοσίων οικονομικών μεγεθών τους, και αφετέρου τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών συστημάτων τους. Έτσι έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι απαιτούνται συνεχείς προσπάθειες για μια πιο ευέλικτη διαχείριση της δημόσιας διοίκησης, η οποία οφείλει να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Εξαιτίας των ραγδαίων μεταβολών και της πολυπλοκότητας του σύγχρονου περιβάλλοντος, η ελληνική δημόσια διοίκηση καλείται στη σημερινή εποχή, να αλλάξει εκ βάθρων. Καλείται δηλαδή να μεταβάλλει τις δομές, τις διαδικασίες και την κουλτούρα της, προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες ανάγκες της κοινωνίας που δημιουργούνται. Σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει η εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Επίσης σημαντικό ρόλο σε αυτή την αλλαγή διαδραματίζει η οικονομική κρίση, η οποία δρα καταλυτικά για την επίσπευση αυτών των αλλαγών, ενώ θέτει περιορισμούς στους πόρους της. Προκειμένου να υλοποιηθούν αυτές οι αλλαγές μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία, οι μέθοδοι και οι τεχνικές της Διοίκησης Αλλαγών. Η Διοίκηση Αλλαγών λοιπόν είναι ένα δυναμικό, πολύπλοκο και δύσκολο εγχείρημα, ιδίως για τους φορείς του δημοσίου τομέα.

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε συμμετείχαν 223 δημόσιοι υπάλληλοι του Στενού ή του Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα, των ΔΕΚΟ και των ΟΤΑ. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Μορφή του Οργανισμού δεν επηρεάζει ούτε τη συμβολή των εργαζομένων στη βελτίωση-ανάπτυξη και τις θετικές αλλαγές του οργανισμού, ούτε τη συστηματική κλίση της ανώτατης διοίκησης προς τις συνεχείς αλλαγές για τον διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με πάγιο στόχο την αδιάλειπτη βελτίωσή του. Αλλά ότι τα δύο ανωτέρω επηρεάζονται σημαντικά από τη Θέση Εργασίας του κάθε εργαζόμενου στον Οργανισμό.

Λέξεις- Κλειδιά: Δημόσιος Τομέας, Δημόσια Διοίκηση, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Διοίκηση αλλαγών, λειτουργική αλλαγή, οικονομική ύφεση

ABSTRACT

The outbreak of the 2008 global economic crisis saw many countries, including Greece, introducing measures and significant structural and operational changes in order to restore their public finances and modernize their administrative systems. It has now become clear that continuous efforts are required for a more flexible public administration management, which must operate effectively and efficiently.

Due to the rapid changes and the modern environment complexity, the Greek public administration is now faced with a fundamental change. In other words, it is called upon to change its structures, processes and culture in order to respond to the growing needs of the society. An important role in this is the implementation of the New Public Management. Another important role in this change is played by the economic crisis itself, which acts as a catalyst for accelerating these changes, while limiting its resources on the same time. In order to implement these changes, the tools, methods and techniques of Change Management can be employed. Change Management is therefore a dynamic, complex and difficult task, especially for public sector entities.

223 public servants from Public Sector entities, public utilities and Local Authorities participated in the survey. The results showed that the Form of the Organization does not affect neither the employees' contribution to the improvement - development and the positive changes of the organization nor the systematic inclination of the top management towards the constant changes for the permanent redefinition of the organization with the constant aim of constantly improving it. But both the aforementioned are significantly affected by each employee's position in the Organization chart.

Key Words: Public Sector, Public Administration, New Public Management, Change Management, Functional Change, Economic Downturn

Περιεχόμενα

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	10
1.1. Η έννοια και ο ρόλος του δημόσιου τομέα.....	10
1.2. Έννοια και περιεχόμενο της Δημόσιας Διοίκησης	11
1.3. Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	22
2.1. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως μεταρρυθμιστική πρόταση	22
2.2. Η Διοίκηση Αλλαγών	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΘΕΙ	45
3.1. Τα χαρακτηριστικά και οι αδυναμίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	45
3.2. Λόγοι αποτυχίας των μεταρρυθμίσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα την περίοδο πριν την οικονομική κρίση του 2009.....	50
3.3. Οικονομική κρίση στην Ελλάδα-Μεταρρυθμίσεις στον ελληνικό δημόσιο τομέα την περίοδο της οικονομικής κρίσης.....	53
3.4. Κριτική στις αλλαγές που επέφεραν οι μεταρρυθμίσεις την περίοδο της οικονομικής κρίσης	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	60
4.1. Ερωτήσεις και Υποθέσεις	60
4.2. Δείγμα της έρευνας	61
4.3. Εργαλεία Μέτρησης	61
4.4. Διαδικασία της Έρευνας	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	63
5.1. Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών (Παρουσίαση των κύριων Χαρακτηριστικών του Δείγματος)	63
5.2. Ανάλυση θέσεων αναφορικά με τη διάσταση της κρίσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις.....	74
5.3. Παραγοντική Ανάλυση	83
5.4. Cluster Analysis.....	92
5.5. Παλινδρομήσεις	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	116
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	121
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	126

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Ποσοστιαία κατανομή μορφής του οργανισμού.....	63
Διάγραμμα 2: Ποσοστιαία κατανομή ηλικίας.....	65
Διάγραμμα 3: Ποσοστιαία κατανομή μορφωτικού επιπέδου	67
Διάγραμμα 4: Ποσοστιαία κατανομή φύλου	68
Διάγραμμα 5: Ποσοστιαία κατανομή ετών ενεργής (πραγματικής) υπηρεσίας	70
Διάγραμμα 6: Ποσοστιαία κατανομή ετών εργασίας στον ίδιο οργανισμό.....	72
Διάγραμμα 7: Ποσοστιαία κατανομή θέσης εργασίας στον οργανισμό	73
Διάγραμμα 8: Ποσοστιαία κατανομή εκτίμησης της παρούσας κρίσης στον οργανισμό.....	75
Διάγραμμα 9: Ποσοστιαία κατανομή στάσης απέναντι στην εργασία που κάνουν στον οργανισμό	77
Διάγραμμα 10: Ποσοστιαία κατανομή αξιολόγησης της αντιμετώπισης των εργασιακών ικανοτήτων από τον οργανισμό	78
Διάγραμμα 11: Ποσοστιαία κατανομή βαθμού ικανοποίησης από την πορεία της καριέρας	80
Διάγραμμα 12: Ποσοστιαία κατανομή αξιολόγησης επιπέδου επαγγελματικών φιλοδοξιών	81
Διάγραμμα 13: Ποσοστιαία κατανομή αξιολόγησης του δεσμού με τον οργανισμό, μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης	82
Διάγραμμα 14: Scree Plot	86
Διάγραμμα 15: Final Cluster Analysis 1ου παράγοντα.....	98
Διάγραμμα 16: Final Cluster Analysis 2ου παράγοντα.....	102

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Η μορφή του Οργανισμού.....	63
Πίνακας 2: Ηλικία Συμμετεχόντων	64
Πίνακας 3: Βαθμίδα Εκπαίδευσης Συμμετεχόντων	66
Πίνακας 4: Φύλο Συμμετεχόντων	67
Πίνακας 5: Χρόνια Ενεργής (πραγματικής) εργασίας συμμετεχόντων.....	68
Πίνακας 6: Έτη εργασίας στον ίδιο οργανισμό	70
Πίνακας 7: Θέση κατοχής στο συγκεκριμένο οργανισμό	73
Πίνακας 8: Statistics	74
Πίνακας 9: Εκτίμηση για τις έως σήμερα συνέπειες της παρούσας κρίσης στον οργανισμό που εργάζεστε	74
Πίνακας 10: Στάση απέναντι στην εργασία που κάνει αυτήν την περίοδο	76
Πίνακας 11: Αξιολόγηση εργασιακών ικανοτήτων από τον οργανισμό	77
Πίνακας 12: Ικανοποίηση από την πορεία της καριέρας του εργαζόμενου.....	79
Πίνακας 13: Αξιολόγηση επιπέδου επαγγελματικών φιλοδοξιών	80
Πίνακας 14: Αξιολόγηση δεσμών δείγματος με τον οργανισμό μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης	81
Πίνακας 15: Communalities	83
Πίνακας 16: Total Variance Explained	85
Πίνακας 17: Rotated Component Matrix	87
Πίνακας 18: Component Transformation Matrix.....	89
Πίνακας 19: Case Processing Summary 1ου παράγοντα	89
Πίνακας 20: Reliability Statistics 1ου παράγοντα	90
Πίνακας 21: Item -Total Statistics 1ου παράγοντα	90
Πίνακας 22: Case Processing Summary 2ου παράγοντα	91
Πίνακας 23: Reliability Statistics 2ου παράγοντα	91
Πίνακας 24: Item-Total Statistics 2ου παράγοντα	92

Πίνακας 25:Initial Cluster Centers 1ου παράγοντα.....	93
Πίνακας 26:Final Cluster Centers 1ου παράγοντα	96
Πίνακας 27: Number of Cases in each Cluster 1ου παράγοντα	98
Πίνακας 28: Initial Cluster Centers 2ου παράγοντα.....	99
Πίνακας 29: Final Cluster Centers 2ου παράγοντα	101
Πίνακας 30: Number of Cases in each Cluster 2ου παράγοντα	102
Πίνακας 31:Case Processing Summary 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	103
Πίνακας 32:Categorical Variables Codings 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης...	104
Πίνακας 33: Classification Table 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	104
Πίνακας 34:Variables in the Equation 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης.....	105
Πίνακας 35: Variables inthe Equation 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης.....	105
Πίνακας 36: Omnibus Tests of Model Coefficients 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	106
Πίνακας 37: Variables in the Equation 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	106
Πίνακας 38: Case Processing Summary 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	107
Πίνακας 39: Categorical Variables Codings 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης..	107
Πίνακας 40: Classification Table 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	108
Πίνακας 41: Variables in the Equation 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης.....	108
Πίνακας 42: Variables not in the Equation 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης ..	108
Πίνακας 43: Omnibus Tests of Model Coefficients 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	109
Πίνακας 44: Variables in the Equation 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	109
Πίνακας 45: Case Processing Summary 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	110
Πίνακας 46: Categorical Variables Codings 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης..	110
Πίνακας 47: Classification Table 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	111
Πίνακας 48: Omnibus Tests of Model Coefficients 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	111
Πίνακας 49: Model Summary 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης.....	112
Πίνακας 50: Variables in the Equation 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	112
Πίνακας 51: Case Processing Summary 4ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	113
Πίνακας 52: Categorical Variables Codings 4ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης..	113
Πίνακας 53: Classifcation Table 4ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	114
Πίνακας 54: Omnibus Tests of Model Coefficients 4ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	114
Πίνακας 55: Model Summary 4ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης.....	114
Πίνακας 56: Variables in the Equation 4 ^{ης} Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης	115

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία εννιά με δέκα χρόνια, επικρατεί στην Ελλάδα μια πρωτοφανής σε ένταση και διάρκεια οικονομική ύφεση. Η οικονομική ύφεση είναι η μία από τις δύο φάσεις των κύκλων της οικονομίας και συγκεκριμένα η φάση της καθοδικής πορείας, όταν δηλαδή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε μια διαρκή συρρίκνωση¹.

Από την έναρξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης το 2008 πολλές χώρες μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, θέσπισαν μέτρα και εισήγαγαν σημαντικές διαρθρωτικές και λειτουργικές αλλαγές με σκοπό, αφενός την αποκατάσταση των δημοσίων οικονομικών μεγεθών τους, και αφετέρου τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών συστημάτων τους. Έτσι έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι απαιτούνται συνεχείς προσπάθειες για μια πιο ευέλικτη διαχείριση της δημόσιας διοίκησης, η οποία οφείλει να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Εξαιτίας των ραγδαίων μεταβολών και της πολυπλοκότητας του σύγχρονου περιβάλλοντος, η ελληνική δημόσια διοίκηση καλείται στη σημερινή εποχή, να αλλάξει εκ βάθρων. Καλείται δηλαδή να μεταβάλλει τις δομές, τις διαδικασίες και την κουλτούρα της, προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες ανάγκες της κοινωνίας που δημιουργούνται. Σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει η εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Επίσης σημαντικό ρόλο σε αυτή την αλλαγή διαδραματίζει η οικονομική κρίση, η οποία δρα καταλυτικά για την επίσπευση αυτών των αλλαγών, ενώ θέτει περιορισμούς στους πόρους της.

Προκειμένου να υλοποιηθούν αυτές οι αλλαγές μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία, οι μέθοδοι και οι τεχνικές της Διοίκησης Αλλαγών. Η Διοίκηση Αλλαγών λοιπόν είναι ένα δυναμικό, πολύπλοκο και δύσκολο εγχείρημα, ιδίως για τους φορείς του δημοσίου τομέα. Η προώθηση, όμως, αλλαγών στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει αυξημένο βαθμό δυσκολίας σε σχέση με τον ιδιωτικό. Η διαφορά πηγάζει από το διαφορετικό πλαίσιο λειτουργίας τους και τον σκοπό τους. Οι λειτουργίες που ασκούνται από τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται από αυτούς προσανατολίζονται στην εκπλήρωση της κοινωνικής τους αποστολής, στην εφαρμογή των αρχών της ισότητας, ισονομίας και δικαιοσύνης.

Η παρούσα διπλωματική εργασία, έχει ως στόχο να διερευνήσει τις λειτουργικές αλλαγές στους φορείς του δημοσίου τομέα κατά την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης που περνάει η Ελληνική κοινωνία τα τελευταία 9-10 χρόνια, εξετάζοντας δεκαεπτά (17) επί μέρους διαστάσεις. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε δεκαεπτά (17) μεταβλητές – μία για κάθε επί μέρους διάσταση – όπως αποτυπώθηκαν από τις απαντήσεις που έδωσαν στο ειδικό ερωτηματολόγιο οι δημόσιοι υπάλληλοι διαφορετικών φορέων του δημοσίου τομέα (Στενού ή Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα, ΔΕΚΟ και ΟΤΑ).

Στο Α΄ μέρος της εργασίας ερευνάται το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση και την επαγγελματική ικανοποίηση, με βάση την Ελληνική αλλά και την διεθνή βιβλιογραφία.

¹ European Commission, (2009), Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses. European Economy, Brussels, 1-87

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία ξεκινά αναλύοντας τη δομή και τη λειτουργία του δημόσιου τομέα καθώς και της έννοιας της δημόσιας διοίκησης. Επίσης αναλύεται το φαινόμενο της γραφειοκρατίας εστιάζοντας αρχικά στην εμφάνισή του ως τρόπου οργάνωσης ενός κράτους, απαραίτητου για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, και στη μετέπειτα εξέλιξη και ταύτισή του με την αναποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

Στο 2ο Κεφάλαιο αναφερόμαστε στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, το οποίο προέβαλε ως η ενδεδειγμένη λύση για την αναγέννηση του δημόσιου τομέα και τη συμπόρευσή του με τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης, χωρίς να στερείται όμως αρνητικής κριτικής, με αποτέλεσμα την εμφάνιση ενός νέου ρεύματος, της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης. Ενδεχομένως, βέβαια, ούτε η ΝΔΜ να μπορέσει να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τόσο το ΝΔΜ, όσο και ΝΔΔ περιλάμβαναν μια σειρά από μεταρρυθμίσεις, οι οποίες είχαν να κάνουν με το μετασχηματισμό, τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της δομής και της οργάνωσης των οργανισμών. Για την επιτυχία λοιπόν των μεταρρυθμίσεων, δηλαδή των αλλαγών και για την επίτευξη των μέγιστων δυνατών ωφελειών σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, η Στρατηγική Διοίκησης Αλλαγών εμφανίζεται ως ο ορθολογικότερος τρόπος. Παρουσιάζονται επίσης κάποια σημαντικά μοντέλα αλλαγών, γίνεται προσπάθεια των παραγόντων που την ευνοούν ή την εμποδίζουν και αναφέρονται πιθανές αντιδράσεις των εργαζομένων σε μια αλλαγή.

Στο 3ο Κεφάλαιο γίνεται μια λεπτομερή αναφορά στον ελληνικό δημόσιο τομέα και στις ιδιαιτερότητές του και γίνεται μια κριτική στις αλλαγές που έχουν επιχειρηθεί σε αυτόν, κυρίως λόγω της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης.

Στο Β' μέρος της έρευνας παρουσιάζεται ο ερευνητικός σχεδιασμός και η μεθοδολογία της ερευνητικής μελέτης.

Πιο συγκεκριμένα, στο 4^ο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις και οι υποθέσεις της έρευνας, το δείγμα, τα ερευνητικά εργαλεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν και η διαδικασία η οποία ακολουθήθηκε.

Στο 5^ο κεφάλαιο έχουμε εντάξει την ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την επεξεργασία των δεδομένων. Δηλαδή παρουσιάζονται, αναλύονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα, αρχής γενομένης από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Ακολουθούν η ανάλυση θέσεων αναφορικά με τη διάσταση της κρίσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις και η διερεύνηση των λειτουργικών αλλαγών των φορέων του δημοσίου τομέα κατά την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης που περνάει η ελληνική κοινωνία τα τελευταία 8-9 χρόνια, εξετάζοντας 17 επιμέρους διαστάσεις.

Στο 6ο κεφάλαιο, γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν αρχικά. Επίσης αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας καθώς γίνονται και κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

1.1. Η έννοια και ο ρόλος του δημόσιου τομέα

Η έννοια του Δημόσιου τομέα περιλαμβάνει το σύνολο των κρατικών ρυθμίσεων καθώς και όλα τα είδη των κρατικών δραστηριοτήτων και των δημοσίων οικονομικών. Είναι λοιπόν μία έννοια ευρύτερη από την έννοια του κράτους ή της κυβέρνησης². Προκειμένου να περιγραφεί και να κατανοηθούν καλύτερα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, χρησιμοποιείται ένα πλαίσιο βασικών παραδειγμάτων-προτύπων³ τα οποία συνθέτουν τον πυρήνα της δημόσιας διοίκησης και προέρχονται από τις κοινωνικές επιστήμες. Η διοίκηση του δημόσιου τομέα συνδέεται στενά με τη δημόσια πολιτική και τη δημόσια διοίκηση. Μάλιστα είναι αδύνατο να γίνει ο διαχωρισμός της διοικητικής δράσης, της διοίκησης και των πολιτικών στο δημόσιο τομέα.

Πρωταρχικός ρόλος του Δημόσιου τομέα είναι ο ορισμός των αρχών λειτουργίας της κοινωνίας. Επιπλέον σημαντικός ρόλος του είναι η παροχή δημόσιων υπηρεσιών που είναι σημαντικές για το δημόσιο συμφέρον, όπως δημόσια εκπαίδευση, αστυνόμευση, υγειονομική περίθαλψη, δημόσιες μεταφορές, υποδομές κ.α. Αξίζει να αναφέρουμε ότι ο δημόσιος τομέας παρέχει δημόσιες υπηρεσίες που δε θέλει ή δε μπορεί να αναλάβει ούτε ο ιδιωτικός τομέας ούτε ο μη κερδοσκοπικός τομέας. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι οι κυβερνήσεις είτε μαζί είτε ανεξάρτητα με τους αντιπροσώπους του κερδοσκοπικού τομέα παρέχουν βοήθεια στους φτωχούς⁴.

Αν και ο δημόσιος τομέας ποικίλλει μεταξύ των χωρών ανάλογα με τη νομοθεσία που διέπει τις κρατικές οργανώσεις, γενικά επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών που δεν μπορούν να αποκλειστούν από τον μη πληρωτή (όπως ο φωτισμός του δρόμου), υπηρεσίες που ωφελούν ολόκληρη την κοινωνία και όχι μόνο εκείνους που χρησιμοποιούν την υπηρεσία, καθώς και υπηρεσίες που ενθαρρύνουν την ισότητα ευκαιριών. Ειδικά, στις χώρες χαμηλού εισοδήματος με υποανάπτυκτες οικονομίες, ο κρατικός τομέας διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Αυτή είναι και μία σημαντική διαφορά μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.

Ο δημόσιος τομέας αποτελείται συνήθως από οργανώσεις που ανήκουν και λειτουργούν από την κυβέρνηση και υπάρχουν για να παρέχουν υπηρεσίες στους πολίτες του. Παρόμοια με τον εθελοντικό τομέα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δεν επιδιώκουν να αποκομίσουν κέρδος. Επιχειρήσεις και οργανισμοί που δεν ανήκουν στον δημόσιο τομέα ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα. Ο ιδιωτικός τομέας αποτελείται από τον επιχειρηματικό τομέα, ο οποίος προορίζεται να αποκομίσει κέρδος για τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, αλλά και τον εθελοντικό τομέα, ο οποίος περιλαμβάνει φιλανθρωπικές οργανώσεις.

² Lane, J.-E. (2000) p.4

³ Σύμφωνα με τον Kuhn (1962) παράδειγμα (paradigm-πρότυπο) είναι κάτι που οι επιστήμονες ενός επιστημονικού κλάδου συμφωνούν σχετικά με αυτό και το οποίο μάλιστα επηρεάζει την ερευνά τους (Ruccucci N-M., 2010)

⁴ Kotler, P. and Lee, N. (2007)

Τα επίπεδα του δημόσιου τομέα οργανώνονται σε τρία επίπεδα διοίκησης: Ομοσπονδιακή ή Εθνική διοίκηση, Περιφερειακή (Κρατική ή Επαρχιακή) διοίκηση και Τοπική (Δημοτική ή Περιφερειακή) αυτοδιοίκηση.

1.2. Έννοια και περιεχόμενο της Δημόσιας Διοίκησης

«Όταν δύο άντρες συνεργάζονται για να κυλήσουν μια πέτρα που κανένας δε μπορούσε να μετακινήσει μόνος του, εμφανίστηκαν τα βασικά σημεία της διοίκησης»⁵. Υπάρχει δηλαδή ένα σκοπός και μια συνεργασία μεταξύ των ατόμων, προκειμένου να πετύχουν κάτι που δε θα μπορούσε να πετύχει ο καθένας μόνος του. Με την ευρύτερη έννοια η Διοίκηση θα μπορούσε να οριστεί ως η δραστηριότητα ομάδων που συνεργάζονται για να πετύχουν κάποιο κοινό σκοπό⁶. Ωστόσο για τη Δημόσια Διοίκηση υπάρχουν πολλοί ορισμοί, οι οποίοι διαφέρουν τόσο ως προς τις διαστάσεις, το περιεχόμενό και την οπτική της προσέγγιση όσο και προς την ανάλυση που επιχειρείται με την υιοθέτηση ενός επιλεγμένου ορισμού κάθε φορά. Επομένως, είναι δύσκολο να επιτευχθεί ένας πλήρης ορισμός της δημόσιας διοίκησης λόγω του πλήθους των καθηκόντων που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής της. Οι Greenwood and Wilson (1989) αναφέρουν ότι οποιοσδήποτε απλουστευμένος ορισμός για τη Δημόσια Διοίκηση είναι σίγουρο ότι θα αποτύχει.

Η δυσκολία ορισμού της δημόσιας διοίκησης είναι έκδηλη και από το γεγονός ότι διαφορετικοί μελετητές δίνουν διαφορετικούς ορισμούς, στην προσπάθειά τους να την καθορίσουν. Ο Max Weber χώρισε τις δημόσιες λειτουργίες σε δύο κατηγορίες: σε πολιτικές και διοικητικές. Οι πολιτικές υπηρεσίες λαμβάνουν τις αποφάσεις και οι διοικητικές υπηρεσίες τις εφαρμόζουν. Μεταξύ της κυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης, που είναι τα δύο βασικά μέλη της εκτελεστικής εξουσίας υπάρχει μια ιεραρχική δομή. Η κυβέρνηση αποφασίζει και η διοίκηση εκτελεί. Επομένως, οι αλλαγές του κράτους επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη δημόσια διοίκηση, καθώς μεταξύ των εννοιών δημόσια διοίκηση και κράτος υπάρχει μεγάλος βαθμός συσχέτισης.

Ο Woodrow Wilson αναφέρει ότι η δημόσια διοίκηση είναι μια λεπτομερής και συστηματική εφαρμογή του νόμου. Κάθε συγκεκριμένη εφαρμογή του νόμου είναι πράξη διοίκησης. Ο FA Nigro υποστηρίζει ότι η δημόσια διοίκηση είναι ουσιαστικά μια συλλογική προσπάθεια ομάδας στο δημόσιο περιβάλλον. Επιπλέον, καλύπτει και τους τρεις κλάδους των κυβερνητικών μηχανισμών, της εκτελεστικής, της νομοθετικής και της δικαστικής εξουσίας, καθώς και τις σχέσεις τους. Πρόσθεσε επίσης ότι, δεδομένου ότι η δημόσια διοίκηση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη χάραξη πολιτικών, αποτελεί μέρος της πολιτικής διαδικασίας (π.χ. νομοσχέδια και πράξεις). Τέλος, δήλωσε ότι η δημόσια διοίκηση διαφέρει από την ιδιωτική διοίκηση με πολλούς τρόπους και ότι αλληλοεπιδρά με διάφορες ιδιωτικές ομάδες και μεμονωμένα άτομα για την παροχή υπηρεσιών στην κοινότητα.

Όσον αφορά τη φύση της δημόσιας διοίκησης, υπήρξαν δύο δημοφιλείς απόψεις, η μία είναι η Ολοκληρωμένη άποψη και η άλλη είναι η Διοικητική άποψη. Η Ολοκληρωμένη προβολή καλύπτει όλο το σύνολο των διοικητικών, γραφειοκρατικών, τεχνικών και χειρωνακτικών δραστηριοτήτων και των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Αυτή η άποψη επικυρώθηκε από τους LD White και Dimock. Από την άλλη, η Διοικητική άποψη, όπως υποδηλώνει το

⁵ Simon, A., Thompson, V. and Smithburg, D.(2010), p.3

⁶ Simon, A., Thompson, V. and Smithburg, D.(2010), p.3

όνομα, αναφέρει ότι η δημόσια διοίκηση αφορά μόνο τις διοικητικές δραστηριότητες. Η άποψη αυτή υποστηρίχθηκε από τους Simon, Smithburg, Thompson και Luther Gulick.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι η δημόσια διοίκηση έχει ως στόχο την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Η λειτουργία της μάλιστα εξυπηρετεί αξίες, όπως η νομιμότητα της διοικητικής δράσης, η προστασία του διοικούμενου μέσω των αρχών της αναλογικότητας, της εύρυθμης διοίκησης, της αμεροληψίας, της διαφάνειας και της ισότητας, και η προστασία του δημόσιου συμφέροντος. Η λειτουργία της λοιπόν διέπεται από μια σειρά αρχών, με κυριότερη αυτή της νομιμότητας. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να προβεί μόνο σε ενέργειες και δράσεις που προβλέπονται από τους νόμους και είναι μέσα στα όρια αυτών⁷. Βέβαια σύμφωνα με το Μακρυδημήτρη η δράση της δημόσιας διοίκησης δεν περιορίζεται απλά στην εφαρμογή των νόμων, αλλά συμβάλει σημαντικά στην προετοιμασία των δημόσιων πολιτικών και παρεμβαίνει όπου χρειαστεί ώστε να προσαρμοστεί σε συγκεκριμένα προβλήματα. Επομένως η δράση της έχει ολοφάνερα αποτελέσματα για τους πολίτες⁸.

Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ορισμών για τη δημόσια διοίκηση διαδραμάτισε η «διαμάχη» μεταξύ των μελετητών για το αν η δημόσια διοίκηση είναι τέχνη ή επιστήμη. Υπάρχουν πολλοί συγγραφείς που υπερασπίστηκαν σθεναρά και υποστήριξαν ότι η δημόσια διοίκηση ως χώρος σπουδών είναι πράγματι Επιστήμη. Ο πατέρας της αμερικανικής δημόσιας διοίκησης, ο Πρόεδρος Woodrow Wilson υπογράμμισε κυρίως ότι ο στόχος της διοικητικής μελέτης είναι να ανακαλύψει τι μπορεί να κάνει σωστά και επιτυχώς η κυβέρνηση, καθώς και πώς μπορεί να κάνει αυτά τα πράγματα με τη μέγιστη απόδοση με το μικρότερο δυνατό κόστος χρημάτων ή ενέργειας. Μετά το Wilson ένα άλλο σημαντικό επιχείρημα ήρθε από τον Frederick Taylor ο οποίος έγραψε ένα βιβλίο με τίτλο Οι Αρχές της Επιστημονικής Διαχείρισης (1911) στο οποίο πρότεινε να ανακαλύψει έναν καλύτερο τρόπο να κάνει κάποιος πράγματα και έτσι να εξοικονομήσει χρόνο και ενέργεια. Τέλος, ο WF Willoughby δήλωσε ότι η δημόσια διοίκηση όπως και η επιστήμη έχει ορισμένες θεμελιώδεις αρχές που μπορούν να εφαρμοστούν γενικά και ως εκ τούτου είναι μια επιστήμη.

Το πρώτο στρατόπεδο λοιπόν περιλαμβάνει πρώιμους συμπεριφοριστές και μελετητές που εφαρμόζουν οικονομικές θεωρίες στην ανάλυση των δημόσιων πολιτικών. Σύμφωνα με αυτή την ομάδα, δεν υπάρχει περιθώριο για τη μεταφυσική κερδοσκοπία που οι πρώτοι ορθολογιστές επέτρεπαν. Μάλιστα, η δημιουργία διοικητικής θεωρίας πρέπει να είναι επαγωγική και να βασίζεται σε ορθολογικά παραγόμενες και δοκιμαστικές υποθέσεις. Η ποσοτική έρευνα είναι ο μόνος και καλύτερος τρόπος να αναζητήσουν και να ανακαλύψουν την αλήθεια και την πραγματικότητα⁹. Εντούτοις, εξακολουθούν να υπάρχουν ορισμένες πτυχές που πρέπει να θεσπιστούν πριν η δημόσια διοίκηση μπορεί σε πραγματικούς όρους να χαρακτηριστεί ως επιστήμη. Οι θέσεις των κανονιστικών αξιών στη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια. Πρέπει να καταβληθούν περισσότερες προσπάθειες για την κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και της δυναμικής που διαδραματίζει η δημόσια διοίκηση. Τέλος, οι αρχές της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να

⁷ Κτιστάκη, Σ. (2014), σελ.22

⁸ Μακρυδημήτρης, Α. και Προβίτα, Μ.Η. (2012), σελ.4

⁹ Ruccicci, N.M. (2010), p.16

αντλούν αναφορές από ολόκληρους κόσμους, πολιτισμούς, τύπους κρατών κλπ., ώστε να γίνουν πιο καθολικές και χωρίς πολιτισμικές, θρησκευτικές και πολιτικές προκαταλήψεις.

Το δεύτερο στρατόπεδο θεωρεί τη μελέτη της δημόσιας διοίκησης ως τέχνη. Με μια πρώτη ματιά φαίνεται πιο εύκολη η αποδοχή αυτής της άποψης. Θεωρούν ότι η δημόσια διοίκηση είναι απλώς η διοίκηση κυβερνητικών υποθέσεων και, ως επί το πλείστον, δεν ακολουθεί τους νόμους της επιστήμης, όπως η απουσία κανονιστικής αξίας, η προβλεψιμότητα της συμπεριφοράς και η καθολική εφαρμογή. Για τα μέλη αυτής της ομάδας, οι μεταφυσικές ανησυχίες έχουν εξέχουσα θέση στη διοικητική έρευνα και την οικοδόμηση της θεωρίας. Αφήνουν χώρο για τη λογική, τη διαλεκτική, και την επαγωγή και η έρευνα μπορεί να είναι περιγραφική, επιτακτική και κανονιστική. Η κύρια πηγή της γνώσης υποστηρίζουν ότι είναι ο λόγος¹⁰.

Η τρίτη ομάδα στη δημόσια διοίκηση βλέπει το πεδίο τόσο ως τέχνη όσο και ως επιστήμη. Δεδομένης της ποικιλομορφίας και της εφαρμοσμένης φύσης του πεδίου υποστηρίζουν ότι η δημόσια διοικητική έρευνα πρέπει να είναι πλουραλιστική. Κατά την άποψή τους, δεν υπάρχει χώρος μόνο για λογικό θετικισμό και μεταφυσική κερδοσκοπία, αλλά και για ρεαλισμό, σχετικισμό, ορθολογισμό και μεταμοντερνισμό. Για αυτή την ομάδα, μια ποικιλία μεθόδων είναι το κλειδί για την απόκτηση της γνώσης, της προοπτικής και της αλήθειας¹¹.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι οι ειδικοί, όπως ο Frederick Taylor, έχουν ανοίξει τρόπους διερεύνησης, πειραματισμού, παρατήρησης, συλλογής δεδομένων και ανάλυσης με βάση τις αρχές και τους νόμους που μπορούν να γίνουν για τη δημόσια διοίκηση. Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μελετητών που έχουν γράψει για τα θέματα της διοίκησης. Μάλιστα, ο Drucker στο βιβλίο του με τίτλο «Η εποχή της ασυνέχειας» σε ένα από τα κεφάλαια τονίζει τη διαχείριση της δημόσιας διοίκησης με γνώμονα την αγορά. Έτσι, μπορούμε να πούμε με ασφάλεια ότι καθώς όλο και περισσότερες μελέτες διεξάγονται στον τομέα των κοινωνικών επιστημών, της διοίκησης και των ανθρωπίνων σχέσεων, το θέμα της δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί πλέον να πάρει το καταφύγιο της τέχνης και θα πρέπει να βγει ισχυρότερο με σχετικές και θεμελιώδεις αρχές όπως αυτή της επιστήμης.

Καθώς είναι δύσκολο να δώσουμε έναν ορισμό για μια τόσο σύνθετη έννοια, προκειμένου να μπορέσουμε να την κατανοήσουμε, μπορούμε να προβούμε στην περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών της, τα οποία είναι τα εξής¹²:

- η δημόσια διοίκηση στοχεύει στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος,
- η δημόσια διοίκηση μετατρέπει σε διοικητικές πράξεις όσα ορίζει ο νομοθέτης γενικά και αφηρημένα,
- η δημόσια διοίκηση έχει ως σκοπό τη ρύθμιση της ζωής με πράξεις, που κανονίζουν ζητήματα του κοινωνικού συνόλου.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η δημόσια διοίκηση:

¹⁰ Ruccicci, N.M. (2010), p.16

¹¹ Ruccicci, N.M. (2010), p.18

¹² Κόρσος, Δ. (1995), σελ.31

- καλύπτει και τους τρεις κλάδους της διακυβέρνησης, αν και τείνει να συγκεντρωθεί στον εκτελεστικό τομέα,
- είναι η επιχειρηματική πλευρά της κυβέρνησης και, ως εκ τούτου, αφορά την εκτέλεση πολιτικής, αλλά ασχολείται επίσης με τη χάραξη πολιτικής,
- διαφέρει σημαντικά από την ιδιωτική διοίκηση, ιδιαίτερα λόγω της έμφασης που δίνει στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος,
- είναι η μη πολιτική δημόσια γραφειοκρατία που λειτουργεί σε ένα πολιτικό σύστημα,
- παρέχει ρυθμιστικές και λειτουργικές υπηρεσίες στους ανθρώπους για να καταφέρουν να έχουν μια καλή ζωή.

Για να μπορέσει η δημόσια διοίκηση να εκπληρώνει με επιτυχία τις λειτουργίες της, οφείλει να υιοθετήσει ένα σύστημα αποτελεσματικής οργάνωσης της δράσης της. Τις τελευταίες δεκαετίες η εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής και η παροχή δημόσιων υπηρεσιών έχει περάσει διαμέσου 3^{ων} συστημάτων σχεδιασμού και παροχής υπηρεσιών: α) της Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης (γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης), β) του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και γ) της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης. Η διαχείριση της δημόσιας διοίκησης σχετίζεται με τον προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, την καθοδήγηση, την παρακίνηση και την αξιολόγηση της επίδοσης¹³. Η δημόσια διοίκηση λοιπόν σχετίζεται με τον τρόπο που οι κυβερνήσεις ιδρύουν και στελεχώνουν τους οργανισμούς, παρακινούν τους εργαζομένους τους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και αξιολογούν την επίδοσή τους.

Ακολούθως, θα γίνει αναφορά και στα τρία συστήματα, αν και το σύστημα της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης (New Public Governance) εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια στο προσκήνιο. Βέβαια στην πραγματικότητα στοιχεία από το κάθε σύστημα μπορούν να συνυπάρχουν μεταξύ τους. Επίσης δικτυακά συστήματα διακυβέρνησης συνήθως μπορούν να δρουν στο παρασκήνιο¹⁴.

1.3. Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης

Το σύστημα αυτό επικράτησε από τα τέλη 19ου αιώνα μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και σε κάποιες περιπτώσεις έως και τις αρχές της δεκαετίας του 1980.

1.3.1 Εμφάνιση, έννοια και περιεχόμενο της γραφειοκρατίας

Ο όρος γραφειοκρατία έχει γαλλική προέλευση και απέδιδε τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης που αναπτύχθηκε στη Γαλλία στα τέλη του 18^{ου} αιώνα¹⁵. Από ετυμολογική άποψη, η έννοια της γραφειοκρατίας προκύπτει από την εργασία που εκτελείται στο χώρο των γραφείων και που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό κυρίως των δημόσιων υπηρεσιών. Γενικότερα γραφειοκρατία ονομάζεται το σύστημα διάρθρωσης της δημόσιας εξουσίας. Το σύστημα αυτό αποτελείται από τις δημόσιες υπηρεσίες, τους υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτές, καθώς και τις διαδικασίες τις οποίες οι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν προκειμένου να φέρουν σε πέρας τα προγράμματα της κυβέρνησης για τα οποία είναι υπεύθυνοι¹⁶.

¹³ Lane, J.-E. (2005), p.4

¹⁴ Klijn, H.-E. (2002)

¹⁵ Τύπας, Γ. και Κατσαρός, Γ. (2006), σελ. 244

¹⁶ Φαναριώτης, Π. (1999), σελ. 98

Στη σημερινή εποχή η γραφειοκρατία έχει αρνητική έννοια καθώς σχετίζεται με την ταλαιπωρία των πολιτών, τη διαφθορά, την ευθυνοφοβία των δημοσίων υπαλλήλων και το ελλιπές και αναχρονιστικό νομοθετικό πλαίσιο. Μάλιστα στην πολιτική επιστήμη η γραφειοκρατία έχει την έννοια της κατάχρησης εξουσίας στην κρατική διοίκηση. Εκλαμβάνεται δηλαδή στην πολιτική επιστήμη ως απουσία δημοκρατικών διαδικασιών κατά την άσκηση ελέγχων, ως συγκέντρωση εξουσίας στην κορυφή της ιεραρχίας κ.α. Ωστόσο ο όρος γραφειοκρατία χρησιμοποιείται και με την έννοια του τρόπου οργάνωσης και δόμησης της κρατικής διοίκησης, δηλαδή αναφέρεται σε ένα περίπλοκο οργανωτικό σύστημα, στο οποίο υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός δραστηριοτήτων, ιεραρχικών εξαρτήσεων και συσχετίσεων και το οποίο έχει ως σκοπό τη διεκπεραίωση πολιτικών, που καθορίζονται από την πολιτική ηγεσία¹⁷.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως η γραφειοκρατία εμφανίστηκε στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, τότε που εμφανίστηκαν και τα εθνικά κράτη, τα οποία έπρεπε να εκτελέσουν και να φέρουν εις πέρας μια σειρά από λειτουργίες, οι οποίες παλιότερα ασκούσαν από άλλους φορείς πχ από τους γαιοκτήμονες στο φεουδαρχικό σύστημα. Αυτό σε συνδυασμό με την ανάπτυξη του εμπορίου μεταξύ των κρατών, όπου έπρεπε να δημιουργηθούν και να εφαρμοστούν κάποιες ρυθμίσεις, έπαιξαν καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη της γραφειοκρατίας. Εκτός όμως από τις βασικές λειτουργίες του κράτους όπως η επιβολή των νόμων και η είσπραξη των φόρων, πλέον τα εθνικά κράτη περιέλαβαν και άλλες λειτουργίες όπως την εκπαίδευση και την παροχή υπηρεσιών υγείας κ.α. Οι λειτουργίες αυτές είχαν ως επακόλουθο τη δημιουργία οργανισμών. Προκειμένου να μπορέσουν οι οργανισμοί αυτοί να ανταπεξέλθουν στη λειτουργία τους έπρεπε να διαθέτουν εργαζόμενους με κατάλληλες ικανότητες και εξειδικευμένες γνώσεις. Έτσι παρουσιάστηκε η ανάγκη οι κρατικές υπηρεσίες να στελεχωθούν από μόνιμους, καταρτισμένους και εξειδικευμένους υπαλλήλους. Οι ανάγκες αυτές οδήγησαν στην εμφάνιση της γραφειοκρατίας, ως ένα σύστημα που θα έδινε λύση στα οργανωτικά και λειτουργικά προβλήματα που αντιμετώπιζαν εκείνη την περίοδο οι κρατικοί οργανισμοί.

1.3.2. Μελετητές της γραφειοκρατίας

Ο Woodrow Wilson, που ήταν ο 28^{ος} Πρόεδρος των ΗΠΑ και ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber είναι οι θεμελιωτές του γραφειοκρατικού μοντέλου. Ωστόσο υπάρχει μια ομάδα συγγραφέων που ασχολήθηκαν με το φαινόμενο της γραφειοκρατίας και οι οποίοι έχουν διαφορετικές απόψεις, ιδεολογίες και οπτικές.

Ο Karl Marx (1818-1883) θεωρεί ότι σε μία καπιταλιστική κοινωνία η γραφειοκρατία είναι όργανο επιβολής της άρχουσας τάξης πάνω στις υπόλοιπες, καθώς είναι ευθυγραμμισμένη με την κυρίαρχη τάξη. Θεωρεί ότι η κύρια λειτουργία της είναι να διατηρεί την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων καθώς και τα προνόμια των ατόμων της ελίτ κοινωνίας. Η γραφειοκρατία λοιπόν ως κρατικός μηχανισμός συμβάλει στη διατήρηση της οικονομικής και πολιτικής κυριαρχίας της άρχουσας τάξης. Παράλληλα βέβαια είναι και μηχανισμός διαχείρισης των υποθέσεων της κοινωνίας. Βέβαια σε καμιά περίπτωση δεν είδε τη γραφειοκρατία ως μηχανισμό εκδημοκρατισμού, όπως ο Βέμπερ.

¹⁷ Φαναριώτης, Π. (1999), σελ. 98

Ωστόσο δεν την ταυτίζει με τον καπιταλισμό, αλλά της αναγνωρίζει ένα βαθμό αυτονομίας. Η αυτονομία αυτή που έχει η γραφειοκρατία είναι δυνατόν να προκαλέσει συγκρούσεις με την κυρίαρχη τάξη. Ο Μαρξ πιστεύει ότι με την επανάσταση του προλεταριάτου και τη δημιουργία της αταξικής κοινωνίας η γραφειοκρατία θα καταργηθεί, καθώς θεωρεί ότι σε μία κουμμουνιστική κοινωνία, όπου δεν υπάρχει εκμετάλλευση και κοινωνική διαίρεση, η γραφειοκρατία είναι περιττή. Αντικειμενικός στόχος λοιπόν του Μαρξ ήταν η καταστροφή του κρατικού μηχανισμού από την προλεταριακή επανάσταση. Αξίζει να αναφέρουμε ότι ο Μαρξ δεν ασχολήθηκε με το φαινόμενο της γραφειοκρατίας συστηματικά, αλλά μόνο σε συνδυασμό με άλλα προβλήματα όπως η κρίση της καπιταλιστικής κοινωνίας, η ταξική εκμετάλλευση κ.α.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι ο Μαρξ υποστηρίζει ότι η γραφειοκρατία βρίσκεται σε πλήρη εξάρτηση από το κράτος και την άρχουσα τάξη. Επίσης συνδέει τη γραφειοκρατία και με το θέμα της αλλοτρίωσης. Θεωρεί ότι στο γραφειοκρατικό σύστημα οι κοινωνικές σχέσεις φεύγουν από το ανθρώπινο πλαίσιο που της δημιούργησε. Πιστεύει ότι τα ίδια τα μέλη της γραφειοκρατίας αυταπατώνται θεωρώντας ότι απώτερος στόχος του συστήματος το οποίο συντηρούν είναι το γενικό συμφέρον. Τέλος, συνδέει τη γραφειοκρατία με την έλλειψη πρωτοβουλίας και φοβίας απέναντι στην ευθύνη¹⁸. Μάλιστα ο Μαρξ επηρέασε το Βέμπερ μέσα από τις απόψεις του για τις συνέπειες της αποξένωσης που δημιουργεί το καθεστώς της γραφειοκρατικής οργάνωσης στη σύγχρονη κοινωνία.

Ο Vladimir Lenin (1870-1924) ήταν οπαδός της μαρξιστικής προσέγγισης της γραφειοκρατίας και είχε αποκλείσει κάθε πεδίο εφαρμογής της όταν ο καπιταλισμός θα «έπεφτε» στη Ρωσία. Ωστόσο, μετά το 1917, όταν ανέλαβε την εξουσία, δεν μπορούσε παρά να στηριχθεί στη γραφειοκρατία για να τον βοηθήσει στη λειτουργία του κράτους. Μάλιστα, αιτιολόγησε την κατάσταση αυτή ως δείγμα ανωριμότητας του σοσιαλισμού και πίστευε ότι η εκβιομηχάνιση και η οικονομική ανάπτυξη θα έκαναν τη γραφειοκρατία να υποχωρήσει μελλοντικά¹⁹.

Ο Max Weber (1864-1920) θεωρείται ο θεμελιωτής της γραφειοκρατικής διοίκησης. Η συνεισφορά του μάλιστα στην οργάνωση της διοίκησης ήταν πολύ σημαντική, αφού όλα τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης έχουν επηρεαστεί από τις αντιλήψεις του. Ο Βέμπερ ανέπτυξε την έννοια της γραφειοκρατίας, τα χαρακτηριστικά της και τις διευκολύνσεις που παρέχει στα κράτη για να οργανώσουν τις λειτουργίες τους. Μάλιστα περιγράφει την εκλογίκευση στην οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών, η οποία προϋποθέτει μια επαρκώς προσχεδιασμένη διανοητική δραστηριότητα στο πλαίσιο της αποστολής τους, ως το κυριότερο χαρακτηριστικό του γραφειοκρατικού μοντέλου²⁰.

Ο Βέμπερ θεώρησε τη γραφειοκρατία ως την ορθολογικότερη λύση στις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών, καθώς εξασφαλίζει ότι τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν θα είναι κατάλληλα για την επίτευξη των κοινωνικών σκοπών. Με τον όρο γραφειοκρατικοποίηση, περιγράφει τη διαδικασία εξορθολογισμού της δυτικής κοινωνίας. Μάλιστα έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο στοιχείο της ιεραρχικής εξάρτησης των μερών, καθώς αυτή εξασφαλίζει την πειθαρχία, τη

¹⁸ Μουζέλης, Ν. (2009), σελ.58-62

¹⁹ Μουζέλης, Ν. (2009), σελ. 63 και 67

²⁰ Φαναριώτης, Π. (1999), σελ. 104

συνοχή των οργανισμών και περιορίζει το πλαίσιο των άσκοπων ενεργειών. Ωστόσο η ανάλυση του χαρακτηρίζεται από αντιφάσεις μεταξύ της πραγματικότητας και της ιδεατής μορφής.

