



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ (ΠΜΣ-Ο.ΔΙ.Μ.)**

«Η Αναγκαιότητα Αλλαγής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η Υποκίνηση ως Εργαλείο Βελτίωσης της Παραγωγικότητας στην Εποχή της Οικονομικής Κρίσης.»

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Φώτιος Μπακίρης
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Δρ. ΡΩΣΣΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΧΙΟΣ, Ιούλιος 2018**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σε όλους τους οργανισμούς και τις εταιρείες ανά τον κόσμο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αναπόσπαστο μέρος-τμήμα της λειτουργίας τους. Η Δ.Α.Δ. είναι υπεύθυνη για όλες τις λειτουργίες και τις διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάζεται η αναγκαιότητα αλλαγής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια διοίκηση καθώς επίσης και ο ρόλος-βαθμός της υποκίνησης ως εργαλείο βελτίωσης της παραγωγικότητας στην εποχή της οικονομικής κρίσης.

Στο 1^ο κεφάλαιο λοιπόν παρουσιάζονται οι λειτουργίες της Δ.Α.Δ. της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, όπως αυτές διαμορφώνονται με βάση το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο λειτουργίας.

Στο 2^ο γίνεται μια παρουσίαση των βασικών θεωριών της οργανωσιακής συμπεριφοράς (κουλτούρας), των βασικών θεωριών υποκίνησης, των ειδών υποκίνησης, των μοντέλων για την διαδικασία της υποκίνησης καθώς επίσης και του θεωρητικού και εννοιολογικού πλαισίου των σύγχρονων θεωριών υποκίνησης στον εργασιακό χώρο.

Στο 3^ο παρουσιάζεται η Δημόσια διοίκηση καθώς η σημασία της ΔΑΔ στη Δημόσια Διοίκηση.

Στο 4^ο παρουσιάζονται η περίπτωση και τα προβλήματα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και οι διορθωτικές παρεμβάσεις.

Στο 5^ο κεφάλαιο αναλύεται η αναγκαιότητα αλλαγής στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέσω της παρουσίασης του Ελληνικού Δημόσιου τομέα. Επίσης παρουσιάζονται οι έννοιες της οργανωσιακής αλλαγής και των στρατηγικών ανάπτυξης.

Στο 6^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η υποκίνηση του Ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση, η έννοια της ηγεσίας, ο ρόλος της ηγεσίας στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος της υποκίνησης στην βελτίωση της παραγωγικότητας στην εποχή της οικονομικής κρίσης. Παρουσιάζεται επίσης ο νόμος που αφορά την Διοίκηση μέσω στόχων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Στο 7^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, παραδείγματα και πρακτικές από την διεθνή πρακτική, έρευνα του ΟΟΣΑ καθώς και η Ελληνική περίπτωση διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

Στο 8^ο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και την υποκίνηση στην Ελληνική Δημόσια διοίκηση κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Για τη σύνταξη της παρούσας μελέτης θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες στον Δρ. Ρωσσίδη Ιωάννη για την πολύτιμη βοήθειά του, την υπομονή του, την καθοδήγηση του και το χρόνο που διέθεσε.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή.....	8
1. Εισαγωγή στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)	8
1.2 Λειτουργίες της Δ.Α.Δ.	8
1.3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού-Ανάλυση Θέσεων Εργασίας	8
1.4 Η εκπαίδευση των υπαλλήλων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Οργανωσιακή συμπεριφορά και υποκίνηση	14
2.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	14
2.2 Κίνητρα –Υποκίνηση : Βασικές Έννοιες	16
2.2.1 Η διαδικασία υποκίνησης	17
2.2.2 Βασικές Θεωρίες Υποκίνησης.....	18
2.2.2.1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow	18
2.2.2.2 Θεωρία Υποκίνησης-Συντήρησης του Herzberg	19
2.2.2.3 Οι Θεωρίες X και Y του McGregor	20
2.2.2.4 Άλλες θεωρίες υποκίνησης	21
2.3 Τα Κίνητρα και οι Ανταμοιβές	23
2.3.1 Οι ανταμοιβές	23
2.3.2 Πολιτικές αμοιβών	24
2.3.3 Συστήματα αμοιβών	24
2.4 Σύγχρονες Θεωρίες Υποκίνησης στον Εργασιακό Χώρο: Θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο 24	
2.4.1Υποκίνηση: Θεωρητικό κι εννοιολογικό πλαίσιο	24
2.4.2 Μοντέλα για τη φύση της υποκίνησης.....	25
2.4.2.1 Η θεωρία του Alderfer – (ERG)	25
2.4.2.2 Η θεωρία των κινήτρων επίτευξης του McClelland	26
2.4.2.3 Η θεωρία παραγόντων παρακίνησης - υγιεινής.....	27
2.4.3 Πρακτικές εφαρμογές της θεωρίας στο χώρο εργασίας.....	28
2.5 Μοντέλα για την διαδικασία της Υποκίνησης	29
2.5.1 Η θεωρία της ισότητας- Adams	29
2.5.2 Η θεωρία του Vroom	31
2.5.2.1Πρακτικές εφαρμογές της θεωρίας της προσδοκίας.....	32