Ο Robert Michels (1876-1936) θεώρησε ότι οι μεγάλες σε μέγεθος οργανώσεις είναι ολιγαρχικές και ότι η γραφειοκρατική τους δομή δεν τους επιτρέπει να αναπτύξουν εσωτερική δημοκρατία. Όταν οι οργανώσεις είναι μεγάλες σε μέγεθος είναι αδύνατη η συμμετοχή όλων των μελών τους και επομένως καθίσταται αδύνατη η επίτευξη της πραγματικής ολιγαρχίας. Η ιεραρχική δομή της γραφειοκρατίας έχει ως συνέπεια τη συγκέντρωση όλων των πληροφοριών στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας, δηλαδή στον ηγέτη, ο οποίος αποκτά εξειδικευμένες γνώσεις, που τον κάνουν αναντικατάστατο. Επιπλέον η επιθυμία παραμονής του ηγέτη στην κορυφή θα τον οδηγήσει να εξυπηρετεί τα συμφέροντά του προς αυτόν το σκοπό. Τα συμφέροντα του βέβαια είναι πιθανό να μην ταυτίζονται πάντα με τα συμφέροντα της κοινωνίας. Ο Michels υποστηρίζει ότι ακόμη και αν επικρατήσει μια λαϊκή επανάσταση και αυτή θα θελήσει να παραμείνει στην εξουσία και να εξυπηρετήσει τα συμφέροντά της. Καταλήγει λοιπόν στο συμπέρασμα ότι η οργανωτική ολιγαρχία οδηγεί σε κοινωνική ολιγαρχία²¹.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι παρόλο που τα συμπεράσματα κάθε μελετητή είναι διαφορετικά, υπάρχουν κάποια στοιχεία που είναι κοινά στη μελέτη αυτών. Αυτά τα στοιχεία είναι τα εξής:

- η σφαιρικότητα των θεωρήσεών τους. Οι θεωρήσεις τους δεν ήταν γενικές αλλά συνδεότανε με το πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον της εποχής στην οποία ζούσαν,
- η ανησυχία τους για την επίδραση της γραφειοκρατίας στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των ατόμων, και
- η αντιφορμαλιστική προσέγγιση των θεωρήσεών τους καθώς οι μελέτες τους δε στηρίχθηκαν σε νομικά βιβλία.

1.3.3. Βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης του Max Weber

Σύμφωνα με τον κοινωνιολόγο Max Weber τα βασικά χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου είναι τα εξής²² :

- Εξειδίκευση εργασίας και προσανατολισμός της επαγγελματικής καριέρας των στελεχών. Οι εργαζόμενοι εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, το οποίο είναι υποχρεωμένοι να κατέχουν σε υψηλό βαθμό. Τα επαγγελματικά στελέχη προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για μία σταθερή αμοιβή και συνδέουν την επαγγελματική τους καριέρα και ανέλιξη με την πορεία και τους στόχους της οργάνωσης.
- Απρόσωπος χαρακτήρας της οργάνωσης. Οι σχέσεις των υπαλλήλων και των στελεχών ορίζονται βάσει απρόσωπων γενικών κανόνων. Οι προσωπικές σχέσεις δεν έχουν θέση σε έναν αποτελεσματικό οργανισμό, καθώς θεωρείται ότι μειώνουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων.
- Η επιλογή του προσωπικού γίνεται με αξιοκρατικές μεθόδους πρόσληψης και προαγωγής. Τα κριτήρια της στελέχωσης βασίζονται στις τεχνικές γνώσεις των εργαζομένων.

²¹ Μουζέλης, Ν. (2009), σελ.83-88 και 97

²² Κέφης Β. (2003), σελ. 34

- Η λειτουργία του οργανισμού γίνεται βάσει κανόνων και διατάξεων. Υπάρχει απόλυτος σεβασμός σε αυτούς υπ' ευθύνη των προϊσταμένων, που οφείλουν να ελέγχουν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους.
- Αυστηρή εφαρμογή της ιεραρχίας και ιεράρχηση των λειτουργιών, σύμφωνα με το οποίο κάθε θέση βρίσκεται υπό τον έλεγχο μιας ανώτερης βαθμίδας. Κάθε εργαζόμενος ανήκει σε ένα τμήμα και υπακούει στις εντολές του άμεσα προϊσταμένου του. Η υπέρβαση της ιεραρχίας και της αρχής της «ενότητας της εντολής» θα δημιουργούσε συνθήκες ανισορροπίας και έλλειψης σταθερότητας. Η ενότητα της εντολής ορίζει τη ροή των κυκλωμάτων επικοινωνίας, τα οποία λειτουργούν κάθετα, αφού η εντολή διοχετεύεται από πάνω προς τα κάτω, και η πληροφόρηση από κάτω προς τα πάνω. Ο ιεραρχικός προϊστάμενος συντονίζει και ελέγχει τη δραστηριότητα των μονάδων ή των υπαλλήλων της διοίκησης και ο ρόλος του αναδεικνύεται περισσότερο όσο η οργάνωση επεκτείνεται και διαφοροποιείται. Τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα έχουν μικρότερο ποσοστό πρωτοβουλίας και μεγαλύτερο βαθμό απλής εκτέλεσης των εργασιών, οι οποίες βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο των ανωτέρων.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι το γεγονός ότι η λειτουργία του οργανισμού βασίζεται σε γενικούς, απρόσωπους και αφηρημένους κανόνες, αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη αλλαγή σε σχέση με το παρελθόν. Αυτό συμβαίνει γιατί η γραφειοκρατία καταπολεμά με αυτό τον τρόπο την ευνοιοκρατία και εξασφαλίζει όμοια αποτελέσματα για όμοιες υποθέσεις. Μάλιστα οι κανόνες αυτοί εξειδικεύουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, ώστε να μπορούμε να μιλάμε για προτυποποίηση κάθε διοικητικής πράξης²³. Ο πολίτης λοιπόν αντιμετωπίζονταν από τη γραφειοκρατία ως ίσος μεταξύ ίσων, καθώς οι προκαθορισμένοι κανόνες που υπάρχουν στη γραφειοκρατία περιορίζουν τη δυνατότητα για λήψη αυθαίρετων και άδικων διοικητικών αποφάσεων. Πρόκειται δηλαδή για αποπροσωποποίηση της διοίκησης, καθώς ακόμα και αν αλλάξουν τα συγκεκριμένα πρότυπα που την απαρτίζουν, αυτή θα συνεχίσει να λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο²⁴.

Η γραφειοκρατία θεωρήθηκε η καταλληλότερη μορφή οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών, αφενός γιατί ενδείκνυται για μεγάλες οργανώσεις που έχουν μια πληθώρα επαναλαμβανόμενων και ομοιόμορφων εργασιών, αφετέρου διότι εξασφαλίζει σταθερότητα, προβλεψιμότητα, ασφάλεια. Μάλιστα καθώς η γραφειοκρατία στηρίζεται σε προκαθορισμένους κανόνες δηλαδή σε συγκεκριμένες αρμοδιότητες, παρέχει μόνιμη θέση εργασίας και συγκεκριμένη αμοιβή, διαφαίνεται ότι μπορούσε να ελαχιστοποιήσει την παρέμβαση της πολιτικής ηγεσίας στην άσκηση του έργου της.

1.3.4. Το Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης ως πεδίο μελέτης

Επηρεασμένη από τις ιδέες του Max Weber, η δημόσια διοίκηση για μεγάλο μέρος του 20^{ου} αιώνα επέδειξε μια γραφειοκρατία βασισμένη στις αρχές της ιεραρχίας και της αξιοκρατίας. Πρόκειται για το παραδοσιακό σύστημα δημόσιας διοίκησης το οποίο βασίζεται σε ένα σύνολο θεμελιωδών χαρακτηριστικών, τα βασικότερα από τα οποία είναι τα εξής²⁵:

²³ Φαναριώτης, Π. (1999), σελ. 26

²⁴ Φαναριώτης, Π. (1999), σελ. 19-20

²⁵ Petrescu, M. Popescu, D. Barbu, I. and Dinescu, R. (2010)

- η διοίκηση είναι ένα όργανο της εκτελεστικής εξουσίας,
- οι κανόνες είναι αντικειμενικοί, γνωστοί από το κοινό και επεξεργασμένοι με τέτοιο τρόπο ώστε να διαμορφώνουν ένα σαφές νομικό πλαίσιο,
- τα πλεονεκτήματα της κατοχής μιας θέσης εργασίας σχετίζονται με την ίδια τη δουλειά και όχι με το πρόσωπο που έχει την αντίστοιχη δουλειά,
- η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθορισμένη, βασισμένη σε κανόνες που σέβονται όλοι και με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η πειθαρχία.

Το μοντέλο αυτό εισήχθη αρχικά ως μέρος ευρείας κλίμακας γραφειοκρατικών μεταρρυθμίσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Πρωσία κατά τα τέλη του 19ου αιώνα, για να ξεπεραστούν τα συνταξιοδοτικά συστήματα διοίκησης, στα οποία κυριαρχεί η κυριαρχία και ο ευνοιοκρατισμός των κυβερνητικών αποφάσεων και των δημοσίων διορισμών. Το διοικητικό αυτό μοντέλο αναμενόταν να είναι το εργαλείο άσκησης διοίκησης, που θα μπορούσε να διασφαλίσει τη δικαιοσύνη και την ίση μεταχείριση των πολιτών.

Ωστόσο, το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης έχει κάποια όρια δράσης τα οποία καθορίζονται από τρεις βασικές αρχές, οποίες είναι οι εξής²⁶:

1. Η αρχή της νομιμότητας σύμφωνα με την οποία κάθε διοικητική πράξη που περιορίζει τα ατομικά δικαιώματα, δε βασίζεται σε κάποια αυθαίρετη προσωπική κρίση, αλλά σε κάποια νόμιμη εξουσιοδότηση. Η αρχή αυτή αναπτύχθηκε στην προσπάθεια περιορισμού των αυθαιρεσιών της διοίκησης.
2. Η διακριτική ευχέρεια της διοίκησης σύμφωνα με την οποία κάθε διοικητικό όργανο για τη επίλυση κάποιου προβλήματος έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ διάφορων νόμιμων λύσεων. Αυτό σημαίνει ότι τα διοικητικά όργανα έχουν μια σημαντική ελευθερία δράσης, η οποία θεωρείται απαραίτητο στοιχείο της λειτουργίας της γραφειοκρατίας.
3. Η κανονιστική εξουσία της διοίκησης που σημαίνει ότι τα διοικητικά όργανα έχουν τη δυνατότητα για τη ρύθμιση ορισμένων θεμάτων να παίρνουν αποφάσεις, στα πλαίσια της παρεχόμενης από το νόμο σχετικής εξουσιοδότησης. Η κανονιστική εξουσία αποτελεί λοιπόν μια δυνατότητα της διοίκησης που παρέχεται σε αυτή από το νόμο και έχει ως σκοπό την προσαρμογή του στις πραγματικές καταστάσεις.

1.3.5. Η κριτική που ασκήθηκε στο Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης

Ο Weber θεωρούσε το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης ως την πιο αποτελεσματική και δίκαιη μορφή διοίκησης που εφαρμόστηκε ως τότε. Μέσα από το μοντέλο αυτό μάλιστα προσπάθησε ώστε να λυθούν κάποια βασικά προβλήματα των προηγούμενων μοντέλων, όπως η έλλειψη αμεροληψίας, δικαιοσύνης, η περιορισμένη δυναμικότητα κ.α. Ωστόσο τα προβλήματα και οι δυσλειτουργίες του μοντέλου αυτού εμφανίστηκαν σχετικά γρήγορα, παρά τη φαινομενική του επιτυχία από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα έως και τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Οι χρηματοπιστωτικές κρίσεις που εμφανίστηκαν τις δεκαετίες 1980 και 1990 σε αρκετές χώρες της Ευρώπης σε συνδυασμό με τη θεωρία περί «οικονομικού ορθολογισμού» συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό στην έντονη αμφισβήτηση του γραφειοκρατικού συστήματος οργάνωσης.

Διάφοροι συγγραφείς εντόπισαν και ανέφεραν τις αδυναμίες και τα μειονεκτήματα του γραφειοκρατικού συστήματος οργάνωσης. Οι περισσότεροι

²⁶ Φαναριώτης, Π. (1999), σελ. 110-113

το χαρακτηρίζουν ως αναποτελεσματικό και τυπολατρικό, καθώς και ότι σχετίζεται με την κατάχρηση εξουσίας, την ανευθυνότητα των υπαλλήλων, και της πολυνομίας. Τα πιο σημαντικά μειονεκτήματά του είναι τα εξής²⁷:

- Το γραφειοκρατικό μοντέλο δημιουργεί φαινόμενα τυπολατρίας και αδιαφορίας των μονίμων υπαλλήλων για τις υποθέσεις των πολιτών. Προσπαθούν να εφαρμόσουν τον τύπο ακόμα και αν είναι ολοφάνερο ότι οι ενέργειες αυτές είναι αναποτελεσματικές και προς τη λάθος κατεύθυνση. Επομένως οι αυστηροί κανόνες και τα πρότυπα μετατρέπονται σε αυτοσκοπό και δημιουργούν δυσκαμψία και χαμηλή ικανότητα προσαρμογής στο περιβάλλον. Έτσι έχουμε το φαινόμενο *red tape* δηλαδή των επαναλαμβανόμενων γραφειοκρατικών διατυπώσεων με τους πολίτες να ταλαιπωρούνται και τις δημόσιες υπηρεσίες να αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν τους σκοπούς τους.
- Ο καταμερισμός της εργασίας οδήγησε στην απομόνωση των εργαζομένων από τη γενικότερη εικόνα λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας. Οι υπάλληλοι δυσκολεύονται να κατανοήσουν το σκοπό των ενεργειών τους καθώς και τα προβλήματα που δημιουργούνται ανάλογα με την περίπτωση ώστε να δράσουν αποτελεσματικά.
- Ο μεγάλος αριθμός ιεραρχικών βαθμίδων αυξάνει τα προβλήματα επικοινωνίας δημιουργώντας ένα χάσμα μεταξύ των ανώτερων βαθμίδων και της βάσης. Μάλιστα οδηγεί σε επικάλυψη αρμοδιοτήτων και αδυναμία ελέγχου καθώς αυξάνει σημαντικά την άσκοπη εργασία μέσα από τις πολλές δράσεις για συντονισμό και έλεγχο.
- Η ιεραρχία θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας αποτυχίας του γραφειοκρατικού μοντέλου. Η εμμονή στην τήρηση της διοικητικής ιεραρχίας μειώνει σημαντικά την ευελιξία του οργανισμού και δημιουργεί μια σειρά από δυσκαμψίες στη λειτουργία του κράτους. Η άμεση εξάρτηση των υπαλλήλων από τις εντολές του προϊσταμένου τους, έχει ως αποτέλεσμα την μετατροπή των υφισταμένων σε παθητικά εκτελεστικά όργανα. Επομένως οι υφιστάμενοι γίνονται αναποτελεσματικοί και αυτό έχει ως συνέπεια τη μη επιτυχή εξυπηρέτηση των πολιτών. Αυτό επιφορτίζεται ακόμη περισσότερο από το γεγονός ότι ως προαπαιτούμενο της προαγωγής δεν είναι η επίτευξη των στόχων του οργανισμού αλλά η τήρηση των κανόνων συμπεριφοράς και εργασίας. Αυτά σε συνδυασμό με το διορισμό της διοικητικής ιεραρχίας από την κυβέρνηση, άτυπα, προάγει την αναξιοκρατία και μειώνει την παρακίνηση των υπαλλήλων.
- Δεν επιδεικνύει την πρέπουσα προσοχή στο σχηματισμό ανεπίσημων δομών μέσα στον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο υποβαθμίζει τις κοινωνικές και ψυχολογικές διαστάσεις της οργάνωσης και οδηγεί τους εργαζόμενους σε αλλοτρίωση, χαμηλό ηθικό και έλλειψη διάθεσης για μεγέθυνση της εργασιακής απόδοσης.

Σε πρακτικό επίπεδο το κύριο μειονέκτημα της γραφειοκρατίας ήταν η δυσκολία προσαρμογής της στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές συνθήκες. Μάλιστα τα τελευταία περίπου 40 χρόνια ξεκίνησε να υπάρχει έντονη δυσαρέσκεια για το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, καθώς άρχισε να γίνεται φανερό ότι δεν μπορούσε να επιλύσει ούτε τα νέα θέματα των σύγχρονων κοινωνιών, αλλά ούτε τα κλασικά θέματα. Η σταδιακή εξάπλωση της τεχνολογίας και τα άλματα στην επικοινωνία και την πληροφόρηση ήταν ολοφάνερο ότι ήταν πολύ δύσκολο να μπορέσουν να ενσωματωθούν στο υπάρχον σύστημα. Ακόμη η

²⁷ Τύπας, Γ. και Κατσαρός, Γ. (2006), σελ.251

αδυναμία του μοντέλου να λειτουργήσει σε συνθήκες απρόβλεπτων εξελίξεων, στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, του διαδικτύου και των σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων, οδήγησε σε περαιτέρω αμφισβήτηση του γραφειοκρατικού μοντέλου.

Επιπλέον οι οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές απαιτούσαν διαφορετική αντιμετώπιση, η οποία δεν ήταν δυνατόν να πραγματοποιηθεί από το υπάρχον σύστημα, καθώς ένα βασικό στοιχείο που έλειπε από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης ήταν ο λογικοεπαγωγικός τρόπος λειτουργίας. Αυτά σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση που υπήρξε στα μέσα της δεκαετίας του 1970, είχαν ως αποτέλεσμα να αναδείξουν τις ανεπάρκειες των υφιστάμενων οργανωτικών δομών και να κάνουν την ανάγκη για διοικητική μεταρρύθμιση επιτακτική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

2.1. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως μεταρρυθμιστική πρόταση

Η έντονη κριτική που δέχτηκε το παραδοσιακό (γραφειοκρατικό) μοντέλο δημόσιας διοίκησης και οι νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν οδήγησαν στην εμφάνιση και ραγδαία εξάπλωση ενός νέου μοντέλου, που ονομάζεται Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Το νέο αυτό μοντέλο πρότεινε ένα νέο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους, ο οποίος θα εξασφάλιζε την επιθυμητή αποδοτική και αποτελεσματική παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, εισάγοντας την έννοια της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα²⁸. Έτσι λοιπόν καθώς η γραφειοκρατία δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες διακυβέρνησης των κοινωνιών, είναι αναμενόμενη η αντικατάστασή της από άλλους τύπους οργάνωσης.

2.1.1. Η μετάβαση από το Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Τα περισσότερα κράτη εκτιμώντας τα μειονεκτήματα και τις αδυναμίες του γραφειοκρατικού μοντέλου άρχισαν να σκέφτονται τρόπους ώστε να ξεπεράσουν αυτά τα προβλήματα. Απόρροια λοιπόν αντιμετώπισης των προβλημάτων αυτών ήταν η εφαρμογή κάποιων μοντέλων διοίκησης και αρχών οργάνωσης που διέπουν τον ιδιωτικό τομέα στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, η εξυγίανση του δημοσίου τομέα θα μπορούσε να επέλθει με την υιοθέτηση αρχών μάνατζμεντ που χρησιμοποιούνταν ήδη στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση κ.α. Η μετάβαση λοιπόν από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management ήταν η πρωταρχική λύση αντιμετώπισης των προβλημάτων.

Το δημόσιο management έχει ως στόχο την αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων αποτελεσματικά και με διαφάνεια. Προσπαθεί να λύσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πολίτες όταν συναναστρέφονται με τις δημόσιες υπηρεσίες, στοχεύοντας στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τις δημόσιες υπηρεσίες και την ικανοποίηση των αναγκών τους. Τα μέσα που χρησιμοποιεί όπως τα προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας, η αναδιοργάνωση των υπηρεσιών κ.α. διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την επίτευξη του σκοπού αυτού. Προκειμένου λοιπόν να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι σημαντικό τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης να αλλάξουν τρόπο σκέψης, δηλαδή θεωρείται απαραίτητο η υιοθέτηση μιας νέας κουλτούρας διοίκησης²⁹.

Ωστόσο οι θεωρητικές προσπάθειες συγκρότησης του δημοσίου μάνατζμεντ δεν τελεσφόρησαν. Η μετάβαση λοιπόν από τη γραφειοκρατική διοίκηση στο δημόσιο management δημιούργησε ένα κενό, το οποίο κάλυψε το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, που ήταν μια πιο ολοκληρωμένη πρόταση του διοικητικού φαινομένου. Όπως και ο πρόγονός του το μοντέλο αυτό έχει αγγλοσαξωνική καταγωγή, καθώς αναπτύχθηκε πρωτίστως στο Ηνωμένο Βασίλειο επί της κυβέρνησης Μ. Thatcher. Ακολούθως, επεκτάθηκε στις ΗΠΑ και στην Αυστραλία, για να φτάσει στη συνέχεια στη Σκανδιναβία και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Μάλιστα οι ασχολούμενοι με το ΝΔΜ δεν είναι πλέον μόνο ακαδημαϊκοί, όπως συνέβαινε με τις προηγούμενες διοικητικές θεωρίες, αλλά είναι τόσο θεωρητικοί, όσο και εμπειροτέχνες, που καλύπτουν αρκετά επιστημονικά πεδία και τομείς δημόσιας πολιτικής³⁰.

²⁸ Falconer, P.K. and Ross, K. (1999)

²⁹ Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), σελ. 87-88

³⁰ Καρκατσούλης, Π. (2004), σσ. 39-40

2.1.2. Βασικά χαρακτηριστικά του ΝΔΜ

Σε αντίθεση με το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης, το ΝΔΜ έχει έναν εξωστρεφή προσανατολισμό, το οποίο αποσκοπεί στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες -πελάτες των δημόσιων οργανισμών. Επίσης δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων³¹. Αντίθετα το γραφειοκρατικό μοντέλο εστίαζε στις διαδικασίες παραγωγής των αποτελεσμάτων, και πιο συγκεκριμένα στη σωστή χρήση των κανόνων δικαίου.

Η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η οικονομικότητα είναι οι τρεις κεντρικές έννοιες που αποτελούν το πεδίο μέτρησης της κεντρικής λειτουργίας του ΝΔΜ. Η αποτελεσματικότητα αφορά την ικανότητα των δημόσιων υπηρεσιών να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πολιτών-πελατών. Είναι δηλαδή μία έννοια που σχετίζεται με τις διαστάσεις της ποιότητας και των προσδοκιών των πολιτών. Η ποιότητα του παραγόμενου δημόσιου προϊόντος πρέπει να είναι απόρροια του προσδοκώμενου από τους πολίτες αποτελέσματος. Όσον αφορά την αποδοτικότητα πρόκειται για έναν οικονομικό όρο, ο οποίος μετρά και αξιολογεί το πόσο οικονομική ήταν η επιλογή και διαμόρφωση κόστους έναντι του οφέλους. Επιδιώκει δηλαδή την καλύτερη δυνατή αναλογία εισροών-εκροών με σκοπό τη μείωση του κόστους.

Τέλος, η οικονομικότητα αποτελεί μία θεμελιώδη αρχή και κεντρική έννοια για το ΝΔΜ. Η αξιολόγηση του κόστους σε σχέση με το όφελος αποτελεί ένα από τα πιο βασικά εργαλεία του ΝΔΜ, όπως και η εκτίμηση του κόστους σε σχέση με την αποτελεσματικότητα. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι το ΝΔΜ αναπτύχθηκε σε ένα περιβάλλον οικονομικής στενότητας, όπου οι παραγωγικοί πόροι είναι περιορισμένοι. Εστιάζοντας στην έννοια της οικονομικότητας το ΝΔΜ υιοθετεί διαδεδομένα οικονομικά εργαλεία και διοικητικές πράξεις όπως είναι ο προγραμματισμός των δράσεων, η συγκριτική αξιολόγηση και ο ανταγωνισμός μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών, η ύπαρξη δυναμικής στοχοθεσίας, οι συμφωνίες μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών μετά από διαπραγμάτευση και όχι σύμφωνα με προκαθορισμένους κανόνες (ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο την αξιοκρατία αφού επιβραβεύει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και υπολογίζει τη μισθοδοσία τους βάσει δεικτών απόδοσης), τα οποία αποτελούν σημαντικές λειτουργίες του τρόπου με τον οποίο οφείλει να λειτουργεί η Δημόσια Διοίκηση³². Αντίθετα στο γραφειοκρατικό μοντέλο οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν απλά εργαλεία για την υλοποίηση της βούλησης των πολιτικών προϊσταμένων.

Σύμφωνα με το ΝΔΜ, κάθε υπάλληλος έχει εκτός από τη συλλογική, και ατομική ευθύνη σύμφωνα με την ατομική περιγραφή των καθηκόντων του. Μάλιστα η ατομική απόδοση του κάθε υπαλλήλου συγκρίνεται με τις επιδόσεις των άλλων υπαλλήλων προκειμένου να μετρηθεί και να αξιολογηθεί. Στο ανθρώπινο δυναμικό πλέον δίνεται μεγάλη βαρύτητα και η χαρακτηριστική έκφραση που δείχνει την αντίληψη αυτή, είναι η έκφραση «εσωτερικοί πελάτες»³³. Επιπλέον οι ιεραρχικές δομές στη διοίκηση θεωρούνται πια παρελθόν. Οι εξελίξεις στις τεχνολογίες πληροφοριών και στα συστήματα επικοινωνίας καθώς και η αύξηση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού είχαν ως επακόλουθο την ύπαρξη οργανισμών που θα βασίζονται περισσότερο στην ομαδικότητα και τη

³¹ Lane, J.-E. (2000), p. 60-61

³²Καρκατσούλης, Π. (2004), σελ. 40-41

³³ Hood, C. (1991)

συνεργασία. Μάλιστα τα οργανωτικά σχήματα που υπερισχύουν πλέον είναι η «δικτυακή» οργάνωση μεταξύ των υπηρεσιακών μονάδων και η μεταφορά λήψης απόφασης σε «ένα σημείο».

Οι Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) στο βιβλίο τους “Reinventing Government” αποτύπωσαν κάποια βασικά σημεία, μέσω των οποίων οι διαχειριστές του δημοσίου τομέα θα μπορούσαν να επιφέρουν ουσιαστική διοικητική μεταρρύθμιση και να συγκροτήσουν εκ νέου τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Οι αρχές αυτές, θεωρούνται ο βασικός κορμός του ΝΔΜ και είναι οι εξής³⁴:

- 1) ανταγωνιστική κυβέρνηση. Οι συνθήκες υγιούς ανταγωνισμού προάγουν την αποτελεσματικότητα και την υπευθυνότητα, ενώ καλλιεργούν ένα περιβάλλον που ανταμείβει την ατομική, συλλογική προσπάθεια και την καινοτομία,
- 2) κυβέρνηση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. Οι μάντζερ του δημοσίου τομέα πιστεύουν ότι η κυβέρνηση θα πρέπει να είναι αφοσιωμένη στην επίτευξη αποτελεσμάτων και όχι επικεντρωμένη στον έλεγχο των δημοσίων εισροών που δαπανώνται για τη διεκπεραίωση του κάθε έργου,
- 3) κυβέρνηση που καθορίζει τη δράση της με βάση την αποστολή της και όχι με βάση τους κανόνες. Οι μάντζερ των δημόσιων υπηρεσιών εστιάζουν στην κυβερνητική αποστολή. Σε αυτή τη βάση οι οργανισμοί καθηγούνται από τους στόχους που έχουν θέσει, την αποστολή τους και όχι από τους κανόνες και τις ρυθμίσεις που διέπουν τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Οι διαδικασίες τοποθετούνται σε δευτερεύουσα μοίρα. Έμφαση πρέπει να δίνεται στο προϊόν, το αποτέλεσμα. Η αποτελεσματικότητα μετράται από τα αποτελέσματα και όχι από τις διαδικασίες,
- 4) κυβέρνηση που δρα επιχειρηματικά, ξεκινώντας νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι μάντζερ του δημοσίου προτιμούν την εξεύρεση καινοτόμων λύσεων για τον περιορισμό τους κόστους και όχι τη μείωση της ποσότητας ή της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο εγγυώνται αποτελέσματα, ακόμη και σε περιόδους λιτότητας και δημοσιονομικών περιορισμών,
- 5) η κυβέρνηση είναι αποκεντρωμένη, η ιεραρχία δεν είναι αυστηρή και αυταρχική, αντίθετα γίνεται περισσότερο συμμετοχική και η ανταπόκριση της οργάνωσης στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος άμεση και ευέλικτη.
- 6) κυβέρνηση προσανατολισμένη στους πελάτες και όχι προσανατολισμένη στη γραφειοκρατία. Οι μάντζερ του δημοσίου τομέα επαναπροσδιορίζουν τους πολίτες ως πολίτες/πελάτες και τους προσφέρουν ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες,
- 7) κυβέρνηση που προνοεί, ικανή να προβλέψει και να αποτρέψει ανεπιθύμητες εξελίξεις. Οι μάντζερ του δημοσίου προσπαθούν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα εν τη γένεσή του και ακόμη πριν εμφανιστεί,
- 8) κυβέρνηση που ανήκει στην κοινωνία και εξουσιοδοτεί την τοπική αυτοδιοίκηση να γίνει ιδρυτής της επίλυσης των δικών της προβλημάτων. Οι μάντζερ του δημοσίου ενθαρρύνουν τους πολίτες και τις ομάδες πολιτών να συμμετέχουν στην άσκηση της διοίκησης,
- 9) κυβέρνηση προσανατολισμένη στην αγορά. Επικεντρώνει τη στρατηγική της στην ανάπτυξη ενός τέτοιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα εξασφαλίσει την καλύτερη λειτουργία των αγορών, εξασφαλίζοντας έτσι υψηλή ποιότητα ζωής και οικονομικές ευκαιρίες. Οι μάντζερ του δημοσίου ανταποκρίνονται στις αλλαγές μέσω καινοτόμων στρατηγικών, επιδιώκοντας να

³⁴ Suvaryan, Yu., Mirzoyan, V. and Hayrapetyan R. (2014), p.37-38

δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον που θα επιτρέψει την ελεύθερη δράση των δυνάμεων της αγοράς, ώστε να δημιουργηθούν επιχειρηματικές επενδυτικές ευκαιρίες.

Αυτό το είδος κυβέρνησης θα εφαρμόζει στρατηγική διοίκησης και όχι κατάσταση, θα αποτρέπει τις ανεπιθύμητες εξελίξεις, θα εξασφαλίζει οικονομικές εισροές και θα αφιερώνεται στην επίβλεψη δημόσιων δαπανών. Με αυτόν τον τρόπο η εκτελεστική εξουσία, αφενός ενσωματώνει τα χαρακτηριστικά της νέας δημόσιας διοίκησης στις δραστηριότητες της, αφετέρου ωθεί τα άλλα θέματα της δημόσιας διοίκησης να υιοθετήσουν τις προσεγγίσεις της³⁵.

Μάλιστα σύμφωνα με το Hood (1995), ο οποίος έχει ασχοληθεί σε βάθος με το ΝΔΜ υπάρχουν 7 σημεία που αφορούν το ΝΔΜ, τα οποία είναι τα εξής³⁶:

1)Αλλαγή, από το συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης σε λειτουργικά αποκεντρωμένες μονάδες του δημοσίου τομέα. Δηλαδή το σπάσιμο των μεγάλων οργανώσεων σε μικρότερα τμήματα που χρηματοδοτούνται ξεχωριστά και επικοινωνούν μεταξύ τους οριζοντίως.

2)Εισαγωγή μεγαλύτερου ανταγωνισμού στο δημόσιο τομέα έτσι ώστε να επιτευχθούν χαμηλότερα κόστη και υψηλότερα πρότυπα απόδοσης μέσω της σύναψης συμβολαίων υπερεργολαβίας. Κύριοι στόχοι είναι ο περιορισμός των δαπανών της διοίκησης και η μείωση των ελλειμμάτων αυτής, καθώς και η βελτίωση των όρων λειτουργίας του δημοσίου τομέα.

3)Η υιοθέτηση μεθόδων και πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα.

4)Δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα, στην οικονομία των παραγωγικών πόρων και στη μείωση του κόστους. Γίνεται δηλαδή προσπάθεια ορθολογικής χρήσης των παραγωγικών πόρων.

5)Η διοίκηση των οργανώσεων είναι στα χέρια των επικεφαλής των οργανισμών με σκοπό να διοικούν με διαφάνεια και χωρίς ευνοιοκρατία. Η αξιοπιστία λοιπόν του συστήματος βασίζεται σε αυτούς που έχουν την ευθύνη για τη δράση του.

6)Ξεκάθαρη διαμόρφωση των στόχων της οργάνωσης και μέτρηση της αποτελεσματικότητας, όσον αφορά το φάσμα, το επίπεδο και το περιεχόμενο των υπηρεσιών που πρέπει να παρέχονται.

7)Δίνεται έμφαση στις εκροές του συστήματος, στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και στα αποτελέσματα. Οι πόροι μεταφέρονται στα τμήματα της οργάνωσης με βάση τη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Εν ολίγοις μπορούμε να πούμε ότι ο Hood αναφέρεται στη μετατροπή του συγκεντρωτικού συστήματος διοίκησης σε αποκεντρωμένες μονάδες. Ο Hood C. (1995) σημείωσε ότι το ΝΔΜ λειτουργεί προς όφελος της ελεύθερης αγοράς και της επιχειρηματικότητας του ιδιωτικού τομέα παραγωγής, στη βάση του οικονομικού ορθολογισμού. Μάλιστα, ο ίδιος (1995) προσδιόρισε τις διαφορές που επέφερε στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης η εφαρμογή του δημοσίου μανάτζμεντ σε σχέση με το Παραδοσιακό Μοντέλο. Οι διαφορές αυτές παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Δημόσια Γραφειοκρατία	Δημόσιο Μανάτζμεντ
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός

³⁵ Suvaryan, Yu., Mirzoyan, V. and Hayrapetyan R. (2014), p. 38

³⁶ Hood, C. (1995)

Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη επιτυχίας
Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι	Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέριπτη δομή
Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων
Έμφαση στους τύπους	Έμφαση στα αποτελέσματα

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η έμφαση δίνεται πλέον στα αποτελέσματα, σε σχέση με το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης που δίνονταν έμφαση κυρίως στους τύπους και συγκεκριμένα στη σωστή τήρηση του προϋπολογισμού, και όλα τα υπόλοιπα έρχονταν σε δεύτερη μοίρα. Στο ΝΔΜ ιδιαίτερη σημασία έχει η θέσπιση στρατηγικής, γιατί χωρίς αυτή είναι αδύνατη η επίτευξη στόχων. Οι οργανισμοί σπάνε σε μικρότερα τμήματα, κάθε ένα από τα οποία ακολουθεί δικούς του δρόμους για την επίτευξη των στόχων. Βέβαια όλα τα μέρη μιας οργάνωσης παρακολουθούνται και εξετάζεται η απόδοσή τους.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι το ΝΔΜ έδωσε έμφαση στους στόχους και τα αποτελέσματα, πρότεινε λύσεις που αντλήθηκαν από τον επιστημονικό κλάδο της διοίκησης των επιχειρήσεων και της λειτουργίας της αγοράς, ενώ βασίστηκε στην εμπειρία από την εφαρμογή των αρχών μανάτζμεντ στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής. Επεδίωκε να καθορίσει τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα, καθώς και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν και πρέπει να κάνουν τη διαφορά, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αδιαμφισβήτητα καταλύτης κάθε προσπάθειας. Εκτός από τη διάθεση των εργαζομένων να ασχοληθούν με τη στοχοθεσία, απαιτείται και η κατάλληλη κατάρτιση και εκπαίδευση των υπαλλήλων, ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στη συγκεκριμένη προσπάθεια. Για να είναι αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό στα νέα του καθήκοντα θα πρέπει η διοίκηση να μεριμνά για τη βελτίωση των συνθηκών απασχόλησης των εργαζομένων καθώς και για την παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης και ανάπτυξης τους, ώστε να αποκτήσουν τις ικανότητες που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η σημασία που δίνει ο οργανισμό σε αυτό αποτελέσαν βασικά ερωτήματα (μεταβλητές) στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Ο ρόλος του ηγέτη στην εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ έχει εξέχουσα σημασία. Είναι αυτός που είναι ικανός να συνεργάζεται και υποκινεί τους υπόλοιπους σε μια διαδικασία αλλαγών, σε μια μεταρρυθμιστική προσπάθεια. Μέσω της ηγεσίας και της παρακίνησης εξασφαλίζεται η ενεργός συμμετοχή και η αφοσίωση του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων από τον ηγέτη αποτέλεσαν σημαντική μεταβλητή στην έρευνα που υλοποιήθηκε στους φορείς του ελληνικού δημόσιου τομέα. Επιπλέον στο ΝΔΜ η σχέση μεταξύ πολιτικών και υψηλών στελεχών είναι ρευστή, σε αντίθεση με το γραφειοκρατικό μοντέλο, όπου η σχέση μεταξύ της πολιτικής ηγεσίας και των υψηλών στελεχών μιας οργάνωσης ήταν σαφής. Μάλιστα οι μεν πρώτοι χάραζαν τις πολιτικές κατευθύνσεις και οι δε δεύτεροι αυτοί που όφειλαν να τις εκτελέσουν.

Οι βασικές αρχές του ΝΔΜ ποιότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και οικονομικότητα θεωρούνται συμπληρωματικές των παραδοσιακών αρχών της ισότητας και της νομιμότητας των ευκαιριών. Ο συγκερασμός αυτών των αρχών και η υπέρβαση των όποιων αντιθέσεων μπορεί να παρουσιάζονται, υποστηρίζονται από την κυρίαρχη τάση³⁷. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι το ΝΔΜ συμβάλει τόσο στην υλοποίηση των νέων στόχων της διοικητικής μεταρρύθμισης, όσο και στην εφαρμογή των παραδοσιακών. Μάλιστα για πρώτη φορά μετά το Βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο εμφανίζεται μια συνολική πρόταση οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης.

Το ΝΔΜ δεν ανήκει σε ένα επιστημονικό κλάδο. Υπάρχουν προτάσεις και ιδέες από περισσότερες κοινωνικές επιστήμες που ενσωματώνονται στο ΝΔΜ, χωρίς να υπακούουν σε μία ενιαία και σαφή μεθοδολογία. Σύμφωνα με τον Hood (1991) η μεταρρυθμιστική ατζέντα που προτείνει το ΝΔΜ περιγράφεται ως η ένωση δύο διαφορετικών ιδεολογικών ρευμάτων: α) των οικονομικών και β) της θεωρίας της διαχείρισης, με έμφαση στην επαγγελματική διαχείριση, η οποία είναι ευέλικτη, διακριτική, επιλεκτική και απολύτως απαραίτητη για την άσκηση αποτελεσματικού μανάτζμεντ³⁸.

Το ΝΔΜ έχει ένα εξαιρετικά δυναμικό χαρακτήρα και μπορεί να εξελίσσεται διαρκώς με βάση τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και τους στρατηγικούς στόχους. Στηριζόμενο σε σύγχρονες ιδέες και πρακτικές και επιδιώκοντας να ενσωματώσει στο δημόσιο τομέα προσεγγίσεις και επιχειρηματικές πρακτικές από τον ιδιωτικό τομέα παραγωγής, το ΝΔΜ αντικατέστησε το παραδοσιακό υπόδειγμα δημόσιας διοίκησης. Επιπρόσθετα, αποτέλεσε ένα μοντέλο που προσπάθησε να ενσωματώσει τις αλλαγές που η σύγχρονη κοινωνία και οικονομία επέφεραν στο προσκήνιο της διοικητικής δράσης. Μάλιστα, η πρακτική εφαρμογή των αρχών του οδήγησε πολλά κράτη στην αύξηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών τους, καθώς και στον περιορισμό του κόστους λειτουργίας τους. Παρόλα αυτά, σε πολλές χώρες μέχρι και σήμερα τα σύγχρονα υποδείγματα διοίκησης δεν κατόρθωσαν να αντικαταστήσουν πλήρως τις γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές και να εξαλείψουν απόλυτα τη γραφειοκρατία.

2.1.3. Διοικητική μεταρρύθμιση και ΝΔΜ

Η ανάπτυξη και επιβίωση των πολιτικών και διοικητικών συστημάτων εξαρτάται από την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις και να προσαρμόζονται συνεχώς στις κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και περιβαλλοντικές εξελίξεις. Για να μπορέσουν λοιπόν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και να επιβιώσουν εφαρμόζουν μια σειρά από μεταρρυθμίσεις. Η έννοια της μεταρρύθμισης συναντάται συχνά στον επιχειρηματικό κόσμο και σημαίνει μετασχηματισμό, εκσυγχρονισμό και βελτίωση της δομής και της οργάνωσης των οργανισμών. Είναι ένας όρος που συνήθως έχει θετική έννοια και δεν σημαίνει απλά αλλαγή, αλλά μια επιθυμητή κίνηση από μια λιγότερο επιθυμητή κατάσταση σε μια περισσότερο επιθυμητή κατάσταση. Για πολλές δεκαετίες ο όρος μεταρρύθμιση εμπεριείχε την έννοια της ραγδαίας ολοκληρωτικής αλλαγής. Σήμερα όμως, συνήθως αναφέρεται στον εκσυγχρονισμό και ανασχηματισμό δομών προς όφελος του πολίτη.

³⁷ Hood, C. (1991)

³⁸ Hood, C. (1991)

Τις τελευταίες δεκαετίες η παγκοσμιοποιημένη οικονομία και η τεχνολογική πρόοδος προβάλλουν την ανάγκη για ένα κράτος σύγχρονο, αποτελεσματικό, αξιόπιστο και περισσότερο προσανατολισμένο στον πολίτη. Το αίτημα αυτό καθιστά απαραίτητη τη διοικητική μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα των χωρών που ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη τους και για την κοινωνική ευημερία των πολιτών τους.

Βέβαια υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από υποκινητές των μεταρρυθμίσεων ανάλογα με τη φύση του υφιστάμενου διοικητικού μοντέλου. Οι ανάγκες για περικοπές στο δημόσιο τομέα εξαιτίας του μεγάλου μεγέθους των δαπανών του, τα ελλείμματα στους προϋπολογισμούς των κρατών, η δυσαρέσκεια των πολιτών που είναι οι χρήστες των δημόσιων υπηρεσιών και η ανεπάρκεια του παραδοσιακού συστήματος αποτελούν τους βασικούς μεταρρυθμιστικούς παράγοντες των δημόσιων υπηρεσιών.

Το ΝΔΜ αποτέλεσε ένα πλαίσιο, από το οποίο οι κυβερνήσεις μπορούν να επιλέξουν χρήσιμα εργαλεία για να εκσυγχρονίσουν την διοικητική τους οργάνωση. Η κάθε χώρα μπορεί να ενσωματώνει εκείνα τα στοιχεία των πολιτικών εφαρμογών που της ταιριάζουν και που θα είναι χρήσιμα για αυτή. Δίνοντας αυτή την ευελιξία το ΝΔΜ απέκτησε μια διεθνή διάσταση, καθώς οι μεταρρυθμιστές επικοινωνούν, μοιράζονται μεταξύ τους ιδέες σχετικά με την υιοθέτηση και εφαρμογή μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων και τις προσαρμόζουν στη δική τους περίπτωση ανάλογα κάθε φορά με τις ανάγκες τους. Μάλιστα ο Hood (1995) υποστηρίζει ότι υπάρχει μία ποικιλία μοντέλων που μπορούν να προσαρμοστούν στους οργανισμούς των δημοσίων τομέων³⁹.

Σημαντικό ρόλο στη μεταλαμπάδευση των αρχών του ΝΔΜ από χώρα σε χώρα έπαιξαν οι διεθνείς οργανισμοί όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΑΣΑ), ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ), το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) και η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ). Αυτοί οι οργανισμοί βοηθούν στη διάδοση των αρχών του ΝΔΜ και παρακινούν τις χώρες να εφαρμόσουν πρακτικά τις αρχές του, στα πλαίσια του θεσμικού και ελεγκτικού τους ρόλου. Επιπλέον λειτουργούν ως συντονιστές στο σχεδιασμό των αντίστοιχων εθνικών πολιτικών, ταυτόχρονα με τον παραδοσιακό, ελεγκτικό τους ρόλο. Η συνεργασία των κυβερνήσεων με αυτούς του θεσμούς καθιστά δυνατή τη σωστή εφαρμογή των πολιτικών από την κυβέρνηση και τους κρατικούς μηχανισμούς. Μάλιστα σύμφωνα με το Hood (1991) δύο είναι οι βασικές κινητήριες δυνάμεις των μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ: α) η πραγματική επιθυμία για μεταρρύθμιση και β) οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες, που αναγκάζουν και οδηγούν προς τη λήψη μέτρων και εκσυγχρονισμού. Ωστόσο για την επιτυχή έκβαση των μεταρρυθμίσεων απαιτείται η ύπαρξη της απαραίτητης τεχνογνωσίας, η πολιτική βούληση για πραγματικές μεταρρυθμίσεις και η συγκατάθεση όλων των ομάδων ενδιαφέροντος.

Χαρακτηριστικό είναι ότι οι δράσεις που συνθέτουν το ΝΔΜ δεν αποτελούν μια αυστηρά καθορισμένη ατζέντα. Περιλαμβάνονται σε αυτό δράσεις τόσο του κλασικού επιχειρηματικού μάντζεμντ, όσο και της Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των χωρών που εφαρμόζονται, δίνουν στο σύνολο των μεταρρυθμίσεων περισσότερο προγραμματικό, οργανωτικό ή ελεγκτικό τόνο.

³⁹ Hood, C. (1995)

Οι πιο βασικές από τις εφαρμογές διοικητικής μεταρρύθμισης του ΝΔΜ είναι οι εξής:

- Η διοίκηση ολικής ποιότητας, η οποία έχει ως στόχο την ικανοποίηση του πολίτη-πελάτη και την αδιάκοπη βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών ενός οργανισμού. Χαρακτηριστικά της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η δέσμευση των επιτελικών στελεχών για συνεχή προσπάθεια εξασφάλισης της ποιότητας, η συμμετοχή όλου του προσωπικού στην ανεύρεση λύσεων των προβλημάτων που προκύπτουν και η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων μερών⁴⁰.
- Η Διοίκηση αποτελεσμάτων, η οποία επιτυγχάνεται με την υλοποίηση προγραμμάτων παροχής υπηρεσιών προς του πολίτες με στόχο την αποτελεσματικότητα.
- Η μέτρηση συγκριτικής απόδοσης ή προτυποποίησης (benchmarking), η οποία είναι ένα εργαλείο προγραμματισμού το οποίο μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών, μέσω της ανάλυσης και υιοθέτησης μεθόδων δράσης που ακολουθούν άλλες υπηρεσίες και οργανισμοί. Το συγκεκριμένο εργαλείο θέλει ιδιαίτερη προσοχή γιατί δεν πρόκειται για μια απλή αντιγραφή των μεθόδων του προτύπου, αλλά για υιοθέτηση πρακτικών εφαρμογών του προτύπου και στη συνέχεια εφαρμογή τους αφού προσαρμοστούν στις αξίες, την κουλτούρα και συνήθειες του οργανισμού⁴¹.
- Ο στρατηγικός προγραμματισμός πολιτικής, ο οποίος είναι πολύ σημαντικός προκειμένου οι δημόσιες υπηρεσίες να προσαρμόζονται στα δεδομένα της εποχής. Ο στρατηγικός προγραμματισμός περιλαμβάνει πέντε φάσεις οι οποίες είναι οι εξής: 1)ανάλυση της αποστολής, 2)ανίχνευση του περιβάλλοντος(ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος), 3)ενδοοργανωτική διάγνωση δηλαδή καταγραφή των δυνάμεων και των αδυναμιών του δημόσιου οργανισμού, 4)επισημάνση των στρατηγικών ζητημάτων της οργάνωσης και σωστή κατανομή των πόρων στα σημαντικά και κύρια ζητήματα, 5)επιλογή της κατάλληλης εναλλακτικής λύσης για την επίτευξη του στόχου, και 6)υλοποίηση του στρατηγικού προγράμματος⁴². Με τον στρατηγικό προγραμματισμό έχουμε μείωση της αβεβαιότητας και διευκόλυνση της διεξαγωγής ελέγχων.
- Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, δηλαδή η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας στις δραστηριότητες των δημόσιων υπηρεσιών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση λοιπόν έχει ως στόχο τη χρήση νέων τεχνολογιών για την ταχύτερη περαίωση των διοικητικών υποθέσεων⁴³.
- Η κατάρτιση προϋπολογισμού και μισθοδοτικών καταστάσεων με βάση δείκτες απόδοσης. Η μέτρηση της αποδοτικότητας βασίζεται στην ύπαρξη δεικτών αποδοτικότητας, οι οποίοι μετρούν την απόδοση της δημόσιας υπηρεσίας, των εργαζομένων και το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών. Με βάση τους δείκτες αυτούς πραγματοποιείται η μισθοδοσία

⁴⁰ Κέφης, Β. (2014), σελ.41

⁴¹ Κέφης, Β. (2014), σελ. 258

⁴² Μιχαλόπουλος Ν. (2003), σελ. 99

⁴³ Κτιστάκη, Σ.(2014), σελ.142

των δημοσίων υπαλλήλων. Με αυτό τον τρόπο παρέχονται κίνητρα στους υπαλλήλους ανάλογα με την απόδοσή τους⁴⁴.

- Η κανονιστική μεταρρύθμιση, με την έννοια της δομικής αναδιάρθρωσης και βελτίωση της ποιότητας της νομοθεσίας, μέσω της κωδικοποίησης της νομοθεσίας και των κανονιστικών πράξεων. Στόχος της είναι η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των ρυθμίσεων που αφορούν τη δημόσια διοίκηση. Σημαντικότερο εργαλείο της είναι η Ανάλυση των Κανονιστικών Επιπτώσεων (ΑΚΕ), η οποία αξιολογεί τις συνέπειες των ρυθμίσεων όχι μόνο ως προς την οικονομική τους πλευρά, αλλά ως ένα σύνολο κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών επιπτώσεων που αφορούν όλους τους αποδέκτες των ρυθμίσεων που παράγοντα από τις οργανώσεις.

Συνεπώς, σε πολλές χώρες, οι νέες πρακτικές διοίκησης που εφαρμόστηκαν συχνά πέτυχαν το στόχο τους, δηλαδή κατάφεραν να μεταβάλλουν τη διοικητική λειτουργία και να ενισχύσουν την αποδοτικότητα στη λειτουργία της κρατικής μηχανής.

2.1.4. Η αξιολόγηση της εφαρμογής του ΝΔΜ

Το ΝΔΜ έχει συμβάλει σημαντικά στην υλοποίηση των στόχων της διοικητικής μεταρρύθμισης. Μάλιστα παρά τις κάποιες επιστημονικές και μεθοδολογικές επιφυλάξεις έναντι του ΝΔΜ, η αποδοχή του από διαφορετικά πολιτικά συστήματα καταδεικνύει τη χρησιμότητά του για το πολιτικό και το διοικητικό σύστημα. Κάποια από τα θετικά του αποτελέσματα είναι τα εξής⁴⁵:

- η αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών σχετικά με τις υπηρεσίες των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτό συνδέεται και με τη μείωση του χρόνου απόκρισης σε αιτήματα των πολιτών.
- Η αλλαγή στη διοικητική κουλτούρα. Στο ΝΔΜ υπάρχει μια πιο διαχειριστική διοικητική κουλτούρα.
- Ο αξιόλογος περιορισμός των εξόδων, η αύξηση της ποιότητας των εισροών και η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.
- Η αύξηση της διαφάνειας στις διοικητικές διαδικασίες και η επίτευξη περισσότερο οριζόντιων και ευέλικτων δομών των δημοσίων υπηρεσιών.

Ωστόσο, παρόλο την μεγάλη απήχηση που είχε, δέχθηκε έντονη κριτική από την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα. Οι επικριτές του εστιάζουν στις αρχές καθώς και σε κάποια χαρακτηριστικά του ΝΔΜ. Το ΝΔΜ κατηγορήθηκε ότι έχει οδηγήσει στην αποδυνάμωση του κράτους, λόγω του περιορισμένου ρόλου του κράτους στη ρύθμιση της λειτουργίας των αγορών

. Ωστόσο αυτό δεν οδηγεί στην αποδυνάμωση του κράτους αλλά στην υποβάθμιση του εκτελεστικού και την παράλληλη ενίσχυση του επιτελικού του ρόλου. Μάλιστα αναφέρουν ότι με την τοποθέτηση των διαδικασιών σε δεύτερη μοίρα παραμερίζεται η αρχή της νομιμότητας της διοικητικής δράσης, αφού αυτό που ενδιαφέρει πλέον είναι το αποτέλεσμα και όχι η διαδικασία. Έτσι στην προσπάθεια ταχύτερης εξυπηρέτησης των πολιτών μπορεί να αγνοηθούν κάποιες απαραίτητες διαδικασίες⁴⁶.

⁴⁴ Καρκατσούλης Π. (2004), σσ. 84-92

⁴⁵ Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004)

⁴⁶ Τσέκος, Θ. (2011), σσ.4-5

Επιπλέον οι επικριτές του ΝΔΜ αναφέρουν ότι υπάρχει δυσκολία μέτρησης των αποτελεσμάτων καθώς δεν υπάρχουν δείκτες μέτρησης. Μάλιστα τα οφέλη από την υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. είναι συνήθως αμφισβητούμενα. Σε αυτό το συμπέρασμα συμβάλλουν σημαντικά και οι δυσκολίες αποτίμησης από τις κυβερνήσεις των σύνθετων, μακροχρόνιων μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων.

Πολλοί μελετητές αναφέρουν ότι η υιοθέτηση συνταγών οργάνωσης και λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα οδηγεί στην «αποκέντρωση του κράτους». Οι μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ λειτουργούν, σύμφωνα με τους επικριτές του, ως εργαλεία αποκόμισης πρόσθετου κέρδους εκ μέρους των καπιταλιστών⁴⁷. Επιπλέον πιστεύεται ότι οι μεταρρυθμίσεις στη βάση του ΝΔΜ αποδυναμώνουν τους δημοκρατικούς θεσμούς. Οι πολίτες δεν θα πρέπει να είναι και να αντιμετωπίζονται ως παθητικοί καταναλωτές, αλλά ως ενεργά μέλη μιας συμμετοχικής και δημοκρατικής κοινωνίας. Επίσης το ΝΔΜ αποτελεί ένα τρόπο άσκησης δημόσιας διοίκησης που αποδυναμώνει τη λογοδοσία των δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες και αποτυγχάνει να προσφέρει την υποσχόμενη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και στα παραγόμενα αποτελέσματα⁴⁸.

Παρά το πλήθος των αμφισβητήσεων που δέχτηκε το Ν.Δ.Μ. θα μπορούσε να υποστηριχτεί η άποψη ότι παραμένει ακόμη και σήμερα ένα από τα καλύτερα εφαρμοζόμενα παραδείγματα δημοσίου μάνατζμεντ. Αποτελεί μια εναλλακτική πρόταση οργανωτικής αναδιάρθρωσης της δημόσιας διοίκησης, η οποία έχει ενσωματώσει πολλές από τις αρχές του γραφειοκρατικού μοντέλου οργάνωσης και η οποία επικεντρώνεται στα παραγόμενα αποτελέσματα. Μάλιστα οι αρχές του και οι δράσεις του θα πρέπει να εφαρμόζονται ανάλογα με την κουλτούρα της διοίκησης της κάθε χώρας.

Η διοικητική κουλτούρα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των αλλαγών, γιατί ο ενστερνισμός του γραφειοκρατικού μοντέλου από τους εργαζόμενους και οι παγιωμένες αντιλήψεις τους γύρω από αυτό, λειτουργούν ως σοβαρό εμπόδιο και οδηγούν τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες σε αδιέξοδο. Προκειμένου να ξεπεραστεί αυτό το εμπόδιο είναι απαραίτητη η υιοθέτηση των αρχών της «οργάνωσης που μαθαίνει»⁴⁹. Η οργανωσιακή μάθηση θα βοηθήσει το ανθρώπινο δυναμικό να αναπτύσσει συνεχώς νέους δημιουργικούς τρόπους σκέψης συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της δυναμικότητας του οργανισμού και στη διαμόρφωση του μέλλοντος.

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες που εμποδίζουν την επιτυχημένη εφαρμογή του ΝΔΜ είναι η αντιφατική στάση των πολιτικών απέναντι στις μεταρρυθμίσεις, η ύπαρξη πολλών νόμων, η διαφθορά των δημοσίων οργανισμών και ορισμένων υπαλλήλων και η κατακερματισμένη οργανωτική δομή. Προκειμένου να εφαρμοστούν με επιτυχία οι μεταρρυθμίσεις είναι σημαντικό να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια. Η συνάφεια στόχων και πράξεων και η ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των μεταρρυθμίσεων που πέτυχαν και αυτών που δε μπόρεσαν να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, αποτελούν δύο αξιόλογους τρόπους προκειμένου να ξεπεραστούν τα εμπόδια.

⁴⁷ Καρκατσούλης, Π. (2001), σελ. 214

⁴⁸ Pollitt, C. (2000)

⁴⁹ Καρκατσούλης, Π. (2004), σελ.52-53

2.1.5. Η εμφάνιση του υποδείγματος της «Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης»

Το ΝΔΜ αρχικά εμφανίστηκε ως μια ολοκληρωμένη λύση στη δυσκολία που αντιμετώπιζε η δημόσια διοίκηση να συμπορευτεί με τους ρυθμούς της αγοράς. Ωστόσο η υποβάθμιση του πολίτη σε πελάτη και καταναλωτή, καθώς και κάποια άλλα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ, που προαναφέρθηκαν, είχαν ως συνέπεια την άσκηση έντονης κριτικής στο μοντέλο αυτό. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι κατά τον 21ο αι. ο ενθουσιασμός για το υπόδειγμα του ΝΔΜ, ως ενός ικανοποιητικού διοικητικού μοντέλου οργάνωσης του δημοσίου τομέα, περιορίστηκε. Τότε λοιπόν αναδύθηκαν νέες έννοιες, οι οποίες μερικώς αναμείχθηκαν με αυτές που αρχικά δόμησαν το μεταρρυθμιστικό πρότυπο του ΝΔΜ, όπως η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και η Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση.

Για πολλούς μελετητές, το ΝΔΜ υπήρξε ένα μεταβατικό στάδιο για την εξέλιξη του Γραφειοκρατικού Μοντέλου στο υπόδειγμα της «Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης». Βέβαια αδιαμφισβήτητα το Ν.Δ.Μ. εξέφρασε την τάση απομάκρυνσης των οργανισμών του δημοσίου τομέα από την παραδοσιακή γραφειοκρατική οργάνωση και την προσέγγιση περισσότερο ευέλικτων και οριζόντιων συστημάτων διοίκησης. Με την υιοθέτηση των αρχών του ουσιαστικά δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στον εξωστρεφή προσανατολισμό της δημόσιας διοίκησης.

Το νέο αυτό υπόδειγμα αποτελείται από πολλά διαφορετικά στοιχεία σε σύγκριση με τα προγενέστερά του υποδείγματα. Με την πάροδο των χρόνων τόσο το Γραφειοκρατικό Μοντέλο όσο και το Ν.Δ.Μ. αντιμετωπίστηκαν με έντονη κριτική διάθεση. Παρουσιάστηκε λοιπόν η ανάγκη της ύπαρξης ενός νέου μοντέλου, το οποίο θα είχε μια πιο ολιστική προσέγγιση. Σε αυτά τα πλαίσια κάνει την εμφάνισή της η έννοια της διακυβέρνησης δηλαδή ενός σύγχρονου τρόπου με τον οποίο μια αρχή κάνει χρήση των εξουσιών που της αναθέτουν οι πολίτες.

Πιο συγκεκριμένα ενώ το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ υπήρχε η τάση της αποκέντρωσης και της αυτονομίας με αποτέλεσμα κάποια αποσπασματικότητα, στη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση υπάρχει μια προσπάθεια επιστροφής σε μια ενιαία διοίκηση, όχι όμως ιεραρχική, όπως στο γραφειοκρατικό μοντέλο. Η έμφαση δεν δίδεται στην ενότητα της πυραμίδας αλλά σε μια ενότητα, που επιδιώκεται μέσω του οριζόντιου συντονισμού. Δηλαδή, αντί οι ιεραρχικά πιο υψηλές βαθμίδες να αποφασίζουν και να καθορίζουν τί θα γίνει στις κατώτερες, η απαραίτητη ενοποίηση των διαφόρων Οργανισμών της διοίκησης επιδιώκεται μέσω διαδικασιών οριζόντιου συντονισμού μεταξύ τους.

Στη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση όπως και στο ΝΔΜ η έμφαση δίδεται στο αποτέλεσμα. Όμως στη ΝΔΔ δίνεται έμφαση και στη νομιμότητα όπως είναι στο βεμπεριανό μοντέλο. Βέβαια στη ΝΔΔ η νομιμότητα δεν αντιμετωπίζεται τυπολατρικά αλλά ουσιαστικά. Η ουσιαστική νομιμότητα, δηλαδή το πνεύμα του νόμου και πάνω από όλα η ουσιαστική νομιμοποίηση των νόμων και των κανόνων μέσω της δημοκρατικής συναίνεσης και της καλλιέργειας της ανάλογης κουλτούρας, είναι αυτά που ενδιαφέρουν στη ΝΔΜ.

Επιπλέον στη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση ο πολίτης αντιμετωπίζεται τόσο ως πελάτη ή καταναλωτή όπως στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, όσο και ως διοικούμενος όπως στο γραφειοκρατικό μοντέλο. Κυρίως όμως αντιμετωπίζεται

ως πολίτης. Μάλιστα ως πολίτης με την ουσιαστική έννοια του όρου, δηλαδή ως πηγή της νομιμοποίησης του ίδιου του κράτους και της διοίκησης, ως υποκείμενο της δημοκρατικής εξουσίας. Ως πολίτης θεωρείται ότι πρέπει να εμπλέκεται ενεργά στις διαδικασίες διαμόρφωσης και υλοποίησης πολιτικών για την ικανοποίηση των αναγκών του και όχι μόνο στη διερεύνηση των αναγκών του, όπως στο ΝΔΜ. Η ΝΔΜ χαρακτηρίζεται από τη συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών στο δημόσιο βίο. Η συμμετοχή αυτή δεν είναι καθόλου αυτονόητη καθώς στο Γραφειοκρατικό Μοντέλο το κράτος ήταν αυτό που ρύθμιζε την αγορά, ενώ στο ΝΔΜ η αγορά ήταν αυτή που επέβαλε τους ρυθμούς της στο κράτος (μετατροπή του πολίτη σε πελάτη-καταναλωτή). Η ΝΔΔ εμφανίζεται ως εξισορροπιστής μεταξύ αγοράς και κράτους πρόνοιας. Αυτό συμβαίνει γιατί συμμετέχουν από κοινού στη διαμόρφωση πολιτικής.

Έτσι λοιπόν μεσολαβώντας αντικειμενικά και χωρίς πολιτικές σκοπιμότητες μεταξύ των πολιτών και του κράτους, βοηθάει στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ τους. Με αυτό τον τρόπο από τη μία αυξάνεται η εμπιστοσύνη του πολίτη προς το κράτος και από την άλλη το κράτος κατανοεί καλύτερα τις κοινωνικές τάσεις. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η κοινωνία των πολιτών έχει ενεργητικό ρόλο, κυρίως μέσα από τη συμμετοχή της σε δημόσιες συζητήσεις, που αφορούν τομείς όπως η υγεία, η πρόνοια, το περιβάλλον, ο πολιτισμός και γενικά θέματα μείζονος δημοσίου ενδιαφέροντος που οδηγούν στη διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών από κοινού με τους δημόσιους φορείς⁵⁰.

Η καλή δημόσια διακυβέρνηση (Good Governance) σύμφωνα με σχετική μελέτη της Παγκόσμιας Τράπεζας εδράζεται στις ακόλουθες σωρευτικές αρχές⁵¹:

- διαφάνεια: τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη σημασία στη διαφάνεια και την κοινοποίηση των αποφάσεών τους
- συμμετοχή: οι πολίτες πρέπει να κληθούν να συμμετάσχουν πιο συστηματικά στην εκπόνηση και την υλοποίηση των πολιτικών
- ευθύνη/λογοδοσία: πρέπει να αποσαφηνιστεί ο ρόλος του κάθε συντελεστή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με κάθε εμπλεκόμενο συντελεστή να αναλαμβάνει στη συνέχεια το ρόλο που του αναλογεί
- αποτελεσματικότητα διακυβέρνησης: οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται στο κατάλληλο επίπεδο και την κατάλληλη στιγμή και να παράγουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα
- συνοχή: οι πολιτικές που εφαρμόζει η Ε.Ε. παρουσιάζουν πολύ μεγάλη διαφοροποίηση και απαιτείται συνεχής προσπάθεια για να εξασφαλιστεί η συνοχή τους.

Επιπλέον η ΝΔΔ αποτελεί μία από τις προτάσεις του ΟΗΕ ώστε τα αναπτυσσόμενα κράτη να βελτιώσουν τις δομές και την οργάνωσή τους. Σύμφωνα με τον ΟΗΕ η διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, συμμετοχικότητα, κράτος δικαίου, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, ισότητα και ανοιχτή επικοινωνία, απόκριση, λογοδοσία και συναίνεση⁵².

⁵⁰ Καρκατσούλης, Π. (2004), σελ.275

⁵¹ Ανακοίνωση της Επιτροπής της 25ης Ιουλίου 2001 «Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση - Μια Λευκή Βίβλος» [COM(2001) 428 τελικό - Επίσημη Εφημερίδα C 287 της 12.10.2001], σύνοψη

⁵² United Nations ESCAP. (2009) What is Good Governance?.

2.2. Η Διοίκηση Αλλαγών

Το ΝΔΜ όπως προείπαμε έχει συμβάλει σημαντικά στην υλοποίηση των στόχων της διοικητικής μεταρρύθμισης. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές, δηλαδή οι αλλαγές σε θεσμούς, στόχους και μέσα πολιτικής, οι οποίες κάνουν τις δημόσιες υπηρεσίες να λειτουργούν διαφορετικά και να φέρνουν διαφορετικά αποτελέσματα από εκείνα που αναμένονταν χωρίς τις αλλαγές, θεωρούνται απαραίτητες προκειμένου να επιβιώσουν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

2.2.1. Ορισμός και Στρατηγικές της Διοίκησης Αλλαγών

Η Διοίκηση Αλλαγών (Change Management) είναι το σύνολο των διαδικασιών, των εργαλείων και των τεχνικών που χρειάζεται να εφαρμοστούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί και να υλοποιηθεί αποτελεσματικά μια αλλαγή σε ένα μεμονωμένο φορέα, σε μια εσωτερική ομάδα επιχείρησης ή οργανισμού ή σε κάποιο ευρύτερο σύστημα⁵³. Πρόκειται λοιπόν για μια σειρά δραστηριοτήτων με στόχο τη βελτίωση ενός οργανισμού.

Η Διοίκηση αλλαγών δεν αφορά τον καθαυτό σχεδιασμό των αλλαγών, αλλά αφορά τη διοίκηση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των αλλαγών. Πρόκειται για μια δυναμική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη της το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί και είναι διαφορετική σε κάθε περίπτωση. Οι περισσότεροι σύγχρονοι αναλυτές θεωρούν σημαντικό η Διοίκηση Αλλαγών να συνδέεται με ένα ξεκάθαρο στρατηγικό σχεδιασμό βασισμένο σε κατάλληλες πληροφορίες, αναλύσεις και συζητήσεις. Η Στρατηγική Διοίκησης Αλλαγών εμφανίζεται ως ο ορθολογικότερος τρόπος για την επίτευξη μιας αλλαγής και για την επίτευξη των μέγιστων δυνατών ωφελειών σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Οι πιο συνηθισμένες στρατηγικές Διοίκησης Αλλαγών είναι οι ακόλουθες⁵⁴:

- **Λογική-Εμπειρική:** Οι άνθρωποι, ως λογικά όντα, έχουν την τάση να ακολουθούν το προσωπικό τους συμφέρον. Επομένως αν πεισθούν για την ορθότητα της αλλαγής, θα συνεργαστούν εύκολα και αποτελεσματικά. Αυτό λοιπόν που πρέπει να κάνει η Διοίκηση, είναι να πείσει τους εργαζόμενους πως αυτά που έχουν να κερδίσουν είναι περισσότερα από αυτά που έχουν να χάσουν. Αυτή η στρατηγική είναι προτιμότερη όταν τα οφέλη της αλλαγής είναι σημαντικά και επομένως μπορούν να δοθούν εύκολα κίνητρα στους εργαζόμενους.
- **Κανονιστική-Επιμορφωτική:** Οι άνθρωποι, ως κοινωνικά όντα έχουν την τάση να εμμένουν στις ήδη υιοθετημένες νοοτροπίες και αξίες. Αυτό που πρέπει να κάνει λοιπόν η Διοίκηση είναι να υποδείξει στους εργαζόμενους την επικρατούσα αντίληψη, να τους τη μεταδώσει και να τους ζητήσει να την υιοθετήσουν. Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι καλό να εφαρμόζεται μόνο όταν υπάρχει αρκετός χρόνος και οι σχέσεις μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων είναι καλές.
- **Αυστηρή-Εξαναγκαστική:** Οι εργαζόμενοι είναι συνήθως συγκαταβατικοί και πρόθυμοι να κάνουν αυτό που τους υπαγορεύεται. Η αλλαγή βασίζεται στην επιβολή, στην αυστηρότητα, στην παρακολούθηση και τον έλεγχο. Εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις: α)όταν τα χρονικά

⁵³ Nauheimer, H. (2015), p.10

⁵⁴ Nickols F. (2016)

περιθώρια είναι μικρά, β) όταν οι εργαζόμενοι είναι παθητικοί και παρουσιάζουν μικρή αντίσταση, γ) όταν οι εργαζόμενοι έχουν έντονη άρνηση και τα περιθώρια είναι στενά, και δ) όταν η ανομοιογένεια του πληθυσμού είναι μεγάλη.

- Περιβαλλοντική-Προσαρμοστική: Οι άνθρωποι έχουν την τάση να αντιτίθενται στις αλλαγές, αλλά έχουν και την έμφυτη τάση να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Στη συγκεκριμένη στρατηγική οι εργαζόμενοι αφήνονται ελεύθεροι να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, όπως αυτοί κρίνουν καλύτερα. Είναι κατάλληλη για την αντιμετώπιση ριζικών αλλαγών και είναι αποδοτική τόσο σε βραχυπρόθεσμα, όσο και σε μακροπρόθεσμα προγράμματα.

Κάθε Διοίκηση λοιπόν ανάλογα με την πείρα και την ευελιξία της θα επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική αλλαγής ή ένα συνδυασμό αυτών. Απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι ένα σχέδιο αλλαγής υλοποιήσιμο είναι η αποδοχή και πίστη σε αυτό από όλους όσους εμπλέκονται σε αυτό, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός που δεν επιβάλλονται μέσα από ιεραρχικές δομές αλλά αποτελούν αποτέλεσμα μιας καλής συνεργασίας⁵⁵.

2.2.2. Η έννοια της αλλαγής

Επιχειρώντας να ορίσουμε την έννοια της αλλαγής διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν πολλά είδη της, διαφορετικές προσεγγίσεις για τον τρόπο εφαρμογής της, διαφορετικοί τρόποι αντίδρασης σ' αυτήν, καθώς και διαφορετικοί τρόποι χειρισμού των αντιδράσεων αυτών. Γενικότερα ως αλλαγή ορίζεται μια διαδικασία μετάβασης από μια δεδομένη κατάσταση πραγμάτων σε κάποια άλλη ή από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε κάποιο άλλο. Αυτή η μετάβαση περιλαμβάνει τη διαδικασία επανατοποθέτησης και προσαρμογής των ατόμων ή μιας οργανωμένης ομάδας αυτών σε ένα καινούριο περιβάλλον, όπου θα λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα⁵⁶.

Η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό, προκειμένου να επιβιώσει και να επιτύχει στο σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής ζωής και παίρνει διάφορες μορφές όπως η αναδιάρθρωση ενός οργανισμού ή η μεταφορά ενός τμήματος σε κάποιο άλλο χώρο, μια συγχώνευση κτλ⁵⁷. Οποιαδήποτε μορφή και να πάρει η αλλαγή επηρεάζει δύο σημαντικούς παράγοντες ενός οργανισμού: το "σύστημα ανθρώπινος παράγοντας", που περιλαμβάνει τους ανθρώπινους πόρους και τα χαρακτηριστικά τους, όπως είναι ο νέος κανονισμός εργασίας, η εκπαίδευση προσωπικού, οι αμοιβές, το σύστημα προαγωγών κα., και το σύστημα παραγωγής, δηλαδή ό,τι δεν αναφέρεται άμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό τους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, διοικητικά συστήματα πληροφοριών, εισαγωγή νέας τεχνολογίας κ.α). Πιο συγκεκριμένα οι αλλαγές στο σύστημα παραγωγής αναφέρονται σε τρία βασικά στοιχεία: στη δομή, στην τεχνολογία και στο έργο. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να είναι μεγάλης κλίμακας, οπότε αναφέρονται σε ολόκληρο τον οργανισμό, μικρότερης κλίμακας, οπότε περιορίζονται σε συγκεκριμένους τομείς του⁵⁸.

⁵⁵ Collins, D. (1996)

⁵⁶ Χυτήρης, Σ. Λ. (2001), σελ.326

⁵⁷ By, R. T. (2005)

⁵⁸ Χυτήρης, Σ. Λ. (2001), σελ.324-352

Αξίζει να αναφέρουμε ότι οι στρατηγικές αλλαγές αφορούν το σύνολο της επιχείρησης και οδηγούν στην πλήρη αναμόρφωσή της. Ενώ οι λειτουργικές αλλαγές καλύπτουν μεμονωμένα τμήματα και διαδικασίες της επιχείρησης. Βέβαια, είναι προφανές ότι οι στρατηγικές αλλαγές ενσωματώνουν ευρέως και λειτουργικές αλλαγές, όπως και ότι οι λειτουργικές αλλαγές από μόνες τους δεν μπορούν να μεταβάλλουν τη συνολική εικόνα της επιχείρησης. Επίσης οι λειτουργικές αλλαγές είναι άμεσα συνυφασμένες με τις αλλαγές στην οργανωτική δομή μιας επιχείρησης.

Η ανάγκη για λειτουργικές αλλαγές μπορεί να προκύψει από τα ακόλουθα οργανωτικά προβλήματα και τις δομικές στρεβλώσεις:

- ασαφή καθήκοντα και υπευθυνότητες των επιμέρους οργανωτικών μονάδων,
- επικαλύψεις αρμοδιοτήτων,
- ασαφείς στόχοι και ανεπαρκείς δείκτες απόδοσης,
- ελλιπής παρακολούθηση και εποπτεία σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα,
- αποξένωση ανάμεσα στην κεντρική διοίκηση και τις επιμέρους μονάδες,
- γραφειοκρατική οργάνωση που εκφράζεται σε αργή λήψη αποφάσεων και καθυστερήσεις στη ροή των εργασιών.

Οι λειτουργικές αλλαγές σχετίζονται με τον ανασχεδιασμό υφιστάμενων διαδικασιών (πχ. κατάργηση περιττών δραστηριοτήτων), με την αυτοματοποίηση λειτουργικών διαδικασιών (πχ. υποκατάσταση χειρωνακτικής εργασίας με τεχνολογία πληροφόρησης) και με τον εκσυγχρονισμό των υποδομών (πχ. βελτίωση υλικών και άυλων υποδομών).

2.2.3. Τύποι αλλαγών

Οι αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο του οργανισμού, όπως τις δομές, τις διαδικασίες, τα συστήματα, τη στρατηγική, την κουλτούρα, τους κανονισμούς κ.α. Επίσης οι αλλαγές εμφανίζονται με διάφορες μορφές όπως συγχωνεύσεις, ιδιωτικοποιήσεις, εισαγωγή νέων συστημάτων παραγωγής, εξαγωγές κ.α. Οι αλλαγές αυτές παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους ανάλογα με την έκταση, το σκοπό, τη συχνότητα, το περιεχόμενο, τη διαδικασία και τις επιπτώσεις. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι υπάρχουν διάφοροι τύποι αλλαγής.

Ένα βασικό κριτήριο για το διαχωρισμό των αλλαγών είναι η δυνατότητα αντίδρασης της επιχείρησης στις πιέσεις που δέχεται ο οργανισμός είτε από το εξωτερικό, είτε από το εσωτερικό περιβάλλον. Με βάση λοιπόν αυτό το κριτήριο έχουμε τις εξής κατηγορίες:

-Η επιβαλλόμενη ή προγραμματιστή αλλαγή είναι η αλλαγή που πραγματοποιείται ξαφνικά σε έναν οργανισμό. Κάποιες απρόβλεπτες συγκυρίες ωθούν τον οργανισμό να πάρει βιαστικές αποφάσεις, προκειμένου να επιβιώσει. Απορρέει δηλαδή από γεγονότα ή συγκυρίες που είτε δεν προβλέφθηκαν είτε θεωρήθηκαν επουσιώδη. Προκαλείται από μία εξωτερική ενέργεια η οποία στοχεύει στην αποκατάσταση της ισορροπίας μεταξύ συστήματος και περιβάλλοντος⁵⁹.

⁵⁹ Reissner, S. (2010)

-Η αναμενόμενη ή προγραμματισμένη αλλαγή είναι η αλλαγή που την περιμένει και την επιδιώκει ο οργανισμός ως αποτέλεσμα κάποιας προγραμματισμένης προσπάθειας. Ο οργανισμός μέσα από τη μελέτη, το σχεδιασμό και τη συνεργασία διάφορων παραγόντων αλλαγής στοχεύει στην διευκόλυνση της αποδοχής της αλλαγής από τα άτομα στα οποία αναφέρεται, ώστε να μειωθούν οι αντιδράσεις που θα προκύψουν⁶⁰.

-Η διαπραγματεύσιμη αλλαγή αποτελεί αντικείμενο συζήτησης μεταξύ των εμπλεκόμενων για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη σκοπιμότητα της αλλαγής και την υλοποίησή της.

Επίσης με βάση την έκταση και την ένταση οι αλλαγές μπορούν να διακριθούν σε:

-Σταδιακή αλλαγή είναι η αλλαγή που πραγματοποιείται σε φάσεις στα τμήματα του οργανισμού και μεσολαβεί ένα χρονικό περιθώριο μέχρι την ολοκλήρωσή της. Κατά την αλλαγή αυτή ο οργανισμός προσπαθεί να συμβαδίζει με τους αντικειμενικούς στόχους εφαρμόζοντας κυρίως τμηματικές αλλαγές⁶¹. Μπορεί να εφαρμοστεί αρχικά σε ένα τμήμα του οργανισμού προκειμένου να εξεταστεί αν επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

-Ριζοσπαστική αλλαγή είναι η αλλαγή που εφαρμόζεται ραγδαία και πραγματοποιείται σε όλα τα τμήματα της οργάνωσης. Οδηγεί στο μετασχηματισμό ολόκληρου του οργανισμού, και γίνεται σε γοργούς ρυθμούς ώστε να υπάρχει άμεση αποκοπή από τις παρελθούσες πρακτικές. Επιβάλλεται συνήθως στον οργανισμό εξαιτίας κάποιου εξωτερικού σοκ και οδηγεί τον οργανισμό σε άγνωστα μονοπάτια⁶².

Ένας άλλος διαχωρισμός που μπορεί να γίνει είναι με βάση το ερέθισμα για αλλαγή. Έτσι έχουμε:

-Την προδραστική αλλαγή που πραγματοποιείται από έναν οργανισμό, ο οποίος έχει κάνει συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον. Ο οργανισμός λοιπόν προκειμένου να προλάβει τις εξελίξεις προβαίνει σε συγκεκριμένες ενέργειες.

-Την αντιδραστική αλλαγή που πραγματοποιείται ως αντίδραση σε κάποιο εξωτερικό ερέθισμα που δέχεται ο οργανισμός.

2.2.4. Αντιδράσεις στην αλλαγή

Ο βασικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα κατανοητό από το γεγονός ότι σε μια αλλαγή του οργανισμού το πρώτο εμπόδιο που υπάρχει είναι ο άνθρωπος, ο οποίος αντιδρά έντονα στη μετάβαση σε μια αβέβαιη και άγνωστη κατάσταση. Οι εργαζόμενοι αντιδρούν γιατί επιθυμούν τη διατήρηση της προηγούμενης γνωστής κατάστασης παρά την καινοτομική και αβέβαιη πραγματικότητα που είναι πιθανόν να οδηγήσει σε περιπέτειες.

Η αλλαγή λοιπόν προκαλεί τις έντονες αντιδράσεις των εργαζομένων. Οι αντιδράσεις αυτές διακρίνονται σε διαγνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές, οι οποίες είναι αλληλένδετες και συμβάλλουν σημαντικά στην

⁶⁰ Reissner, S. (2010)

⁶¹ By, R. T. (2005)

⁶² By, R. T. (2005)

επιτυχία ή αποτυχία μιας οργανωσιακής αλλαγής⁶³. Σύμφωνα λοιπόν με το μοντέλο του Smollan η αλλαγή δημιουργεί μια σειρά γνωστικών, συναισθηματικών και συμπεριφορικών αντιδράσεων. Στο άκουσμα της αλλαγής οι εργαζόμενοι αρχίζουν να βιώνουν έντονα συναισθήματα αγωνίας, φόβου, άγχους και ανασφάλειας, καθώς φοβούνται τις αρνητικές επιδράσεις που θα επιφέρει σε αυτούς η αλλαγή. Στην προσπάθεια τους να μειώσουν αυτά τα αρνητικά συναισθήματα του φόβου και της ανασφάλειας θα προσπαθήσουν να συγκεντρώσουν πληροφορίες γύρω από την αλλαγή που βιώνουν, ώστε να την κατανοήσουν καλύτερα. Έτσι λοιπόν τα άτομα προβαίνουν σε μια γνωστική αξιολόγηση αξιολογώντας την αντιληπτική ευνοϊκότητα, την αντιληπτική δικαιοσύνη, την αντιληπτική κλίμακα, την αντιληπτική ταχύτητα και το χρόνο εφαρμογής της.

Τα συμπεράσματα που βγαίνουν από αυτή την αξιολόγηση προκαλούν διάφορες γνωστικές αντιδράσεις: θετικές, ουδέτερες, αρνητικές και ανάμεικτες. Αυτές οι γνωστικές αντιδράσεις προκαλούν συναισθηματικές αντιδράσεις οι οποίες είτε είναι άμεσες, είτε φιλτράρονται ξανά μέσω της γνωστικής αξιολόγησης, όπου συνυπολογίζουν τις συνέπειες των πράξεων τους (συμπεριφορικές αντιδράσεις). Τόσο οι γνωστικές όσο και οι συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις ποικίλουν μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της διαμεσολάβησης διαφόρων παραγόντων που βρίσκονται εντός του ατόμου, εντός των διαχειριστών της αλλαγής και εντός του οργανισμού.

Οι συνηθέστερες μορφές αντίδρασης των εργαζόμενων συνήθως στην αλλαγή είναι οι εξής⁶⁴:

-οι εργαζόμενοι μπορεί να αποδεχθούν την αλλαγή. Αυτό συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ευνοούνται από την αλλαγή. Συνήθως, παρατηρείται αυτού του είδους η μορφή αντίδρασης, όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι δεν θα έχουν αντικειμενική ή υποκειμενική αρνητική συνέπεια από την αλλαγή, αλλά θα ωφεληθούν από αυτή. Αυτή είναι και η πιο θετική αντίδραση απέναντι στην αλλαγή. Ο εργαζόμενος λοιπόν προβαίνει σε θετικές γνωστικές αξιολογήσεις, οι οποίες θα οδηγήσουν σε θετικά συναισθήματα και επομένως στην ανάπτυξη θετικών οργανωσιακών συμπεριφορών, σύμφωνα με το μοντέλο Smollan (2006).

-Οι εργαζόμενοι δείχνουν ανοχή στην αλλαγή. Η ανοχή σε μια αλλαγή αποτελεί μια ήπια αντίδραση, γιατί πρόκειται για μια ουδέτερη κατάσταση κατά την οποία οι εργαζόμενοι θεωρούν πως ούτε βλάπτονται αλλά και ούτε ωφελούνται από την αλλαγή.

-Οι εργαζόμενοι απορρίπτουν την αλλαγή. Η απόρριψη είναι η πιο συνήθης και σοβαρή μορφή αντίδρασης. Οι εργαζόμενοι θεωρούν πως θα χάσουν την δουλειά τους ή θα μειωθούν οι αποδοχές και γενικά θεωρούν ότι οι μεταβολές που θα πραγματοποιηθούν στον εργασιακό τους χώρο θα είναι καταστροφικές για τα προσωπικά τους συμφέροντα. Οι γνωστικές αξιολογήσεις στις οποίες προβαίνει ο εργαζόμενος οδηγούν σε έντονα αρνητικά συναισθήματα και στην ανάπτυξη αρνητικών συμπεριφορών σύμφωνα με το μοντέλο Smollan (2006).

-Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή. Η αντίσταση στην αλλαγή εμφανίζεται όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι θίγονται κάποια συμφέροντά του, τα οποία όμως δεν είναι ζωτικής σημασίας. Θεωρεί ότι οι επιπτώσεις είναι σοβαρές και απρόβλεπτες αλλά όχι καταστροφικές. Εκδηλώνεται με έντονες

⁶³ Smollan, R. K. (2006)

⁶⁴ Χυτήρης, Σ. Λ. (2001)

συζητήσεις περί του θέματος, με φθορές στον εξοπλισμό της οργάνωσης, με μειωμένη απόδοση στην εργασία αλλά και σκόπιμα λάθη κατά τη διάρκειά της.

Γενικά επικρατεί η άποψη ότι η αντίσταση είναι κάτι άσχημο. Ωστόσο πολλοί μελετητές πιστεύουν ότι η αρνητική άποψη που υπάρχει για την αντίσταση στην αλλαγή, δεν βασίζεται σε ένα καλά θεμελιωμένο θεωρητικό υπόβαθρο. Μάλιστα αρκετοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι υπάρχει και η θετική διάσταση της αντίστασης στην αλλαγή, καθώς είναι δυνατόν να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και καινοτομιών. Επίσης μπορεί να αποτελεί ένδειξη ότι ενδεχομένως τα πιθανά αποτελέσματα της επιχειρούμενης αλλαγής χρειάζονται περισσότερη αξιολόγηση. Ακόμη, σημαντικό είναι ότι η αντίσταση προφυλάσσει από την παθητικότητα απέναντι στην αλλαγή και αποτελεί πηγή για ουσιαστικότερες συζητήσεις και χειρισμούς.

Τις περισσότερες φορές, οι λόγοι που προκαλούν την αντίσταση δεν είναι δύσκολο να εντοπιστούν καθώς τα οφέλη για τον οργανισμό που προκύπτουν από μια αλλαγή δεν είναι πάντα ταυτόσημα με τα συμφέροντα των ατόμων που καλούνται να πραγματοποιήσουν την αλλαγή αυτή⁶⁵. Ωστόσο υπάρχουν και άτομα τα οποία αντιστέκονται ακόμα και όταν οι επιχειρούμενες αλλαγές συμφωνούν με τα συμφέροντα τους. Σημαντικό τροχοπέδη στην αλλαγή, μπορεί να αποτελεί και η κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό. Εξάλλου, η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο προκαλείται από διάφορους παράγοντες.

Οι πηγές της αντίστασης στην αλλαγή μπορεί να είναι τόσο ορθολογικές όσο και συναισθηματικές. Ορθολογική αντίσταση έχουμε όταν οι άνθρωποι δεν έχουν επαρκής πληροφορίες ώστε να αξιολογήσουν σωστά την αλλαγή, καθώς και όταν οι πεποιθήσεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων δε συμπίπτουν με αυτές της Διοίκησης. Ενώ συναισθηματική σχετίζεται με αρνητικά συναισθήματα όπως φόβος, ανασφάλεια, αίσθημα απώλειας πολύτιμων ικανοποιήσεων, η συνήθεια⁶⁶. Πολλές φορές αιτία της αντίστασης προς την αλλαγή δεν είναι το περιεχόμενο και οι συνέπειές του, αλλά η έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των ατόμων που εισηγούνται τις αλλαγές⁶⁷. Αξίζει να αναφέρουμε βέβαια ότι η αλλαγή και η συνακόλουθη αντίσταση των εργαζομένων σε αυτή, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή τους δέσμευση, και επομένως και τη βιωσιμότητα των οργανισμών.

2.2.5. Ο ρόλος του προϊσταμένου-ηγέτη στην αλλαγή

Η ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην υιοθέτηση των αλλαγών από τους εργαζομένους. Η αποτελεσματική ηγεσία βοηθάει να ξεπεραστεί η αδράνεια και να μετριαστούν οι αρνητικές αντιδράσεις των εργαζομένων. Μάλιστα ο ηγέτης θα πρέπει να ο αξιολογεί συνεχώς το πρόγραμμα εφαρμογής της αλλαγής, καθώς αυτό μετριάξει τις αρνητικές αντιδράσεις των εργαζομένων αφού μειώνει την αβεβαιότητά τους, συνεισφέρει στην καλύτερη προετοιμασία τους ώστε να αποδεχθούν την αλλαγή και παρέχει μεγαλύτερη σαφήνεια στις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά τη λήψη αποφάσεων⁶⁸. Η ύπαρξη

⁶⁵ Polychroniou, P. (2009)

⁶⁶ Dent, E.B. and Goldberg, S.G. (1999)

⁶⁷ Polychroniou, P. (2009)

⁶⁸ Bordia, B., Hodma, E., Jones, E., Gallois, C and Callan, V.J. (2004)

στελεχών που ηγούνται τις αλλαγές και επηρεάζουν θετικά τους υπόλοιπους εργαζομένους αποτέλεσε μια σημαντική ερώτηση (μεταβλητή) στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε φορείς του ελληνικού δημοσίου τομέα και η οποία παρουσιάζεται στη συνέχεια.

Η ηγεσία προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή συμπεριφορά και για αυτό ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η απόκτηση της παρακίνησης, της ενσυναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων καθώς και η χρήση τους επηρεάζουν θετικά την ηγεσία⁶⁹. Η αύξηση των επιπέδων συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στην εμφάνιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και στην δημιουργία θετικής στάσης των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή⁷⁰. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι η ύπαρξη υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ σημαντική, καθώς ένα άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί να ελέγξει τα συναισθήματά του (ενδο-ατομικό πλαίσιο) και επιπλέον μπορεί να καταλάβει τα συναισθήματα των άλλων (εξω-ατομικό πλαίσιο).

Ο ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορεί να αφουγκράζεται τις διαφορετικές απόψεις, εφόσον ο κάθε εργαζόμενος βλέπει την αλλαγή από τη δικιά του οπτική γωνία, και εν συνεχεία να επιλύει τη διαμάχη. Έχοντας υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορεί να διαμορφώσει μια ανοιχτή «εγώ-επικοινωνός» ταυτότητα και ένα «εμείς-συλλογικό» με βάση την αξία της ομαδικότητας. Έτσι με αυτό τον τρόπο θα δείχνει στους εργαζόμενους ότι η γνώμη τους έχει αξία και είναι απαραίτητη για την καλή πορεία του οργανισμού. Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τον ηγέτη. Αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς οι εργαζόμενοι που εμπιστεύονται τον ηγέτη τους, βιώνουν λιγότερο έντονα τα αρνητικά αποτελέσματα της αλλαγής⁷¹. Ακόμη η καλή και αμφίδρομη επικοινωνία είναι απαραίτητη γιατί έτσι ο ηγέτης θα μπορεί να ενημερώνει τους εργαζόμενους για τα νέα δεδομένα που τους επηρεάζουν.

Επίσης ένας ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από επιχειρηματικές ικανότητες, διότι όταν ξέρει πως λειτουργεί η επιχείρηση και ποιες είναι οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος, είναι σε καλύτερη θέση να αξιολογήσει τον αντίκτυπο της αλλαγής, συνολικά στον οργανισμό αλλά και σε κάθε λειτουργία του ξεχωριστά. Έτσι θα μπορεί να αναλύει τις συνέπειες της αλλαγής τόσο σε επίπεδο εργασιακών διαδικασιών, όσο και σε χρηματοοικονομικό.

Οι εργαζόμενοι δε θέλουν να παίρνουν συνέχεια διαταγές και να εκτελούν τυποποιημένα καθήκοντα. Ο ηγέτης λοιπόν πρέπει να εμπνέει τον υφιστάμενό του προκειμένου να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει στη δημιουργία του μέλλοντος της εταιρίας. Μάλιστα η εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, τους οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση σε αυτό που κάνουν. Η αύξηση λοιπόν της προσωπικής αυτονομίας των εργαζομένων είναι ένας σημαντικός παράγοντας που οδηγεί στην προσωπική δέσμευση των εργαζομένων προς την επίτευξη του στόχου. Καθώς λοιπόν ο ηγέτης προάγει την κατανόηση και δημιουργεί δέσμευση, η αρχική έντονη αντίσταση για αλλαγή, που προκαλείται από το φόβο του αγνώστου, εγκαταλείπεται και

⁶⁹ Polychroniou, P. (2009)

⁷⁰ Ferres, N. & Connell, J. (2004)

⁷¹ Robinson, S.L. (1996)

αντικαθίσταται από τη θέληση να δημιουργηθούν νέες κατευθυντήριες γραμμές που θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην αλλαγή.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι ο ηγέτης της αλλαγής είναι ο μετασχηματιστικός ηγέτης, καθώς ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που παρακινεί τους εργαζόμενους για την επίτευξη υπερβατικών στόχων και ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία ασκεί θετική επίδραση στην προθυμία των εργαζομένων για συνεργασία, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της οργάνωσης. Μάλιστα οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν υψηλές τιμές στην ενσυναίσθηση, τις κοινωνικές δεξιότητες και τα κίνητρα και μπορούν να δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας, που οι υφιστάμενοί τους μέσα από την εμπύχωση να μπορούν να εργάζονται πιο σκληρά και αποδοτικά⁷².

2.2.6. Ο ρόλος του οργανισμού

Πολλοί συγγραφείς αναφέρουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της αλλαγής. Οι Burnes and James (1995) τονίζουν ότι η ιδιαιτερότητα της έννοιας της κουλτούρας έγκειται στο ότι καθώς επηρεάζεται από ποικιλία παραγόντων δεν είναι στατική αλλά εξελίσσεται. Αυτό σημαίνει ότι οι αρμόδιοι θα πρέπει πάντα να είναι σε επαγρύπνηση και να διατηρούν μια κουλτούρα συνεχούς αλλαγής.

Είναι αναμενόμενο ότι η επικρατούσα κουλτούρα κάθε οργανισμού αποτελεί εμπόδιο σε όσους προσπαθούν να επιβάλλουν κάποιες αλλαγές, καθώς η οργανωσιακή κουλτούρα από τη φύση της υποκρύπτει μια δυναμική, αφού αφορά το σύνολο των αξιών, πιστεύω, προτύπων, άτυπων κανόνων, τρόπου σκέψης και δράσης που αποδέχονται όλα τα μέλη του οργανισμού. Επειδή οι εργαζόμενοι του οργανισμού έχουν καταβάλει μεγάλες προσπάθειες για να υιοθετήσουν την κουλτούρα που ισχύει στον οργανισμό, είναι αντίθετοι στο να γίνουν τροποποιήσεις στην κουλτούρα αυτή. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι οι οργανωσιακές κουλτούρες που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση προγραμμάτων θα οδηγήσουν σε πιο ήπιες αντιδράσεις κατά την εφαρμογή της αλλαγής⁷³. Η κλίση (τάση) του οργανισμού να αναπροσαρμόζει διαρκώς τον τρόπο λειτουργίας του, αποτελεί μία σημαντική μεταβλητή της έρευνας που υλοποιήσαμε σε φορείς του ελληνικού δημοσίου τομέα και η οποία αναπτύσσεται λεπτομερώς παρακάτω.

Σημαντικό είναι ο οργανισμός να προωθεί την εκπαίδευση των εργαζομένων και να προμηθεύει με τα κατάλληλα εφόδια τους εργαζόμενους του, ώστε να είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στην ανάγκη μιας αλλαγής. Μέσα από την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν δεξιότητες και ικανότητες που θα καταστούν απαραίτητες σε περίπτωση μιας οργανωσιακής αλλαγής. Επιπλέον η εκπαίδευση θα τους βοηθήσει να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση και να νιώσουν σίγουροι για τον εαυτό τους. Αυτά με τη σειρά τους θα μειώσουν το άγχος και τα αρνητικά συναισθήματα που συνήθως προκύπτουν όταν δημιουργείται η ανάγκη για αλλαγή. Το κλίμα διαρκούς ανάπτυξης και βελτίωσης των δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων είναι μία μεταβλητή, η οποία μελετάται στην έρευνά μας παρακάτω.