2.5.2.2 Το μοντέλο των Porter and Lawler: εξέλιξη της θεωρίας της προσδοκίας	33
2.5.3 Η θεωρία της στοχοθέτησης.....	33
2.6 Πρακτική Εφαρμογή και Σύνδεση των θεωριών στο χώρο εργασίας.....	34
2.6.1 Εφαρμογή της θεωρίας στην εργασία.....	34
2.6.2 Υποκίνηση στο χώρο εργασίας.....	35
2.7 Είδη Υποκίνησης	36
2.7.1 Εσωτερική υποκίνηση	36
2.7.2 Εξωτερική υποκίνηση	36
2.7.3 Μη υποκίνηση	37
2.8 Η Υποκίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση. Εξερευνώντας τις	
τάσεις από το ευρωπαϊκό και διεθνές διοικητικό γίγνεσθαι	39
3.1 Δημόσια διοίκηση ορισμός.....	39
3.2 Μάνατζμεντ.....	40
3.2.1 Προγραμματισμός.....	41
3.2.2 Οργάνωση	42
3.2.3 Η Διεύθυνση	42
3.2.4 Ο Έλεγχος.....	43
3.2.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων	43
3.3 Η Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) στην Δημόσια Διοίκηση.....	44
3.3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	45
3.3.2 Η Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) στην Δημόσια Διοίκηση	46
3.3.3 Η Οργανωτική Δομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	47
3.3.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Οργανωτική Δομή	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Η περίπτωση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Προβλήματα και προοπτικές..	51
4.1 Προβλήματα Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	51
4.2 Διορθωτικές παρεμβάσεις.....	55
4.2.1 Ο νόμος 4369.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Η Αναγκαιότητα Αλλαγής στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην	
Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	65
5.1. Χαρακτηριστικά του ελληνικού δημοσίου τομέα	65

5.2 Αλλαγές στον ελληνικό δημόσιο τομέα.....	67
5.3 Αναγκαιότητα Αλλαγών στην Οργανωσιακή Δομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	69
5.3.1 Η έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής	69
5.3.2 Τα είδη της Οργανωσιακής Αλλαγής.....	70
5.4 Οργανωσιακή Αλλαγή και Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	72
5.4.1 Στρατηγική της συμπεριφοράς.....	72
5.4.2 Στρατηγική της δομής.....	72
5.4.3 Στρατηγική της τεχνικής.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Η Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως εργαλείο βελτίωσης της παραγωγικότητας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	74
6.1 Η Ηγεσία στην Δημόσια Διοίκηση.....	74
6.1.1 Η Έννοια της Ηγεσίας	74
6.1.2 Η Ηγεσία στην Δημόσια Διοίκηση.....	80
6.2. Η Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού	84
6.3 Η Υποκίνηση ως Εργαλείο Βελτίωσης της Παραγωγικότητας στην Εποχή της Οικονομικής Κρίσης.....	86
6.4 Η Στοχοθεσία στη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	91
6.4.1 Ν. 3230/2004 Διοίκηση μέσω στόχων-Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης.....	93
6.4.2 Η δομή του ΚΠΑ	95
6.4.3 Πλεονεκτήματα του ΚΠΑ.....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Παραδείγματα και καλές πρακτικές από τη διεθνή πρακτική	99
7.1 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	99
7.2 Το ΝΔΜ σε άλλες χώρες.....	100
7.3 Ευρωπαϊκή Εμπειρία- Έρευνα ΟΟΣΑ.....	102
7.3 Προτάσεις ως μεταρρυθμίσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ	106
7.4 Η Ελληνική Περίπτωση διοικητικών Μεταρρυθμίσεων	107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Συμπεράσματα	109
8.1 Προτάσεις.....	123
Βιβλιογραφία.....	126