⁷² Polychroniou, P. (2009) ‘

⁷³ Todd, A. (1999)

Μάλιστα η κατάρτιση και η εκπαίδευση σε συνδυασμό με την ομαδική εργασία και τις εργασιακές σχέσεις είναι κάποιιοι από τους παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι Yakin and Erdil (2012) αναφέρουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει την ικανοποίηση για την εκπαίδευση των εργαζομένων, τους στόχους, την προσωπικότητα, τις συνθήκες εργασίας, τους πόρους και τα εμπόδια⁷⁴. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική, καθώς πολλοί μελετητές έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση από την εργασία οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα αντίστασης στην αλλαγή. Εργαζόμενοι με μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή, διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα άγχους και δυσαρέσκειας από την εργασία τους⁷⁵. Επομένως η κουλτούρα του οργανισμού θα πρέπει να ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση προκειμένου να μειώνεται η αντίσταση στην αλλαγή των εργαζομένων.

2.2.7. Διαχείριση της αλλαγής και μοντέλα διαχείρισης της

Η έννοια διαχείρισης της αλλαγής περιγράφει τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες προσανατολίζονται οι προσπάθειες αλλαγής ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει τους κανόνες, τις πολιτικές, τις πρακτικές καθώς και τους πόρους που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας αλλαγής⁷⁶. Υπάρχουν αρκετά μοντέλα που αφορούν τα στάδια και τις διαδοχικές ενέργειες εισαγωγής των αλλαγών σε οργανισμούς. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα πιο γνωστά και διαδεδομένα:

2.2.7.1. Το μοντέλο του Lewin

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά μοντέλα για την αλλαγή της ανθρώπινης συμπεριφοράς αναπτύχθηκε από τον Kurt Lewin το 1947 και περιλαμβάνει τρία βασικά στάδια⁷⁷: 1)το στάδιο του «ξεπαγώματος» από την υπάρχουσα κατάσταση, 2)το στάδιο της μετάβασης, 3)το στάδιο της νέας παγίωσης.

Στο πρώτο στάδιο, δηλαδή στο στάδιο του «ξεπαγώματος», είναι το στάδιο κατά το οποίο ο οργανισμός αντιλαμβάνεται τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην υφιστάμενη και στην επιθυμητή κατάσταση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να πεισθούν για την αναγκαιότητά της αλλαγής ώστε να αποβάλλουν τις συμπεριφορές που δημιουργήθηκαν με βάση την υφιστάμενη κατάσταση και να πεισθούν να δοκιμάσουν νέους τρόπους συμπεριφοράς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης, της δημιουργίας ομάδων εργασίας και ατομικών συζητήσεων, ώστε να τονιστούν τα πιθανά προβλήματα ή οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στα κίνητρα που θα δοθούν στα άτομα του οργανισμού, ώστε να αντιμετωπίσουν και να δεχθούν με θετική διάθεση την αλλαγή. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι η αναθεώρηση της υπάρχουσας κατάστασης και η κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή. Στο στάδιο αυτό η παρουσία του ηγέτη πρέπει να είναι έντονη και υποστηρικτική, προκειμένου να εμψυχήσει στους εργαζόμενους την ασφάλεια που χρειάζονται ώστε να προβούν στην αλλαγή.

Το δεύτερο στάδιο είναι το στάδιο της μετάβασης, κατά το οποίο έχουμε την μετακίνηση στη νέα κατάσταση, δηλαδή την αλλαγή. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό νέων στάσεων, συμπεριφορών, αξιών και

⁷⁴ Yakin, M. and Erdil, O. (2012)

⁷⁵ Rush, M. C., Schoe, I W.A. & Barnard, S.M. (1995)

⁷⁶ Bamford, D.R. and Forrester, P.L. (2003)

⁷⁷ Burnes, B. (2004)

απόψεων από τα εμπλεκόμενα μέρη. Από τη στιγμή που ο οργανισμός θα εισέρθει σε ένα στάδιο αλλαγών, οι επί μέρους ομάδες εργαζομένων θα χρειαστούν ένα εύλογο χρονικό διάστημα προκειμένου να μεταβάλλουν τον τρόπο με τον οποίο μέχρι τώρα λειτουργούσαν και να συνηθίσουν το νέο. Κατά τη φάση αυτή, οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ουσιαστικά τι ακριβώς είναι αυτή η αλλαγή. Η κουλτούρα του οργανισμού και η παροχή εκπαίδευσης αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία της φάσης αυτής.

Το τελευταίο στάδιο είναι το στάδιο της παγίωσης, όπου η αλλαγή πλέον παγιώνεται και αποτελεί το νέο τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Ο βαθμός εμπλοκής του ηγέτη είναι πιο περιορισμένος σε σχέση με τα προηγούμενα στάδια, ωστόσο είναι σημαντικός για να παγιωθεί η νέα κατάσταση. Στοχεύοντας στην παγίωση των νέων συμπεριφορών και αξιών, ο μάνατζερ καλείται να σταθεροποιήσει τις αλλαγές και να δημιουργήσει τις συνθήκες για την μακροχρόνια συνέχισή τους. Μέσα από την καλή επικοινωνία, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την ενημέρωσή τους για τις επιδόσεις τους, την επιβράβευση των επιτυχιών κ.α. η διοίκηση θα φροντίσει στην παγίωση της αλλαγής.

2.2.7.2. Το μοντέλο του John Kotter

Σύμφωνα με το ευρέως διαδεδομένο μοντέλο του Kotter ("eight step change model") οι ιθύνοντες των οργανισμών χρειάζεται να ακολουθήσουν οκτώ (8) διαδοχικά βήματα για μία επιτυχημένη αλλαγή. Μάλιστα ο John Kotter βασίστηκε στο μοντέλο τριών βημάτων του Lewin για να δημιουργήσει μια πιο εξονυχιστική προσέγγιση για την υλοποίηση της αλλαγής. Προσέφερε λοιπόν ένα πιο αναλυτικό οδηγό για την επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής. Τα οκτώ βήματα-στάδια του Kotler είναι λοιπόν τα εξής⁷⁸:

1. Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος βρίσκοντας έναν αδιάσειστο λόγο για την αλλαγή.

Αφού πραγματοποιηθεί εξέταση της αγοράς, των ανταγωνιστών και των εσωτερικών δυνατοτήτων του οργανισμού, προσδιοριστούν οι πιθανές ευκαιρίες και κρίσεις και γίνει ανοιχτή συζήτηση σε ζητήματα που θα πρέπει να βελτιωθούν, θα πρέπει να γνωστοποιηθούν στους εργαζόμενους, ώστε να αντιληφθούν την ανάγκη για επείγουσα αλλαγή.

2. Δημιουργία μιας συμμαχίας με ισχυρή ισχύ, ώστε να ηγηθεί της αλλαγής. Κάθε αλλαγή πρέπει να υποστηρίζεται από έναν ισχυρό πυρήνα ανθρώπων με όραμα, ικανότητες, εξουσία και θέληση για την πραγματοποίησή της. Από μόνος του ο ηγέτης δεν μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα και γι' αυτό επιβάλλεται να δημιουργηθεί μια ομάδα για το σκοπό αυτό.

3. Ανάπτυξη οράματος για να κατευθύνει την αλλαγή και στρατηγικές για την επίτευξή του.

Η ύπαρξη σαφούς και προσδιορισμένου οράματος για την πορεία και ανάπτυξη ενός οργανισμού είναι επιτακτική. Ένα όραμα που θα εμπνεύσει ολόκληρο τον οργανισμό είναι αυτό που θα διευκολύνει τον σχεδιασμό για την συγκεκριμενοποίηση του σχεδίου δράσης στο σύνολο της επιχείρησης.

4. Μετάδοση του οράματος για αλλαγή σε όλο τον οργανισμό.

Το όραμα πρέπει να μεταδοθεί σωστά σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, με κάθε δυνατό μέσο επικοινωνίας. Μάλιστα τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να δίνουν έμπρακτα το παράδειγμα της αλλαγής και της εφαρμογής του οράματος, ώστε να καθοδηγήσουν σωστά τους υφιστάμενους τους.

⁷⁸ Σαχινίδης, Α. (Επιμ.). (2011), σελ.533-534

5. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα.

Το οργανωσιακό κλίμα θα πρέπει να είναι τέτοιο, ώστε κάθε φορά που θα εμφανίζεται κάποιο περιστατικό αντίστασης στην αλλαγή θα ενεργοποιείται ένας μηχανισμός, όπου θα ακούγονται όλες οι απόψεις, θα ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων και θα αντιμετωπίζονται τα εμπόδια.

6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων.

Ο καλύτερος τρόπος για να αποκτήσει η διοίκηση συμμάχους στην αλλαγή είναι να σχεδιάσει μικρές και ορατές αλλαγές-βελτιώσεις, ώστε να γίνουν αντιληπτά από όλους άμεσα τα οφέλη της αλλαγής. Με αυτό τον τρόπο, όλα τα μέλη του οργανισμού να πεισθούν για τη χρησιμότητα της αλλαγής, θα συμμετάσχουν πιο ενεργά, με μεγαλύτερη διάθεση και αφοσίωση.

7. Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών.

Η αλλαγή είναι μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης. Η διοίκηση δεν θα πρέπει να εφησυχάσει, θα πρέπει να ενεργοποιηθεί ακόμη περισσότερο και να εισάγει νέα προγράμματα.

8. Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού.

Οι αλλαγές θα πρέπει να ενσωματωθούν στην κουλτούρα του οργανισμού, ώστε να μην επιστρέψει ο οργανισμός στην αρχική κατάσταση. Επομένως, η παγίωση των αποτελεσμάτων της αλλαγής είναι απαραίτητη.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα πρώτα τέσσερα βήματα του Kotter ουσιαστικά αντιστοιχούν στο στάδιο του «ξεπαγώματος» του Lewin. Τα βήματα 5 έως 7 αντιπροσωπεύουν τη μετάβαση- αλλαγή και το τελευταίο βήμα αποτυπώνει τη νέα παγίωση.

Συμπερασματικά το ζήτημα της αντιμετώπισης της αλλαγής είναι πολύ σημαντικό, όχι μόνο για την επιτυχή ολοκλήρωση της προσπάθειας, αλλά και για τη διατήρηση των αποτελεσμάτων της. Η καλή και αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους συμβάλλουν καθοριστικά προς το σκοπό αυτό. Η ομάδα που θα αναλάβει την ευθύνη για την εφαρμογή μιας αλλαγής, θα πρέπει να αφιερώσει περισσότερη ενέργεια στην προσπάθειά τους να διευκολύνουν τα άτομα στο να δέχονται τις αλλαγές εάν θέλουν να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες. Για να γίνει κάτι τέτοιο, τονίζουμε και πάλι πως η επικοινωνία μεταξύ τους πρέπει να είναι αδιάκοπη, υπενθυμίζοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα ποιο είναι το όραμα του οργανισμού και πως ο οργανισμός θα φτάσει σε αυτό⁷⁹.

⁷⁹ Brisson-Banks, V. C. (2010)

3.1. Τα χαρακτηριστικά και οι αδυναμίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Η ελληνική δημόσια διοίκηση εντάσσεται στην εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας σύμφωνα με το άρθρο 26§2 του Συντάγματος. Σύμφωνα μάλιστα με το Σύνταγμα συνυπάρχουν στο ελληνικό κράτος τρία συστήματα διοικητικής οργάνωσης⁸⁰:

- το συγκεντρωτικό σύστημα, στο οποίο αποφασιστική αρμοδιότητα ασκούν μόνο τα όργανα της δημόσιας διοίκησης τα οποία εδρεύουν στην πρωτεύουσα του κράτους. Αυτά είναι οι κεντρικές υπηρεσίες που κατευθύνουν, συντονίζουν και ελέγχουν τα περιφερειακά όργανα, τα οποία ασκούν απλώς την εκτελεστική εξουσία. Το συγκεντρωτικό σύστημα θεωρείται απαραίτητο για την εξασφάλιση και διατήρηση της ενότητας και της ασφάλειας, οποιουδήποτε κράτους,
- το αποκεντρωτικό σύστημα, στο οποίο αποφασιστική αρμοδιότητα επί των τοπικών υποθέσεων ασκούν και όργανα της διοίκησης που εδρεύουν στην περιφέρεια, βρίσκονται δηλαδή μακριά από την πρωτεύουσα του κράτους. Τα περιφερειακά όργανα έχουν γενική αρμοδιότητα για τις αποφάσεις της περιφέρειάς τους, και
- το σύστημα της διοικητικής αυτοδιοίκησης, στο οποίο μέρος των διοικητικών υποθέσεων διοικείται από ξεχωριστά μη κρατικά όργανα, με δική τους ευθύνη. Οι διοικητικές αυτές υποθέσεις μπορεί είτε να αφορούν ορισμένο τόπο, οπότε μιλάμε για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είτε συγκεκριμένο είδος αναγκών οπότε μιλάμε για καθ' ύλην αυτοδιοίκηση.

Συμπληρωματικά με τα παραπάνω λειτουργούν οι δημόσιες επιχειρήσεις και οι Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές. Οι δημόσιες υπηρεσίες με την οργανική έννοια είναι διοικητικά όργανα τα οποία διαχειρίζονται διοικητικές υποθέσεις. Βασικό στοιχείο της έννοιας αυτής, είναι ότι η οργάνωση κι η λειτουργία τους διέπεται από τους ειδικούς κανόνες του Διοικητικού Δικαίου. Με την ουσιαστική έννοια έχουν σκοπό την παροχή αγαθών ή υπηρεσιών προς τους πολίτες προκειμένου να ικανοποιήσουν ορισμένες βασικές τους ανάγκες. Οι Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ή σχηματισμοί δίχως νομική προσωπικότητα που έχουν διοικητική φύση και αρμοδιότητες έκδοσης εκτελεστών διοικητικών πράξεων.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση διέπεται από κάποιες αρχές, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι οι εξής:

- η αρχή της νομιμότητας. Σύμφωνα με την οποία οι ενέργειες των οργάνων της διοίκησης δεν πρέπει να αντιτίθεται στους κανόνες δικαίου αλλά πρέπει να συμφωνούν ή να εναρμονίζονται με αυτούς. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση μπορεί να προβαίνει σε κάθε ενέργεια που δεν απαγορεύεται ή δεν αντίκειται στους κανόνες δικαίου, καθώς και ότι η

⁸⁰ Σύνταγμα άρθρο 101 και 102

Διοίκηση μπορεί να προβαίνει σε ενέργειες που προβλέπονται ή επιβάλλονται ή επιτρέπονται από τους κανόνες δικαίου⁸¹.

- Η αρχή του δημοσίου συμφέροντος. Το δημόσιο συμφέρον καταρχήν αναφέρεται στο συμφέρον όλων των μελών μιας κοινωνίας. Ακόμη όμως και στις περιπτώσεις που αντιτίθεται προς το συμφέρον ορισμένων μελών, εξακολουθεί να συμπίπτει με το γενικό συμφέρον όλων των μελών μιας κοινωνίας⁸². Σκοπός της διοικητικής δράσης είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.
- Η προστασία του διοικούμενου. Αυτό σημαίνει ότι η δημόσια διοίκηση πρέπει όχι μόνο να εμποδίζει πράξεις που βλάπτουν τα συμφέροντα των διοικουμένων, αλλά και να προβαίνει σε θετικές ενέργειες που εξυπηρετούν τα συμφέροντα και τα δικαιώματα των διοικουμένων⁸³. Για την προστασία του διοικούμενου υπάρχουν κάποιες αρχές όπως είναι η αρχή της ισότητας, της αναλογικότητας, της αμεροληψίας, της διαφάνειας κ.α.

Η δημόσια διοίκηση είναι επιφορτισμένη με την καθημερινή δράση του κράτους εκδίδοντας πράξεις και εκτελώντας ενέργειες, σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες δικαίου, προς εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Με την ανασύσταση του κράτους μετά τους πολέμους η παρέμβαση του κράτους κρίθηκε αναγκαία, για την εξυπηρέτηση των κρατικών σκοπών σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Αυτό είχε ως συνέπεια τη διόγκωση του δημοσίου τομέα, δημιουργώντας μια πληθώρα προβλημάτων. Τα προβλήματα επικουρικά με την έλλειψη στρατηγικής προκάλεσαν μια πληθώρα αδυναμιών⁸⁴. Οι αδυναμίες αυτές χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση ακόμη και σήμερα και αποτελούν εμπόδιο στην εξέλιξη της σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα διοίκησης του δημοσίου τομέα, δηλαδή αποτελούν ανασχετικούς παράγοντες στην επιτυχία του ΝΔΜ. Στην πραγματικότητα το ελληνικό κράτος είναι σαν ένα υδροκέφαλο τέρας. Μάλιστα η οικονομική κρίση και η πιθανότητα χρεοκοπίας έφεραν στην επιφάνεια την ακαταλληλότητα του διοικητικού μηχανισμού και τον έντονο κομματισμό της δημόσιας διοίκησης.

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας αποτελεί ένα τεράστιο και πολύπλοκο σύστημα, το οποίο περιλαμβάνει ένα σύνολο δημόσιων οργανισμών και επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους⁸⁵. Μάλιστα είναι πολυδιάστατος καθώς δεν υπάρχει συγκεκριμένος τύπος δημόσιας υπηρεσίας, αφού κάθε μία έχει τη δική της δομή, λειτουργεί κάτω από διαφορετικές συνθήκες και αποβλέπει στην εκπλήρωση διαφορετικών στόχων.

Η εργασιακή ασφάλεια αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του δημοσίου τομέα, καθώς μία μόνιμη θέση εργασίας στο δημόσιο εξασφαλίζει μονιμότητα, σταθερότητα και ένα μισθό. Ο μισθός εξαρτάται κυρίως από τα χρόνια υπηρεσίας μέσα στον οργανισμό και από τη θέση που έχουν στην «πυραμίδα» της ιεραρχίας και είναι ανεξάρτητος από την εργασιακή τους απόδοση⁸⁶. Γενικότερα στο δημόσιο τομέα υπάρχει ευνοϊκότερη μεταχείριση των

⁸¹ Σπηλιωτόπουλος, Επ. (2007), σσ. 93-94

⁸² Σπηλιωτόπουλος, Επ. (2007), σσ. 99

⁸³ Σπηλιωτόπουλος, Επ. (2007), σσ. 102

⁸⁴ Μακρυδημήτρης, Α. (2006) σελ.229

⁸⁵ Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2005)

⁸⁶ Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2006)

εργαζομένων και μεγάλη ελαστικότητα από τον εργοδότη, που είναι το κράτος, συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα.

Ωστόσο ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει μια σειρά από αδυναμίες, οι οποίες οδηγούν στην αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Μία σημαντική αδυναμία του ελληνικού δημόσιου τομέα αποτελεί η έλλειψη δυνατότητας σχεδιασμού και αποτελεσματικής εφαρμογής ολοκληρωμένων δημόσιων πολιτικών. Το πρόβλημα της εφαρμογής υπάρχει, είτε γιατί οι πολιτικές που πρέπει να ακολουθηθούν δεν εφαρμόζονται την κατάλληλη χρονική στιγμή, είτε γιατί αυτά που εφαρμόζονται τελικά αποτελούν μέρος των αρχικών σχεδιασμών, είτε γιατί τα μέτρα που παίρνονται δεν τηρούν συγκεκριμένο προϋπολογισμό και δεν έχουν το επιθυμητό επίπεδο αξιοπιστίας και αποτελεσματικότητας. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι η πολιτική ηγεσία δεν εξασφαλίζει ότι η εφαρμογή των προγραμμάτων γίνεται με ομαλό τρόπο.

Οι θεσμοί που υπάρχουν για να εκτελέσουν τις λειτουργίες είναι δυσλειτουργικοί και συχνά αντικαθίστανται από συνεχή πολιτική επίβλεψη και παρέμβαση. Επιπλέον οι πρωτοβουλίες για συντονισμό και μεταρρυθμίσεις συχνά εξαρτώνται από πρόσωπα και όχι από θεσμούς, δυσχεραίνοντας έτσι τη συνέχεια στις αλλαγές που προωθεί μία κυβέρνηση⁸⁷. Τα κόμματα από την πλευρά τους δυσχεραίνουν με την αρνητική στάση τους τη σύγκλιση των αντιλήψεων και των αντικειμενικών στόχων. Η ύπαρξη συμφωνίας και συναίνεσης μεταξύ των κομμάτων αποτελεί σημαντικό στοιχείο για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών διοικητικών πολιτικών. Η δημόσια διοίκηση είναι ένα πεδίο ανταγωνισμού και αντιπαραθέσεων, παρά τη σχετική σύγκλιση στις ομιλίες και τις δράσεις όσον αφορά στην ανάγκη για αλλαγή⁸⁸. Συνήθως τα πολιτικά κόμματα συνηθίζουν να εφαρμόζουν τις μεταρρυθμίσεις που τους ευνοούν ώστε να κερδίσουν ψήφους. Έτσι εφαρμόζονται μόνο οι μεταρρυθμίσεις που είναι πολιτικά αξιοποιήσιμες.

Επίσης η εφαρμογή του σχεδιασμού δυσχεραίνεται από το γεγονός ότι κάθε φορά που η κυβέρνηση υφίσταται μια αλλαγή, αυτό έχει ως επακόλουθο την αλλαγή τόσο στη φιλοσοφία όσο και την αλλαγή των διευθυντών των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτού του είδους οι διοικητικές αλλαγές, ανεξάρτητα από τις ικανότητες των διευθυντών δημιουργεί μια αβεβαιότητα. Έτσι οι διευθυντές ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιότητα της σχέσης με τον προϊστάμενό τους παρά για την απόδοσή τους και τους υφιστάμενους τους⁸⁹. Η κατάσταση αυτή δημιουργεί σοβαρά εμπόδια για την επίτευξη του συντονισμού, την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων και την αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης.

Η δομική ακαταλληλότητα των διαδικασιών της διοίκησης οφείλεται σε μεγάλο βαθμό και στη πολυνομία και κακονομία που επικρατεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Η ύπαρξη εκατοντάδων χιλιάδων νόμων με νομοτεχνικές ελλείψεις, παραλείψεις και ασάφειες, οι περισσότεροι από τους οποίους είναι περιττοί και αναποτελεσματικοί οδηγούν σε σύγχυση, σε απώλεια χρόνου των συναλλασσόμενων και σε οριακή κατάσταση την απονομή της δικαιοσύνης. Η κατάσταση αυτή συντηρεί τη γραφειοκρατία. Η συγκεντρωτική διοίκηση, η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών και η γραφειοκρατική δομή έχουν δημιουργήσει ένα τεράστιο και αναχρονιστικό γενικό ρυθμιστικό πλαίσιο.

⁸⁷ Spanou, C. (1998)

⁸⁸ Spanou, C. (1996)

⁸⁹ Spanou C. (1996)

Η έλλειψη λοιπόν ενός αυτοματοποιημένου συστήματος κωδικοποίησης των νόμων ενισχύει την αβεβαιότητα και μειώνει τη διαφάνεια, καλλιεργώντας φαινόμενα διαφθοράς και παραοικονομίας⁹⁰. Τα φαινόμενα της διαφθοράς απαντώνται σε αρκετούς τομείς του κρατικού μηχανισμού, με τα κρατικά όργανα, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους να μεθοδεύουν τέτοιες διαδικασίες αποκομίζοντας οικονομικό ή άλλου είδους όφελος. Η αντιμετώπιση της διαφθοράς είναι μια διαδικασία δύσκολη και επίμονη και έχει να αντιμετωπίσει αρκετά εμπόδια, όπως κρατική κάλυψη και απροθυμία των αρμοδίων οργάνων για καταπάτησή της, έλλειψη της επαρκούς τεχνογνωσίας για την παρεμπόδιση διαδικασιών που υποκρύπτουν διαφθορά κ.α.

Επιπλέον παρατηρείται ένας πολύπλοκος οργανωτικός σχεδιασμός των δομών της δημόσιας διοίκησης. Υπάρχουν πολλαπλά επίπεδα διοίκησης με επικαλύψεις αρμοδιοτήτων καθώς και έλλειψη περιγραφής θέσεων εργασίας. Αυτός λοιπόν ο πολύπλοκος οργανωτικός σχεδιασμός στερείται της ευελιξίας ώστε να προσαρμόζεται με επιτυχία στις αλλαγές που συμβαίνουν τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Στην αναποτελεσματική λειτουργία του ελληνικού δημόσιου τομέα σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε η ύπαρξη πελατειακών σχέσεων. Οι δημόσιες υπηρεσίες χρησιμοποιούνταν από τους πολιτικούς ως ένας χώρος που δημιουργούσαν χάρες, προσφέροντας ως αντάλλαγμα για τη ψήφο των ατόμων, μια ασφαλή θέση εργασίας⁹¹. Έτσι λοιπόν τα περισσότερα πολιτικά πρόσωπα φοβούνται να εφαρμόσουν μεταρρυθμιστικές αποφάσεις, αναλογιζόμενοι το «πολιτικό κόστος». Έτσι λοιπόν με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται η διαχρονική παθολογία του πολιτικού συστήματος. Οι πελατειακές σχέσεις εμφανίζονται στους διορισμούς, στις προαγωγές, στις μεταθέσεις, στις αποσπάσεις και στις μετατάξεις των δημοσίων υπαλλήλων. Οι στενές αυτές σχέσεις ανάμεσα στα ανώτατα στελέχη της δημόσιας διοίκησης και τους πολιτικούς συνέβαλλαν στον υψηλό συγκεντρωτισμό όσο αναφορά τη λήψη αποφάσεων στα υψηλότερα επίπεδα, στην περιορισμένη ευελιξία και στη μείωση της λογοδοσίας των διαχειριστών κατώτερων επιπέδων.

Καθώς οι πελατειακές σχέσεις υπάρχουν ακόμη, μία άλλη σημαντική αδυναμία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τον διοικητικό μηχανισμό και τον επαγγελματισμό των δημοσίων υπαλλήλων. Χαρακτηριστικό είναι ότι δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στον επαγγελματισμό των δημοσίων υπαλλήλων, με αποτέλεσμα να εντείνεται η δυσφορία των πολιτών προς τους δημοσίους υπαλλήλους και τις δημόσιες υπηρεσίες.

Παρά την ραγδαία πρόοδο της τεχνολογίας και τη χρηματοδότηση προγραμμάτων για τη βελτίωση των διαδικασιών των δημοσίων υπηρεσιών μέσω της τεχνολογίας, ακόμη και σήμερα η ενημέρωση και πληροφόρηση του πολίτη παραμένουν αναποτελεσματικές. Η αξιοποίηση των τεχνολογικών εφαρμογών από τις δημόσιες υπηρεσίες κατά τις συναλλαγές τους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις είναι περιορισμένη. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας παρουσιάζει χαμηλό επίπεδο διείσδυσης του διαδικτύου και σοβαρές δυσχέρειες στην επίτευξη της διαλειτουργικότητας των ηλεκτρονικών διαδικασιών, συγκριτικά με άλλες χώρες της ευρωζώνης. Η ηλεκτρονική

⁹⁰ Spanou C. (1996)

⁹¹ Kufidu, S., Petridou, E. and Mihail, D. (1997)

διακυβέρνηση και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες παραμένουν σε πρώιμο στάδιο, ενώ υπάρχουν ζωτικές ελλείψεις στη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων.

Η ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή του πολυπληθούς ανθρώπινου δυναμικού συνιστά βασική αδυναμία της δημόσιας διοίκησης της χώρας. Η ανορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί σε προβλήματα στην επάνδρωση δημόσιων υπηρεσιών και στην απώλεια πολύτιμων ανθρωπίνων πόρων. Επιπρόσθετα, η επιλογή του προσωπικού πραγματοποιείται είτε με ακαδημαϊκά είτε με κοινωνικά κριτήρια, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η προσωπικότητα του υποψηφίου και η ικανότητά του να ενταχθεί λειτουργικά και αποτελεσματικά στο εργασιακό περιβάλλον. Ακόμη, δεν λείπουν τα φαινόμενα μη αξιοκρατικής επιλογής του προσωπικού. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που πραγματοποιούν λάθη σπάνια τιμωρούνται, εξαιτίας της έλλειψης πειθαρχικού ελέγχου και της προστασίας τους από τους πολιτικούς αρχηγούς⁹².

Η γραφειοκρατία λοιπόν αποτελεί σημαντικό πρόβλημα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Η συγκεντρωτική διοίκηση, η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών, η τεράστια γραφειοκρατική δομή που οι δεκάδες χιλιάδες αρμοδιότητες και το γενικότερο ρυθμιστικό πλαίσιο έχουν δημιουργήσει, αποτελούν παράγοντες που συνέβαλλαν αποφασιστικά στη διόγκωση της γραφειοκρατίας. Ο γραφειοκρατικισμός αποτελεί ένα «τέρας» που τρομοκρατεί τον πολίτη και εμποδίζει κάθε προσπάθεια ανασύνταξης και εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα. Υπάρχουν διάφορες αιτίες που οδηγούν την ελληνική δημόσια διοίκηση να καταλήγει σε γραφειοκρατικούς μηχανισμούς οι πιο σημαντικές είναι οι εξής: α) η ανάγκη κατοχύρωσης μέσα από διαδικαστικούς τύπους του δημοσίου συμφέροντος, β) η κακή ερμηνεία της αρχής της νομιμότητας και γ) η απευθείας από το νόμο καθιέρωση των λεπτομερειών, που στην εφαρμογή τους είτε δεν καλύπτουν τις διάφορες απρόβλεπτες καταστάσεις που προκύπτουν, είτε εμποδίζουν τη σωστή ερμηνεία του περιεχομένου του νόμου.

Ακόμη, λόγω της απουσίας συγκεκριμένης αναπτυξιακής πολιτικής από το κράτος, οι ελληνικές δημόσιες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έντονα το πρόβλημα της έλλειψης κατευθυντήριων εντολών. Αυτό σε συνδυασμό με το χαμηλό βαθμό διοικητικής τους αυτοτέλειας και το συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων τις καθιστούν αναποτελεσματικές. Τέλος, ελεγκτικοί μηχανισμοί υπάρχουν αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις είναι υποτυπώδεις. Τα περισσότερα ελεγκτικά σώματα έχουν πρόβλημα συντονισμού δράσης, έλλειψη συνεργασίας και ενιαίου νομοθετικού πλαισίου. Επίσης, δεν διαθέτουν το απαιτούμενο και κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Είναι επομένως προφανές ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν επηρεάζουν μόνο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, αλλά και την αναπτυξιακή της πορεία. Μάλιστα φαίνεται να αποκαλύπτουν τους λόγους για τους οποίους το ελληνικό δημόσιο οδήγησε την ελληνική οικονομία σε αδιέξοδο και καταδεικνύουν τη επιτακτική ανάγκη για μία ριζική ανανέωση.

⁹² Bellou, V. (2007)

Επιπλέον η διαδικασία ένταξης της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση αποκάλυψε το μεγάλο εύρος των αδυναμιών της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης στο σχεδιασμό, το προγραμματισμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο των βασικών πολιτικών⁹³. Η κατάσταση αυτή οφείλεται στην προχειρότητα της προετοιμασίας των πολιτικών, καθώς και την αδιαφορία για την εφαρμογή του ελέγχου. Έτσι η υλοποίηση των πολιτικών καθίσταται προβληματική, χωρίς τα προσδοκώμενα αποτελέσματα⁹⁴.

Η αντιμετώπιση των προβλημάτων και η εξυπηρέτηση των πολιτών μπορεί να υλοποιηθεί σωστά με την εφαρμογή των ιδεών του ΝΔΜ, όπως συνέβη σε όλα τα αναπτυσσόμενα κράτη⁹⁵. Βασικοί στόχοι όλων των διοικητικών μεταρρυθμίσεων αποτελούν η αναβάθμιση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και των σχέσεων του με το κράτος και τέλος η πάταξη της γραφειοκρατίας, τα οποία αποτελούν και τα κύρια θέματα του ΝΔΜ.

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται διάφορες αλλαγές στο δημόσιο τομέα, εστιάζοντας την προσοχή στις μεθόδους και τις πρακτικές με στόχο τη βελτίωση του λειτουργικού επιπέδου των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Βρίσκεται δηλαδή σε εξέλιξη ένα πρόγραμμα διοικητικής μεταρρύθμισης το οποίο είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής των μνημονιακών δεσμεύσεων της χώρας. Οι αλλαγές αυτές έχουν ως σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας, της διαφθοράς και του συγκεντρωτισμού και την εφαρμογή ενός συστήματος που θα χαρακτηρίζεται από την αξιοκρατία, την αποτελεσματικότητα και την αναβάθμιση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών με τη χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Παρατηρούμε δηλαδή ότι οι αλλαγές αυτές στοχεύουν στην αναδιαμόρφωση της κρατικής διοικητικής κουλτούρας με έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και με την ανάδειξη νέων αρχών και αντιλήψεων που να εδράζονται στην υπευθυνότητα, τη λογοδοσία, τη διαβούλευση, την εξωστρέφεια και την ποιότητα. Πρόκειται για μια νέα διοικητική κουλτούρα όπου ο υπάλληλος θα έχει συναίσθηση της αποστολής του, θα είναι στην υπηρεσία του πολίτη και δε θα εγκλωβίζεται από άκαμπτες και απρόσωπες διαδικασίες.

Η προσπάθεια για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων είναι δύσκολη, επίπονη και συνεχής και τα αποτελέσματά τους δεν είναι άμεσα ορατά. Ωστόσο έχει αρχίσει να φαίνεται ξεκάθαρα η διάθεση για μεταρρυθμίσεις και η δημιουργία σημαντικών προϋποθέσεων για μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα.

3.2. Λόγοι αποτυχίας των μεταρρυθμίσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα την περίοδο πριν την οικονομική κρίση του 2009

Η Ελλάδα είναι μια από τις χώρες που μόλις πρόσφατα προχώρησαν σε προσπάθειες υιοθέτησης των αρχών του ΝΔΜ⁹⁶. Μάλιστα η ελληνική αυτή προσπάθεια θα μπορούσε να αναλυθεί σε τρεις περιόδους⁹⁷:

⁹³ Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2005)

⁹⁴ Ongaro, E. (2008)

⁹⁵ Ongaro, E. (2008)

⁹⁶ Spanou, C. (2008)

⁹⁷ Orelli, R.L., Padovani, E. and Katsikas, E. (2016)

- η πρώτη περίοδος αφορά την εισαγωγή των αρχών του ΝΔΜ και πραγματοποιήθηκε κατά την τελευταία δεκαετία του 20ου αιώνα,
- η δεύτερη περίοδος χαρακτηρίστηκε από την ενισχυμένη υιοθέτηση των αρχών του ΝΔΜ, καθώς και των σύγχρονων Τ.Π.Ε. και αφορά την πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα, και
- η τρίτη περίοδος ξεκίνησε το 2009, έχοντας ως στόχο την αποτίμηση της διοικητικής απόδοσης.

Η εφαρμογή των εργαλείων του Ν.Δ.Μ. αποδείχτηκε σε πολλές περιπτώσεις μη κατάλληλη για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Ακόμα και αν ορισμένες μεταρρυθμίσεις που είχαν τη βάση τους στο ΝΔΜ, υπερψηφίστηκαν στην ελληνική Βουλή, ουσιαστικά ποτέ δεν τέθηκαν σε εφαρμογή⁹⁸. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση παρέμεινε παγιωμένη στις παλιές τις αρχές με τις αδυναμίες και τα μειονεκτήματα που αυτή είχε.

Από τη δεκαετία του 1980 μέχρι και σήμερα έχουν γίνει σημαντικές απόπειρες μεταρρυθμίσεων. Πιο συγκεκριμένα κατά τη δεκαετία του 1980 με σκοπό να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα της γραφειοκρατίας καθώς και τα μειονεκτήματα που δημιούργουσε η παρέμβαση των κομμάτων έγινε μια προσπάθεια αναδιάρθρωσης της δημόσια διοίκησης με την υιοθέτηση πρακτικών μιας νέας διαχείρισης της δημόσιας διοίκησης, στο πλαίσιο μιας γενικότερης κίνησης των χωρών του Ο.Ο.Σ.Α.⁹⁹ Επίσης προκειμένου να εισέλθει η Ελλάδα στη ζώνη του ευρώ (2001) επιχειρήθηκε μια σειρά μέτρων και διαδικασιών που στόχευαν στην απλοποίηση των διαδικασιών και στη βελτίωση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων¹⁰⁰.

Οι μεταρρυθμίσεις αυτές επέφεραν περιορισμένα αποτελέσματα για τον πολίτη, ο οποίος συνεχίζει να ταλαιπωρείται από την αναποτελεσματικότητα των δημόσιων θεσμών. Ο Μακιαβέλι είχε πει ότι οι μεταρρυθμίσεις έχουν λίγους φίλους και πολλούς εχθρούς. Αυτό συμβαίνει γιατί όσοι βολεύονται και επωφελούνται από την υφιστάμενη κατάσταση θα καταπολεμήσουν τις καινοτομίες, ενώ εκείνοι που ίσως ευνοηθούν από αυτές θα τις υποστηρίξουν με χαλαρό τρόπο στην καλύτερη περίπτωση, μια και τα πιθανά οφέλη είναι μελλοντικά και αβέβαια. Κατά τον Μουζέλη Ν. τρεις είναι οι βασικοί μηχανισμοί μέσω των οποίων το «κομματοκρατικό σύστημα» εμποδίζει τις μεταρρυθμίσεις. Αυτά είναι η μετάθεση στόχων, το «κομματικό φούτμπολ» και η αντίθεση σε εξωκομματικούς ελέγχους¹⁰¹.

Η μετάθεση των στόχων σχετίζεται με το γεγονός ότι κάθε μεταρρύθμιση, αν όχι στα χαρτιά τότε σίγουρα στην πράξη, μπορεί να προχωρήσει μόνο στον βαθμό που δε θίγει τα «κομματικά κεκτημένα». Οι μεταρρυθμιστικοί στόχοι από καθολικά προσδιοριζόμενους σκοπούς (προώθηση του γενικού συμφέροντος) μετατρέπονται σε μέσα προώθησης των κομματικών συμφερόντων. Έχουμε δηλαδή μια τυπική αντιστροφή όπου οι σκοποί γίνονται μέσα και τα μέσα

⁹⁸ Spanou, C. (2008)

⁹⁹ Hood, C. (1995)

¹⁰⁰ Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2006)

¹⁰¹ Μουζέλης, Ν. (2003) 'Γιατί αποτυγχάνουν οι μεταρρυθμίσεις', Το Βήμα, 29-6-2003. Διαθέσιμο στο <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=152249> [19 Νοεμβρίου 2017]

σκοποί. Και το σκεπτικό με το οποίο νομιμοποιείται αυτή η μετάθεση στόχων είναι το εξής: αφού το κόμμα μου (σε αντίθεση με τα άλλα κόμματα) προωθεί τα συμφέροντα του ελληνικού λαού, κάθε πρακτική που ευνοεί την κομματική οργάνωση και που εμποδίζει τον κομματικό αντίπαλο να κυβερνήσει αποτελεί κοινωνικά χρήσιμη και πολιτικά απαραίτητη τακτική. Βέβαια, το σύνδρομο της «μετάθεσης στόχων» στον χώρο των κομμάτων, όπως έχει δείξει ο M. Weber, αποτελεί εγγενή κίνδυνο σε όλα τα συστήματα της φιλελεύθερης δημοκρατίας. Παίρνει όμως εξαιρετικά έντονες, αντιδημοκρατικές διαστάσεις σε κοινωνίες όπως η κοινωνία της Ελλάδας όπου τα «ενδιάμεσα στρώματα» μεταξύ κρατικοκομματικού συστήματος και πολιτών είναι καχεκτικά.

Το «κομματικό φούτμπολ» συμβαίνει όχι μόνο όταν έχουμε αλλαγή κομμάτων στη εξουσία, αλλά και κάθε φορά που γίνεται κυβερνητικός ανασχηματισμός. Δηλαδή κάθε φορά που ένας υπουργός διαδέχεται σε ένα συγκεκριμένο υπουργείο έναν άλλο έχουμε την καταστρεπτική, σπάταλη τακτική του «ράβε ξήλωνε». Επειδή η διοικητική μηχανή είναι άκρως κομματικοποιημένη και άρα έχει ελάχιστη αυτονομία έναντι των κομματικοκρατικών μηχανοραφιών, ο κάθε νέος υπουργικός «αφέντης» φέρνει τους «δικούς του ανθρώπους», τους δικούς του συνεργάτες. Και έχει βέβαια «τις δικές του» ιδέες για το πώς πρέπει να αλλάξουν τα πράγματα στον τομέα που ανέλαβε. Και συνήθως όσο πιο άσχετος με τον χώρο που έχει αναλάβει να μεταρρυθμίσει είναι ο υπουργός, τόσο πιο πεπεισμένος είναι για τη μεγαλοφυΐα των δικών του προτάσεων για αλλαγή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι μεταρρυθμίσεις στο χώρο της παιδείας.

Η έννοια της αντίθεσης σε εξωκομματικούς ελέγχους αποτελεί την τρίτη και πιο βασική αιτία κατά το Μουζέλη της υπονόμησης μεταρρυθμιστικών προσπαθειών. Σχετίζεται με το ότι το «κομματικοκρατικό κατεστημένο» δεν ανέχεται κανέναν περιορισμό στην απόλυτη κυριαρχία του. Έτσι σαμποτάρει αυτόματα κάθε προσπάθεια ελέγχου των κομματικών αυθαιρεσιών και καταχρήσεων από αυτόνομες, εξωκομματικές και εξωκυβερνητικές αρχές. Η ιδεολογική νομιμοποίηση της αμυντικής αυτής θέσης στηρίζεται στην ιδέα πως τα κόμματα αφού έχουν την ψήφο και άρα την εμπιστοσύνη του λαού είναι τα μόνα αρμόδια για τον έλεγχο των δυσλειτουργιών του πολιτικού συστήματος. Μόνο από αυτά, χωρίς καμιά στήριξη ή βοήθεια από τα έξω, μπορεί και πρέπει να έρθει η αναγκαία μεταρρυθμιστική κάθαρση. Έτσι κάθε κόμμα που παίρνει την εξουσία αναλαμβάνει το ίδιο να «πατάξει» τη διαφθορά/διαπλοκή και να οδηγήσει τη χώρα στην κάθαρση - επιρρίπτοντας όλη την ευθύνη για τα κακώς κείμενα στον κομματικό αντίπαλο. Έτσι όπως το μπαλάκι περνάει ασταμάτητα από το ένα κόμμα στο άλλο, η σισύφειος διαδικασία διαιωνίζεται και ο «κομματικοκρατικός κοινοβουλευτισμός» αποκτά ακλόνητες θεσμικές βάσεις.

Ο Καρκατσούλης Π. ως βασική αιτία του προβλήματος αναφέρει ότι είναι ο κομματικός παρεμβατισμός και οι κομματικές εξαρτήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει χαμηλός επαγγελματισμός των δημοσίων υπαλλήλων, ο οποίος συνδέεται άμεσα με την αναξιοκρατία στις προσλήψεις, καθώς και ένα πολύπλοκο κανονιστικό πλαίσιο

που διέπει τις διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης αλλά και τις δομικές αδυναμίες των δημόσιων υπηρεσιών¹⁰².

Τέλος, οι Παπούλιας Δ. και Τσούκας Χ. αναφέρουν ότι το ελληνικό μεταρρυθμιστικό πρόβλημα είναι ότι συχνά οι μεταρρυθμιστές δεν αντιλαμβάνονται τις ρηξικέλευθες μεταρρυθμίσεις με όρους αναπλαισίωσης και δημιουργίας ενός νέου παιχνιδιού, αλλά με όρους του παραδοσιακού πολιτικού παιχνιδιού. Επισημαίνουν ότι δεν πρέπει να ρωτάμε γιατί δεν προωθούνται ή γιατί αποτυγχάνουν οι μεταρρυθμίσεις, αλλά τι πρέπει να γίνει για την προώθηση των μεταρρυθμίσεων. Το τι πρέπει να γίνει, θα συναχθεί από την εμπειρική μελέτη του τρόπου με τον οποίο συνήθως προωθούνται οι μεταρρυθμίσεις, οπότε και θα διαπιστωθεί ότι το πραγματικό πρόβλημα είναι ο τρόπος με τον οποίο διαχειριζόμαστε τα προβλήματα. Κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο καθ' ότι ο ίδιος ο μεταρρυθμιστής πρέπει να αλλάξει τη συμπεριφορά του¹⁰³.

Έτσι λοιπόν όλοι αυτοί οι λόγοι είχαν ως αποτέλεσμα να αποτύχουν οι προσπάθειες αναδιάρθρωσης της δημόσιας διοίκησης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η κατάσταση του ελληνικού δημοσίου να φθάσει σε ένα τέλμα και προκειμένου να επιβιώσει να πρέπει να εφαρμόσει μια σειρά από ριζικές αλλαγές.

3.3. Οικονομική κρίση στην Ελλάδα-Μεταρρυθμίσεις στον ελληνικό δημόσιο τομέα την περίοδο της οικονομικής κρίσης

Η δύσκολη οικονομική κατάσταση που βρίσκεται η Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες εκδηλώθηκε το 2009, μετά την αναθεώρηση των στοιχείων για το έλλειμα. Η Ελλάδα εισήλθε στην παγκόσμια κρίση που υπήρχε τότε με πολύ λίγα εφόδια για να καταφέρει να βγει αλώβητη από αυτή. Το μεγάλο δημόσιο χρέος, τα υψηλά δημοσιονομικά ελλείμματα, η κατασπατάληση των κοινοτικών πόρων, τα αλληπάλληλα φαινόμενα διαφθοράς, το μη βιώσιμο συνταξιοδοτικό σύστημα, η αδύναμη διεθνής ανταγωνιστικότητα και ιδιαίτερα τα ημιτελή και άτολμα μεταρρυθμιστικά προγράμματα των προηγούμενων ετών, δυσχέραιναν ακόμη περισσότερο την κατάσταση της Ελλάδας. Η κρίση αυτή, που οι διαστάσεις δεν είναι μόνο οικονομικές αλλά και ισχυρά κοινωνικές αποτέλεσαν την αφετηρία για μια σειρά ριζικών μεταρρυθμιστικών προσπαθειών.

Επακόλουθο της κατάστασης αυτής ήταν οι συνεχείς υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής ικανότητας της ελληνικής οικονομίας από τους διεθνείς οίκους. Έτσι λοιπόν από τις αρχές του 2010 έγινε εμφανές ότι η χώρα λόγω των υψηλών ελλειμμάτων και χρεών θα αντιμετώπιζε πρόβλημα δανειοδότησης από τις διεθνείς αγορές. Πιο συγκεκριμένα το 2010 η ελληνική οικονομία είχε να αντιμετωπίσει τρεις μεγάλες μακροοικονομικές ανισορροπίες, οι οποίες σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat είναι οι εξής: α) το δημοσιονομικό έλλειμμα που στο τέλος του 2009 είχε διαμορφωθεί σε ποσοστό 15,4% του ΑΕΠ, β) το δημόσιο χρέος που έφτανε το 126,8% του ΑΕΠ και γ) το έλλειμμα ανταγωνιστικότητας. Έτσι λοιπόν τον Απρίλιο του 2010 οι Υπουργοί

¹⁰²Καρκατσούλης, Π. (2004)

¹⁰³ Παπούλιας, Δ.Β. και Τσούκας, Χ.Κ. (2003), 'Μεταρρυθμίσεις και ανθρώπινη συμπεριφορά', Το Βήμα. 16-11-2003. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=155144>, [16-11-17]

Οικονομικών του Eurogroup αποφάσισαν να χορηγηθούν στην Ελλάδα διμερή δάνεια.

Βασική προϋπόθεση για την εκταμίευση των δανείων ήταν η εκπόνηση και η πιστή εφαρμογή, ενός δρακόντειου οικονομικού προγράμματος για την εξυγίανση της ελληνικής οικονομίας. Για αυτό το λόγο ψηφίστηκε το λεγόμενο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής (ΠΟΠ) το οποίο στοχεύει στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης της χώρας προς τις διεθνείς χρηματαγορές και στη διατήρηση της δημοσιονομικής της σταθερότητας. Υπό αυτές τις συνθήκες η ελληνική κυβέρνηση προχώρησε σε μία σειρά μέτρων στο πλαίσιο του Προγράμματος Σταθερότητας της ΕΕ, προκειμένου να περιορισθεί το δημοσιονομικό της έλλειμμα. Οι αλλαγές αυτές επιβλήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων η ελληνική κυβέρνηση έχει αναπτύξει μία σειρά δημοσιονομικών, εισοδηματικών, χρηματοπιστωτικών και διαρθρωτικών πολιτικών σύμφωνα με το μνημόνιο. Σκοπός της υλοποίησης των μέτρων αυτών είναι η ενίσχυση της αξιοπιστίας της ελληνικής οικονομίας, η δημοσιονομική εξυγίανση της χώρας, η σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού της συστήματος και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της¹⁰⁴. Βασικός στόχος των αλλαγών είναι η ριζική αναδιάρθρωση του ελληνικού δημοσίου τομέα, ο οποίος για χρόνια αποτελούσε το βασικότερο τροχοπέδη ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

Κομβικά σημεία για την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων του ελληνικού κράτους την περίοδο της οικονομικής κρίσης ήταν:

- ο Ν. 3845/2010 «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη-μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο» (1ο μνημόνιο)¹⁰⁵.
- Ο Ν. 4046/2012 «Έγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας» (2ο μνημόνιο)¹⁰⁶.
- Ο Ν. 4336/2015 «Συνταξιοδοτικές διατάξεις – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης» (3ο μνημόνιο)¹⁰⁷.
- Ο Ν. 4472/2017 «Συνταξιοδοτικές διατάξεις Δημοσίου και τροποποίηση διατάξεων του ν. 4387/2016, μέτρα εφαρμογής των δημοσιονομικών στόχων και μεταρρυθμίσεων, μέτρα κοινωνικής στήριξης και εργασιακές

¹⁰⁴ European Commission (2010), The Economic Adjustment Programme for Greece, Occasional Papers 61, Belgium: Directorate-General for Economic and Financial Affairs

¹⁰⁵ Ν. 3845/2010 (ΦΕΚ 65/τ. Α'/06.05.2010)

¹⁰⁶ Ν. 4046/2012 (ΦΕΚ 28/τ. Α'/14.02.2012)

¹⁰⁷ Ν. 4336/2015 (ΦΕΚ 94/τ. Α'/14.08.2015)

ρυθμίσεις, Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2018-2021 και λοιπές διατάξεις» (4^ο μνημόνιο-πολυνομοσχέδιο)¹⁰⁸.

Με το Ν.3845/2010 τέθηκε σε εφαρμογή το Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής (α΄ μνημόνιο). Τα μέτρα του πρώτου Μνημονίου αφορούσαν την εξάλειψη του άμεσου κινδύνου της χρεοκοπίας, τη συνέχιση χρηματοδότησης της ελληνικής οικονομίας και την εφαρμογή ενός μεσοπρόθεσμου προγράμματος για τη αντιμετώπιση του χαμηλού επιπέδου ανταγωνιστικότητας και των δημοσιονομικών ανισορροπιών¹⁰⁹. Στον τομέα της δημόσιας διοίκησης κύρια προτεραιότητα του πρώτου προγράμματος ήταν η δημοσιονομική εξυγίανση.

Η αυστηρή δημοσιονομική πολιτική της Ελλάδας συνεχίστηκε με το δεύτερο Μνημόνιο, το οποίο τέθηκε σε εφαρμογή με το Ν.4046/2012. Το δεύτερο μνημόνιο περιλάμβανε νέα σκληρότερα μέτρα, τα οποία σχετίζονταν με μειώσεις δαπανών, ιδιωτικοποιήσεις, απολύσεις και αυξήσεις στις αντικειμενικές τιμές. Το δεύτερο πρόγραμμα προέβλεπε ότι οι ελληνικές αρχές έπρεπε να υποβάλουν στρατηγική και σχέδιο δράσης για μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση. Ωστόσο η απαίτηση αυτή δεν συγχρονίστηκε με βασικές δράσεις του προγράμματος.

Ο Ν. 4336/2015 περιλαμβάνει διατάξεις σχετικές με την εφαρμογή του τρίτου Μνημονίου. Το τρίτο μνημόνιο περιλάμβανε μέτρα που αφορούν το ασφαλιστικό, το φορολογικό, εφεδρικά μέτρα καθώς και δημοσιονομικούς στόχους. Μάλιστα σε αυτό το μνημόνιο έγινε λόγος για την ανάγκη ύπαρξης κοινωνικής δικαιοσύνης, καθώς γνωστοποιείται ότι οι δημοσιονομικοί περιορισμοί είναι απαραίτητοι και επιβαρύνουν όλα τα μέλη της κοινωνίας, λαμβάνοντας υπόψη την ικανότητα πληρωμής. Στο πλαίσιο του τρίτου προγράμματος, ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης αποτέλεσε ειδικό στόχο ως αναγνώριση της σημασίας των μεταρρυθμίσεων στον τομέα αυτό, παρότι το πρώτο και το δεύτερο πρόγραμμα περιλάμβαναν επίσης τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο του στόχου «Ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα». Στο τρίτο μνημόνιο ζητήθηκε η κατάρτιση μιας νέας τριετούς στρατηγικής για τις μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση.

Με το Ν. 4472/2017 τέθηκε σε εφαρμογή το τέταρτο μνημόνιο-πολυνομοσχέδιο. Το 4^ο μνημόνιο περιλαμβάνει όπως και τα προηγούμενα μια σειρά από μέτρα για την εξυγίανση και ανόρθωση της ελληνικής οικονομίας.

Η κύρια λογική παρέμβασης των ελληνικών προγραμμάτων προσαρμογής ήταν η αντιμετώπιση των οικονομικών ανισορροπιών στην Ελλάδα, ώστε να αποφευχθεί η μετάδοση της ελληνικής οικονομικής κρίσης στην υπόλοιπη ζώνη του ευρώ. Σκοπός λοιπόν των προγραμμάτων είναι η παγίωση μιας υγιούς και βιώσιμης οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κατάστασης στην Ελλάδα καθώς και η αποκατάσταση της ικανότητας της χώρας να χρηματοδοτείται πλήρως από τις χρηματοπιστωτικές αγορές. Πιο συγκεκριμένα τα ελληνικά προγράμματα επικεντρώθηκαν σε τρεις βασικές προκλήσεις, οι οποίες είναι οι εξής¹¹⁰:

¹⁰⁸ Ν.4472/2017(ΦΕΚ 74/τ. Α΄/19.05.2017)

¹⁰⁹ IOBE (2010), p. 9

¹¹⁰ Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (2017), p.18

- Αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των χρηματοπιστωτικών αγορών και της δημοσιονομικής βιωσιμότητας. Τα προγράμματα προέβλεπαν αυστηρά δημοσιονομικά μέτρα, καθώς και μεταρρυθμίσεις της φορολογικής πολιτικής και της φορολογικής διοίκησης. Στόχος των αυτών ήταν η ενίσχυση της εμπιστοσύνης, η εκ νέου εξασφάλιση της πρόσβασης στις αγορές και η επαναφορά του δείκτη χρέους/ΑΕγχΠ σε βιώσιμα επίπεδα.
- Διασφάλιση της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού τομέα. Με στόχο την αντιμετώπιση των επείγουσών κεφαλαιακών αναγκών τους, τα προγράμματα παρείχαν χρηματοδοτική συνδρομή στις ελληνικές τράπεζες, μέσω του ελληνικού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Οι μεταρρυθμίσεις αφορούσαν επίσης την αναδιάρθρωση και την εξυγίανση του τομέα αυτού, τη διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, τη διακυβέρνηση, την εποπτεία και τη ρευστότητα.
- Προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και αποκατάσταση της ανταγωνιστικότητας. Εισάγοντας διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, στόχος των προγραμμάτων ήταν η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας από άποψη κόστους και του συνολικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Μεταξύ των αλλαγών που έχουν εφαρμοστεί έως σήμερα είναι οι εξής: α) διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις όπως μεταρρυθμίσεις για το ασφαλιστικό, υιοθέτηση νομοθεσίας για τη διαφάνεια στις αποφάσεις των δημόσιων δαπανών, μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης, εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με τη σύσταση μιας Ενιαίας Αρχής Πληρωμών και αμοιβών, με την εισαγωγή του ενιαίου μισθολογίου, με την εισαγωγή σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων κ.α., β) δημοσιονομικές αλλαγές, οι οποίες περιλαμβάνουν αύξηση των δημοσίων εσόδων μέσω της αύξησης των φόρων και την πάταξη της φοροδιαφυγής και μείωση των δημοσίων δαπανών με την εφαρμογή μιας σειράς μέτρων όπως η μείωση των συντάξεων, η μείωση των μισθών, η μείωση των δημοσίων επενδύσεων και η μείωση των λειτουργικών δαπανών κ.α.

Όσο αναφορά τη δημόσια διοίκηση στόχος της μεταρρύθμισής της ήταν η αύξηση της αποδοτικότητας μέσω της μείωσης των δαπανών δημόσιας διοίκησης και της παράλληλης βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών. Συνεπώς, τα προγράμματα περιείχαν δημοσιονομικές και διαρθρωτικές αλλαγές. Το τρίτο πρόγραμμα έδωσε περαιτέρω έμφαση στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, την οποία έθεσε ως χωριστό πυλώνα του προγράμματος.

Χαρακτηριστικό είναι ότι τα μνημόνια είχαν και συνεχίζουν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στις θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα, συνέβαλαν στην ανάπτυξη ελαστικών μορφών εργασίας στη δημόσια διοίκηση και είχαν σοβαρές επιπτώσεις στις αποδοχές των δημοσίων υπαλλήλων. Έτσι λοιπόν στην προσπάθεια μείωσης του μισθολογικού κόστους πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθες ενέργειες: α) περικοπές στις συντάξεις κύριες και επικουρικές καθώς και στους μισθούς, β) επιβολή ανώτατου ορίου για μισθούς και bonus, γ) αύξηση των ευέλικτων μορφών εργασίας, και δ) εφαρμογή ενιαίου μισθολογίου, το οποίο όχι μόνο εξισώνει τους μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων στον

ελληνικό δημόσιο τομέα, αλλά μεταβάλλει ριζικά το σύστημα αξιολόγησης, προαγωγών και πειθαρχικών ποινών. Μάλιστα εφαρμόστηκαν μέτρα όπως η πρόωρη συνταξιοδότηση και η εισαγωγή του καθεστώτος της εργασιακής εφεδρείας εργαζομένων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, με σκοπό τη μείωση του πλεονάζοντος εργατικού δυναμικού.

Εκτός όμως από τις περικοπές στους μισθούς τους, οι δημόσιοι υπάλληλοι ήρθαν αντιμέτωποι με την εντατικοποίηση των ρυθμών εργασίας τους λόγω της αύξησης του ωραρίου εργασίας, της μείωσης των αδειών και της ανάγκης να εκτελεστούν επιπρόσθετα καθήκοντα, λόγω της μείωσης του προσωπικού. Ακόμη περιορίστηκαν σημαντικά οι τρέχουσες λειτουργικές δαπάνες, γεγονός που συνέβαλε σημαντικά στη χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτό έχει ως επακόλουθο τη μείωση της ικανοποίησης των μόνιμων υπαλλήλων, και επομένως την παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες. Πραγματοποιήθηκαν μειώσεις προσωπικού, συγχωνεύσεις, αναδιάρθρωση και αναδιοργάνωση φορέων και οργανισμών κτλ. Χαρακτηριστικό είναι ότι στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης οι μεταρρυθμίσεις που επιχειρήθηκαν μέσα από τα προγράμματα Καποδίστριας και Καλλικράτης πραγματοποιήθηκαν καταργήσεις και συγχωνεύσεις στα νομικά πρόσωπα των δήμων. Πραγματοποιήθηκε λοιπόν μια προσπάθεια μείωσης του μεγέθους του δημόσιου τομέα, μέσα από την εφαρμογή των μνημονίων.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι η κρίση και οι δυσμενείς συνέπειες της αποτέλεσαν αφορμή για να ξεκινήσει η συζήτηση σχετικά με τη μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Η μονιμότητα των μόνιμων υπαλλήλων, που είναι ένας συνταγματικά κατοχυρωμένος θεσμός, θεωρείται από πολλούς ως ένας από τους βασικούς παράγοντες που οδήγησαν στη δημιουργία των δημοσιονομικών ανισορροπιών της οικονομίας. Βέβαια το πραγματικό περιεχόμενο του θεσμού της μονιμότητας ήταν η δημιουργία ενός καθεστώτος εργασιακής σταθερότητας, που δε θα επηρεάζεται από τα κομματικά συμφέροντα και θα λειτουργεί με γνώμονα την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Με τους νόμους 4093/2012 και 4172/2013 έγινε μια προσπάθεια να αναδειχθεί η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων ως μία μεταρρυθμιστική προσπάθεια, που έχει ως σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι με το πρόσχημα της αποδοτικότητας επιχειρείται μια συρρίκνωση της δημόσιας διοίκησης.

Τέλος, τα μέτρα των μνημονίων περιλαμβάνουν και ένα πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων, το οποίο αποσκοπεί στον περιορισμό του μεγέθους του ελληνικού δημόσιου τομέα και στην καλύτερη και πιο αποτελεσματική λειτουργία του.

3.4. Κριτική στις αλλαγές που επέφεραν οι μεταρρυθμίσεις την περίοδο της οικονομικής κρίσης

Σκοπός των μνημονίων είναι η αποπληρωμή του χρέους. Οι πιστωτές θεωρούσαν και θεωρούν ακόμη και σήμερα πως για τη μείωση του δημόσιου ελλείμματος πρέπει να ληφθούν αυστηρά μέτρα, προκειμένου η χώρα να μπορέσει να ανακάμψει. Ωστόσο οι πιστωτές δε λάμβαναν υπόψη τους τις επιπτώσεις των μέτρων λιτότητας στην κοινωνία ή απλά ανέφεραν ότι συμερίζονται τις επιπτώσεις. Παρόλα αυτά, τα μέτρα συνεχίζουν να πλήττουν

τα κοινωνικά στρώματα καθώς τα θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα θυσιάζονται υπέρ της δημοσιονομικής πολιτικής. Έτσι ο λαός δε μπορεί να απολαμβάνει τα δικαιώματά του, όπως καθορίζονται στο Σύνταγμα και στις διεθνείς συμβάσεις και πλέον γίνεται λόγος για παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Τα δάνεια που έλαβε η Ελλάδα χρησιμοποιήθηκαν για τις αποπληρωμές των τόκων προς τους πιστωτές, ενώ τα μέτρα που έχουν ληφθεί φαίνονται να μη βοηθούν την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας. Στα μνημόνια αναφέρεται για παράδειγμα το άνοιγμα των θέσεων εργασίας, την ίδια στιγμή που ζητούνται περικοπές στο δημόσιο τομέα και επιβάλλονται επιζήμιες για τις επιχειρήσεις φορολογίες¹¹¹.

Όσο μεγάλο πρόβλημα υπήρξε σχετικά με τη συνέχεια και σταθερότητα των μεταρρυθμίσεων, καθώς οι όροι που αφορούσαν τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση δεν εντάχθηκαν σε ευρύτερο πρόγραμμα μεταρρύθμισης του συνόλου του δημόσιου τομέα, το οποίο θα εφαρμοζόταν σε διαδοχικές φάσεις, με συνέπεια και προγραμματισμό. Τα μέτρα λοιπόν των διαρθρωτικών όρων δεν υλοποιήθηκαν μέσω σχεδίων του επιχειρησιακού προγράμματος Διοικητική Μεταρρύθμιση, αλλά εξαρτήθηκαν σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική βούληση. Αυτό δημιούργησε κίνδυνο για τη συνέχεια των δραστηριοτήτων. Υπήρξαν φαινόμενα εκκίνησης και διακοπής των μεταρρυθμίσεων λόγω της πολιτικής αστάθειας και των συχνών ανασχηματισμών. Επίσης δεν υπήρξε ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό δείχνει ότι τα μνημόνια δε διασφάλισαν ότι τα μέτρα μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης περιλάμβαναν ορθές πρακτικές.

Όσον αφορά την αναδιοργάνωση της κεντρικής δημόσιας διοίκησης, η έλλειψη κατάλληλων βασικών δεικτών επιδόσεων δεν διευκόλυνε την Επιτροπή να επαληθεύσει την επίτευξη στόχων αποτελεσματικότητας, όπως ο εξορθολογισμός των διοικητικών διαδικασιών. Η Επιτροπή παρακολούθησε την επίτευξη των ποσοτικών στόχων αλλά δεν μπορούσε να παρακολουθήσει την πρόοδο, από ποιοτική άποψη, των πραγματικών αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν με τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, ούτε να τα αξιολογήσει. Επίσης δεν υπήρξε σαφή μεθοδολογική και τεχνική προσέγγιση. Το πρόγραμμα δεν διέθετε στρατηγικό σχέδιο για τον καθορισμό των όρων σχετικά με τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης. Η ελληνική κυβέρνηση κλήθηκε να εκπονήσει στρατηγική και σχέδιο δράσης το 2013, τα οποία τελικά παραδόθηκαν το 2014, αλλά δεν εφαρμόστηκαν λόγω αλλαγής κυβέρνησης. Μάλιστα οι όροι του τρίτου μνημονίου περιλάμβαναν μία νέα στρατηγική για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης.

Ακόμη, παρόλο που γινόταν αξιολογήσεις, οι οποίες ανέφεραν τις αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης καθώς και συστάσεις που αφορούσαν διορθωτικές ενέργειες, δεν υπήρχε κάποια στρατηγική για την αντιμετώπιση των αδυναμιών της δημόσιας διοίκησης. Επίσης πρόβλημα υπήρξε και με τις προθεσμίες που τέθηκαν για τις μεταρρυθμίσεις, καθώς κάποιες αποδείχθηκαν υπερβολικά φιλόδοξες και δε λάμβαναν υπόψη την ικανότητα υλοποίησης.

¹¹¹ Βουλή των Ελλήνων. Επιτροπή Αληθείας Δημόσιου Χρέους (2015), Ο αθέμιτος, παράνομος και επονειδιστος χαρακτήρας του Μνημονίου και της Δανειακής Σύμβασης του Αυγούστου 2015

Όσο αναφορά τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση μπορούμε να πούμε ότι οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας μείωσαν όντως το κόστος της δημόσιας διοίκησης εκπληρώνοντας έτσι το στόχο των προγραμμάτων περί μείωσης του κόστους. Συγκεκριμένα ο στόχος μείωσης της συνολικής απασχόλησης στον δημόσιο τομέα επετεύχθη το 2013, δύο χρόνια νωρίτερα από τις αρχικές προβλέψεις. Η επίτευξη του στόχου ήταν αποτέλεσμα της εφαρμογής του κανόνα «μία πρόσληψη ανά πέντε αποχωρήσεις» για τις νέες προσλήψεις, της μείωσης της απασχόλησης συμβασιούχων υπαλλήλων και των προγραμμάτων πρόωρης συνταξιοδότησης. Έως το 2015, το επίπεδο των μισθών του Δημοσίου ευθυγραμμίστηκε με τον μέσο όρο της ζώνης του ευρώ. Ωστόσο, η κατάσταση που δημιουργήθηκε είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των δαπανών του συνταξιοδοτικού συστήματος¹¹².

Βέβαια οι διαρθρωτικές συνιστώσες της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης έτυχαν περιορισμένης στήριξης σε εθνικό επίπεδο και επηρεάστηκαν αρνητικά από την πολιτική αστάθεια (συχνές εναλλαγές κυβερνήσεων, αλλά και ανασχηματισμοί). Επομένως, απέφεραν πολύ λιγότερα απτά αποτελέσματα από ό,τι τα δημοσιονομικά μέτρα. Τα πρώτα προγράμματα σημείωσαν περιορισμένη πρόοδο όσον αφορά την αναδιοργάνωση των δημόσιων φορέων, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και την αποκομματικοποίηση της δημόσιας διοίκησης. Αντιθέτως, στις θετικές εξελίξεις περιλαμβάνονταν η σύσταση Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης, Γενικής Γραμματείας Συντονισμού του κυβερνητικού έργου, Ενιαίας Αρχής Πληρωμών και βάσης δεδομένων για την απογραφή των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.

¹¹² Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (2017), p.54-55

4.1. Ερωτήσεις και Υποθέσεις

Βασικό μέλημα της παρούσας εργασίας είναι να ελέγξει ένα σύνολο μεταβλητών αναφορικά με τη διάσταση των αλλαγών στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα.

Το πρώτο βασικό ερώτημα της έρευνας αυτής διαμορφώνεται ως εξής: ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τις διαστάσεις αλλαγών στο δημόσιο τομέα; Με απλά λόγια, το ερώτημα αυτό μπορεί να διαμορφωθεί όπως παρακάτω: Από τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται, στην έρευνα αυτή, για τη διερεύνηση των αλλαγών στο δημόσιο τομέα, πως ομαδοποιούνται ώστε να εκφράζουν ένα κοινό πλαίσιο αντίληψης αλλαγών; Με γνώμονα το κοινό πλαίσιο αντίληψης των αλλαγών στο δημόσιο τομέα, που αναζητεί το βασικό ερώτημα της έρευνάς μας, τίθεται ένα δεύτερο ερώτημα: πως συμπεριφέρονται (τοποθετούνται) οι συμμετέχοντες στο δείγμα αναφορικά με τις μεταβλητές αυτές; Διαμορφώνουν θέσεις «υπέρ» της κατεύθυνσης (αντίληψης) της μεταβλητής ή «εναντίον» της;

Στα πλαίσια της διάρθρωσης των θέσεων (στάσεων) των συμμετεχόντων αναφορικά με τις αλλαγές στο δημόσιο τομέα, μπορούν να διαμορφωθούν δύο υποθέσεις.

Η πρώτη βασίζεται στην αντίληψη ότι η διάσταση των αλλαγών στους οργανισμούς διαμορφώνεται με γνώμονα τις ιδιαιτερότητες των οργανισμών και τον τρόπο που αυτές διοικούνται, ή αναλαμβάνουν την εκπλήρωση ιδιαίτερων στόχων ή τέλος, εξυπηρετούν ιδιαίτερους σκοπούς¹¹³. Με γνώμονα την αντίληψη αυτή διαμορφώνεται η πρώτη υπόθεση: Η μορφή (είδος) του δημόσιου φορέα, επειδή εξυπηρετεί ιδιαίτερους στόχους και σκοπούς, επηρεάζει τη διάσταση των αλλαγών στον οργανισμό αυτό.

Η δεύτερη υπόθεση στηρίζεται στο γεγονός ότι η διάσταση των αλλαγών είναι μια πραγματικότητα που την βιώνουν οι εργαζόμενοι στους διάφορους φορείς (οργανισμούς) του δημοσίου και δεν εξαρτάται από τον τρόπο που αντιλαμβάνεται κάποιος τα πράγματα. Πολύ δε περισσότερο, η θέση κάθε εργαζόμενου στον οργανισμό δεν επηρεάζει τη διάσταση των αλλαγών στον οργανισμό αυτό. Με γνώμονα τη διαπίστωση αυτή διαμορφώνεται η δεύτερη υπόθεση εργασίας: Η θέση εργασίας των εργαζόμενων στον οργανισμό δεν επηρεάζει την αντίληψή τους για το επίπεδο των αλλαγών που διαρθρώνονται στον οργανισμό^{114 115}.

Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας και λαμβάνοντας υπόψη την πληθώρα των δημόσιων οργανισμών, η μέθοδος του ερωτηματολογίου κρίθηκε ως η καταλληλότερη. Θεωρήθηκε προτιμότερη γιατί εξασφάλισε τη συλλογή ικανοποιητικού όγκου δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επιπλέον διασφαλίζει την ανωνυμία, η οποία είναι καθοριστικής σημασίας για την προθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν στην έρευνα.

¹¹³ Gilgeous, V. and Chambers, S. (1999)

¹¹⁴ Kanter, R.M., Stein B.A. and Jick, T.D.(1992)

¹¹⁵ Kotter, R.M. (1996)

Για την επεξεργασία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS, ενώ οι έλεγχοι που χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή συμπερασμάτων ήταν η παραγοντική ανάλυση, η cluster ανάλυση και η ανάλυση παλινδρόμησης.

4.2. Δείγμα της έρευνας

Στην παρούσα εργασία, η επιλογή του δείγματος ήταν τυχαία ώστε να μη δημιουργηθούν ανισότητες ως προς την προέλευση των ερωτώμενων. Συμμετείχαν δημόσιοι υπάλληλοι από διάφορους φορείς του δημοσίου (Οργανισμοί του Στενού ή του Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα, ΔΕΚΟ, ΟΤΑ). Η έρευνα απευθύνθηκε τόσο σε άντρες όσο και σε γυναίκες. Το δείγμα μας αποτελείται από 223 δημοσίους υπαλλήλους από τους οποίους οι 124 είναι γυναίκες και οι 99 είναι άντρες.

4.3 Εργαλεία Μέτρησης

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου και σε συμφωνία με την υπάρχουσα βιβλιογραφία περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών, μορφή του οργανισμού στον οποίο δουλεύει ο καθένας, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χρόνια προϋπηρεσίας, τα χρόνια που εργάζεται στο συγκεκριμένο οργανισμό και τη θέση που κατέχει στο συγκεκριμένο οργανισμό.¹¹⁶

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά τη διερεύνηση της διάστασης των αλλαγών στους φορείς του δημοσίου τομέα και αποτελείται από δύο τμήματα. Το πρώτο τμήμα περιλαμβάνει τις έξι πρώτες ερωτήσεις που σχετίζονται με τις θέσεις των ερωτώμενων αναφορικά με τις απόψεις και τις θέσεις τους σχετικά με τη διάσταση της κρίσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις στον εργασιακό τους χώρο.

Το δεύτερο τμήμα του δεύτερου μέρους αποτελείται από τις υπόλοιπες ερωτήσεις όπου κάθε δημόσιος υπάλληλος που πήρε μέρος στην έρευνα κλήθηκε να απαντήσει σχετικά με τι πραγματικά συμβαίνει στον οργανισμό που εργάζονται, αναφορικά με τον τρόπο που αλλάζει ο οργανισμός σε 17 διαστάσεις. Η κλιμάκωση της βαθμολογίας για κάθε ερώτηση κυμαινόταν από 1-100, με την παρακάτω αντιστοιχία:

1-9 = δεν ισχύει καθόλου η συγκεκριμένη κατάσταση / διάσταση, ισχύει η ακριβώς αντίθετη (1= απόλυτα),
10-19 = ισχύει πάρα πολύ λίγο,
20-29 = ισχύει πολύ λίγο,
30-39 = ισχύει λίγο,
40 -49 = η ισχύς της είναι μια μέση κατάσταση με τάση προς το ισχύει λίγο, 50-59 = η ισχύς της είναι μια μέση κατάσταση με τάση προς το ισχύει πολύ, 60-69 = ισχύει πολύ,
70-79 = ισχύει αρκετά πολύ,
80-89 = ισχύει σημαντικά πολύ,
90-100 = ισχύει πάρα πολύ (100 = απόλυτα) η συγκεκριμένη κατάσταση / διάσταση.

¹¹⁶ Bellou, V. (2007)

4.4. Διαδικασία της Έρευνας

Αρχικά πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα με αποστολή του ερωτηματολογίου σε 10 δημοσίους υπαλλήλους και των 3 μορφών οργανισμών του δημοσίου, προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχουν προβλήματα κατανόησης. Εφόσον από αυτή τη διαδικασία δεν παρουσιάστηκε κάποιο πρόβλημα, συνεχίστηκε η αποστολή τους σε ηλεκτρονική μορφή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Με αυτόν τον τρόπο απεστάλησαν 250 ερωτηματολόγια, από τα οποία συμπληρώθηκαν τα 223. Δηλαδή ο τελικός ρυθμός απόκρισης ήταν 89,2% (223/250), το οποίο αποτελεί ικανοποιητικό ποσοστό για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων της έρευνας. Για την ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η διαδικτυακή εφαρμογή της Google, Google Docs. Έτσι τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια επιστρέφονταν ανώνυμα από την ηλεκτρονική φόρμα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Τέλος, δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερες δυσκολίες κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1. Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών (Παρουσίαση των κύριων Χαρακτηριστικών του Δείγματος)

Παρακάτω παρατίθενται κάποια γενικά χαρακτηριστικά του δείγματος για να σχηματίσουμε μια ρεαλιστική εικόνα μπορέσουμε να έχουμε άποψη για τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

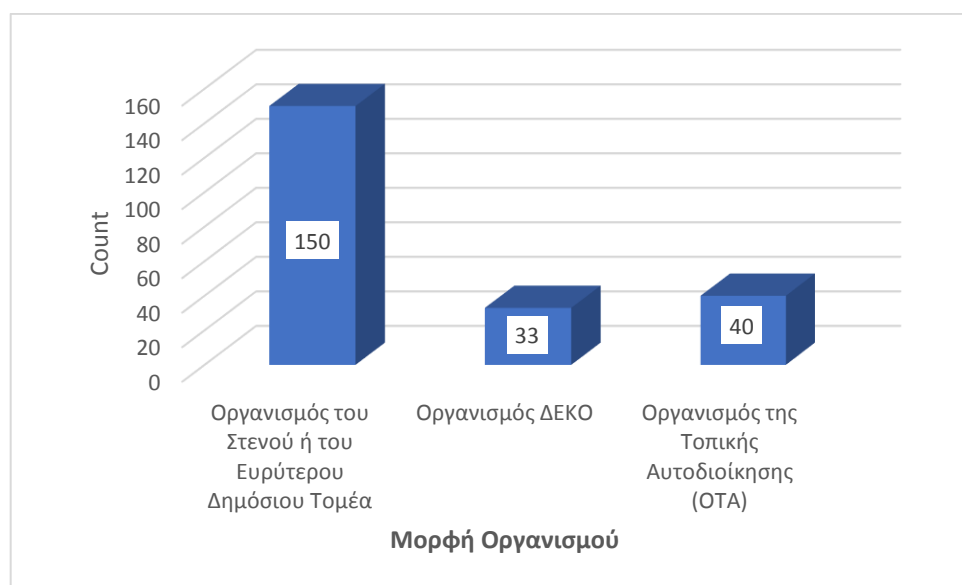
Οι παρακάτω πίνακες και τα διαγράμματα παρουσιάζουν τα δημογραφικά στοιχεία.

1. Σε ποιους φορείς του Δημόσιου Τομέα εργάζονται οι συμμετέχοντες στο Δείγμα:

Πίνακας 1: Η μορφή του Οργανισμού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Οργανισμός του Στενού ή του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα	150	67,3	67,3	67,3
Οργανισμός ΔΕΚΟ	33	14,8	14,8	82,1
Οργανισμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)	40	17,9	17,9	100,0
Total	223	100,0	100,0	

Διάγραμμα 1: Ποσοστιαία κατανομή μορφής του οργανισμού



Από το σύνολο των 223 ατόμων του δείγματος 150 άτομα, δηλαδή το 67,3% εργάζονται σε κάποιο Οργανισμό του Στενού ή του Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα, 33 άτομα, δηλαδή το 14,8% του δείγματος εργάζονται σε κάποια ΔΕΚΟ και 40 άτομα, δηλαδή το 17,9% το δείγματος εργάζεται σε κάποιο Οργανισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Παρατηρούμε δηλαδή ότι περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους είναι δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται σε Οργανισμούς του Στενού ή του Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα.

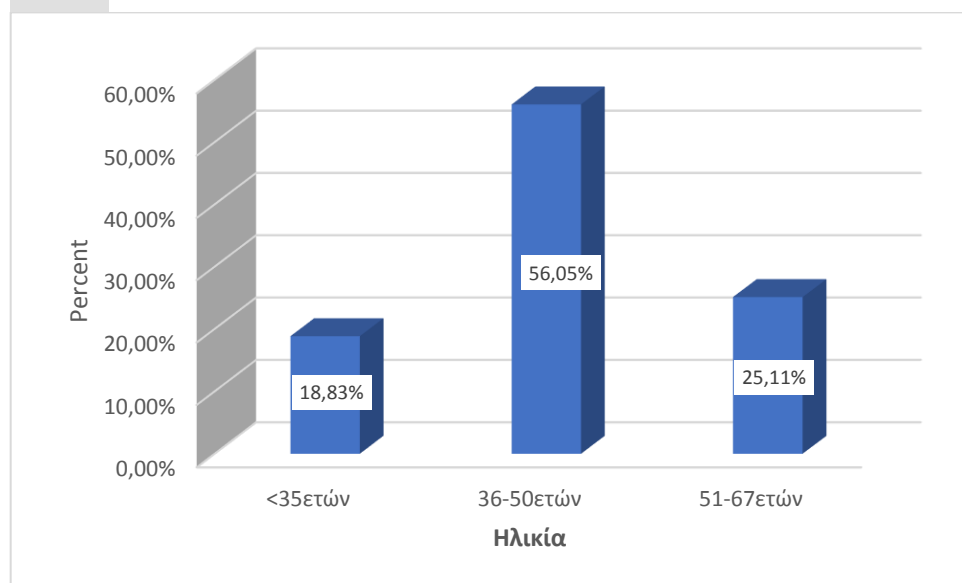
2. Η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα:

Πίνακας 2: Ηλικία Συμμετεχόντων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25,00	2	,9	,9	,9
27,00	1	,4	,4	1,3
28,00	1	,4	,4	1,8
29,00	5	2,2	2,2	4,0
30,00	6	2,7	2,7	6,7
31,00	6	2,7	2,7	9,4
32,00	4	1,8	1,8	11,2
33,00	5	2,2	2,2	13,5
34,00	4	1,8	1,8	15,2
35,00	8	3,6	3,6	18,8
36,00	2	,9	,9	19,7
37,00	8	3,6	3,6	23,3
38,00	8	3,6	3,6	26,9
39,00	5	2,2	2,2	29,1
40,00	9	4,0	4,0	33,2
41,00	5	2,2	2,2	35,4
42,00	8	3,6	3,6	39,0
43,00	10	4,5	4,5	43,5
44,00	6	2,7	2,7	46,2
45,00	10	4,5	4,5	50,7

46,00	11	4,9	4,9	55,6
47,00	8	3,6	3,6	59,2
48,00	7	3,1	3,1	62,3
49,00	9	4,0	4,0	66,4
50,00	19	8,5	8,5	74,9
51,00	5	2,2	2,2	77,1
52,00	12	5,4	5,4	82,5
53,00	7	3,1	3,1	85,7
54,00	6	2,7	2,7	88,3
55,00	9	4,0	4,0	92,4
56,00	5	2,2	2,2	94,6
57,00	5	2,2	2,2	96,9
59,50	1	,4	,4	97,3
60,00	2	,9	,9	98,2
61,00	2	,9	,9	99,1
62,00	1	,4	,4	99,6
65,00	1	,4	,4	100,0
Total	223	100,0	100,0	

Διάγραμμα 2: Ποσοστιαία κατανομή ηλικίας



Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι διαμορφώνονται τρεις βασικές ηλικιακές κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής:

1^η έως 35 ετών

2^η από 36 έως 50 ετών

3^η από 51 έως 67 ετών

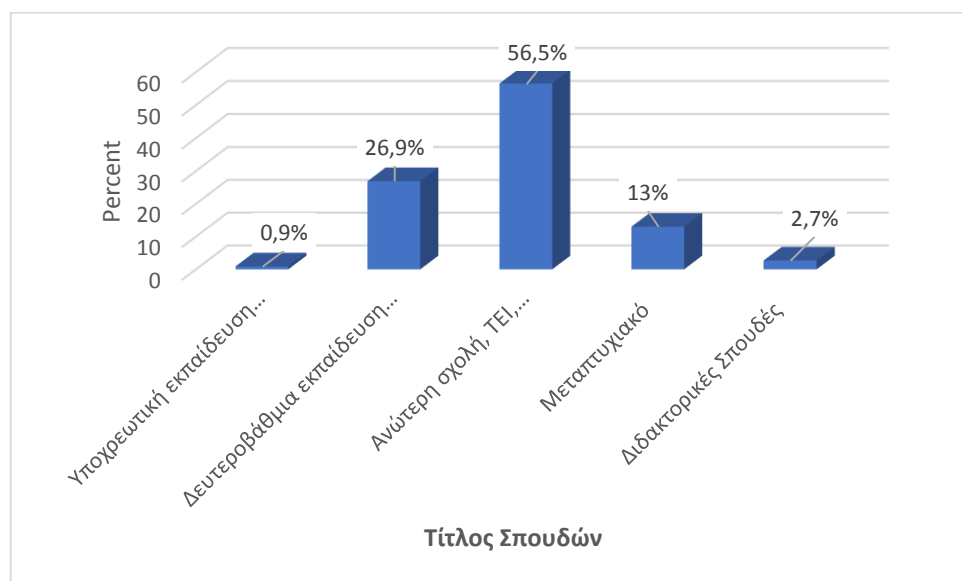
Από το διάγραμμα φαίνεται ότι η ηλικιακή κατανομή του προσωπικού παρουσιάζει συγκέντρωση στις ηλικίες 36-50 ετών, με ποσοστό 56,05% και ακολουθούν με μεγάλη διαφορά οι ηλικίες των 51-67 ετών, με ποσοστό 25,11%. Την τρίτη θέση καταλαμβάνουν οι ηλικίες μέχρι 35 ετών, με ποσοστό 18,83%. Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι είναι άνω των 35 ετών και μάλιστα ένα ποσοστό 25,11% είναι ένα βήμα πριν τη συνταξιοδότηση. Με βάση αυτά τα δεδομένα διαπιστώνουμε ότι στο δημόσιο κυριαρχούν υπάλληλοι σχετικά μεγάλων ηλικιών, πολλοί από τους οποίους είναι αυτοί που θα αντισταθούν περισσότερο σε οποιαδήποτε αλλαγή. Μόνο το 18,83% αντιστοιχεί σε ηλικίες μικρότερες των 35 ετών, όπως προαναφέραμε.

3. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων στην έρευνα:

Πίνακας 3:Βαθμίδα Εκπαίδευσης Συμμετεχόντων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υποχρεωτική εκπαίδευση (Γυμνάσιο)	2	,9	,9	,9
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	60	26,9	26,9	27,8
Ανώτερη σχολή, ΤΕΙ, Πανεπιστήμιο	126	56,5	56,5	84,3
Μεταπτυχιακό	29	13,0	13,0	97,3
Διδακτορικές Σπουδές	6	2,7	2,7	100,0
Total	223	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3: Ποσοστιαία κατανομή μορφωτικού επιπέδου



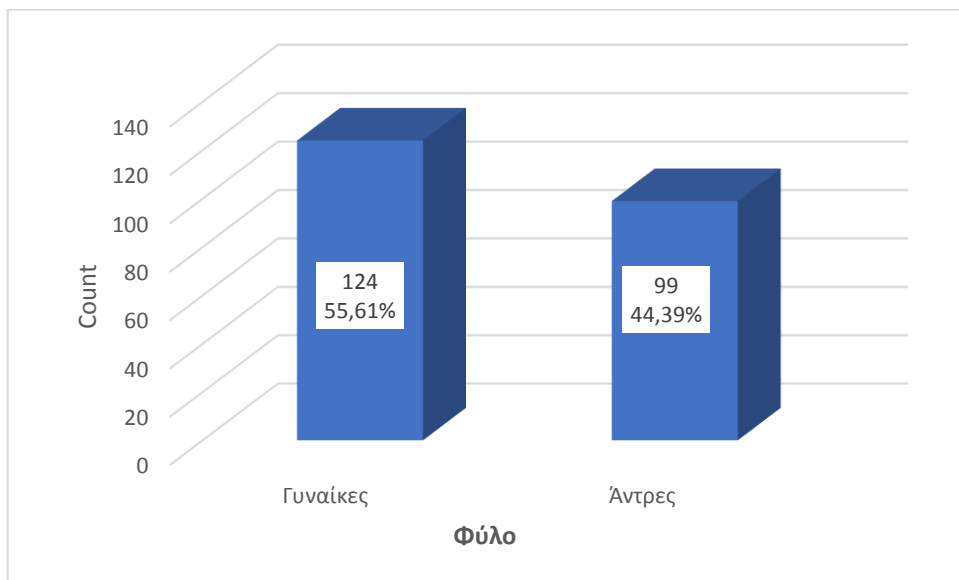
Σε ότι αφορά τη βαθμίδα εκπαίδευσης του δείγματος, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, δηλαδή το 56,5% έχει τελειώσει κάποιο ΑΕΙ ή ΤΕΙ, το 26,9% είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 13% κατέχει μεταπτυχιακό και μόλις το 2,7% κατέχει διδακτορικό. Τέλος υπάρχει ένα ποσοστό 0,9% το οποίο έχει τελειώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση, δηλαδή είναι απόφοιτοι Γυμνασίου. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ), γεγονός που αποδεικνύει ότι το μορφωτικό επίπεδο των δημοσίων υπαλλήλων είναι αρκετά υψηλό.

4. Το φύλο του δείγματος:

Πίνακας 4: Φύλο Συμμετεχόντων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άντρας	99	55,61	55,61	55,61
Γυναίκα	124	44,39	44,39	100,00
Total	223	100,0	100,0	

Διάγραμμα 4: Ποσοστιαία κατανομή φύλου



Το δείγμα αποτελείται από 124 γυναίκες και 99 άνδρες, δηλαδή ποσοστό 55,61% και 44,39% αντίστοιχα, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.

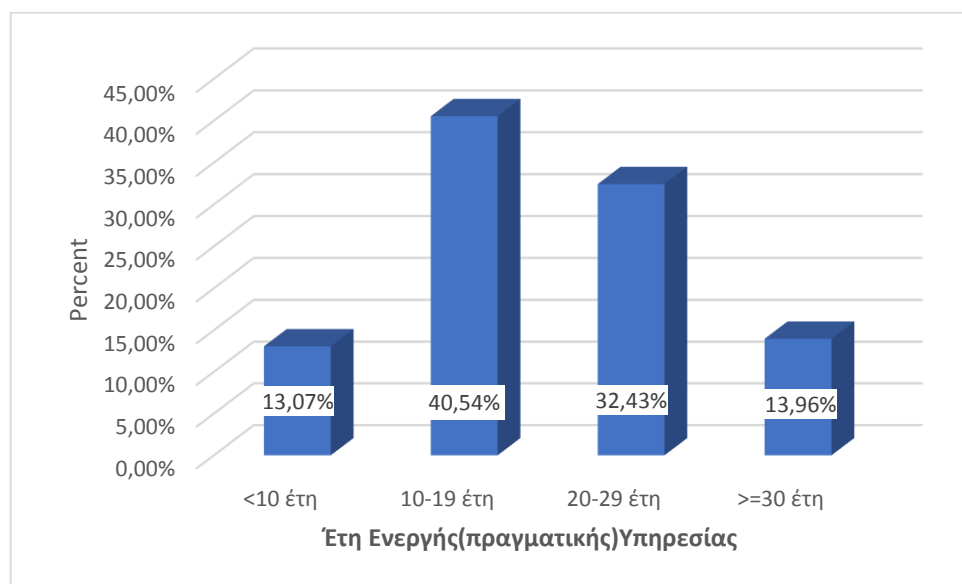
5. Η εργασιακή συνολική εμπειρία των συμμετεχόντων στην έρευνα:

Πίνακας 5: Χρόνια Ενεργής (πραγματικής) εργασίας συμμετεχόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	1	,4	,5	,5
	2,00	1	,4	,5	,9
	3,00	1	,4	,5	1,4
	4,00	3	1,3	1,4	2,7
	6,00	4	1,8	1,8	4,5
	6,50	1	,4	,5	5,0
	7,00	4	1,8	1,8	6,8
	8,00	7	3,1	3,2	9,9
	9,00	7	3,1	3,2	13,1
	10,00	15	6,7	6,8	19,8
	11,00	4	1,8	1,8	21,6
	12,00	5	2,2	2,3	23,9
	13,00	7	3,1	3,2	27,0

14,00	4	1,8	1,8	28,8
15,00	27	12,1	12,2	41,0
16,00	8	3,6	3,6	44,6
17,00	5	2,2	2,3	46,8
18,00	9	4,0	4,1	50,9
19,00	6	2,7	2,7	53,6
20,00	12	5,4	5,4	59,0
21,00	3	1,3	1,4	60,4
22,00	5	2,2	2,3	62,6
23,00	5	2,2	2,3	64,9
24,00	6	2,7	2,7	67,6
25,00	17	7,6	7,7	75,2
26,00	6	2,7	2,7	77,9
27,00	3	1,3	1,4	79,3
28,00	9	4,0	4,1	83,3
29,00	6	2,7	2,7	86,0
30,00	8	3,6	3,6	89,6
31,00	2	,9	,9	90,5
32,00	7	3,1	3,2	93,7
33,00	3	1,3	1,4	95,0
34,00	4	1,8	1,8	96,8
35,00	4	1,8	1,8	98,6
37,00	1	,4	,5	99,1
38,00	1	,4	,5	99,5
39,00	1	,4	,5	100,0
Total	222	99,6	100,0	
Missing System	1	,4		
Total	223	100,0		

Διάγραμμα 5: Ποσοστιαία κατανομή ετών ενεργής (πραγματικής) υπηρεσίας



Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι διαμορφώνονται τέσσερις βασικές κατηγορίες ετών ενεργής υπηρεσίας, οι οποίες είναι οι εξής (όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 5):

- 1^η έως 9 έτη
- 2^η από 10 έως 19 έτη
- 3^η από 20 έως 29 έτη
- 4^η από 30 και πάνω έτη

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος έχουν συνολική υπηρεσία από 10-19 έτη, με ποσοστό 40,54%, ανήκουν δηλαδή στη δεύτερη κατηγορία. Η αμέσως πιο πολυπληθής ομάδα είναι αυτή με έτη πραγματικής υπηρεσίας από 20-29, με ποσοστό 32,43%. Ακολουθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι με έτη υπηρεσίας 30 ή και περισσότερα, αυτοί ανέρχονται στους 31, ποσοστό 13,96%. Τέλος το ποσοστό 13,07% αποτελούν όσοι έχουν λιγότερο από 10 έτη ενεργής (πραγματικής) υπηρεσίας. Τέλος σε ένα ερωτηματολόγιο δεν είχαν δηλωθεί τα έτη ενεργής υπηρεσίας.