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή

1. Εισαγωγή στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)

Σε όλους τους οργανισμούς και τις εταιρείες ανά τον κόσμο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αναπόσπαστο μέρος-τμήμα της λειτουργίας τους. Αυτό αποτέλεσε σημείο μελέτης και δημιουργίας στρατηγικών για τη σωστή διοίκηση του, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Όπως την ορίζουν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) *η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης η οποία σχεδιάζει και εκτελεί τις δραστηριότητες αυτές που αφορούν στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, δίνοντας έμφαση στην σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τα λειτουργία και την επίτευξη στόχων της επιχείρησης.* Η λειτουργία αυτή θα πρέπει

- α) να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων,
- β) να διατηρεί ισορροπίες μέσα στον οργανισμό και
- γ) ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους (ό.π.).

1.2 Λειτουργίες της Δ.Α.Δ.

Ο στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα μέσα από τις λειτουργίες της, με την εφαρμογή μιας σειράς ενεργειών και αποτελεσματικών πρακτικών (Dessler, 2009).

1.3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού-Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Μια από τις λειτουργίες της ΔΑΔ είναι ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων. Αυτή η λειτουργία έχει κυρίως στρατηγικό χαρακτήρα και στοχεύει στην πρόβλεψη των αναγκών στο εργατικό δυναμικό για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας.

Ο προγραμματισμός αυτός εφαρμόζεται σε επίπεδο διευθύνσεων και τμημάτων αυτής και αναφέρεται στον αριθμό και στις ειδικότητες. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων για να είναι αποτελεσματικός και να επιτευχθεί θα πρέπει να γίνει ανάλυση των περιβαλλόντων της επιχείρησης, εξωτερικού και εσωτερικού, για να γίνει ακριβής καθορισμός, όσο δύναται, της προσφοράς και της ζήτησης του εργατικού της δυναμικού (Χυτήρης, 2001).

Εφόσον υπάρχει εκτίμηση του δυναμικού που υπάρχει στην επιχείρηση, η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει στον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που

θα έχει ανάγκη στο μέλλον. Μέσα από αυτόν το προγραμματισμό θα μπορούν να υπολογιστούν οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό που θα εξαρτούνται από την ζήτηση που θα έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μίας επιχείρησης και συνεπώς και στους στόχους που έχουν τεθεί και στην στρατηγική που έχει οριστεί. Εφόσον γίνει ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση που επικρατεί αλλά υπολογίζοντας και τις μελλοντικές ανάγκες στο προσωπικό, θα μπορεί να ενεργεί δραστήρια για την εξασφάλιση του κατάλληλου και απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) αναλαμβάνει τον προγραμματισμό των ενεργειών σχετικά με τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης που θα τεθούν. Έχει προηγηθεί εξέταση και αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης σε σχέση με τους εργαζομένους, τα τυχόν προβλήματα, τις ελλείψεις και τους στόχους που τίθενται για την μελλοντική εξέλιξη, αποφεύγοντας λανθασμένες ενέργειες.