6. Έτη εργασίας στον ίδιο οργανισμό του δημοσίου:

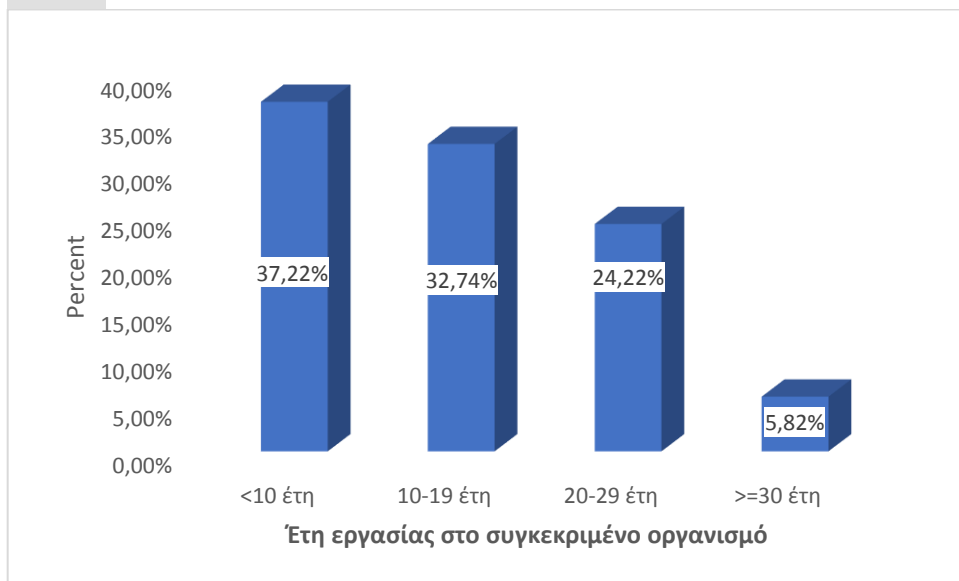
Πίνακας 6: Έτη εργασίας στον ίδιο οργανισμό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	5	2,2	2,2	2,2
1,50	1	,4	,4	2,7
2,00	5	2,2	2,2	4,9
2,50	1	,4	,4	5,4

3,00	8	3,6	3,6	9,0
4,00	10	4,5	4,5	13,5
5,00	9	4,0	4,0	17,5
6,00	9	4,0	4,0	21,5
7,00	12	5,4	5,4	26,9
8,00	13	5,8	5,8	32,7
9,00	10	4,5	4,5	37,2
10,00	14	6,3	6,3	43,5
11,00	7	3,1	3,1	46,6
12,00	2	,9	,9	47,5
13,00	6	2,7	2,7	50,2
14,00	8	3,6	3,6	53,8
15,00	15	6,7	6,7	60,5
16,00	7	3,1	3,1	63,7
17,00	7	3,1	3,1	66,8
18,00	4	1,8	1,8	68,6
19,00	3	1,3	1,3	70,0
20,00	9	4,0	4,0	74,0
21,00	2	,9	,9	74,9
22,00	6	2,7	2,7	77,6
23,00	3	1,3	1,3	78,9
24,00	4	1,8	1,8	80,7
25,00	14	6,3	6,3	87,0
26,00	2	,9	,9	87,9
27,00	3	1,3	1,3	89,2
28,00	9	4,0	4,0	93,3
29,00	2	,9	,9	94,2
30,00	1	,4	,4	94,6
31,00	2	,9	,9	95,5

32,00	6	2,7	2,7	98,2
33,00	1	,4	,4	98,7
34,00	1	,4	,4	99,1
37,00	1	,4	,4	99,6
45,00	1	,4	,4	100,0
Total	223	100,0	100,0	

Διάγραμμα 6: Ποσοστιαία κατανομή ετών εργασίας στον ίδιο οργανισμό



Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι διαμορφώνονται τέσσερις βασικές κατηγορίες ετών εργασίας του δείγματός μας στον ίδιο οργανισμό, οι οποίες είναι οι εξής:

- 1^η έως 9 έτη
- 2^η από 10 έως 19 έτη
- 3^η από 20 έως 29 έτη
- 4^η από 30 και πάνω έτη

Από το Διάγραμμα:6 παρατηρούμε ότι οι 83 από τους 223 δημοσίους υπαλλήλους, δηλαδή ποσοστό 37,22% εργάζονται στον ίδιο οργανισμό λιγότερο από 10 χρόνια. Αυτή η κατηγορία αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό. Οι υπάλληλοι που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό από 10-19 έτη καλύπτουν ποσοστό 32,74%, και αποτελούν τη δεύτερη μεγαλύτερη ομάδα. Την τρίτη θέση καταλαμβάνουν αυτοί που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό από 20-29 έτη με ποσοστό 24,22%. Τέλος υπάρχει και ένας μικρός αριθμός εργαζομένων, συγκεκριμένα 13 άτομα (ποσοστό 5,82%) που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό περισσότερο από 30έτη. Παρατηρούμε λοιπόν ότι αν αθροίσουμε τη 2^η, την 3^η και την 4^η κατηγορία, το ποσοστό αυξάνεται στο 62,78% και μας δείχνει ότι περισσότεροι από τους μισούς δημοσίους υπαλλήλους εργάζονται στον ίδιο οργανισμό περισσότερο από 10 έτη. Το

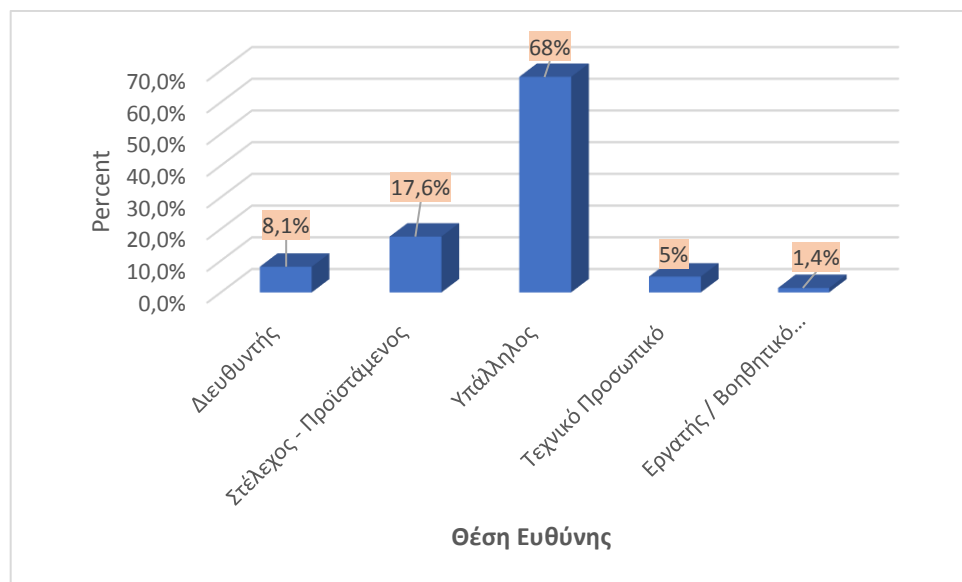
στοιχείο αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία γιατί γνωρίζουν πολύ καλά τον οργανισμό που εργάζονται, το περιβάλλον, τις ανάγκες, το κλίμα και την κουλτούρα του.

7. Θέση ευθύνης στον οργανισμό του δείγματος:

Πίνακας 7:Θέση κατοχής στο συγκεκριμένο οργανισμό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντής	18	8,1	8,1	8,1
	Στέλεχος - Προϊστάμενος	39	17,5	17,6	25,7
	Υπάλληλος	151	67,7	68,0	93,7
	Τεχνικό Προσωπικό	11	4,9	5,0	98,6
	Εργατής / Βοηθητικό Προσωπικό	3	1,3	1,4	100,0
	Total	222	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		223	100,0		

Διάγραμμα 7: Ποσοστιαία κατανομή θέσης εργασίας στον οργανισμό



Στον Πίνακα:7 εμφανίζεται η θέση ευθύνης που κατέχει ο κάθε δημόσιος υπάλληλος του δείγματος στο δημόσιο οργανισμό, όπου εργάζεται. Παρατηρούμε ότι 18 εργαζόμενοι του δείγματός μας (ποσοστό 8,1%) είναι διευθυντές δημοσίων οργανισμών, ενώ υπάρχουν 39 στελέχη-προϊστάμενοι (ποσοστό 17,6%). Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, ήτοι 68%, είναι απλοί υπάλληλοι των δημοσίων οργανισμών. Τέλος ένα ποσοστό 5% του

δείγματος καταλαμβάνει το τεχνικό προσωπικό και 1,3% δηλαδή 3 άτομα είναι εργάτες ή βοηθητικό προσωπικό. Ένα άτομο από το δείγμα δε συμπλήρωσε τη θέση ευθύνης του στον οργανισμό.

5.2. Ανάλυση θέσεων αναφορικά με τη διάσταση της κρίσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις

Ακριβώς πιο κάτω θα παρουσιαστούν οι κρίσεις / θέσεις του δείγματος σε ερωτήσεις του αναφορικά με τη διάσταση της κρίσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τις διαστάσεις που θα περιγράψουν λεπτομερώς αμέσως μετά.

Πίνακας 8: Statistics

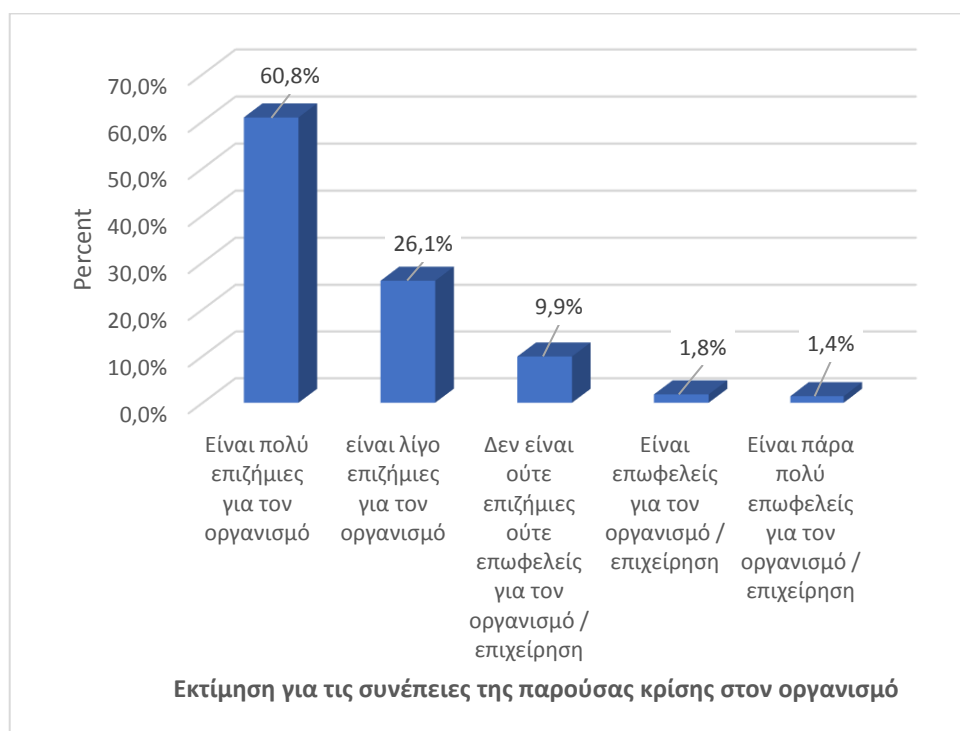
		Ποια είναι η εκτίμησή σας για τις έως σήμερα συνέπειες της παρούσας κρίσης στον οργανισμό / επιχείρηση που εργάζεστε;	Ποια είναι η στάση σας απέναντι στην εργασία που κάνετε αυτή την περίοδο;	Πως αξιολογείτε τον τρόπο που αντιμετωπίζει τις εργασιακές ικανότητες ο οργανισμός που εργάζεστε;	Είστε ικανοποιημένος από την πορεία της καριέρας σας;	Πως αξιολογείτε το επίπεδο των επαγγελματικών σας φιλοδοξιών;	Μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης πως αξιολογείτε τους δεσμούς σας με την οργανισμό που εργάζεστε;
N	Valid	222	222	222	221	222	222
	Missing	1	1	1	2	1	1
Mean		1,5676	2,4640	1,9414	2,5385	2,2072	2,2297
Sum		348,00	547,00	431,00	561,00	490,00	495,00

8. Εκτίμηση των συνεπειών της κρίσης για τον οργανισμό που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα:

Πίνακας 9: Εκτίμηση για τις έως σήμερα συνέπειες της παρούσας κρίσης στον οργανισμό που εργάζεστε

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Είναι πολύ επιζήμιες για τον οργανισμό	135	60,5	60,8	60,8
	είναι λίγο επιζήμιες για τον οργανισμό	58	26,0	26,1	86,9
	Δεν είναι ούτε επιζήμιες ούτε επωφελείς για τον οργανισμό / επιχείρηση	22	9,9	9,9	96,8
	Είναι επωφελείς για τον οργανισμό / επιχείρηση	4	1,8	1,8	98,6
	Είναι πάρα πολύ επωφελείς για τον οργανισμό / επιχείρηση	3	1,3	1,4	100,0
	Total	222	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		223	100,0		

Διάγραμμα 8: Ποσοστιαία κατανομή εκτίμησης της παρούσας κρίσης στον οργανισμό



Από τον παραπάνω Πίνακα διαπιστώνουμε ότι το 60,5% του δείγματος, δηλαδή περισσότεροι από τους μισούς δημοσίου υπαλλήλους πιστεύουν ότι οι συνέπειες της παρούσας κρίσης είναι πολύ επιζήμιες για τον οργανισμό που

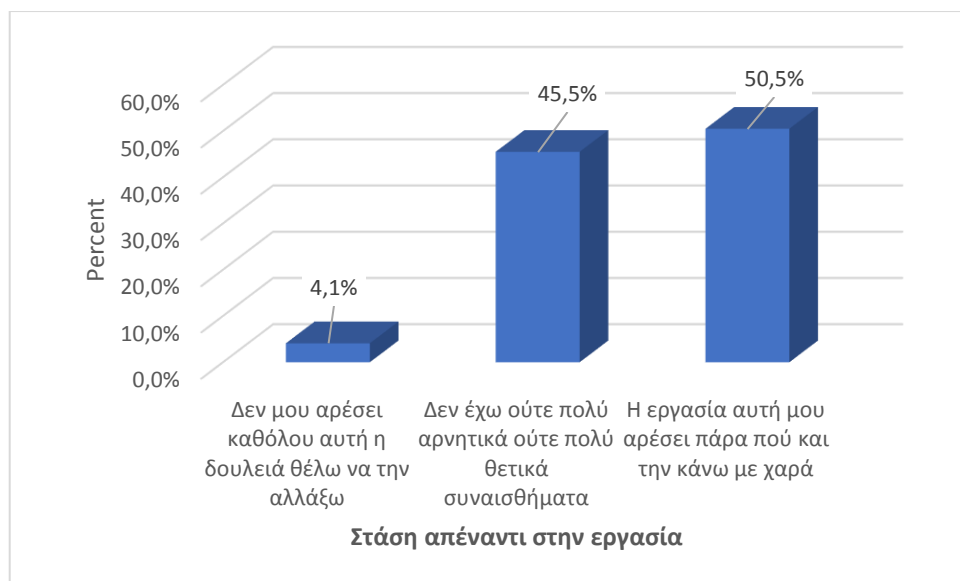
εργάζονται. Το 26,1% θεωρεί ότι είναι επιζήμιες για τον οργανισμό, αλλά λίγο. Αθροίζοντας αυτά τα δύο ποσοστά διαπιστώνουμε ότι το 86,9% του δείγματος, δηλαδή ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι οι συνέπειες της παρούσας κρίσης είναι επιζήμιες για τον οργανισμό. Μόνο το 1,8%, δηλαδή 4 άτομα θεωρούν ότι οι συνέπειες της παρούσας κρίσης είναι επωφελείς για τον οργανισμό, και μόλις το 1,4% θεωρεί ότι είναι πάρα πολύ επωφελείς για τον οργανισμό. Τα ποσοστά αυτά είναι πάρα πολύ μικρά αν τα συγκρίνουμε με τα ποσοστά του δείγματος που θεωρούν ότι οι συνέπειες της παρούσας κρίσης είναι επιζήμιες για τον οργανισμό. Τέλος υπάρχει ένα σχετικά μικρό ποσοστό το 9,9% που είναι πιο ουδέτερο, θεωρώντας ότι οι συνέπειες της παρούσας κρίσης στον οργανισμό που εργάζονται δεν είναι ούτε επιζήμιες, ούτε επωφελείς για αυτόν.

9. Η στάση του δείγματος για την (συγκεκριμένη) εργασία που κάνει αυτή την περίοδο:

Πίνακας 10: Στάση απέναντι στην εργασία που κάνει αυτή την περίοδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν μου αρέσει καθόλου αυτή η δουλειά θέλω να την αλλάξω	9	4,0	4,1	4,1
	Δεν έχω ούτε πολύ αρνητικά ούτε πολύ θετικά συναισθήματα	101	45,3	45,5	49,5
	Η εργασία αυτή μου αρέσει πάρα πού και την κάνω με χαρά	112	50,2	50,5	100,0
	Total	222	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		223	100,0		

Διάγραμμα 9: Ποσοστιαία κατανομή στάσης απέναντι στην εργασία που κάνουν στον οργανισμό



Παρατηρούμε ότι σχεδόν τα μισά άτομα του δείγματος δηλαδή ένα ποσοστό 50,5% είναι πολύ ικανοποιημένοι και χαρούμενοι από την εργασία που κάνουν αυτή την περίοδο. Δηλαδή τους αρέσει το αντικείμενο εργασίας τους καθώς πιστεύει ότι ανταποκρίνονται στις δεξιότητες και τις απαιτούμενες γνώσεις που απαιτούνται. Ένα μικρό ποσοστό, μόλις το 4,1% επιθυμούν να αλλάξουν δουλειά, γιατί δεν τους αρέσει καθόλου αυτή που κάνουν, ενώ το 45,5% των ερωτηθέντων είναι ουδέτεροι αναφορικά με τη δουλειά που κάνουν, δηλαδή δεν έχουν ούτε πολύ αρνητικά, ούτε πολύ θετικά συναισθήματα σχετικά με την εργασία τους. Αξίζει να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg, το αντικείμενο και η φύση της εργασίας αποτελούν κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Επιπλέον, ο Spector (1985) στην κλίμακα που ανέπτυξε (JSS), συμπεριλαμβάνει στους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων και τη φύση της εργασίας¹¹⁷.

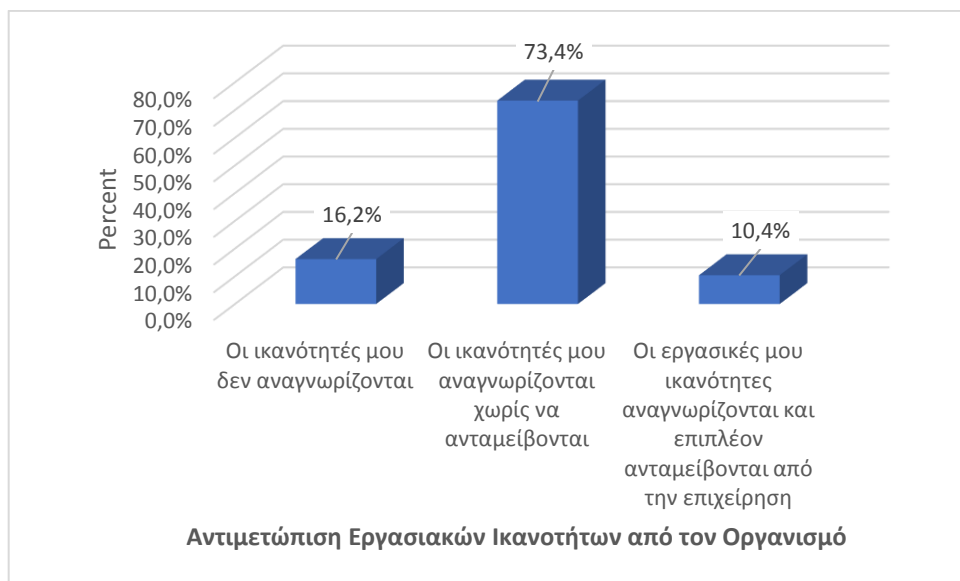
10. Η διάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου στο δείγμα της έρευνας:

Πίνακας 11: Αξιολόγηση εργασιακών ικανοτήτων από τον οργανισμό

¹¹⁷Spector.P.E.(1985).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Οι ικανότητές μου δεν αναγνωρίζονται	36	16,1	16,2	16,2
	Οι ικανότητές μου αναγνωρίζονται χωρίς να ανταμείβονται	163	73,1	73,4	89,6
	Οι εργασιακές μου ικανότητες αναγνωρίζονται και επιπλέον ανταμείβονται από την επιχείρηση	23	10,3	10,4	100,0
	Total	222	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		223	100,0		

Διάγραμμα 10: Ποσοστιαία κατανομή αξιολόγησης της αντιμετώπισης των εργασιακών ικανοτήτων από τον οργανισμό



Ο παραπάνω πίνακας απεικονίζει τη διάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου στο δείγμα της έρευνας. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένα είδος προσύμφωνου συμβολαίου. Το προσύμφωνο συμβόλαιο αποτελείται από τρία σκέλη. Την υπόσχεση, την πληρωμή και την αποδοχή¹¹⁸. Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι το 73,4% του δείγματος πιστεύει ότι οι εργασιακές ικανότητες του αναγνωρίζονται από τον οργανισμό, αλλά δεν ανταμείβονται. Πρόκειται δηλαδή για 163 άτομα, αριθμός μεγαλύτερος από το 50% του δείγματος για τους οποίους το ψυχολογικό τους συμβόλαιο είναι «ενεργό» αλλά

¹¹⁸ Rousseau, D.M. & Parks, J.M. (1993).

πιθανόν να μην αισθάνονται και πλήρη «δικαιοσύνη» στον οργανισμό που εργάζονται.

Το 16,1% του δείγματος πιστεύει ότι οι ικανότητές του δεν αναγνωρίζονται. Αυτοί οι δημόσιοι υπάλληλοι που ανήκουν σε αυτό το ποσοστό ενδεχομένως να βιώνουν «ρήξη ψυχολογικού συμβολαίου», καθώς δε λαμβάνουν από τον οργανισμό την αναγνώριση που χρειάζονται σχετικά με τις ικανότητες που διαθέτουν. Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει οριστεί ως «η αποτυχία του οργανισμού να εκπληρώσει μια ή περισσότερες από τις οφειλές του ψυχολογικού συμβολαίου ενός εργαζόμενου»¹¹⁹.

Τέλος 23 δημόσιοι υπάλληλοι δηλαδή ένα ποσοστό 10,4% αισθάνονται ένα «πλήρως ενεργό» ψυχολογικό συμβόλαιο, καθώς οι ικανότητές τους και αναγνωρίζονται και ανταμείβονται για αυτές από τον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η στήριξη των βασικών αξιών θέσεων του οργανισμού από τους εργαζόμενους, καθώς υπάρχει η δέσμευση (commitment).

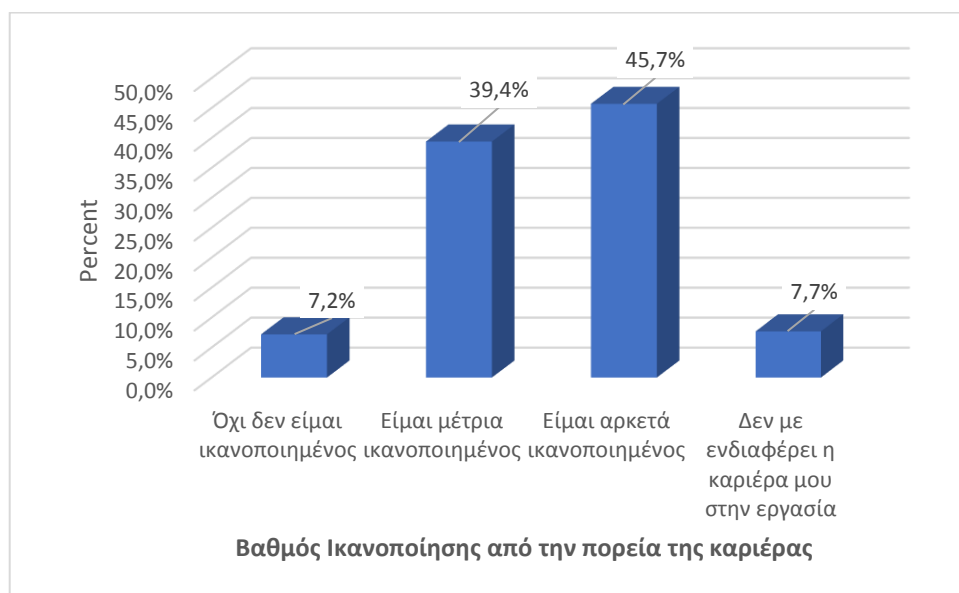
11. Επίπεδο ικανοποίησης του δείγματος για την επαγγελματική του καριέρα:

Πίνακας 12: Ικανοποίηση από την πορεία της καριέρας του εργαζόμενου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι δεν είμαι ικανοποιημένος	16	7,2	7,2	7,2
	Είμαι μέτρια ικανοποιημένος	87	39,0	39,4	46,6
	Είμαι αρκετά ικανοποιημένος	101	45,3	45,7	92,3
	Δεν με ενδιαφέρει η καριέρα μου στην εργασία	17	7,6	7,7	100,0
	Total	221	99,1	100,0	
Missing	System	2	,9		
Total		223	100,0		

¹¹⁹ Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994)

Διάγραμμα 11: Ποσοστιαία κατανομή βαθμού ικανοποίησης από την πορεία της καριέρας



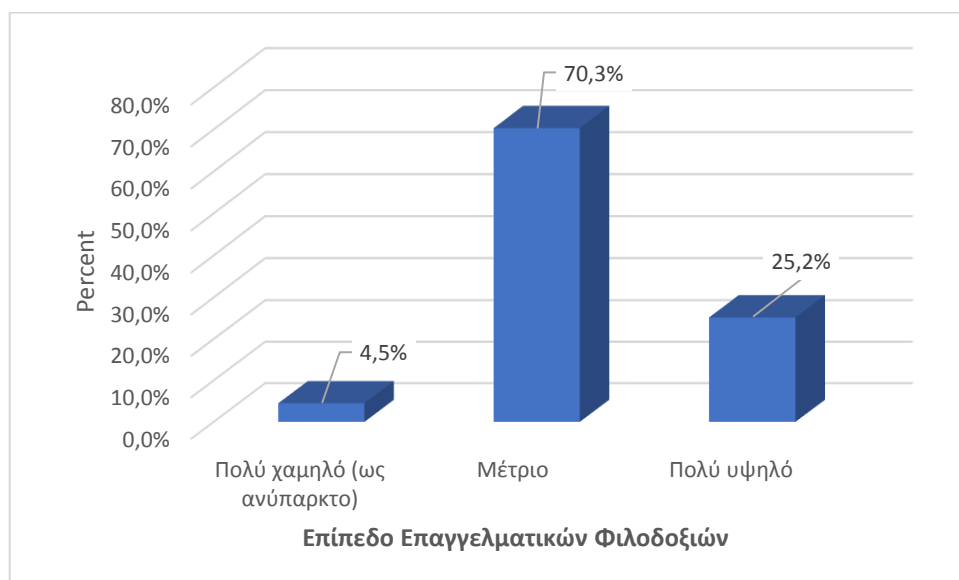
Παρατηρούμε ότι το 45,7% του δείγματος, δηλαδή περίπου οι μισοί ερωτώμενοι, είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την πορεία της καριέρας τους, ενώ μόλις το 7,2% του δείγματος δηλώνει ότι δεν είναι ικανοποιημένο από αυτή. Το 39,4% του δείγματος αποτελείται από δημοσίους υπαλλήλους που είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την πορεία της καριέρας τους, ενώ τέλος υπάρχει και ένα ποσοστό 7,7% δηλαδή 17 δημόσιοι υπάλληλοι που δηλώνουν ότι δεν τους ενδιαφέρει η καριέρα τους στην εργασία.

12. Επίπεδο επαγγελματικών φιλοδοξιών του δείγματος:

Πίνακας 13: Αξιολόγηση επιπέδου επαγγελματικών φιλοδοξιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ χαμηλό (ως ανύπαρκτο)	10	4,5	4,5	4,5
	Μέτριο	156	70,0	70,3	74,8
	Πολύ υψηλό	56	25,1	25,2	100,0
	Total	222	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		223	100,0		

Διάγραμμα 12: Ποσοστιαία κατανομή αξιολόγησης επιπέδου επαγγελματικών φιλοδοξιών



Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων του δείγματος, δηλαδή το 70,3% (156 άτομα) έχουν μέτριες επαγγελματικές φιλοδοξίες. Το ¼ περίπου του δείγματος δηλαδή το 25,2% έχει πολύ υψηλές επαγγελματικές φιλοδοξίες και μόλις το 4,5%, δηλαδή 10 άτομα έχουν πολύ χαμηλό, ως ανύπαρκτο επίπεδο επαγγελματικών φιλοδοξιών. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων έχει ένα μέτριο επίπεδο επαγγελματικών φιλοδοξιών, το οποίο σημαίνει ότι δεν έχουν κάποιο ικανοποιητικό κίνητρο προκειμένου να είναι περισσότερο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί.

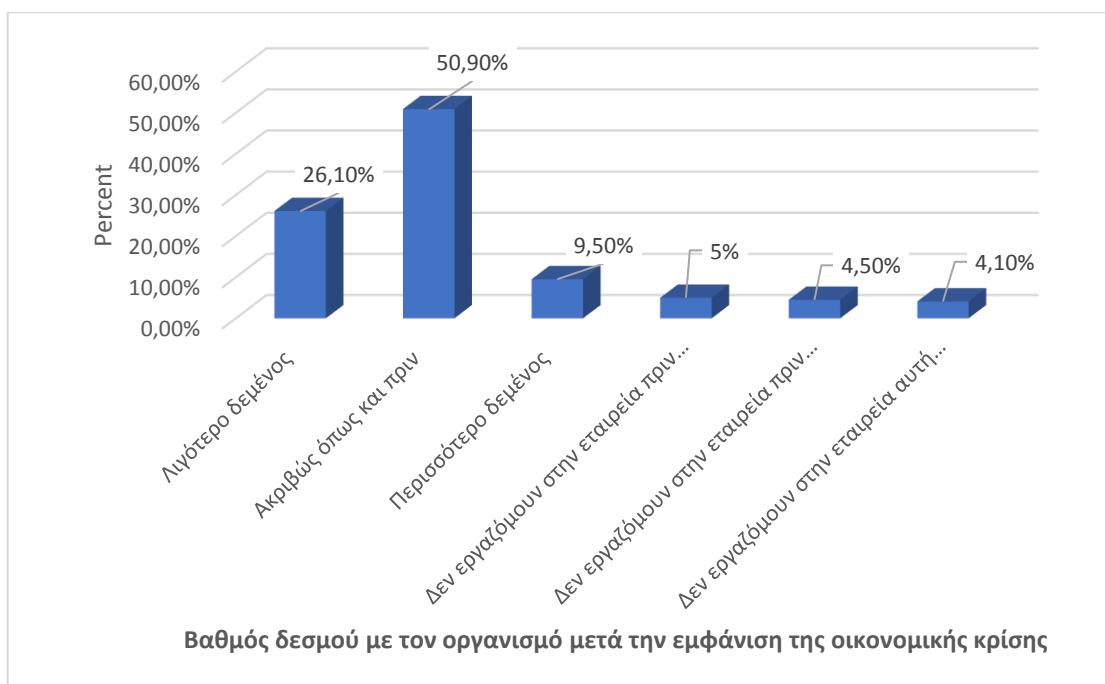
13. Αξιολόγηση των δεσμών του δείγματος με τον οργανισμό που εργάζεται:

Πίνακας 14: Αξιολόγηση δεσμών δείγματος με τον οργανισμό μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο δεμένος	58	26,0	26,1	26,1
	Ακριβώς όπως και πριν	113	50,7	50,9	77,0
	Περισσότερο δεμένος	21	9,4	9,5	86,5
	Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία πριν την κρίση αλλά αισθάνομαι λίγο δεμένος	11	4,9	5,0	91,4
	Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία πριν την κρίση αλλά αισθάνομαι μέτρια δεμένος	10	4,5	4,5	95,9

Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία αυτή πριν την κρίση αλλά αισθάνομαι αρκετά δεμένος	9	4,0	4,1	100,0
Total	222	99,6	100,0	
Missing System	1	,4		
Total	223	100,0		

Διάγραμμα 13: Ποσοστιαία κατανομή αξιολόγησης του δεσμού με τον οργανισμό, μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης



Παρατηρούμε ότι λίγο περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους του δείγματος, και συγκεκριμένα ποσοστό 50,9% θεωρούν ότι δεν υπήρξε αλλαγή στους δεσμούς τους με τον οργανισμό που εργάζονται, μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι οι οικονομική κρίση δεν επηρέασε τη σχέση των υπαλλήλων αυτών με τον οργανισμό. Περίπου το ¼ του δείγματος, δηλαδή ένα ποσοστό 26,10% νιώθει λιγότερο δεμένος με τον οργανισμό που εργάζεται μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, ενώ μόλις το 9,5%, δηλαδή περίπου 21 άτομα νιώθουν περισσότερο δεμένα με τον οργανισμό, μετά την εμφάνιση της οικονομικής ύφεσης. Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι το ποσοστό αυτών που δεν εργαζόταν στην εταιρεία πριν την κρίση είναι πολύ μικρό και συγκεκριμένα 13,6%, και αυτό πιθανότατα οφείλεται στις περιορισμένες προσλήψεις που έγιναν στους δημόσιους οργανισμούς μετά την κρίση. Από αυτό το ποσοστό το 5% αισθάνεται λίγο δεμένο με τον οργανισμό, το 4,5% αισθάνεται μέτρια δεμένο με τον οργανισμό, ενώ το 4,1% αισθάνεται αρκετά δεμένο με τον οργανισμό.

5.3. Παραγοντική Ανάλυση

Η παραγοντική ανάλυση είναι μία στατιστική μέθοδος που έχει σκοπό να βρει ύπαρξη κοινών παραγόντων ανάμεσα σε μια ομάδα μεταβλητών. Με αυτή τη μεθοδολογία καταφέρνουμε:

- Να μειώσουμε τις διαστάσεις του προβλήματος
- Να δημιουργήσουμε καινούργιες μεταβλητές, τους παράγοντες, τις οποίες μπορούμε να τις θεωρήσουμε ως κάποιες μη μετρήσιμες μεταβλητές
- Να εξηγήσουμε συσχετίσεις που υπάρχουν στα δεδομένα, για τις οποίες έχουμε υποθέσει ότι οφείλονται αποκλειστικά στην ύπαρξη κάποιων κοινών παραγόντων που δημιούργησαν τα δεδομένα.

Σαν μέθοδος έχει δεχθεί πολλές κριτικές, παρόλα αυτά η ανάλυση αυτή είναι πολύ χρήσιμη σε επιστήμες όπως η έρευνα αγοράς και η Ψυχομετρία, καθώς καταφέρνει να ποσοτικοποιήσει μη μετρήσιμες ποσότητες.

Έτσι λοιπόν επειδή στο ερωτηματολόγιό μας έχουμε πολλές συνεχείς μεταβλητές με αποτέλεσμα να υπάρξει η πιθανότητα σύγχυσης αποτελεσμάτων ή να μην εξάγεται κανένα αποτέλεσμα θα προσπαθήσουμε να μειώσουμε το πρόβλημα εφαρμόζοντας την Παραγοντική Ανάλυση (Factor analysis). Με την παραγοντική ανάλυση λοιπόν, θα προσπαθήσουμε να εξερευνήσουμε τις σχέσεις μεταξύ μιας ομάδας μεταβλητών και στη συνέχεια να μειώσουμε τον αριθμό τους.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε για την εξαγωγή παραγόντων είναι η Principal Component Analysis. Στον πίνακα Communalities μπορούμε να «δούμε» το ποσοστό της μεταβλητότητας κάθε μεταβλητής που εξηγείται από τον αριθμό των παραγόντων που προσαρμόστηκε (άρα είναι ένας αριθμός μεταξύ 0 και 1). Η πρώτη στήλη (Initial) είναι πάντοτε 1 όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος των κύριων συνιστωσών. Τα communalities λοιπόν μετρούν το ποσοστό της διακύμανσης κάθε μεταβλητής που «εξηγείται» από όλους τους παράγοντες (στήλη extraction). Για παράδειγμα, αν μια μεταβλητή έχει πολύ χαμηλό communality, αυτό σημαίνει ότι δεν έχει σχεδόν τίποτα κοινό με τις υπόλοιπες μεταβλητές και ουσιαστικά δε συνεισφέρει στην ανάλυση.

Από τον πίνακα που ακολουθεί διαπιστώνουμε ότι και οι 17 μεταβλητές που χρησιμοποιούμε στο δείγμα μας συμμετέχουν σημαντικά στη διαμόρφωση των παραγόντων (πρέπει να είναι πάνω από 0,300 για να συμμετέχουν και στον πίνακα που ακολουθεί, εδώ διαπιστώνουμε ότι είναι πάνω από 0,540), καθώς κανένα communality δεν είναι χαμηλό.

Πίνακας 15: Communalities

	Communalities	
	Initial	Extraction
Ερώτηση 14.1 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,796

Ερώτηση 14.2 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,739
Ερώτηση 14.3 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,738
Ερώτηση 14.4 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,687
Ερώτηση 14.5 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,752
Ερώτηση 14.6 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,718
Ερώτηση 14.7 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,692
Ερώτηση 14.8 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,726
Ερώτηση 14.9 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,543
Ερώτηση 14.10 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,550
Ερώτηση 14.11 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,579
Ερώτηση 14.12 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,750
Ερώτηση 14.13 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,691
Ερώτηση 14.15 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,747
Ερώτηση 14.16 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,703
Ερώτηση 14.17 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,632
Ερώτηση 14.14 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	1,000	,686

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Παρατηρούμε ότι το προσαρμοσμένο μοντέλο ερμηνεύει 79,6% της πρώτης ερώτησης. Αυτό σημαίνει ότι το προσαρμοσμένο μοντέλο είναι ιδιαίτερα καλό για την πρώτη ερώτηση. Σε παρόμοια ποσοστά κυμαίνονται και οι 2^η, 3^η, 5^η, 6^η,

8^η, 12^η, 15^η, 16^η ερωτήσεις, το οποίο σημαίνει ότι το προσαρμοσμένο μοντέλο είναι ιδιαίτερα καλό και για αυτές τις ερωτήσεις. Πολύ καλό θεωρείται το μοντέλο και για τις 4^η, 7^η, 13^η, 17, 14^η ερωτήσεις καθώς το ερμηνεύει τις ερωτήσεις σε ποσοστά 68,7%, 69,2%, 69,1%, 63,2% και 68,6% αντίστοιχα. Αρκετά καλό θεωρείται το μοντέλο και για τις ερωτήσεις 9^η, 10^η και 11^η καθώς τις ερμηνεύει σε ποσοστά 54,3%, 55,0% και 57,9% αντίστοιχα. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι και οι 17 μεταβλητές που χρησιμοποιούμε στο δείγμα συμμετέχουν στη διαμόρφωση των παραγόντων σημαντικά, και επομένως δε χρειάζεται να παραλείψουμε καμία.

Ο πίνακας Total Variance Explained περιέχει στη στήλη Initial Eigenvalues τις ιδιοτιμές και το ποσοστό της διακύμανσης που κάθε ιδιοτιμή ερμηνεύει, άρα κάθε κύρια συνιστώσα. Δηλαδή η ιδιοτιμή είναι το ποσοστό της διακύμανσης που «εξηγεί» ένας παράγοντας. Οι τιμές των eigenvalues ορίζονται από το πρόγραμμα να ξεπερνούν τη μονάδα. Αυτή είναι βασική προϋπόθεση προκειμένου να συμπεριληφθεί μια μεταβλητή στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Στη στήλη Extaction Sum of Squared Loadings μας δίνεται το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί κάθε παράγοντας αν χρησιμοποιηθεί ως κριτήριο προσδιορισμού του αριθμού των παραγόντων το κριτήριο του Kaiser.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει συνολικά 17 παράγοντες (όσες και οι μεταβλητές). Όμως διαπιστώνουμε ότι οι παράγοντες που διαμορφώνονται είναι δύο, καθώς μόνο για τους δύο πρώτους παράγοντες, οι eigenvalues είναι υψηλές (πάνω από 1,0). Για το λόγο αυτό, στις στήλες extraction sums of squared loadings συμπεριλαμβάνονται μόνο οι δύο πρώτοι παράγοντες. Οι δύο πρώτοι παράγοντες λοιπόν ερμηνεύουν το 68,99% της συνολικής διακύμανσης (γενικά ένα ποσοστό συνολικής διακύμανσης πάνω από 50% θεωρείται ικανοποιητικό για τους εξαγόμενους παράγοντες).

Πίνακας 16: Total Variance Explained

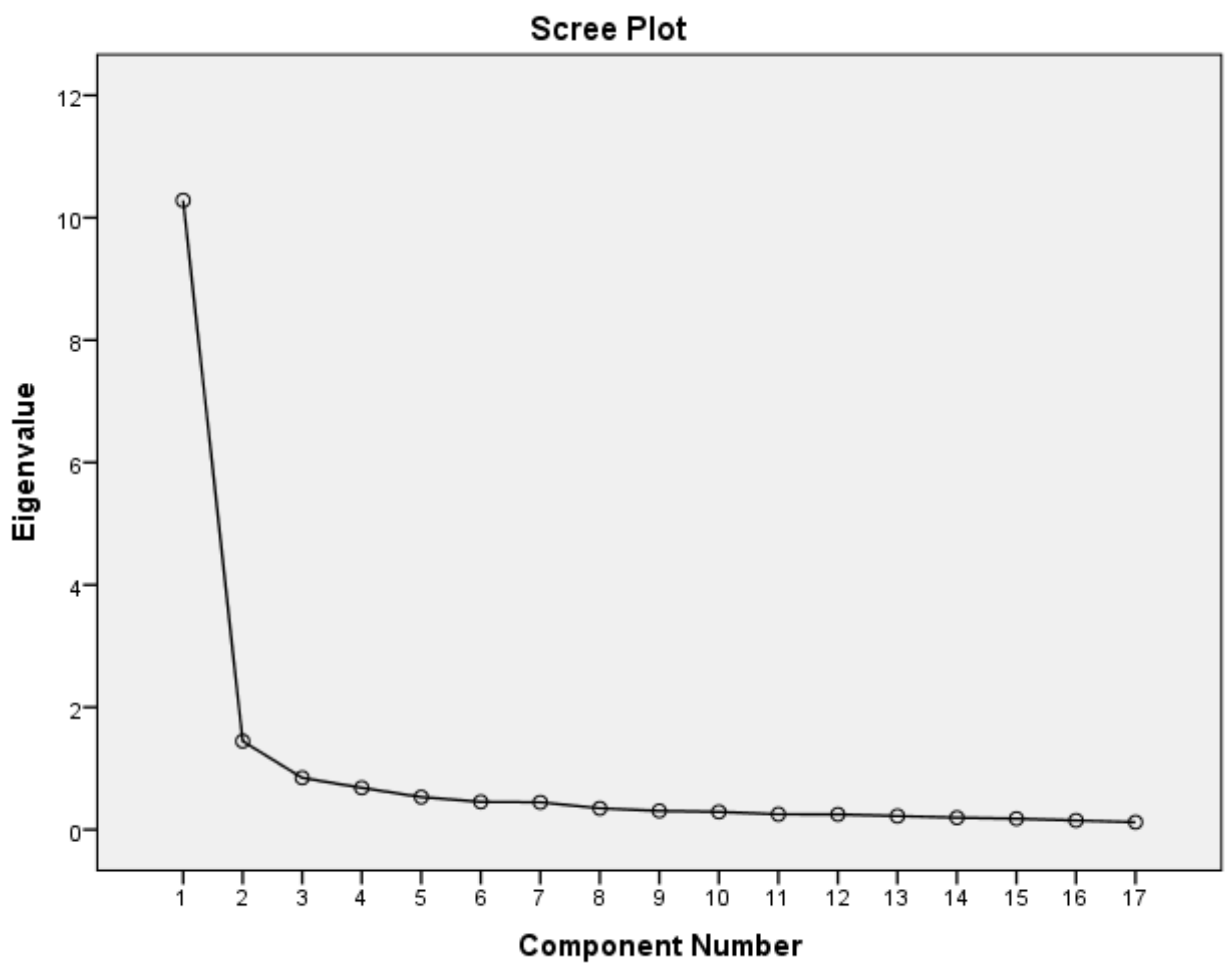
Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,284	60,494	60,494	10,284	60,494	60,494	7,133	41,958	41,958
2	1,446	8,504	68,998	1,446	8,504	68,998	4,597	27,040	68,998
3	,846	4,977	73,974						
4	,683	4,016	77,990						
5	,532	3,128	81,118						
6	,453	2,667	83,786						

7	,446	2,626	86,411						
8	,348	2,047	88,458						
9	,305	1,794	90,252						
10	,290	1,708	91,960						
11	,251	1,475	93,434						
12	,248	1,460	94,895						
13	,222	1,306	96,200						
14	,196	1,151	97,351						
15	,179	1,052	98,403						
16	,150	,881	99,285						
17	,122	,715	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Αυτό καταδεικνύεται καλύτερα και στο επόμενο σχήμα:

Διάγραμμα 14: Scree Plot



Το scree plot απεικονίζει τους παράγοντες στον οριζόντιο άξονα και τις αντίστοιχες eigenvalues στον κάθετο άξονα. Η καμπύλη του scree plot, «κατεβαίνοντας» από αριστερά προς τα δεξιά, συνεπάγεται μείωση των eigenvalues. Αρχικά, η κλίση της καμπύλης είναι μεγάλη (σχεδόν παράλληλη με τον κάθετο άξονα), έπειτα η καμπύλη σχηματίζει μια απότομη γωνία (100-150μοιρών) και, πλησιάζοντας στις χαμηλές eigenvalues, η καμπύλη γίνεται σχεδόν παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα.

Το σημείο στο οποίο η γωνία αλλάζει κλίση αντιπροσωπεύει τον αριθμό των παραγόντων που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην ανάλυση. Στην έρευνά μας, φαίνεται ότι η κάθετη πτώση διατηρείται μέχρι και το δεύτερο παράγοντα, ενώ στον τρίτο παράγοντα η καμπύλη έχει ήδη αρχίσει να γίνεται οριζόντια. Επομένως, μόνο οι δύο πρώτοι παράγοντες θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην ανάλυση, επιβεβαιώνοντας τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα.

Ο πίνακας Rotated Component Matrix περιέχει τις επιβαρύνσεις των παραγόντων μετά την περιστροφή. Από τον πίνακα αυτό μπορούμε να «ερμηνεύσουμε» τους παράγοντες. Οι factor loadings αποτελούν τη βάση για την ονομασία των παραγόντων. Τα loadings που ξεπερνούν το 0,6 θεωρούνται υψηλά, ενώ loadings χαμηλότερα από 0,3 δε συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία ονομασίας παραγόντων. Ο παραπάνω πίνακας μας δείχνει σε ποιον από τους 2 παράγοντες «φορτώνεται» το κάθε στοιχείο.

Στον επόμενο πίνακα διαπιστώνουμε τον τρόπο που διαμορφώθηκαν, μέσω της περιστροφής, οι δύο παράγοντες (δηλαδή οι δύο νέες μεταβλητές, που είναι «λανθάνουσες» μεταβλητές αφού, ναι μεν, αποτελούνται από επιμέρους μεταβλητές αλλά δεν υπήρχαν ως δηλωμένες / φανερές μεταβλητές / διαστάσεις στην αρχική μας έρευνα).

Πίνακας 17: Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
Ερώτηση 14.15 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,817	,281
Ερώτηση 14.16 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,800	,251
Ερώτηση 14.12 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,799	,334
Ερώτηση 14.14 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,762	,324
Ερώτηση 14.8 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,750	,405

Ερώτηση 14.11 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,737	,188
Ερώτηση 14.10 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,726	,152
Ερώτηση 14.7 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,718	,420
Ερώτηση 14.17 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,711	,356
Ερώτηση 14.9 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,671	,305
Ερώτηση 14.13 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,621	,553
Ερώτηση 14.1 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,057	,890
Ερώτηση 14.2 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,256	,820
Ερώτηση 14.6 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,460	,712
Ερώτηση 14.5 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,503	,706
Ερώτηση 14.4 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,472	,682
Ερώτηση 14.3 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,599	,616

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Διαπιστώνεται ότι διαμορφώνονται δύο νέοι παράγοντες που θα ονομάσουμε με γνώμονα τις διαστάσεις των μεταβλητών που τις αποτελούν ως εξής:

Ο πρώτος παράγοντας που αποτελείται από ένδεκα μεταβλητές της ερώτησης 14: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, και 17 και περιλαμβάνει μεταβλητές που προσδιορίζονται από τη λειτουργική διάσταση των εργαζομένων αναφορικά με τις οργανωσιακές αλλαγές (βελτίωση – ανάπτυξη) θα λάβει την ονομασία: «Η συμβολή των εργαζομένων (είτε μέσω του οργανισμού είτε μέσω πρωτοβουλιών των ιδίων των εργαζομένων) στη βελτίωση – ανάπτυξη και τις θετικές αλλαγές του οργανισμού».

Ο δεύτερος παράγοντας που αποτελείται από τις πρώτες έξι μεταβλητές της ερώτησης 14: 1, 2, 3, 4, 5, και 6 και περιλαμβάνει μεταβλητές που προσδιορίζονται από τον τρόπο που η ανώτατη διοίκηση τοποθετείται αναφορικά με τις οργανωσιακές αλλαγές θα λάβει την ονομασία: «Η συστηματική κλίση της ανώτατης διοίκησης προς τις συνεχείς αλλαγές για το διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με πάγιο στόχο την αδιάλειπτη βελτίωσή του».

Ο Πίνακας Component Transformation Matrix δείχνει τη συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων μετά την περιστροφή.

Πίνακας 18: Component Transformation Matrix

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,802	,597
2	-,597	,802

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

Αξιοπιστία των Παραγόντων

Με γνώμονα τους δύο παράγοντες που έχουν δημιουργηθεί από το rotation θα γίνει η διερεύνηση της αξιοπιστίας τους. Η διερεύνηση αυτή δε θα βασιστεί μόνο στη διερεύνηση του Cronbach's Alpha αλλά θα επεκταθεί και στη διερεύνηση της συμπεριφοράς κάθε μεταβλητής αν αυτή δεν υπολογιζόταν στην παραγοντική ανάλυση.