Για τον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού οι δραστηριότητες είναι οι ακόλουθες:

1. Γενικός Προγραμματισμός (ανάλυση περιβάλλοντος, σχεδιασμός ανάπτυξης οργανισμού)
2. Προσλήψεις/Μειώσεις/Εκπαίδευση Προσωπικού, Σχεδιασμός Αμοιβών
3. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (τοποθέτηση κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις)
4. Παροχή Κινήτρων Εργαζομένων
5. Εξασφάλιση καλών εργασιακών σχέσεων

1.4 Η εκπαίδευση των υπαλλήλων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

«Η εκπαίδευση των υπαλλήλων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ή αλλιώς, η υπηρεσιακή εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι δικαίωμα του υπαλλήλου» (άρθρο 47 παρ.1 του Ν.3528/2007, άρθρο 54 παρ. 1 του 3584/2007). Οι οργανωτικές μονάδες (υπηρεσίες) του δημοσίου τομέα είναι υποχρεωμένες να μεριμνούν για την επιμόρφωση των υπαλλήλων τους σε όλη την διάρκεια της σταδιοδρομίας ανεξάρτητα από τον κλάδο, την ειδικότητα και τον βαθμό τους. Η επιμόρφωση του προσωπικού στον δημόσιο τομέα μπορεί να είναι γενική ή να έχει μορφή εξειδίκευσης σε ορισμένα αντικείμενα της υπηρεσίας.

«Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε ορισμένα προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική.» (άρθρο 47 παρ.3 του Ν.3528/2007, άρθρο 54 παρ. 3 του 3584/2007)

Με βάση την ισχύουσα νομοθεσία (άρθρο 47 του Ν.3528/2007, άρθρο 54 παρ. 2 του 3584/2007), «Η εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης.»

Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο. Διενεργείται κατά την πρώτη διετία από τον διορισμό του υπαλλήλου και έχει ως σκοπό την εξοικείωση του υπαλλήλου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας του και τα καθήκοντα του ως δημοσίου υπαλλήλου γενικότερα. Οι αρμόδιες υπηρεσίες υποχρεούνται να λαμβάνουν την σχετική μέριμνα για την πρόβλεψη των αναγκαίων πιστώσεων στον οικείο προϋπολογισμό. Δεν γίνεται προαγωγή του υπαλλήλου στον επόμενο του εισαγωγικού βαθμό εάν προηγουμένως, δεν έχει ολοκληρώσει επιτυχώς την εισαγωγική εκπαίδευση. (άρθρο 47 παρ.2 του Ν.3528/2007, άρθρο 54 παρ. 2 του 3584/2007).

Η μετεκπαίδευση έχει ως στόχο, την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του. Διενεργείται σε δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, ιδίως σε Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι. και στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Κατά περίπτωση η μετεκπαίδευση μπορεί να είναι υποχρεωτική για τον υπάλληλο. (άρθρο 47 παρ.2 του Ν.3528/2007 ,άρθρο 54 παρ. 4 του 3584/2007).

Επίσης, στα πλαίσια της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα εντάσσεται και η δυνατότητα που έχουν οι ήδη υπηρετούντες υπάλληλοι να φοιτήσουν κατόπιν εισαγωγικών εξετάσεων στην παραγωγική σχολή της Δημόσιας Διοίκησης (άρθρο 16 παρ.12 του Ν.1388/1983). Με βάση την ισχύουσα νομοθεσία, η παραγωγική σχολή της Δημόσιας Διοίκησης είναι η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) η οποία προήλθε από την συγχώνευση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) (άρθρο 15Α του Π.Δ. 57/2007 & άρθρο 57 παρ.1 του Ν.3966/2011).

Ο βασικός φορέας επιμόρφωσης του προσωπικού της δημόσιας Διοίκησης είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) (άρθρο 1 παρ.1 του Π.Δ.57/2007). Αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι μεταξύ άλλων, η επαγγελματική

κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση του πάσης φύσεως προσωπικού της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, των Δ.Ε.Κ.Ο., των Ανωνύμων Εταιρειών του Δημοσίου, των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου και των επιχειρήσεων των οποίων τη διοίκηση ορίζει άμεσα ή έμμεσα το Δημόσιο με διοικητική πράξη ή ως μέτοχος, και των επιχειρήσεων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και των δημοσίων λειτουργιών. (άρθρο 1 παρ.3 του Π.Δ.57/2007).

Στα πλαίσια των υποχρεώσεων των οργανωτικών μονάδων της δημόσιας διοίκησης, για την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους, με βάση την ισχύουσα νομοθεσία προβλέπεται η χορήγηση για την διευκόλυνση του προσωπικού ειδικών αδειών μετά αποδοχών όπως :

- ✓ *Άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης, για την συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα μετεκπαίδευσης καθώς και σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών. (άρθρο 58 παρ.1 του Ν.3528/2007, άρθρο 65 παρ. 1 του 3584/2007). Η άδεια αυτής της κατηγορίας χορηγείται στον υπάλληλο, με απόφαση του αρμοδίου Υπουργού ή της διοίκησης του οικείου οργανισμού μετά από αίτησή του και κατόπιν σύμφωνης γνώμης του αρμοδίου Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Προϋπόθεση για την χορήγηση μιας άδειας εκπαίδευσης είναι η συνάφεια της εκπαίδευσης, με το αντικείμενο της υπηρεσίας του αιτούντος υπαλλήλου. (άρθρο 58 παρ.2 του Ν.3528/2007, άρθρο 65 παρ. 2 του 3584/2007). Η χρονική διάρκεια της άδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης δεν μπορεί να υπερβεί τα δύο έτη. (άρθρο 58 παρ.4 του Ν.3528/2007, άρθρο 65 παρ. 4 του 3584/2007) Στην περίπτωση φοίτησης σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών η χορηγούμενη άδεια δεν μπορεί να υπερβεί τα δύο έτη και στην περίπτωση εκπόνησης διδακτορικής διατριβής δεν μπορεί να υπερβεί τα τρία ή τέσσερα έτη. (άρθρο 58 παρ.4 του Ν.3528/2007, άρθρο 65 παρ. 4 του 3584/2007). Στις περιπτώσεις που, ένας υπάλληλος λάβει υποτροφία από το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών (Ι.Κ.Υ.) ή άλλο ίδρυμα ή οργανισμό ημεδαπό, διεθνή ή αλλοδαπό ή από αλλοδαπή κυβέρνηση τότε, η χορήγηση αδειας υπηρεσιακής εκπαίδευσης είναι υποχρεωτική. (άρθρο 58 παρ.3 του Ν.3528/2007).*
- ✓ *Άδειες για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς λόγους. Πρόκειται για άδειες μικρής διάρκειας που χορηγούνται για την συμμετοχή των υπαλλήλων σε διαγωνισμούς λήψεως υποτροφίας ή στο διαγωνισμό για την εισαγωγή στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α.. (άρθρο 59 παρ.1 του Ν.3528/2007, άρθρο 66 παρ. 1 του 3584/2007) Επίσης άδειες αυτής της*

κατηγορίας χορηγούνται προκειμένου να συμμετάσχουν οι υπάλληλοι σε συνέδρια, συνδιασκέψεις, σεμινάρια και κάθε είδους συναντήσεις επιστημονικού χαρακτήρα στο εσωτερικό και εξωτερικό. (άρθρο 59 παρ.2 του Ν.3528/2007, άρθρο 66 παρ. 2 του 3584/2007).

- ✓ Άδειες εξετάσεων, οι οποίες χορηγούνται στους υπάλληλους που είναι μαθητές, σπουδαστές ή φοιτητές σε σχολεία και ιδρύματα των τριών βαθμίδων εκπαίδευσης. (άρθρο 60 παρ. 1 του Ν.3528/2007, άρθρο 67 παρ. 1 του 3584/2007). Η χρονική διάρκεια της άδειας εξετάσεων δεν μπορεί να υπερβαίνει συνολικά της 20 εργάσιμες ημέρες για κάθε έτος και χορηγείται μόνο για τον χρόνο φοίτησης και μέχρι δυο εξάμηνα μετά την λήξη του. Για κάθε ημέρα εξετάσεων χορηγείται στον υπάλληλο άδεια δύο ημερών. (άρθρο 60 παρ. 2 του Ν.3528/2007, άρθρο 67 παρ. 2 του 3584/2007).