Για τον 1^ο παράγοντα: «Η συμβολή των εργαζομένων (είτε μέσω του οργανισμού είτε μέσω πρωτοβουλιών των ιδίων των εργαζομένων) στη βελτίωση – ανάπτυξη και τις θετικές αλλαγές του οργανισμού», διαπιστώνουμε από τη διερεύνηση του Cronbach's Alpha, στον παρακάτω πίνακα Reliability Statistics, ότι είναι πάρα πολύ υψηλός πλησιάζοντας τη μονάδα. Άρα, η διαμόρφωση του παράγοντα είναι σημαντικά αξιόπιστη αφού η τιμή του Cronbach's Alpha είναι 0,946, δεδομένου ότι όσο πιο κοντά στη μονάδα είναι ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha του πίνακα Reliability Statistics, τόσο πιο αξιόπιστο είναι το δείγμα.

Πίνακας 19: Case Processing Summary 1ου παράγοντα

Case Processing Summary 1^{ου} παράγοντα

		N	%
Cases	Valid	222	99,6
	Excluded ^a	1	,4
	Total	223	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 20: Reliability Statistics 1ου παράγοντα

**Reliability Statistics 1^{ου}
παράγοντα**

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	11

Παράλληλα, θα κάνουμε χρήση του εργαλείου if Item Deleted. Η στήλη αυτή παρουσιάζει τις υποθετικές τιμές του “alpha” αν η αντίστοιχη μεταβλητή δε συμπεριλαμβανόταν στην ανάλυση. Διαπιστώνουμε λοιπόν από τον παρακάτω πίνακα και τη στήλη Cronbach's Alpha if Item Deleted, ότι καμία από τις 11 μεταβλητές που απαρτίζουν τον παράγοντα «Η συμβολή των εργαζομένων (είτε μέσω του οργανισμού είτε μέσω πρωτοβουλιών των ιδίων των εργαζομένων) στη βελτίωση – ανάπτυξη και τις θετικές αλλαγές του οργανισμού», δεν ξεπερνάει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,946, άρα δεν υπάρχει πρόβλημα με τη συμμετοχή κάποιας από τις μεταβλητές στη διαμόρφωση – διάρθρωση του συγκεκριμένου παράγοντα.

Πίνακας 21: Item -Total Statistics 1ου παράγοντα

Item-Total Statistics 1^{ου} παράγοντα

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερώτηση 14.15 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	516,4820	38986,830	,825	,939
Ερώτηση 14.16 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	521,2793	38600,428	,793	,940
Ερώτηση 14.12 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	517,5811	38721,358	,831	,939
Ερώτηση 14.14 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	515,6982	39435,198	,793	,940
Ερώτηση 14.8 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	521,6532	38670,644	,816	,939

Ερώτηση 14.11 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	522,1261	39208,301	,695	,944
Ερώτηση 14.10 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	509,4324	40921,007	,665	,945
Ερώτηση 14.7 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	519,2928	38947,339	,792	,940
Ερώτηση 14.17 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	518,8153	39004,613	,752	,942
Ερώτηση 14.9 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	514,3198	40530,246	,677	,944
Ερώτηση 14.13 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	516,5180	39323,536	,752	,942

Αξιοπιστία του 2^{ου} Παράγοντα: «Η συστηματική κλίση της ανώτατης διοίκησης προς τις συνεχείς αλλαγές για το διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με πάγιο στόχο την αδιάλειπτη βελτίωσή του», διαπιστώνουμε από τη διερεύνηση του Cronbach's Alpha, στον πίνακα Reliability Statistics, ότι είναι εξίσου πολύ υψηλός πλησιάζοντας και σε αυτόν τον παράγοντα, τη μονάδα. Άρα, η διαμόρφωση και του δεύτερου παράγοντα, με τις έξι μεταβλητές, είναι σημαντικά αξιόπιστη αφού η τιμή του Cronbach's Alpha είναι 0,917, δεδομένου ότι όσο πιο κοντά στη μονάδα είναι ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha του πίνακα Reliability Statistics, τόσο πιο αξιόπιστο είναι το δείγμα.

Πίνακας 22: Case Processing Summary 2ου παράγοντα

Case Processing Summary 2^{ου} παράγοντα

		N	%
Cases	Valid	223	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	223	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 23: Reliability Statistics 2ου παράγοντα

Reliability Statistics 2^{ου}

παράγοντα

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

Παράλληλα, κάνοντας χρήση του εργαλείου if Item Deleted διαπιστώνουμε από τον παρακάτω πίνακα και τη στήλη Cronbach's Alpha if Item Deleted, ότι καμία από τις 6 μεταβλητές που απαρτίζουν τον παράγοντα «Η συστηματική κλίση της ανώτατης διοίκησης προς τις συνεχείς αλλαγές για το διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με πάγιο στόχο την αδιάλειπτη βελτίωσή του» δεν ξεπερνάει την τιμή του Cronbach's Alpha, 0,917, άρα, και στην περίπτωση του δεύτερου παράγοντα, δεν υπάρχει πρόβλημα με τη συμμετοχή κάποιας από τις μεταβλητές στη διαμόρφωση – διάρθρωση του παράγοντα.

Πίνακας 24: Item-Total Statistics 2ου παράγοντα

Item-Total Statistics 2 ^{ου} παράγοντα				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ερώτηση 14.1 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	251,3139	11305,847	,693	,912
Ερώτηση 14.2 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	253,1794	11319,085	,753	,903
Ερώτηση 14.6 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	252,4664	11278,782	,791	,898
Ερώτηση 14.5 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	255,2377	11013,542	,807	,896
Ερώτηση 14.4 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	255,9283	10922,959	,775	,900
Ερώτηση 14.3 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	256,4709	10838,746	,774	,900

5.4. Cluster Analysis

Η ανάλυση κατά συστάδες είναι μία μέθοδος που σκοπό έχει να κατατάξει τις υπάρχουσες παρατηρήσεις σε δύο ή περισσότερες αμοιβαία αποκλειόμενες άγνωστες ομάδες και βασίζεται σε συνδυασμούς μεταβλητών. Ο σκοπός της ανάλυσης ομάδων είναι η ανακάλυψη ενός συστήματος διαχωρισμού των παρατηρήσεων σε ομάδες των οποίων τα μέλη έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Έτσι λοιπόν θα χρησιμοποιήσουμε cluster analysis, προκειμένου να μπορέσουμε να απαντήσουμε στα 2 ερωτήματα της έρευνάς μας. Το πρώτο σχετίζεται με το πώς ομαδοποιούνται οι μεταβλητές ώστε να εκφράσουν ένα κοινό πλαίσιο αντίληψης αλλαγών; Και το δεύτερο σχετίζεται με το αν οι συμμετέχοντες στο δείγμα διαμορφώνουν θέσεις «υπέρ» της κατεύθυνσης (αντίληψης) της μεταβλητής ή «εναντίον» της;

Cluster Analysis του παράγοντα: «Η συμβολή των εργαζομένων (είτε μέσω του οργανισμού είτε μέσω πρωτοβουλιών των ιδίων των εργαζομένων) στη βελτίωση – ανάπτυξη και τις θετικές αλλαγές του οργανισμού». Με την ανάλυση αυτή διερευνούμε πως αντιδρά το δείγμα στα πλαίσια και των 11 μεταβλητών που απαρτίζουν τον συγκεκριμένο παράγοντα, δηλαδή πως τοποθετείται ο κάθε ερωτώμενος σε κάθε μία από τις 11 μεταβλητές και πως τελικά διαμορφώνεται η τελική του επιλογή στα πλαίσια του συγκεκριμένου παράγοντα συνολικά. Από προηγούμενες έρευνες του ίδιου βεληνεκούς και εύρους έχει διαπιστωθεί ότι στις περιπτώσεις αυτές διαμορφώνονται δύο ομάδες. Η μία ομάδα διαμορφώνεται από τα άτομα του δείγματος που έχουν «χαμηλές επιλογές» στις μεταβλητές του παράγοντα, δηλαδή πρόκειται για την ομάδα που υποστηρίζει ότι δεν ισχύει ή ισχύει πολύ λίγο η συγκεκριμένη κατάσταση που προσδιορίζεται από τη κάθε ερώτηση. Η άλλη ομάδα συντίθεται από τα άτομα του δείγματος που έχουν «υψηλές επιλογές» στις μεταβλητές του παράγοντα, δηλαδή πρόκειται για την ομάδα που υποστηρίζει ότι ισχύει αρκετά ή ισχύει πάρα πολύ η συγκεκριμένη κατάσταση που προσδιορίζεται από τη κάθε ερώτηση. Ένεκα των συγκεκριμένων συνθηκών θα κάνουμε χρήση του εργαλείου K-Means Cluster, που χρησιμοποιείται όταν ο αριθμός των ομάδων είναι γνωστός.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνονται, για κάθε μεταβλητή του πρώτου παράγοντα, τα αρχικά κέντρα γύρω από τα οποία θα ταξινομηθεί η κάθε ομάδα.

Πίνακας 25: Initial Cluster Centers 1ου παράγοντα

	Cluster	
	1	2
Ερώτηση 14.7 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	40,00	100,00
Ερώτηση 14.8 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	10,00	100,00
Ερώτηση 14.9 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	5,00	90,00
Ερώτηση 14.10 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	10,00	90,00
Ερώτηση 14.11 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	5,00	95,00
Ερώτηση 14.12 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	5,00	90,00
Ερώτηση 14.13 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	5,00	90,00

Ερώτηση 14.14 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	5,00	80,00
Ερώτηση 14.15 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	5,00	90,00
Ερώτηση 14.16 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	5,00	95,00
Ερώτηση 14.17 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	5,00	90,00

Παρατηρούμε ότι η μεταβλητή 14.7, που είναι, «η διαρκής βελτίωση των δεξιοτήτων – ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω ομαδικών επιμορφώσεων από τον ίδιο τον οργανισμό», έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» τη τιμή 40 που είναι κοντά στη μέση τιμή των αξιολογήσεων (που είναι η τιμή 50 και σημαίνει ότι η ισχύς της είναι μια μέση κατάσταση). Η ίδια μεταβλητή έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «υψηλών επιλογών» την τιμή 100 που είναι το απόλυτο των αξιολογήσεων.

Η μεταβλητή 14.8, που είναι, «το κλίμα διαρκούς ανάπτυξης/βελτίωσης των δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων», έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 10, που προσεγγίζει την ελάχιστη κατηγορία αξιολογήσεων το οποίο συνεπάγεται ότι μία ομάδα εργαζομένων θεωρεί ότι ο οργανισμός βρίσκεται οργανωτικά σε πλήρη στασιμότητα. Αντιθέτως η ομάδα των «υψηλών επιλογών», για την οποία η μεταβλητή έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της την τιμή 100 βιώνει την οργανισμό στον οποίο εργάζεται ως βρισκόμενο σε διαρκή εξέλιξη και ανάπτυξη.

Η μεταβλητή 14.9, που είναι «η συστηματική αφοσίωση από τους εργαζόμενους των αλλαγών που αποφασίζονται και εφαρμόζονται από τον οργανισμό», έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 5 που είναι κοντά στη χαμηλή τιμή των αξιολογήσεων, που είναι το 1 και σημαίνει καθόλου. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αυτής της ομάδας εκτελούν αποφάσεις της διοίκησης χωρίς να γίνονται κοινωνοί του σχεδιασμού και των στόχων της. Η ίδια μεταβλητή έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «υψηλών επιλογών» την τιμή 90 που είναι κοντά στην υψηλή τιμή των αξιολογήσεων που είναι το 100 δηλαδή το απόλυτο των αξιολογήσεων, το οποίο σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε αυτή την ομάδα κατανοούν πλήρως και αφομοιώνουν συστηματικά τις αλλαγές που αφορούν τον οργανισμό.

Η μεταβλητή 14.10, που είναι «η ικανότητα των εργαζομένων να εφαρμόζουν εύκολα τη γνώση που παίρνουν από την εκπαίδευσή τους, στην καθημερινή τους εργασία», έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 10, που είναι το πάρα πολύ λίγο των αξιολογήσεων. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των απαιτήσεων παραγωγής έργου. Αυτή η μεταβλητή έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «υψηλών επιλογών» την τιμή 90

που είναι κοντά στην υψηλή τιμή των αξιολογήσεων που είναι το 100 δηλαδή το απόλυτο των αξιολογήσεων.

Η μεταβλητή 14.11 που είναι «η υποστήριξη του οργανισμού στην «ατομική ιδιωτική» εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων», έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 5 που είναι κοντά στη χαμηλή τιμή των αξιολογήσεων, που είναι το 1 και σημαίνει καθόλου. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» πιστεύουν ότι ο οργανισμός στέκεται εμπόδιο στην ατομική πρωτοβουλία για εκπαίδευση και εξέλιξη. Ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «υψηλών επιλογών» έχει την τιμή 95 που είναι κοντά στην υψηλή τιμή των αξιολογήσεων που είναι το 100 δηλαδή το απόλυτο των αξιολογήσεων. Οι εργαζόμενοι της ομάδας αυτής θεωρούν ότι ο οργανισμός στηρίζει την ατομική πρωτοβουλία για εκπαίδευση και επιμόρφωση των στελεχών.

Η μεταβλητή 14.12 που είναι «η υποστήριξη του οργανισμού στους εργαζόμενους στην κατανόηση και υιοθέτηση των νέων οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών, όταν αυτές υιοθετούνται» έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 5, που προσεγγίζει την ελάχιστη κατηγορία αξιολογήσεων το οποίο συνεπάγεται ότι μία ομάδα εργαζομένων θεωρεί ότι ο οργανισμός απαιτεί από τους εργαζόμενους την υιοθέτηση των αλλαγών χωρίς να θεωρεί απαραίτητο να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τον λόγο που αυτές γίνονται. Αντιθέτως η ομάδα των «υψηλών επιλογών», για την οποία η μεταβλητή έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της την τιμή 90 θεωρούν ότι ο οργανισμός βοηθάει σημαντικά τους εργαζόμενους στην κατανόηση και υιοθέτηση των νέων λειτουργιών, που προκύπτουν από τις οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές που υιοθετεί ο οργανισμός.

Η μεταβλητή 14.13 που είναι «η μη προσκόλληση από τον οργανισμό στις παραδοσιακές οργανωτικές και λειτουργικές δομές και η υποστήριξη των καινοτόμων οργανωτικών και λειτουργικών δομών» έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 5, που προσεγγίζει την ελάχιστη κατηγορία αξιολογήσεων το οποίο συνεπάγεται ότι μία ομάδα εργαζομένων θεωρεί ότι ο οργανισμός είναι προσκολλημένος στις παραδοσιακές και λειτουργικές δομές. Αντιθέτως η ομάδα των «υψηλών επιλογών», για την οποία η μεταβλητή έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της την τιμή 90 θεωρούν ότι ο οργανισμός αποδέχεται και επιβραβεύει τις καινοτόμες οργανωτικές και λειτουργικές ιδέες.

Η μεταβλητή 14.14 που είναι «η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων όταν γίνονται αλλαγές στον οργανισμό, μετά το πρώτο διάστημα της αφομοίωσης των νέων μεθόδων», έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 5 που είναι κοντά στη χαμηλή τιμή των αξιολογήσεων, που είναι το 1 και σημαίνει καθόλου. Αυτό συνεπάγεται ότι η ομάδα αυτή πιστεύει ότι η απόδοση των εργαζομένων παραμένει χαμηλή και μετά το πρώτο διάστημα εφαρμογής των αλλαγών, το οποίο συνεπάγεται ότι οι αλλαγές δεν είναι προσανατολισμένες στην αύξηση της απόδοσης (unmanaged changes). Αυτή η μεταβλητή έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «υψηλών επιλογών» την τιμή 90 που είναι κοντά στην υψηλή τιμή των αξιολογήσεων που είναι το 100 δηλαδή το απόλυτο των αξιολογήσεων. Αυτό

συνεπάγεται ότι η ομάδα αυτή πιστεύει ότι η απόδοση των εργαζομένων αυξάνεται μετά το πρώτο διάστημα εφαρμογής των αλλαγών.

Η μεταβλητή 14.15 που είναι «η υιοθέτηση αλλαγών από τον οργανισμό που συστηματικά παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιτυχία» έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 5, που προσεγγίζει την ελάχιστη κατηγορία αξιολογήσεων το οποίο συνεπάγεται ότι μία ομάδα εργαζομένων πιστεύει ότι οι αλλαγές στον οργανισμό έχουν συστηματικά μεγάλη αποτυχία, υποδηλώνοντας πιθανότατα ελλιπή σχεδιασμό. Αντιθέτως η ομάδα των «υψηλών επιλογών», για την οποία η μεταβλητή έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της την τιμή 90 θεωρούν ότι οι αλλαγές που εφαρμόζονται από τον οργανισμό είναι συνήθως επιτυχής.

Η μεταβλητή 14.16 που είναι «η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση των προγραμμάτων επιμόρφωσης/εκπαίδευσης» έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 5, που προσεγγίζει την ελάχιστη κατηγορία αξιολογήσεων το οποίο συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι αυτής της ομάδας αισθάνονται αποκλεισμένοι από τη διαδικασία διαμόρφωσης των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «υψηλών επιλογών» έχει την τιμή 95 που είναι κοντά στην υψηλή τιμή των αξιολογήσεων που είναι το 100 δηλαδή το απόλυτο των αξιολογήσεων. Οι εργαζόμενοι της ομάδας αυτής νιώθουν ότι συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση των προγραμμάτων επιμόρφωσης.

Η μεταβλητή 14.17 που είναι «η ύπαρξη εργαζομένων στον οργανισμό, που ηγούνται των όποιων αλλαγών και προσπαθούν να επηρεάσουν θετικά τους υπόλοιπους εργαζόμενους για το σωστό των προτεινόμενων αλλαγών» έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 5, που προσεγγίζει την ελάχιστη κατηγορία αξιολογήσεων το οποίο συνεπάγεται ότι υπάρχει έλλειψη στελεχών ικανών να οδηγήσουν τον οργανισμό σε αλλαγές, διασφαλίζοντας παράλληλα την υποστήριξη των υπόλοιπων εργαζομένων σε αυτούς τους σχεδιασμούς. Αντιθέτως η ομάδα των «υψηλών επιλογών», για την οποία η μεταβλητή έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της την τιμή 90 θεωρούν ότι υπάρχουν στελέχη στον οργανισμό, που είναι ικανά να ηγηθούν των αλλαγών επηρεάζοντας παράλληλα θετικά τους υπόλοιπους εργαζόμενους σε αυτούς τους σχεδιασμούς.

Πίνακας 26:Final Cluster Centers 1ου παράγοντα

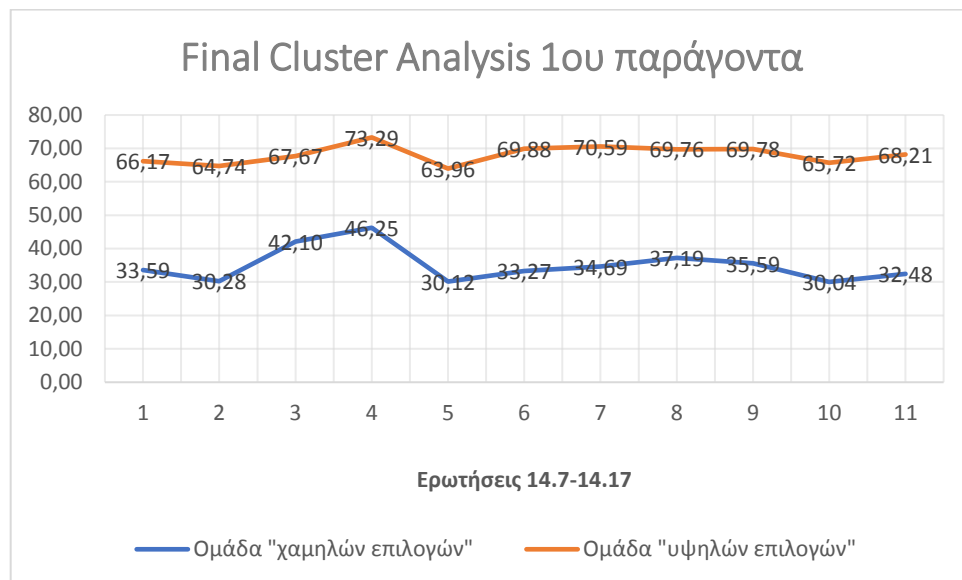
	Cluster	
	1	2
Ερώτηση 14.7 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	33,59	66,17
Ερώτηση 14.8 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	30,28	64,74

Ερώτηση 14.9 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	42,10	67,67
Ερώτηση 14.10 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	46,25	73,29
Ερώτηση 14.11 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	30,12	63,96
Ερώτηση 14.12 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	33,27	69,88
Ερώτηση 14.13 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	34,69	70,59
Ερώτηση 14.14 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	37,19	69,76
Ερώτηση 14.15 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	35,59	69,78
Ερώτηση 14.16 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	30,04	65,72
Ερώτηση 14.17 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	32,48	68,21

Αντίθετα, στον παραπάνω πίνακα που εμφανίζεται η τελική διαμόρφωση των κέντρων συγκέντρωσης των ομάδων διαπιστώνουμε ότι σχεδόν σε όλες τις μεταβλητές τα κέντρα αυτά, και για τις δύο ομάδες (δηλαδή και για την ομάδα των «χαμηλών επιλογών» και για την ομάδα των «υψηλών επιλογών») δεν είναι πολύ απομακρυσμένα από τη μέση τιμή των αξιολογήσεων που είναι η τιμή 50. Με απλά λόγια, δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός «ακραίων» ή «απόλυτων» (δηλαδή 1 ή 100) επιλογών του δείγματος. Εκτός βέβαια από τη μεταβλητή 14.10 όπου η ομάδα 2 με τις «υψηλές επιλογές» συγκεντρώνεται γύρω σχεδόν από το μέσο όρο των «υψηλών επιλογών» (73.29, μ.ο. υψηλών επιλογών 75).

Το συγκεκριμένο συμπέρασμα αποδεικνύεται καλύτερα και στο ακόλουθο διάγραμμα, όπου διαφαίνεται η μη ύπαρξη «ακραίων» ή «απόλυτων» επιλογών του δείγματος. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι και των δύο ομάδων δεν είναι ακραίοι στις απαντήσεις τους, αλλά πιο μετριοπαθείς, υποκινούμενοι είτε θετικά είτε αρνητικά. Δηλαδή και στις δύο ομάδες οι ερωτώμενοι δεν υποστηρίζουν απόλυτα ούτε τη μία, ούτε την άλλη περίπτωση.

Διάγραμμα 15: Final Cluster Analysis 1ου παράγοντα



Συγκεκριμένα και οι δύο ομάδες παρουσιάζουν υψηλότερη τιμή στην ερώτηση 14.10, έχοντας θετική άποψη (η κάθε μία εντός των «ορίων» της ομάδας που ανήκει) σχετικά με την ικανότητα αφομοίωσης της γνώσης που αποκτούν οι εργαζόμενοι από την εκπαίδευσή τους, αποδίδοντάς το με ευκολία στην καθημερινή τους εργασία. Αντίστοιχης μορφής αντιμετώπιση και από τις δύο ομάδες, παρατηρούμε στην ερώτηση 14.11, όπου παρουσιάζεται η χαμηλότερη τιμή. Αυτό σημαίνει ότι θεωρούν ότι ο οργανισμός στέκεται σε σημαντικό βαθμό εμπόδιο στην ατομική πρωτοβουλία για εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων. Βέβαια αξίζει να σημειώσουμε ότι η χαμηλότερη τιμή στην μεταβλητή αυτή, αλλά και η ένταση των απόψεων των δύο ομάδων πάνω σε αυτή τη μεταβλητή είναι εντός των ορίων των ομάδων που ανήκουν.

Από το παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι το δείγμα μας έχει μοιραστεί αναφορικά με την τοποθέτησή του σε μια από τις δύο ομάδες. Οι 112 επέλεξαν την ομάδα των «υψηλών επιλογών» ενώ οι 110 επέλεξαν να εκφραστούν με «χαμηλές επιλογές» στις μεταβλητές που απαρτίζουν τον πρώτο παράγοντα «Η συμβολή των εργαζομένων (είτε μέσω του οργανισμού είτε μέσω πρωτοβουλιών των ιδίων των εργαζομένων) στη βελτίωση – ανάπτυξη και τις θετικές αλλαγές του οργανισμού».

Πίνακας 27: Number of Cases in each Cluster 1ου παράγοντα

Number of Cases in each Cluster 1 ^{ου} παράγοντα		
Cluster	1	110,000
	2	112,000
Valid		222,000
Missing		1,000

Cluster Analysis του παράγοντα: «Η συστηματική κλίση της ανώτατης διοίκησης προς τις συνεχείς αλλαγές για το διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με πάγιο στόχο την αδιάλειπτη βελτίωσή του». Με την ανάλυση αυτή διερευνούμε πως αντιδρά το δείγμα στα πλαίσια και των 6 μεταβλητών που απαρτίζουν τον συγκεκριμένο παράγοντα, δηλαδή πως τοποθετείται ο κάθε ερωτώμενος σε κάθε μία από τις 6 μεταβλητές και πως τελικά διαμορφώνεται η τελική του επιλογή στα πλαίσια του συγκεκριμένου παράγοντα συνολικά. Και στην περίπτωση αυτή θα κάνουμε χρήση του εργαλείου K-Means Cluster, που χρησιμοποιείται όταν ο αριθμός των ομάδων είναι γνωστός.

Πίνακας 28: Initial Cluster Centers 2ου παράγοντα

	Cluster	
	1	2
Ερώτηση 14.1 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	5,00	90,00
Ερώτηση 14.2 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	2,00	90,00
Ερώτηση 14.3 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,00	98,00
Ερώτηση 14.4 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	12,00	98,00
Ερώτηση 14.5 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,00	82,00
Ερώτηση 14.6 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	,00	91,00

Παρατηρούμε ότι η μεταβλητή 14.1, που είναι, «η ιδιαίτερη κλίση του οργανισμού να αναπροσαρμόζει διαρκώς τον τρόπο λειτουργίας του», έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 5 που είναι κοντά στη χαμηλή τιμή των αξιολογήσεων, που είναι το 1 και σημαίνει καθόλου. Η ομάδα αυτή πιστεύει ότι ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από οργανωτική στασιμότητα. Αυτή η μεταβλητή έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «υψηλών επιλογών» την τιμή 90 που είναι κοντά στην υψηλή τιμή των αξιολογήσεων που είναι το 100 δηλαδή το απόλυτο των αξιολογήσεων. Οι εργαζόμενοι της ομάδας αυτής θεωρούν ότι ο οργανισμός έχει τις ικανότητες να αναπροσδιορίζει συνεχώς τον τρόπο λειτουργίας του.

Η μεταβλητή 14.2, που είναι «η μεγάλη δαπάνη ενέργειας από τον οργανισμό για την αναβάθμιση των λειτουργιών του», έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 2 που είναι πολύ κοντά στη χαμηλή τιμή των αξιολογήσεων, που είναι το 1 και σημαίνει καθόλου. Η ομάδα

αυτή πιστεύει ότι ο οργανισμός δε δαπανά πόρους για την αύξηση της απόδοσης μέσω της αναβάθμισης των λειτουργιών. Αυτή η μεταβλητή έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «υψηλών επιλογών» την τιμή 90 που είναι κοντά στην υψηλή τιμή των αξιολογήσεων που είναι το 100 δηλαδή το απόλυτο των αξιολογήσεων. Οι εργαζόμενοι της ομάδας αυτής θεωρούν ότι ο οργανισμός προκειμένου να αναβαθμίσει τις λειτουργίες του ξοδεύει πολλές εργατοώρες.

Η μεταβλητή 14.3 που είναι «η προηγούμενη έρευνα, η συστηματική μελέτη και ο επιστάμενος σχεδιασμός των επιπτώσεων που γίνονται προκειμένου να πραγματοποιηθούν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού», προσεγγίζει την ελάχιστη κατηγορία αξιολογήσεων και συγκεκριμένα τη χαμηλότερη τιμή των αξιολογήσεων. Αυτό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι της ομάδας αυτής θεωρούν ότι ο οργανισμός στερείται τεκμηρίωσης και σχεδιασμού. Όσο αναφορά το αρχικό κέντρο διαμόρφωσης των «υψηλών επιλογών» η μεταβλητή 14.3 έχει την τιμή 98 που είναι πάρα πολύ κοντά στην υψηλή τιμή των αξιολογήσεων που είναι το 100, δηλαδή σχεδόν απόλυτο. Οι εργαζόμενοι της ομάδας αυτής είναι απόλυτα σίγουροι ότι οι αλλαγές που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού υλοποιούνται μετά από συστηματική μελέτη και προσεκτικό σχεδιασμό των επιπτώσεων.

Η μεταβλητή 14.4 που είναι «η υποστήριξη των συχνών αλλαγών από τη διοίκηση και η επιδίωξη της αποτελεσματικής εφαρμογής της από τους εργαζόμενους», έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «χαμηλών επιλογών» την τιμή 12 που είναι κοντά στο 10 και σημαίνει πάρα πολύ λίγο. Οι εργαζόμενοι της ομάδας αυτής θεωρούν ότι η διοίκηση ακολουθεί την οργανωτική δομή που παρέλαβε αδιαφορώντας για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Αυτή η μεταβλητή έχει ως αρχικό κέντρο διαμόρφωσης της ομάδας των «υψηλών επιλογών» την τιμή 98 που είναι κοντά στην υψηλή τιμή των αξιολογήσεων που είναι το 100 δηλαδή το απόλυτο των αξιολογήσεων. Οι εργαζόμενοι λοιπόν που ανήκουν στην ομάδα των «υψηλών επιλογών» θεωρούν ότι η διοίκηση υποστηρίζει τις συχνές αλλαγές και προσπαθεί ώστε αυτές να εφαρμόζονται αποτελεσματικά από τους εργαζόμενους.

Η μεταβλητή 14.5 που είναι «η «έφεση» του οργανισμού στη συστηματική αφομοίωση των νέων διαστάσεων/μεθόδων των αλλαγών», προσεγγίζει την ελάχιστη κατηγορία αξιολογήσεων και συγκεκριμένα τη χαμηλότερη τιμή των αξιολογήσεων. Αυτό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι της ομάδας αυτής θεωρούν ότι ο οργανισμός αδυνατεί να αφομοιώσει τις αλλαγές. Όσο αναφορά το αρχικό κέντρο διαμόρφωσης των «υψηλών επιλογών» η μεταβλητή 14.5 έχει το 82 που είναι κοντά στο 80 των αξιολογήσεων, που είναι το σημαντικά πολύ. Οι εργαζόμενοι της ομάδας αυτής θεωρούν ότι ο οργανισμός διατηρεί ένα καλό επίπεδο αφομοίωσης των νέων διαστάσεων των αλλαγών.

Η μεταβλητή 14.6 που είναι «ο συστηματικός αναπροσδιορισμός των δράσεων και των τακτικών του οργανισμού στην αγορά» προσεγγίζει την ελάχιστη κατηγορία αξιολογήσεων και συγκεκριμένα τη χαμηλότερη τιμή των αξιολογήσεων. Αυτό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι της ομάδας αυτής θεωρούν ότι ο οργανισμός όντας στατικός αδιαφορεί για τη δράση του απέναντι στην κοινωνία, αντιδρώντας σε τυχόν αλλαγές. Όσο αναφορά το αρχικό κέντρο

διαμόρφωσης των «υψηλών επιλογών» η μεταβλητή 14.6 έχει το 91 που είναι κοντά στην υψηλή τιμή των αξιολογήσεων που είναι το 100. Οι εργαζόμενοι της ομάδας αυτής θεωρούν ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τη δράση του απέναντι στην κοινωνία και αναπροσδιορίζει συστηματικά τις δράσεις και τις τακτικές του απέναντι στην αγορά.

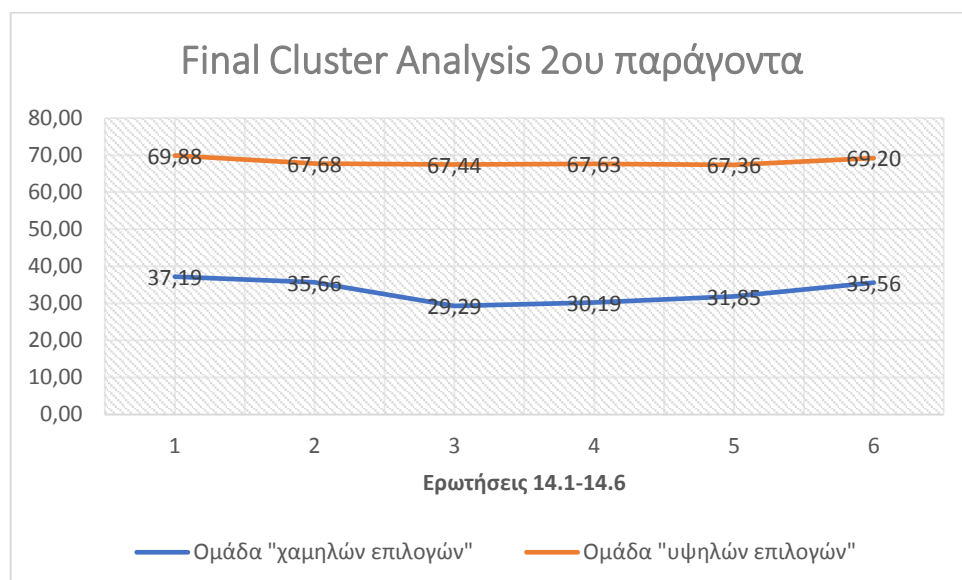
Πίνακας 29: Final Cluster Centers 2ου παράγοντα

Final Cluster Centers 2^{ου} παράγοντα

	Cluster	
	1	2
Ερώτηση 14.1 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	37,19	69,88
Ερώτηση 14.2 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	35,66	67,68
Ερώτηση 14.3 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	29,29	67,44
Ερώτηση 14.4 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	30,19	67,63
Ερώτηση 14.5 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	31,85	67,36
Ερώτηση 14.6 Τοποθέτηση για τη σημερινή κατάσταση	35,56	69,20

Αντίθετα, στον παραπάνω πίνακα που εμφανίζεται η τελική διαμόρφωση των κέντρων συγκέντρωσης των ομάδων διαπιστώνουμε ότι σχεδόν σε όλες τις μεταβλητές τα κέντρα αυτά, και για τις δύο ομάδες (δηλαδή και για την ομάδα των «χαμηλών επιλογών» και για την ομάδα των «υψηλών επιλογών») δεν είναι πολύ απομακρυσμένα από τη μέση τιμή των αξιολογήσεων που είναι η τιμή 50. Με απλά λόγια, δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός «ακραίων» ή «απόλυτων» (δηλαδή 1 ή 100) επιλογών του δείγματος. Εκτός βέβαια από τη μεταβλητή 14.3 όπου η ομάδα 1 με τις «χαμηλές επιλογές» συγκεντρώνεται γύρω σχεδόν από το μέσο όρο των «χαμηλών επιλογών» (29.29 μ.ο. χαμηλών επιλογών 25).

Το συγκεκριμένο συμπέρασμα αποδεικνύεται καλύτερα και στο ακόλουθο διάγραμμα, όπου διαφαίνεται η μη ύπαρξη «ακραίων» ή «απόλυτων» επιλογών του δείγματος. Και στις δύο ομάδες οι ερωτώμενοι δεν υποστηρίζουν απόλυτα ούτε τη μία, ούτε την άλλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι και των δύο ομάδων δεν είναι ακραίοι στις απαντήσεις τους, αλλά πιο μετριοπαθείς, υποκινούμενοι είτε θετικά είτε αρνητικά.



Παρατηρούμε μάλιστα ότι οι απαντήσεις της ομάδας των «υψηλών επιλογών» κυμαίνονται όλες γύρω από το 70, χωρίς να παρουσιάζουν κάποια ιδιαίτερα υψηλή ή χαμηλή τιμή. Όσο αναφορά την ομάδα των «χαμηλών επιλογών» οι απαντήσεις των ερωτώμενων παρουσιάζουν μια σχετικά μεγαλύτερη διακύμανση και κυμαίνονται μεταξύ 29,29 και 37,19. Συγκεκριμένη η χαμηλότερη τιμή παρουσιάζεται στην ερώτηση 14.3, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι της ομάδας αυτής θεωρούν οι αλλαγές στερούνται σημαντικά τεκμηρίωσης και σχεδιασμού. Αντίστοιχα η υψηλότερη τιμή παρουσιάζεται στην ερώτηση 14.1, όπου οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο οργανισμός δε χαρακτηρίζεται και τόσο πολύ από εργασιακή στασιμότητα. Δηλαδή θεωρούν ότι ο οργανισμός προσπαθεί να αναπροσαρμόζει συνεχώς τον τρόπο λειτουργίας του.

Πίνακας 30: Number of Cases in each Cluster 2ου παράγοντα

Number of Cases in each Cluster 2 ^{ου} παράγοντα		
Cluster	1	111,000
	2	112,000
Valid		223,000
Missing		,000

Από το παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι το δείγμα μας έχει μοιραστεί αναφορικά με την τοποθέτησή του σε μια από τις δύο ομάδες. Οι 112 επέλεξαν την ομάδα των «υψηλών επιλογών» ενώ οι 111 επέλεξαν να εκφραστούν με «χαμηλές επιλογές» στις μεταβλητές που απαρτίζουν το δεύτερο παράγοντα «Η συστηματική κλίση της ανώτατης διοίκησης προς τις συνεχείς αλλαγές για το διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με πάγιο στόχο την αδιάλειπτη βελτίωσή του».

Και στους δύο παράγοντες στον πίνακα “Initial Cluster Centres” παρατηρείται πόλωση των ομάδων στις ακραίες τιμές, το οποίο υποδηλώνει την ύπαρξη δύο κατηγοριών εργαζομένων εντός του δημοσίου τομέα. Στην ομάδα των “χαμηλών επιλογών” ο δημόσιος τομέας γίνεται αντιληπτός ως ένας παραδοσιακά δομημένος οργανισμός που αντιστέκεται σε κάθε αλλαγή, αδιαφορώντας για τους εργαζόμενους και το παραγόμενο προς την κοινωνία έργο του. Ενώ στην ομάδα των “υψηλών επιλογών” παρουσιάζεται ως ένας οργανισμός ευέλικτος που μεριμνά για την εξέλιξη και την ικανοποίηση των εργαζομένων με γνώμονα την αποδοτικότητα των υπηρεσιών τους.

Από την άλλη, στον πίνακα “Final Cluster Centres” οι τιμές βρίσκονται κοντά στη “μέτρια” αξιολόγηση, το οποίο ερμηνεύεται ότι τελικά οι δύο ομάδες δεν αντιλαμβάνονται τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και τη θέση του σε αυτόν με σημαντικά μεγάλη διαφοροποίηση. Θεωρούν ότι κατά περίπτωση ο δημόσιος τομέας μπορεί να υιοθετήσει αλλαγές προς όφελος της απόδοσης του, αλλά και των εργαζομένων του χωρίς αυτό να αποτελεί όμως πάγια στρατηγική του. Ως εκ τούτου δεν εφαρμόζονται ούτε απορρίπτονται οι αλλαγές κατά κανόνα, αλλά οι ερωτηθέντες τις βλέπουν να εφαρμόζονται με διαφοροποιήσεις.

5.5. Παλινδρομήσεις

Από την ανάλυση ομάδων (cluster analysis) εμφανίζεται μια εξαρτημένη διχοτομική μεταβλητή. Με γνώμονα τις υποθέσεις που έχουμε διαμορφώσει θα προβούμε σε ανάλυση παλινδρόμησης για να διαπιστώσουμε την ορθότητα ή το ανορθόδοξο των υποθέσεων μας. Επειδή οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι διχοτομικές, θα χρησιμοποιήσουμε την δυαδική λογαριθμική παλινδρόμηση (Binary /Binominal Logistic Regression).

1^η Δυαδική Λογαριθμική Παλινδρόμηση για την εξαρτημένη μεταβλητή: ομαδοποίηση του παράγοντα: «Η συμβολή των εργαζομένων (είτε μέσω του οργανισμού είτε μέσω πρωτοβουλιών των ιδίων των εργαζομένων) στη βελτίωση – ανάπτυξη και τις θετικές αλλαγές του οργανισμού» με την ανεξάρτητη μεταβλητή Μορφή του Οργανισμού.

Πίνακας 31: Case Processing Summary 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	222	99,6
	Missing Cases	1	,4
	Total	223	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		223	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Από τον παραπάνω πίνακα καταλαβαίνουμε ότι το μοντέλο της παλινδρόμησης έχει δημιουργηθεί στο 99,6% των παρατηρήσεων.

Στον παρακάτω πίνακα προσδιορίζεται η συχνότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής, Μορφή (είδος) του Οργανισμού του Δημοσίου.

Πίνακας 32: Categorical Variables Codings 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Categorical Variables Codings 1^{ης} Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

		Frequency	Parameter coding	
			(1)	(2)
Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού	Οργανισμός του Στενού ή του Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα	149	1,000	,000
	Οργανισμός ΔΕΚΟ	33	,000	1,000
	Οργανισμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)	40	,000	,000

Από το σύνολο των 223 ατόμων του δείγματος 149 άτομα, δηλαδή το 67,2% εργάζονται σε κάποιο Οργανισμό του Στενού ή του Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα, 33 άτομα, δηλαδή το 14,8% του δείγματος εργάζονται σε κάποια ΔΕΚΟ και 40 άτομα, δηλαδή το 18,0% το δείγματος εργάζεται σε κάποιο Οργανισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Παρατηρούμε δηλαδή ότι περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους είναι δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται σε Οργανισμούς του Στενού ή του Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η εξαρτημένη μεταβλητή που θα υποβληθεί σε παλινδρομική ανάλυση. Πρόκειται για τον πίνακα ταξινόμησης παρατηρήσεων ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή. Στο συγκεκριμένο πίνακα χρησιμοποιείται μόνο η σταθερά. Το συνολικό ποσοστό σωστών προβλέψεων είναι 50,5%.

Πίνακας 33: Classification Table 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Classification Table^{a,b} 1^{ης} Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Observed		Predicted		Percentage Correct
		Cluster Number of Case		
		1	2	
Step 0	Cluster Number of Case	1	0	110,0
		2	0	112,0
Overall Percentage				50,5

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Οι δύο επόμενοι πίνακες, μεταβλητές σε εξίσωση και μεταβλητές εκτός εξίσωσης, διαμορφώνουν την πρώτη διάσταση εξάρτησης όπου διαπιστώνεται ότι το walt είναι 0,018, άρα δεν υπάρχει εξάρτηση της εξαρτημένης από την ανεξάρτητη μεταβλητή. Επειδή Sig=0,893>0,05, δε μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 34: Variables in the Equation 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

		Variables in the Equation 1 ^{ης} Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	,018	,134	,018	1	,893	1,018

Πίνακας 35: Variables in the Equation 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού	,019	2	,942
		Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού(1)	,002	1	,961
		Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού(2)	,060	1	,807
		Overall Statistics	,119	2	,942

Ο επόμενος πίνακας επιβεβαιώνει ότι το χ^2 είναι πολύ χαμηλό και το Sig=0,942> 0,05 είναι μεγαλύτερο του 0,05 (0,019, p>0,05) άρα το μοντέλο είναι στατιστικά μη σημαντικό, αφού δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή συνδέεται με τις λογαριθμικές πιθανότητες της εξαρτημένης μεταβλητής.

Η υπόθεση που ελέγχεται είναι:

H0: το μοντέλο δεν είναι στατιστικά σημαντικό

H1: το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό

**Omnibus Tests of Model Coefficients 1^{ης} Δυαδικής
Λογαριθμικής Παλινδρόμησης**

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	,019	2	,942
	Block	,019	2	,942
	Model	,019	2	,942

Επειδή η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν είναι διχοτομική μεταβλητή θα χρησιμοποιήσουμε το τεστ των Hosmer και Lemeshow ως τεστ καλύτερης προσαρμοστικότητας.

Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι το walt test, που ελέγχει τη σημαντικότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο, είναι 0,019, και το Sig=0,942>0,05, άρα η μεταβλητή «μορφή (είδος) του οργανισμού του Δημοσίου δεν είναι σημαντική για το λογαριθμικό μοντέλο.

Πίνακας 37: Variables in the Equation 1ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Variables in the Equation 1^{ης} Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού			,019	2	,942	
	Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού(1)	-,087	,357	,059	1	,808	,917
	Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού(2)	-,161	,471	,117	1	,733	,852
	Constant	,100	,317	,100	1	,752	1,105

a. Variable(s) entered on step 1: Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού.

2^η Δυαδική Λογαριθμική Παλινδρόμηση για την εξαρτημένη μεταβλητή: ομαδοποίηση του παράγοντα: «Η συστηματική κλίση της ανώτατης διοίκησης προς τις συνεχείς αλλαγές για το διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με πάγιο στόχο την αδιάλειπτη βελτίωσή του» με την ανεξάρτητη μεταβλητή Μορφή του Οργανισμού.

Case Processing Summary 2^{ης} Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	223	100,0
	Missing Cases	0	,0
	Total	223	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		223	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Από τον παραπάνω πίνακα καταλαβαίνουμε ότι το μοντέλο της παλινδρόμησης έχει δημιουργηθεί στο 100% των παρατηρήσεων.

Στον παρακάτω πίνακα προσδιορίζεται η συχνότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής Μορφή (είδος) του Οργανισμού του Δημοσίου.

Πίνακας 39: Categorical Variables Codings 2ης Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Categorical Variables Codings 2^{ης} Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

	Frequency	Parameter coding	
		(1)	(2)
Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού			
Οργανισμός του Στενού ή του Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα	150	1,000	,000
Οργανισμός ΔΕΚΟ	33	,000	1,000
Οργανισμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)	40	,000	,000

Από το σύνολο των 223 ατόμων του δείγματος 150 άτομα, δηλαδή το 67,3% εργάζονται σε κάποιο Οργανισμό του Στενού ή του Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα, 33 άτομα, δηλαδή το 14,8% του δείγματος εργάζονται σε κάποια ΔΕΚΟ και 40 άτομα, δηλαδή το 17,9% το δείγματος εργάζεται σε κάποιο Οργανισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Παρατηρούμε δηλαδή ότι περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους είναι δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται σε Οργανισμούς του Στενού ή του Ευρύτερου Δημοσίου Τομέα.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η εξαρτημένη μεταβλητή που θα υποβληθεί σε παλινδρομική ανάλυση. Πρόκειται για τον πίνακα ταξινόμησης παρατηρήσεων ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή. Στο συγκεκριμένο πίνακα χρησιμοποιείται μόνο η σταθερά. Συνολικό ποσοστό σωστών προβλέψεων 50,2%.

Πίνακας 40: Classification Table 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Classification Table^{a,b} 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Observed	Cluster Number of Case	Predicted		Percentage Correct
		1	2	
Step 0	1	111	0	,0
	2	0	112	100,0
Overall Percentage				50,2

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Οι δύο επόμενοι πίνακες, μεταβλητές σε εξίσωση και μεταβλητές εκτός εξίσωσης, διαμορφώνουν την πρώτη διάσταση εξάρτησης όπου διαπιστώνεται ότι το walt είναι 0,004, άρα δεν υπάρχει εξάρτηση της εξαρτημένης από την ανεξάρτητη μεταβλητή. Επειδή Sig=0,947>0,05, δε μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 41: Variables in the Equation 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Variables in the Equation 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	,009	,134	,004	1	,947	1,009

Πίνακας 42: Variables not in the Equation 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Variables not in the Equation 2ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

	Score	df	Sig.
Step 0 Variables			
Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού	,152	2	,927
Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού(1)	,145	1	,703
Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού(2)	,026	1	,872
Overall Statistics	,152	2	,927

Ο επόμενος πίνακας επιβεβαιώνει ότι το χ^2 είναι πολύ χαμηλό και το $\text{Sig}=0,927 > 0,05$ είναι μεγαλύτερο του 0,05 (0,153, $p > 0.05$) άρα το μοντέλο είναι στατιστικά μη σημαντικό, αφού δεν μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή συνδέεται με τις λογαριθμικές πιθανότητες της εξαρτημένης μεταβλητής.

Η υπόθεση που ελέγχεται είναι:

H0: το μοντέλο δεν είναι στατιστικά σημαντικό

H1: το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό

Πίνακας 43: Omnibus Tests of Model Coefficients 2ης Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

**Omnibus Tests of Model Coefficients 2^{ης} Διαδικής
Λογαριθμικής Παλινδρόμησης**

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	,153	2	,927
	Blo	,153	2	,927
	ck			
	Model	,153	2	,927

Επειδή η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν είναι διχοτομική μεταβλητή θα χρησιμοποιήσουμε το τεστ των Hosmer και Lemeshow ως τεστ καλύτερης προσαρμοστικότητας.

Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι το walt test, που ελέγχει τη σημαντικότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο, είναι 0,152, και το $\text{Sig}=0,927 > 0,05$, άρα η μεταβλητή «μορφή (είδος) του οργανισμού του Δημοσίου δεν είναι σημαντική για το λογαριθμικό μοντέλο.

Επομένως και στην περίπτωση της ομαδοποίησης του 2^{ου} παράγοντα διαπιστώνεται η μη σημαντικότητα της μεταβλητής «μορφή (είδος) του οργανισμού του Δημοσίου» δεν είναι σημαντική για το λογαριθμικό μοντέλο.

Πίνακας 44: Variables in the Equation 2ης Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Variables in the Equation 2^{ης} Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού			,152	2	,927	
	Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού(1)	-,127	,356	,127	1	,722	,881
	Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού(2)	-,039	,471	,007	1	,933	,961
	Constant	,100	,317	,100	1	,752	1,105

a. Variable(s) entered on step 1: Ποια είναι η μορφή του Οργανισμού.

3^η Διαδική Λογαριθμική Παλινδρόμηση για την εξαρτημένη μεταβλητή: ομαδοποίηση του παράγοντα: «Η συμβολή των εργαζομένων (είτε μέσω του οργανισμού είτε μέσω πρωτοβουλιών των ιδίων των εργαζομένων) στη βελτίωση – ανάπτυξη και τις θετικές αλλαγές του οργανισμού» με την ανεξάρτητη μεταβλητή «Θέση Εργασίας στον Οργανισμό».

Πίνακας 45: Case Processing Summary 3ης Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Case Processing Summary 3ης Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	221	99,1
	Missing Cases	2	,9
	Total	223	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		223	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Από τον παραπάνω πίνακα καταλαβαίνουμε ότι το μοντέλο της παλινδρόμησης έχει δημιουργηθεί στο 99,1% των παρατηρήσεων.

Στον παρακάτω πίνακα προσδιορίζεται η συχνότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής, Θέση Εργασίας στον Οργανισμού.

Πίνακας 46: Categorical Variables Codings 3ης Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Categorical Variables Codings 3ης Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

		Frequency	Parameter coding			
			(1)	(2)	(3)	(4)
Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;	Διευθυντής	17	1,000	,000	,000	,000
	Στέλεχος - Προϊστάμενος	39	,000	1,000	,000	,000
	Υπάλληλος	151	,000	,000	1,000	,000
	Τεχνικό Προσωπικό	11	,000	,000	,000	1,000
	Εργάτης / Βοηθητικό Προσωπικό	3	,000	,000	,000	,000

Από το σύνολο των 221 εργαζομένων που απάντησαν στην ερώτηση σχετικά με τη θέση εργασίας τους στον οργανισμό, παρατηρούμε ότι 17 εργαζόμενοι του δείγματός μας (ποσοστό 7,7%) είναι διευθυντές δημοσίων οργανισμών, ενώ υπάρχουν 39 στελέχη-προϊστάμενοι (ποσοστό 17,6%). Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, ήτοι 68,3%, είναι απλοί υπάλληλοι των δημοσίων οργανισμών. Τέλος ένα ποσοστό 5% του δείγματος καταλαμβάνει το τεχνικό προσωπικό και 1,4% δηλαδή 3 άτομα είναι εργάτες ή βοηθητικό προσωπικό.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η εξαρτημένη μεταβλητή που θα υποβληθεί σε παλινδρομική ανάλυση. Πρόκειται για τον πίνακα ταξινόμησης παρατηρήσεων ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή. Στο συγκεκριμένο πίνακα χρησιμοποιείται μόνο η σταθερά. Το συνολικό ποσοστό σωστών προβλέψεων είναι 50,7%.

Πίνακας 47: Classification Table 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Classification Table^{a,b} 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Observed		Predicted		Percentage Correct	
		Cluster Number of Case			
		1	2		
Step 0	Cluster Number of Case	1	0	109	,0
		2	0	112	100,0
Overall Percentage					50,7

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Πίνακας 48: Omnibus Tests of Model Coefficients 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Omnibus Tests of Model Coefficients 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	10,470	4	,033
	Block	10,470	4	,033
	Model	10,470	4	,033

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι το $\chi^2=10,470$, $p<0,05$ και $Sig=0,033<0,05$, άρα το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό, απορρίπτοντας τη μηδενική υπόθεση ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν συνδέεται με τις λογαριθμικές πιθανότητες της εξαρτημένης μεταβλητής.

Η υπόθεση που ελέγχεται είναι:

H0: το μοντέλο δεν είναι στατιστικά σημαντικό

H1: το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό

Πίνακας 49: Model Summary 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Model Summary 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R	
		Square	Nagelkerke R Square
1	295,860 ^a	,046	,620

a. Estimation terminated at iteration number 4 because parameter estimates changed by less than ,001.

Από το πίνακα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι το Nagelkerke $R^2=62\%$ (κυμαίνεται από 0 έως 1) κρίνεται σχετικά υψηλό.

Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι το walt είναι 9,581 άρα υπάρχει εξάρτηση της εξαρτημένης από την ανεξάρτητη μεταβλητή. Καθώς το $Sig=0,048 < 0,05$, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 50: Variables in the Equation 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Variables in the Equation 3ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;			9,581	4	,048	
	Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;(1)	,486	1,352	,129	1	,719	1,625
	Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;(2)	-,113	1,269	,008	1	,929	,893
	Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;(3)	-,919	1,236	,553	1	,457	,399
	Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;(4)	-,875	1,366	,411	1	,522	,417
	Constant	,693	1,225	,320	1	,571	2,000

a. Variable(s) entered on step 1: Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;.

Το walt λοιπόν για τη μεταβλητή «Θέση Εργασίας στον Οργανισμό» =9.581, άρα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$, η ανεξάρτητη μεταβλητή «Θέση Εργασίας στον Οργανισμό» είναι σημαντική για το λογαριθμικό μοντέλο.

4^η Δυαδική Λογαριθμική Παλινδρόμηση για την εξαρτημένη μεταβλητή: ομαδοποίηση του παράγοντα: «Η συστηματική κλίση της ανώτατης διοίκησης προς τις συνεχείς αλλαγές για το διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με

πάγιο στόχο την αδιάλειπτη βελτίωσή του» με την ανεξάρτητη μεταβλητή «Θέση Εργασίας στον Οργανισμό».

Πίνακας 51: Case Processing Summary 4ης Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Case Processing Summary 4ης Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	222	99,6
	Missing Cases	1	,4
	Total	223	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		223	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Από τον παραπάνω πίνακα καταλαβαίνουμε ότι το μοντέλο της παλινδρόμησης έχει δημιουργηθεί στο 99,6% των παρατηρήσεων.

Στον παρακάτω πίνακα προσδιορίζεται η συχνότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής, Θέση Εργασίας στον Οργανισμό.

Πίνακας 52: Categorical Variables Codings 4ης Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Categorical Variables Codings 4ης Διαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

		Frequency	Parameter coding			
			(1)	(2)	(3)	(4)
Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;	Διευθυντής	18	1,000	,000	,000	,000
	Στέλεχος - Προϊστάμενος	39	,000	1,000	,000	,000
	Υπάλληλος	151	,000	,000	1,000	,000
	Τεχνικό Προσωπικό	11	,000	,000	,000	1,000
	Εργάτης / Βοηθητικό Προσωπικό	3	,000	,000	,000	,000

Από το σύνολο των 222 εργαζομένων που απάντησαν στην ερώτηση σχετικά με τη θέση εργασίας τους στον οργανισμό, παρατηρούμε ότι 18 εργαζόμενοι του δείγμάτος μας (ποσοστό 8,2%) είναι διευθυντές δημοσίων οργανισμών, ενώ υπάρχουν 39 στελέχη-προϊστάμενοι (ποσοστό 17,5%). Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, ήτοι 68,1%, είναι απλοί υπάλληλοι των δημοσίων οργανισμών. Τέλος ένα ποσοστό 4,9% του δείγματος καταλαμβάνει το τεχνικό προσωπικό και 1,3% δηλαδή 3 άτομα είναι εργάτες ή βοηθητικό προσωπικό.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η εξαρτημένη μεταβλητή που θα υποβληθεί σε παλινδρομική ανάλυση. Πρόκειται για τον πίνακα ταξινόμησης παρατηρήσεων ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή. Στο συγκεκριμένο πίνακα χρησιμοποιείται μόνο η σταθερά. Το συνολικό ποσοστό σωστών προβλέψεων είναι 50,5%.

Πίνακας 53: Classification Table 4ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Classification Table^{a,b} 4ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

		Predicted			
		Cluster Number of Case		Percentage Correct	
Observed	1	2			
Step 0	Cluster Number of Case	1	0	110	,0
		2	0	112	100,0
Overall Percentage					50,5

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Πίνακας 54: Omnibus Tests of Model Coefficients 4ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Omnibus Tests of Model Coefficients 4ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	11,821	4	,019
	Block	11,821	4	,019
	Model	11,821	4	,019

Από το πίνακα πιο πάνω διαπιστώνεται ότι το $\chi^2=11,821$, $p<0,05$ Sig=0,019<0,05, άρα το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό αφού απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν συνδέεται με τις λογαριθμικές πιθανότητες της εξαρτημένης μεταβλητής.

Η υπόθεση που ελέγχεται είναι:

H0: το μοντέλο δεν είναι στατιστικά σημαντικό

H1: το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό

Πίνακας 55: Model Summary 4ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Model Summary 4ης Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	295,919 ^a	,052	,690

a. Estimation terminated at iteration number 20 because maximum iterations has been reached. Final solution cannot be found.

Από το πίνακα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι το Nagelkerke $R^2=69\%$ (κυμαίνεται από 0 έως 1) κρίνεται υψηλό.

Πίνακας 56: Variables in the Equation 4^{ης} Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

Variables in the Equation 4^{ης} Δυαδικής Λογαριθμικής Παλινδρόμησης

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;			6,602	4	,158	
	Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;(1)	22,456	23204,316	,000	1	,999	5654001896,000
	Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;(2)	21,461	23204,316	,000	1	,999	2090555323,000
	Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;(3)	21,110	23204,316	,000	1	,999	1472289825,000
	Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;(4)	20,643	23204,316	,000	1	,999	923102350,300
	Constant	-21,203	23204,316	,000	1	,999	,000

a. Variable(s) entered on step 1: Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση / οργανισμό;.

Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνεται ότι το wald είναι 6,602 άρα υπάρχει εξάρτηση της εξαρτημένης από την ανεξάρτητη μεταβλητή. Καθώς το Sig=0,049<0,05, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

Το wald λοιπόν για τη μεταβλητή «Θέση Εργασίας στον Οργανισμό» =6.602, άρα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$, η ανεξάρτητη μεταβλητή «Θέση Εργασίας στον Οργανισμό» είναι σημαντική για το λογαριθμικό μοντέλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθούν οι λειτουργικές αλλαγές στους φορείς του δημοσίου τομέα κατά την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης που περνάει η Ελληνική κοινωνία τα τελευταία 9-10 χρόνια, εξετάζοντας δεκαεπτά (17) επί μέρους διαστάσεις, οι οποίες είναι:

1. η ιδιαίτερη κλίση (τάση) του οργανισμού να αναπροσαρμόζει διαρκώς τον τρόπο λειτουργίας του
2. η δαπάνη μεγάλης ενέργειας (εργατώρες) από τον οργανισμό για τη διαρκή αναβάθμιση των λειτουργιών της
3. η προηγούμενη έρευνα, η συστηματική μελέτη και ο επιστάμενος σχεδιασμός των επιπτώσεων που γίνονται προκειμένου να πραγματοποιηθούν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού
4. η υποστήριξη των συχνών αλλαγών από τη διοίκηση και η επιδίωξη της αποτελεσματικής εφαρμογής της από τους εργαζόμενους
5. η «έφεση» του οργανισμού στη συστηματική αφομοίωση των νέων διαστάσεων/μεθόδων των αλλαγών
6. ο συστηματικός αναπροσδιορισμός των δράσεων και των τακτικών του οργανισμού στην αγορά
7. η διαρκής βελτίωση των δεξιοτήτων – ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω ομαδικών επιμορφώσεων από τον ίδιο τον οργανισμό
8. το κλίμα διαρκούς ανάπτυξης/βελτίωσης των δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων
9. η συστηματική αφοσίωση από τους εργαζόμενους των αλλαγών που αποφασίζονται και εφαρμόζονται από τον οργανισμό
10. η ικανότητα των εργαζομένων να εφαρμόζουν εύκολα τη γνώση που παίρνουν από την εκπαίδευσή τους, στην καθημερινή τους εργασία
11. η υποστήριξη του οργανισμού στην «ατομική ιδιωτική» εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων
12. η υποστήριξη του οργανισμού στους εργαζόμενους στην κατανόηση και υιοθέτηση των νέων οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών, όταν αυτές υιοθετούνται
13. μη προσκόλληση από τον οργανισμό στις παραδοσιακές οργανωτικές και λειτουργικές δομές και η υποστήριξη των καινοτόμων οργανωτικών και λειτουργικών δομών
14. η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων όταν γίνονται αλλαγές στον οργανισμό, μετά το πρώτο διάστημα της αφομοίωσης των νέων μεθόδων
15. η υιοθέτηση αλλαγών από τον οργανισμό που συστηματικά παρουσιάζουν μεγαλύτερη επιτυχία
16. η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση των προγραμμάτων επιμόρφωσης/εκπαίδευσης

17. η ύπαρξη εργαζομένων στον οργανισμό, που ηγούνται των όποιων αλλαγών και προσπαθούν να επηρεάσουν θετικά τους υπόλοιπους εργαζόμενους για το σωστό των προτεινόμενων αλλαγών.

Αυτές οι 17 διαστάσεις διαμόρφωσαν 2 νέους παράγοντες, οι οποίοι είναι οι εξής:

Ο πρώτος παράγοντας που αποτελείται από ένδεκα μεταβλητές της ερώτησης 14: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, και 17 και περιλαμβάνει μεταβλητές που προσδιορίζονται από τη λειτουργική διάσταση των εργαζομένων αναφορικά με τις οργανωσιακές αλλαγές (βελτίωση – ανάπτυξη) ονομάζεται: «Η συμβολή των εργαζομένων (είτε μέσω του οργανισμού είτε μέσω πρωτοβουλιών των ιδίων των εργαζομένων) στη βελτίωση – ανάπτυξη και τις θετικές αλλαγές του οργανισμού».

Ο δεύτερος παράγοντας που αποτελείται από τις πρώτες έξι μεταβλητές της ερώτησης 14: 1, 2, 3, 4, 5, και 6 και περιλαμβάνει μεταβλητές που προσδιορίζονται από τον τρόπο που η ανώτατη διοίκηση τοποθετείται αναφορικά με τις οργανωσιακές αλλαγές, ονομάζεται: «Η συστηματική κλίση της ανώτατης διοίκησης προς τις συνεχείς αλλαγές για το διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με πάγιο στόχο την αδιάλειπτη βελτίωσή του».

Από την cluster analysis που ακολούθησε διαπιστώθηκε ότι μεταξύ των ερωτώμενων δημιουργούνται δύο ομάδες, ανάλογα με τις απαντήσεις τους στις μεταβλητές που αποτελούν τον κάθε παράγοντα. Οι ομάδες αυτές είναι:

α) η ομάδα των «χαμηλών επιλογών», η οποία διαμορφώνεται από άτομα του δείγματος που έχουν «χαμηλές επιλογές» στις μεταβλητές του παράγοντα, δηλαδή πρόκειται για την ομάδα που υποστηρίζει ότι δεν ισχύει ή ισχύει πολύ λίγο η συγκεκριμένη κατάσταση που προσδιορίζεται από την κάθε ερώτηση, β) η ομάδα των «υψηλών επιλογών», η οποία διαμορφώνεται από άτομα του δείγματος που έχουν «υψηλές επιλογές» στις μεταβλητές του παράγοντα, δηλαδή πρόκειται για την ομάδα που υποστηρίζει ότι ισχύει αρκετά ή ότι ισχύει πάρα πολύ η συγκεκριμένη κατάσταση που προσδιορίζεται από την κάθε ερώτηση.

Στον πίνακα “Final Cluster Centres” και για τους δύο παράγοντες παρατηρούμε ότι οι τιμές βρίσκονται κοντά στη “μέτρια” αξιολόγηση, το οποίο ερμηνεύεται ότι τελικά οι δύο ομάδες δεν αντιλαμβάνονται τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και τη θέση του σε αυτόν με σημαντικά μεγάλη διαφοροποίηση. Θεωρούν ότι κατά περίπτωση ο δημόσιος τομέας μπορεί να υιοθετήσει αλλαγές προς όφελος της απόδοσης του, αλλά και των εργαζομένων του χωρίς αυτό να αποτελεί όμως πάγια στρατηγική του. Ως εκ τούτου δεν εφαρμόζονται ούτε απορρίπτονται οι αλλαγές κατά κανόνα, αλλά οι ερωτηθέντες τις βλέπουν να εφαρμόζονται με διαφοροποιήσεις.

Στη συνέχεια εφαρμόστηκε δυαδική λογαριθμική παλινδρόμηση (Binary/ Binominal Logistic Regression) καθώς οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι διχοτομικές.

Από τη δυαδική λογαριθμική παλινδρόμηση προέκυψαν τα ακόλουθα:

- Ότι η Μορφή του οργανισμού δεν επηρεάζει τη συμβολή των εργαζομένων (είτε μέσω του οργανισμού είτε μέσω πρωτοβουλιών των

ιδίων των εργαζομένων) στη βελτίωση-ανάπτυξη και τις θετικές αλλαγές του οργανισμού.

- Ότι η Μορφή του οργανισμού δεν επηρεάζει τη συστηματική κλίση της ανώτατης διοίκησης προς τις συνεχείς αλλαγές για το διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με πάγιο στόχο την αδιάλειπτη βελτίωσή του.
- Ότι η Θέση Εργασίας στον Οργανισμό επηρεάζει τη συμβολή των εργαζομένων (είτε μέσω του οργανισμού είτε μέσω πρωτοβουλιών των ιδίων των εργαζομένων) στη βελτίωση-ανάπτυξη και τις θετικές αλλαγές του οργανισμού.
- Ότι η Θέση Εργασίας στον Οργανισμό επηρεάζει τη συστηματική κλίση της ανώτατης διοίκησης προς τις συνεχείς αλλαγές για το διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με πάγιο στόχο την αδιάλειπτη βελτίωσή του.

Τα παραπάνω έρχονται σε αντίθεση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία η οποία υποστηρίζει ότι:

- η διάσταση των αλλαγών στους οργανισμούς διαμορφώνεται με γνώμονα τις ιδιαιτερότητες των οργανισμών και τον τρόπο που αυτές διοικούνται, ή αναλαμβάνουν την εκπλήρωση ιδιαίτερων στόχων ή τέλος, εξυπηρετούν ιδιαίτερους σκοπούς¹²⁰,
- η διάσταση των αλλαγών είναι μια πραγματικότητα που την βιώνουν οι εργαζόμενοι στους διάφορους φορείς (οργανισμούς) του δημοσίου και δεν εξαρτάται από τον τρόπο που αντιλαμβάνεται κάποιος τα πράγματα. Πολύ δε περισσότερο, η θέση κάθε εργαζόμενου στον οργανισμό δεν επηρεάζει τη διάσταση των αλλαγών στον οργανισμό αυτό^{121 122}.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της συμβολής των εργαζομένων στη βελτίωση του οργανισμού, όπως την αντιλαμβάνονται οι ίδιοι και του είδους του οργανισμού στον οποίο υπηρετούν. Επίσης το είδος του οργανισμού δεν διαδραματίζει κανένα ρόλο αναφορικά με τη συστηματική κλίση της ανώτατης διοίκησης στις συνεχείς αλλαγές για το διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με σταθερό στόχο την αδιάλειπτη βελτίωσή του.

Επομένως παρατηρείται μια ομοιομορφία στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το ρόλο τους στον οργανισμό. Αυτό είναι κάτι το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την πεποίθηση ότι οι οργανισμοί ΔΕΚΟ, ΟΤΑ, Δημόσιο διαφοροποιούνται μεταξύ τους λόγω παραγόντων όπως η φύση του έργου τους. Η διαφορετική φύση των ΔΕΚΟ που προσανατολίζονται στην παροχή συγκεκριμένων αγαθών/υπηρεσιών προς τους πολίτες, καθώς και το ευέλικτο “θεωρητικά” οργανωτικό τους σχήμα, δεν αρκεί να τους απομπλέξει

¹²⁰ Gilgeous, V. and Chambers, S. (1999) 'Initiatives for management resistance to change', *Journal of general management*. 25, (2), pp. 44-58

¹²¹ Kanter, R.M., Stein B.A. and Jick, T.D.(1992) *The challenge of organizational change*, New York: The free press

¹²² Kotter, R.M. (1996) *Leading Change*, Boston: Harvard Business Review Press

από την έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής και σχεδιασμού του υπόλοιπου δημοσίου τομέα.

Οι ΟΤΑ αποτελούν βαθμίδα διοίκησης η οποία θεσπίστηκε ώστε να μειώσει την απόσταση κράτους-πολίτη προσφέροντας λύσεις, εστιασμένες στις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής. Η δε αιρετή διοίκηση τους θα διασφάλιζε τον προσανατολισμό τους προς όφελος του πολίτη. Ωστόσο χαρακτηρίζονται από οργανωτική δυσκαμψία και έλλειψη σχεδιασμού που διακρίνει και τον υπόλοιπο δημόσιο τομέα.

Έτσι ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνοντας το στενό και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, τις ΔΕΚΟ και τους ΟΤΑ χαρακτηρίζεται από έλλειψη ξεκάθαρης στρατηγικής και σχεδιασμού, καθώς και από οργανωτική δυσκαμψία.

Επίσης η Διοίκηση σε όλο το Δημόσιο Τομέα θεωρείται ότι έχει κοινά χαρακτηριστικά τα οποία κατά παρέκκλιση όσων περιμένουμε δεν εξαρτάται από το είδος του οργανισμού. Έτσι ο ΟΤΑ με αιρετές διοικήσεις, οι ΔΕΚΟ με Δ.Σ. και ο δημόσιος τομέας εμφανίζουν κοινά χαρακτηριστικά σε ότι αφορά το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αλλαγών.

Σε αντίθεση με τα αναμενόμενα από την βιβλιογραφία, όπου η θέση των εργαζομένων στον οργανισμό δεν επηρεάζει την αντίληψη τους για το επίπεδο αλλαγών, η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων μας και πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες:

1^{ος}: 'η συμβολή των εργαζομένων (είτε μέσω του οργανισμού είτε μέσω πρωτοβουλιών των ίδιων των εργαζομένων) στη βελτίωση - ανάπτυξη και τις θετικές αλλαγές του οργανισμού"

2^{ος}: 'η συστηματική κλήση της ανώτατης διοίκησης προς τις συνεχείς αλλαγές για το διαρκή αναπροσδιορισμό του οργανισμού με πάγιο στόχο την αδιάλειπτη βελτίωση του',

εμφανίζονται να διαφοροποιούνται βάσει της θέσης των ερωτηθέντων εντός του οργανισμού. Η φαινομενική αυτή αντίθεση με την καθιερωμένη από τη διεθνή βιβλιογραφία συσχέτιση της θέσης του ατόμου εντός του οργανισμού και των αντιλήψεων του, πιθανώς αποκρύπτει παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με δεδομένα τα οποία επηρεάζουν την αντίληψη των ατόμων αλλά και την θέση του στον οργανισμό. Η διερεύνηση των παραγόντων αυτών θα απαιτήσει μία δεύτερη έρευνα εστιασμένη σε δεδομένα που αφορούν τον τρόπο ανάθεσης θέσεων, ανάληψης των θέσεων της ιεραρχίας και της εξέλιξης των ατόμων εντός αυτής ώστε να είναι δυνατός ο εντοπισμός των παραγόντων οι οποίοι δημιουργούν τις διαφοροποιήσεις εντός του ίδιου οργανισμού.

Μία άλλη σημαντική ερμηνεία για τη διαφοροποίηση ανάλογα με τις θέσεις των εργαζομένων, όπως φαίνεται και από τον Πίνακα:50, μπορεί να αποδοθεί στη διαφορετική αντίληψη όσων κατέχουν τη θέση του Διευθυντή και όσων όχι. Στην περίπτωση αυτή τα Διευθυντικά Στελέχη, ως τα άτομα που εισηγούνται και εισάγουν τις αλλαγές στον Οργανισμό τις αποτιμούν με θετικό πρόσημο, σε αντίθεση με όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες εργαζομένων. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί είτε ως έλλειψη ανατροφοδότησης (feedback) των αλλαγών στα Διευθυντικά Στελέχη, είτε ως αδιαφορία τους για τη θέση των υπολοίπων εργαζομένων απέναντι σε αυτές.

Συμπερασματικά πρόκειται για μία πρωτότυπη έρευνα, δεδομένου ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί άλλη που να εξετάζει τις λειτουργικές αλλαγές στους φορείς του ελληνικού δημοσίου τομέα την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης της Ελληνικής κοινωνίας.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούν οι βασικοί περιορισμοί και αδυναμίες της παρούσας έρευνας. Βασικός περιορισμός είναι ο διαδικτυακός τρόπος συλλογής των δεδομένων. Η συγκεκριμένη μέθοδος συλλογής παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα, όπως δυσκολία καθορισμού και ελέγχου του δείγματος και απουσία της προσωπικής με τους συμμετέχοντες. Πιο συγκεκριμένα, η απουσία της προσωπικής επαφής με τους συμμετέχοντες στην έρευνα μπορεί να αποβεί καθοριστική, αφού δεν μπορούν να δοθούν διευκρινήσεις σε τυχόν ερωτήσεις των συμμετεχόντων. Επιπλέον, η απουσία επίβλεψης της διαδικασίας πιθανώς να οδήγησε στη βιαστική και πρόχειρη συμπλήρωση μερικών ερωτηματολογίων.

Παρά τους περιορισμούς και τις αδυναμίες, η έρευνα αυτή ανοίγει τον δρόμο στα ευρήματα της διάστασης των αλλαγών των δημοσίων οργανισμών κατά τη διάρκεια της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης της χώρας μας. Στο μέλλον θα μπορούσαν να διεξαχθούν περαιτέρω έρευνες, ενδεχομένως σε μεγαλύτερα δείγματα για καλύτερα αποτελέσματα.

Επίσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μία έρευνα συγκριτικής ανάλυσης σχετικά με τις λειτουργικές αλλαγές στους φορείς του δημοσίου τομέα πριν κατά τη διάρκεια της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης της χώρας μας. Η έρευνα αυτή θα έδειχνε κατά πόσο έχουν επηρεαστεί οι δημόσιοι οργανισμοί και οι εργαζόμενους σε αυτούς από την οικονομική κρίση που υπάρχει στην ελληνική κοινωνία τα τελευταία 9-10 χρόνια.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Bamford, D.R. and Forrester, P.L. (2003) 'Managing planned and emergent change within an operations management environment', *International Journal of Operations & Production Management*. 23 (5), pp. 546-564

Bellou, V. (2007) 'Identifying employees' perception on organizational obligations: A comparison between the Greek public and private sector', *International Journal of Public Sector Management*. 20 (7) pp.608-621

Bordia, B., Hodma, E., Jones, E., Gallois, C and Callan, V.J. (2004) 'Uncertainty during Organizational Change: Types, consequences and management strategies', *Journal of Business and Psychology*. 18 (4), pp. 507-532

Brisson-Banks, V. C. (2010), 'Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities', *Library Management*. 31 (4/5), pp. 241-252

Burnes, B. (2004) "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal". *Journal of Management Studies*. 41 (6), pp. 977–1002.

By, R. T. (2005) 'Organisational change management: A critical review', *Journal of Change Management*. 5 (4), 369-380

Collins, D. (1996) 'New Paradigms for changes? Theories of organization and organization of theories', *Journal of organizational change management*. 9, (3), pp. 9-23

Dent, E.B. and Goldberg, S.G. (1999) 'Challenging "Resistance to Change"', *The Journal of applied behavior science*. 35 (1), pp.25-41

European Commission, (2009), *Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe: Causes, consequences and responses*. European Economy, Brussels, 1-87

European Commission (2010), *The Economic Adjustment Programme for Greece*, Occasional Papers 61, Belgium: Directorate-General for Economic and Financial Affairs

Falconer, P.K. and Ross, K. (1999) 'The citizen and public service provision: lessons from the UK experience', *International Review of Administrative Sciences*. 65, (5), pp. 339-351

Ferres, N. & Connell, J. (2004) 'Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change?', *Strategic Change*. 13 (2), 61-71

Gilgeous, V. and Chambers, S. (1999) 'Initiatives for management resistance to change', *Journal of general management*. 25, (2), pp. 44-58

Hood, C. (1991) 'A new public management for all seasons?', *Public Administration*. 69 (1) pp. 3–19

Hood, C. (1995) 'The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme', *Accounting, Organizations and Society*. 20 (2/3), pp.95-97

IOBE (2010) *The Greek Economy*, Vol 02/10, Quarterly Bulletin No 60, July 2010

- Kanter, R.M., Stein B.A. and Jick, T.D. (1992) *The challenge of organizational change*, New York: The free press
- Klijn, H.-E. (2002) 'Governing Networks in the Hollow State: Contracting-out, Process Management or a Combination of the Two', *Public Management Review*. 4 (2), pp. 149-165
- Kotler, P. and Lee, N. (2007) *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*. New Jersey: Wharton School Publishing, pp. 23-26
- Kotter, R.M. (1996) *Leading Change*, Boston: Harvard Business Review Press
- Kufidu, S., Petridou, E. and Mihail, D. (1997) 'Upgrading managerial work in the Greek civil service', *International Journal of Public sector Management*. 10 (4), pp. 244-253
- Lane, J.-E. (2000) *New public management*. London: Routledge
- Lane, J.-E. (2005) *Public Administration & Public Management : The Principal-Agent Perspective*. London: Routledge
- Nauheimer, H. (2015) *The Change Management Toolbook: A collection of tools, methods and strategies*. Available At: <https://www.change-management-toolbook.com> [26.11.17]
- Nickols F., 2016, *Four Strategies for Managing Change* p.1-4
- Reissner, S. (2010) 'Change, meaning and identity at the workplace', *Journal of Organizational Change Management*. 23 (3) pp. 287-299
- Ongaro, E. (2008) 'Introduction: the reform of public management in France, Greece, Italy, Portugal and Spain', *International Journal of Public Sector Management*. 21 (2), pp. 101-117
- Orelli, R.L., Padovani, E. and Katsikas, E. (2016) 'NPM Reforms in Napoleonic Countries: A Comparative Study of Management Accounting Innovations in Greek and Italian Municipalities', *International Journal of Public Administration*. 39 (10), pp. 778-789
- Petrescu, M. Popescu, D. Barbu, I. and Dinescu, R. (2010) 'Public Management: Between the Traditional and New Model', *Review of International Comparative Management*. 11 (3), pp. 408-415
- Pollitt, C. (2000) 'Is the emperor in his underwear? An analysis of the impacts of public management reform', *Public Management*, 2 (2), pp. 181-200
- Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. 2nd edition. Oxford: Oxford University Press
- Polychroniou, P. (2009) 'Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on Team Effectiveness', *Team Performance Management: An International Journal*. 15 (7/8), pp. 343-356
- Robinson, S.L. (1996) 'Trust and Breach of the Psychological Contract', *Administrative Science Quarterly*. 41 (4), pp. 574-599
- Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994), "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), pp. 245-59.

Rousseau, D.M. & Parks, J.M. (1993) The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.

Ruccicci, N.M. (2010) *Public administration: Traditions of Inquiry and Philosophies of Knowledge*, Washington D.C: Georgetown University Press, p.16

Rush, M. C., Schoe, I.W.A. & Barnard, S.M. (1995) 'Psychological Resiliency in the Public Sector', *Journal of Vocational Behavior*. 46 (1), pp.17-39

Simon, A., Thompson, V. and Smithburg, D.(2010) *Public Administration*. Available At

https://books.google.gr/books?id=2i_Djma82BcC&printsec=frontcover&hl=el&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [5-11-17]

Smollan, R. K. (2006) 'Minds, Hearts and Deeds: Cognitive, Affective and Behavioural Responses to Change', *Journal of Change Management*. 6 (2), pp. 143-158

Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2005) 'How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies: A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context', *International Journal of Public Sector Management*. 18 (1), pp.54-82

Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2006) 'Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector', *Management Decision*. 44 (9), pp.1277-1304

Spanou, C. (1996) 'Penelope's suitors: administrative modernisation and party competition in Greece', *West European Politics*. 19 (1), pp. 97-124

Spanou, C. (1998) 'European Integration in Administrative Terms: a Framework for Analysis and the Greek Case', *Journal of European Public Policy*. 5 (3), pp. 467-484

Spanou, C. (2008) 'State reform in Greece: responding to old and new challenges', *International Journal of Public Sector Management*. 21(2), pp. 150-173

Spector.P.E. (1985).Measurement of human service staff satisfaction:Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13,693-713.

Suvaryan, Yu., Mirzoyan, V. and Hayrapetyan R. (2014) *Public Administration: Theory and History*. Available At:

<https://books.google.gr/books?id=sRVkBqAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=el#v=onepage&q&f=false>

Todd, A. (1999) 'Managing Radical Change', *Long Range Planning*. 32 (2) pp.237-244

United Nations ESCAP. (2009) *What is Good Governance?*. Available At: <http://www.unescap.org/resources/what-good-governance>, [πρόσβαση 26.11.17]

Yakin, M. and Erdil, O. (2012) 'Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58 p.370-378

Ελληνική Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

Ανακοίνωση της Επιτροπής της 25ης Ιουλίου 2001 «Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση - Μια Λευκή Βίβλος» [COM(2001) 428 τελικό - Επίσημη Εφημερίδα C 287 της 12.10.2001], σύνοψη

Βουλή των Ελλήνων. Επιτροπή Αληθείας Δημόσιου Χρέους (2015), Ο αθέμιτος, παράνομος και επονειδιστος χαρακτήρας του Μνημονίου και της Δανειακής Σύμβασης του Αυγούστου 2015

Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (2017) Η παρέμβαση της Επιτροπής στην ελληνική χρηματοπιστωτική κρίση, Λουξεμβούργο: Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο

Καρκατούλης, Π. (2001) 'Η Διακυβέρνηση ως περιεχόμενο και διαδικασία λήψης απόφασης για τις δημόσιες υποθέσεις'. Επιστήμη και Κοινωνία, Τεύχος 7

Καρκατούλης Π. (2004) Το κράτος σε μετάβαση, Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μανάτζμεντ» στη «διακυβέρνηση». Αθήνα: Ι. Σιδέρης

Κέφης Β. (2003) 'Ο Ιδεατός Τύπος Γραφειοκρατίας του Max Weber και ο Λειτουργικός Δημόσιος Τομέας'. Διοικητική Ενημέρωση, τ. 25, Ιανουάριος

Κέφης, Β. (2014) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα. Β' έκδοση. Αθήνα: Κριτική

Κτιστάκη, Σ. (2014) Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση. Αθήνα: Παπαζήση

Κόρσος, Δ. (1995) Διοικητικό Δίκαιο-Γενικό Μέρος. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα

Μακρυδημήτρης, Α. (2006) Κράτος των πολιτών: Προβλήματα μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού. Αθήνα: Λιβάνη, σελ.229

Μακρυδημήτρης, Α. και Προβίτα, Μ.Η. (2012) Δημόσια Διοίκηση-Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα

Μιχαλόπουλος Ν. (2003) Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management. Αθήνα: Παπαζήση

Μουζέλης, Ν. (2009) Οργάνωση και Γραφειοκρατική Ανάλυση των Σύγχρονων Θεωριών. Β' έκδοση. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα

Μουζέλης, Ν. (2003) 'Γιατί αποτυγχάνουν οι μεταρρυθμίσεις', Το Βήμα, 29-6-2003. Διαθέσιμο στο <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=152249> [19 Νοεμβρίου 2017]

Παπούλιας, Δ.Β. και Τσούκας, Χ.Κ. (2003), 'Μεταρρυθμίσεις και ανθρώπινη συμπεριφορά', Το Βήμα. 16-11-2003. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=155144> , [16-11-17]

Σπηλιωτόπουλος, Επ. (2007) Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου, Τόμος Ι, 12η έκδοση. Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλας Αντ. Ν.

Τσέκος, Θ. (2011) Οι στρατηγικές των διοικητικών μεταρρυθμίσεων μπροστά στην οικονομική κρίση: Απόπειρα συμπερασμάτων και σχεδίασμα κατευθύνσεων. Διοικητικό Επιμελητήριο

Τύπας, Γ. και Κατσαρός, Γ. (2006) Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Αθήνα: Gutenberg

Χυτήρης, Σ. Λ. (2001) Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Interbooks

Σαχινίδης, Α. (Επιμ.). (2011) Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις. 1η έκδοση. Αθήνα: Κριτική

Φαναριώτης, Π. (1999) Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση & Αυτοδιοίκηση. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης

Νομοθεσία

Άρθρο 101 και 102 Συντάγματος

Ν.3845/2010 (ΦΕΚ 65/τ. Α΄/06.05.2010)

Ν.4046/2012 (ΦΕΚ 28/τ. Α΄/14.02.2012)

Ν.4336/2015 (ΦΕΚ 94/τ. Α΄/14.08.2015) «Συνταξιοδοτικές διατάξεις – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης»

Ν.4472/2017 (ΦΕΚ 74/τ. Α΄/19.05.2017)

Ερωτηματολόγιο

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

(Βάλτε X στο τετράγωνο της απάντησης που σας ταιριάζει, ανάλογα με την περίπτωση)

1. Σε ποια, από τις παρακάτω διαστάσεις του δημόσιου τομέα, τοποθετείται ο οργανισμός που εργάζεστε;
 Στενό ή Ευρύτερο Δημόσιο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)
 Επιχείρηση Δημοσίου (ΔΕΚΟ)

2. Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;
 Διευθυντής Τεχνικό Προσωπικό
 Στέλεχος – Προϊστάμενος Εργάτης / Βοηθητικό προσωπικό
 Υπάλληλος

3. Πόσα χρόνια ενεργής (πραγματικής) εργασίας έχετε συμπληρώσει;
.....

4. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο οργανισμό;
.....

5. Ποιο είναι το φύλο σας και η οικογενειακή σας κατάσταση;
 Άνδρας ανύπαντρος Γυναίκα ανύπαντρη
 Άνδρας ανύπαντρος με παιδί Γυναίκα ανύπαντρη με παιδί
(πόσα)..... (πόσα).....
 Άνδρας παντρεμένος χωρίς παιδί, -ά Γυναίκα παντρεμένη, χωρίς παιδί, -ά
 Άνδρας παντρεμένος με παιδί (πόσα)..... Γυναίκα παντρεμένη, με παιδί
(πόσα).....

6. Ποια είναι η ηλικία σας;

7. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;
 Υποχρεωτική εκπαίδευση (Γυμνάσιο) Μεταπτυχιακές σπουδές
 Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο) Διδακτορικές σπουδές
 Ανώτερη Σχολή, Τ.Ε.Ι., Πανεπιστήμιο

- 8.** Ποια είναι η εκτίμησή σας για τις έως σήμερα συνέπειες της παρούσας οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση / οργανισμό που εργάζεστε; (Δώστε μόνο μία απάντηση)
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Είναι πολύ επιζήμιες για τον οργανισμό | <input type="checkbox"/> Είναι επωφελείς για τον οργανισμό / επιχείρηση |
| <input type="checkbox"/> Είναι λίγο επιζήμιες για τον οργανισμό | |
| <input type="checkbox"/> Δεν είναι ούτε επιζήμιες ούτε επωφελείς για τον οργανισμό /επιχείρηση | <input type="checkbox"/> Είναι πάρα πολύ επωφελείς για τον οργανισμό / επιχείρηση |
- 9.** Ποια είναι η στάση σας απέναντι στην εργασία / δουλειά (επάγγελμα) που κάνετε αυτή την περίοδο; (Δώστε μόνο μία απάντηση)
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Δεν μου αρέσει καθόλου αυτή η δουλειά, θέλω να την αλλάξω | <input type="checkbox"/> Η εργασία αυτή μου αρέσει πάρα πολύ και, τις περισσότερες φορές, την κάνω με πολύ χαρά - κέφι |
| <input type="checkbox"/> Δεν έχω ούτε πολύ αρνητικά ούτε πολύ θετικά συναισθήματα | |
- 10.** Πως αξιολογείτε τον τρόπο που αντιμετωπίζει τις εργασιακές σας ικανότητες η εταιρεία / οργανισμός που εργάζεστε; (Δώστε μόνο μία απάντηση)
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Οι ικανότητες μου δεν αναγνωρίζονται | <input type="checkbox"/> Οι εργασιακές μου ικανότητες αναγνωρίζονται και επιπλέον ανταμείβονται από την επιχείρηση |
| <input type="checkbox"/> Οι ικανότητες μου αναγνωρίζονται χωρίς, όμως, να ανταμείβονται | |
- 11.** Είστε ικανοποιημένος, από την πορεία της καριέρας σας (δηλαδή, από την αρχή της επαγγελματικής σας καριέρας μέχρι σήμερα); (Δώστε μόνο μία απάντηση)
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Όχι, δεν είμαι ικανοποιημένος | <input type="checkbox"/> Ναι, είμαι αρκετά ικανοποιημένος |
| <input type="checkbox"/> Είμαι μέτρια ικανοποιημένος (έτσι κι έτσι) | <input type="checkbox"/> Δεν με ενδιαφέρει η καριέρα μου στην εργασία |
- 12.** Πως αξιολογείτε το επίπεδο των επαγγελματικών σας φιλοδοξιών; (Δώστε μόνο μία απάντηση)
- | | |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Πολύ χαμηλό (ως ανύπαρκτο) | <input type="checkbox"/> Πολύ υψηλό |
| <input type="checkbox"/> Μέτριο (κανονικό) | |
- 13.** Μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, πως αξιολογείτε τους δεσμούς σας με την εταιρεία / οργανισμό που εργάζεστε; (Δώστε μία μόνο απάντηση)
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Αισθάνομαι λιγότερο «δεμένος» με την εταιρεία απ' ότι πριν την κρίση | <input type="checkbox"/> Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία πριν τη κρίση, αλλά αισθάνομαι λίγο «δεμένος» |
| <input type="checkbox"/> Αισθάνομαι ακριβώς όπως και πριν την περίοδο της κρίσης | <input type="checkbox"/> Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία πριν τη κρίση, αισθάνομαι, όμως, μέτρια «δεμένος» |
| <input type="checkbox"/> Αισθάνομαι περισσότερο «δεμένος» απ' ότι πριν την κρίση | <input type="checkbox"/> Δεν εργαζόμουν στην εταιρεία πριν τη κρίση, αισθάνομαι, όμως, αρκετά «δεμένος» |

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΡΟΣΟΧΗ: Στην 14^η ερώτηση που ακολουθεί σας ζητείται να απαντήσετε τι ακριβώς συμβαίνει σήμερα, στα πλαίσια της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, στη δεξιά στήλη, στον οργανισμό που εργάζεστε. Η βαθμολογία που καλείστε να δώσετε είναι μεταξύ 1-100 και δίνονται εξηγήσεις αμέσως μετά.

14. Ποια είναι η πραγματικότητα που παρουσιάζεται σήμερα στον οργανισμό που εργάζεστε, αναφορικά με τον τρόπο που αλλάζει (αναπροσδιορίζεται) ο οργανισμός στις παρακάτω διαστάσεις;

ΠΡΟΣΟΧΗ: Πρέπει να σημειώσετε τι ακριβώς συμβαίνει γενικά στον οργανισμό, δηλαδή στο πλαίσιο της λειτουργίας του οργανισμού και όχι μόνο σε εσάς ή στη δική σας θέση εργασίας.

Η βαθμολογία που πρέπει να σημειώσετε, στο αντίστοιχο πλαίσιο, κυμαίνεται από το 1 έως το 100 και οι βαθμοί σημαίνουν: **1-9** = δεν ισχύει καθόλου η συγκεκριμένη κατάσταση / διάσταση, **ισχύει η ακριβώς αντίθετη** (1= απόλυτα), **10-19** = ισχύει πάρα πολύ λίγο, **20-29** = ισχύει πολύ λίγο, **30-39** = ισχύει λίγο, **40 -49** = η ισχύς της είναι μια μέση κατάσταση με τάση προς το ισχύει λίγο, **50-59** = η ισχύς της είναι μια μέση κατάσταση με τάση προς το ισχύει πολύ, **60-69** = ισχύει πολύ, **70-79** = ισχύει αρκετά πολύ, **80-89** = ισχύει σημαντικά πολύ, **90-100** = ισχύει πάρα πολύ (100 = απόλυτα) η συγκεκριμένη κατάσταση / διάσταση

Εργασιακές Λειτουργικές Αλλαγές στην Επιχείρηση / Οργανισμό που Εργάζεστε (Εργαζόμενοι)	Τοποθέτηση / Βαθμολόγηση για τη Σημερινή Κατάσταση (Από 1-100)
14.1. Ο οργανισμός έχει ιδιαίτερη κλίση (τάση) να αναπροσαρμόζει διαρκώς τον τρόπο λειτουργίας του	
14.2. Ο οργανισμός δαπανά μεγάλη ενέργεια (εργατοώρες) για τη διαρκή αναβάθμιση των λειτουργιών της	
14.3. Οι όποιες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας του οργανισμού γίνονται μόνο μετά από προηγούμενη έρευνα, συστηματική μελέτη και επισταμένο σχεδιασμό των επιπτώσεων	
14.4. Η διοίκηση είναι υπέρ των συχνών αλλαγών επιδιώκοντας την αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους από τους εργαζόμενους	
14.5. Ο οργανισμός έχει «έφεση» στην συστηματική αφομοίωση των νέων διαστάσεων/μεθόδων των αλλαγών	
14.6. Ο οργανισμός αναπροσδιορίζει συστηματικά τις δράσεις του και τις τακτικές του στην αγορά (κοινωνία)	
14.7. Ο οργανισμός εστιάζει την προσοχή του στην διαρκή βελτίωση των δεξιοτήτων / ικανοτήτων των υπαλλήλων του μέσω της συνεχούς ομαδικής επιμόρφωσης / εκπαίδευσης	
14.8. Ο οργανισμός δημιουργεί κλίμα διαρκούς ανάπτυξης / βελτίωσης των δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων	

14.9. Οι αλλαγές που αποφασίζονται και εφαρμόζονται από τον οργανισμό αφομοιώνονται συστηματικά από τους εργαζόμενους	
14.10. Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό διαθέτουν την ικανότητα να εφαρμόζουν εύκολα τη γνώση που παίρνουν από την εκπαίδευσή τους στην καθημερινή δουλειά τους (εργασία τους)	
14.11. Ο οργανισμός υποστηρίζει (με διάφορα μέσα) την «ατομική ιδιωτική» εκπαίδευση / επιμόρφωση των εργαζομένων	
14.12. Ο οργανισμός, όταν υιοθετούνται οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές, υποστηρίζει, με κάθε δυνατό μέσω, τους εργαζόμενους στην κατανόηση και υιοθέτηση των νέων λειτουργιών	
14.13. Ο οργανισμός δεν είναι προσκολλημένος στις παραδοσιακές οργανωτικές και λειτουργικές δομές και ευνοεί τις καινοτόμες οργανωτικές και λειτουργικές ιδέες	
14.14. Όταν γίνονται αλλαγές στον οργανισμό, μετά από το πρώτο διάστημα της αφομοίωσης των νέων μεθόδων, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί από ότι προηγουμένως	
14.15. Στον οργανισμό οι αλλαγές που υιοθετούνται παρουσιάζουν συστηματικά μεγάλη επιτυχία	
14.16. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ενεργό μέρος στην διαμόρφωση των προγραμμάτων επιμόρφωσης /εκπαίδευσής τους	
14.17. Υπάρχουν εργαζόμενοι στον οργανισμό (στελέχη ή και υπάλληλοι) που ηγούνται των όποιων αλλαγών και προσπαθούν να επηρεάσουν θετικά τους υπολοίπους εργαζόμενους για το σωστό (όφελος) των προτεινόμενων αλλαγών.	