Με βάση τους εγκεκριμένους οργανισμούς λειτουργίας των φορέων της δημόσιας διοίκησης, τα ζητήματα που αφορούν την καταγραφή των αναγκών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού, την κατάρτιση του ετήσιου εκπαιδευτικού προγράμματος καθώς και τη διαχείριση μητρώου εκπαιδευθέντων, εμπίπτουν στις αρμοδιότητες των αρμοδίων για θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οργανωτικών μονάδων. Η ανάπτυξη και η διαχείριση των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού υλοποιείται σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., από το Τμήμα Ανάπτυξης και Αξιοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης της Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Η προαναφερόμενη Διεύθυνση του υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης έχει την αρμοδιότητα εποπτείας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. (άρθρο 15 του Π.Δ.166/2014).

Τα προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης καθορίζονται, κάθε χρόνο από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στα πλαίσια των γενικών κατευθύνσεων και των αναγκών του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α.. (άρθρο 35 παρ.1 Π.Δ.57/2007) και βασίζεται στην ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών του προσωπικού τους. (άρθρο 35Α παρ.1/Π.Δ.57/2007 & άρθρο 57 παρ. 1 του Ν.3966/2011).

Για την ανίχνευση επιμορφωτικών ή εκπαιδευτικών αναγκών στους φορείς του Δημοσίου, συγκροτούνται κοινές ομάδες εργασίας αποτελούμενες από στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και στελέχη, των συνεργαζόμενων φορέων που ορίζονται από τα όργανα διοίκησής τους. (άρθρο 35Α παρ.3/Π.Δ.57/2007 & άρθρο 57 παρ. 1 του Ν.3966/2011).

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των φορέων της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης αποτυπώνονται σε Σχέδια Εκπαίδευσης και γενικότερα σε Επιχειρησιακά Σχέδια Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού των οικείων φορέων, τα οποία καταρτίζονται σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Τα επιμορφωτικά προγράμματα, τα οποία προκύπτουν από τα εν λόγω Σχέδια Εκπαίδευσης, υλοποιούνται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.). (άρθρο 35Α παρ.4 του Π.Δ.57/2007 & άρθρο 57 παρ. 1 του Ν.3966/2011). Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από το ΙΝ.ΕΠ. γίνονται εντός των πλαισίων της Δημόσιας Πολιτικής που διαμορφώνει το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης για τη διοίκηση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και την πολιτική για τη δια βίου μάθηση. (άρθρο 35Α παρ.5/Π.Δ.57/2007 & άρθρο 57 παρ. 1 του Ν.3966/2011).

Οι υπηρεσιακές μονάδες επιμόρφωσης των Υπουργείων, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. μπορούν να εισηγούνται στο ΙΝ.ΕΠ. προγράμματα επιμόρφωσης, που εξυπηρετούν ειδικές ανάγκες τους. Τα προγράμματα αυτά πραγματοποιούνται από το ΙΝ.ΕΠ. ή τις υπηρεσιακές μονάδες των παραπάνω φορέων κατόπιν αποφάσεως του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., εντασσόμενα στον ετήσιο προγραμματισμό και προϋπολογισμό του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Οργανωσιακή συμπεριφορά και υποκίνηση

2.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα

Ως Οργανωσιακή Κουλτούρα (Organizational Culture – O.C.) ή Κουλτούρα ορίζεται από τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2016) ως «*το πλήθος των αντιλήψεων, συνηθειών, υποθέσεων, παραδόσεων και κανόνων που έχουν διάρκεια και αποτελούν πεποιθήσεις όλων των στελεχών ενός οργανισμού.*» Ακόμα η οργανωσιακή κουλτούρα, αφενός μεν διαμορφώνει την συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και αφετέρου δε, επηρεάζει την επικοινωνία και την ηγεσία του οργανισμού.

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα δεν μπορεί να θεωρηθεί πάντοτε ενιαία αλλά δύναται να συνίσταται και από επί μέρους κουλτούρες ή αλλιώς υποκουλτούρες. Η υποκουλτούρα υπάρχει περίπτωση να αναφέρεται στις διάφορες επιμέρους δομές του Οργανισμού, τον συνδικαλισμό, την νοοτροπία και τις πεποιθήσεις των δυο φύλων (ανδρική και γυναικεία κουλτούρα) (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Για τον προσδιορισμό των τύπων της Οργανωσιακής Κουλτούρας έχουν διατυπωθεί διαφορετικές απόψεις. Κάποιες είναι πιο κοντά στην ελληνική πραγματικότητα και τα δεδομένα που επικρατούν στους οργανισμούς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Μια από αυτές είναι των Harrison & Handy και του Quinn. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Σύμφωνα με τους Harrison & Handy, η Οργανωσιακή Κουλτούρα αποτελείται από τέσσερεις βασικούς τύπους που τους έχουν δώσει ονόματα των ολύμπιων θεών και είναι :

- **Δίας (Δύναμη):** Είναι η κουλτούρα της ομάδας, που δημιουργείται γύρω από ένα ισχυρό κεντρικό πρόσωπο. Η αφοσίωση, η εμπιστοσύνη και υπακοή είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της υπόψη κουλτούρας και την συνεπαγόμενης εξέλιξης στον οργανισμό (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).
- **Απόλλων (Ρόλος):** Είναι η κουλτούρα ενός ιεραρχικού οργανισμού με σημείο αναφοράς την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και τον ρόλο. Η υπόψη κουλτούρα εστιάζει στις διαδικασίες και τους κανονισμούς και χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατικής πλευράς απρόσωπο. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 2016).
- **Αθηνά (Έργο):** Η βασική αρχή της εν λόγω κουλτούρας είναι ότι, το έργο προέχει του ρόλου δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στην επίλυση των προβλημάτων, τη συμμετοχή και την ουσιαστική συμβολή στην υλοποίηση του έργου. Τα βασικά χαρακτηριστικά κουλτούρας Αθηνά είναι η ομαδική συνεργασία, η υλοποίηση όσο το δυνατόν λιγότερων

κάθετων ιεραρχικών δομών και η αξιολόγηση με βάση την απόδοση, την ικανότητα και την εμπειρία (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

- **Διόνυσος (Άτομο):** Πρόκειται για μια κουλτούρα οργάνωσης που εδράζεται στον ατομικισμό, στην ανεξαρτησία, στην εξαίρεση και στην αδυναμία κατάταξης. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Κατά τον Quinn η διάκριση της Οργανωσιακής Κουλτούρας βασίζεται στην τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών και συνίσταται στον συνδυασμό δυο θεμελιωδών διαστάσεων, του «είναι», που αφορά την ευελιξία και τον έλεγχο και του «γίνεσθαι», που αφορά τον εξωτερικό ή εσωτερικό προσανατολισμό ενός οργανισμού. Με βάση τις ανταγωνιστικές αξίες ο Quinn κατέληξε στους εξής τύπους Κουλτούρας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016) :

- ❖ **Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (The Hierarchy Culture) :** Η συγκεκριμένη κουλτούρα βασίζεται στην εσωτερική τυπικότητα, στην ιεραρχία , στους γραπτούς κανονισμούς και στις διαδικασίες ελέγχου και πρόβλεψης της συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).
- ❖ **Μοντέλο Ανθρωπίνων Πόρων (The Clan Culture):** Πρόκειται για ένα μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας όπου δίδεται έμφαση στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και στο ανθρώπινο δυναμικό. Τα βασικά χαρακτηριστικά της υπόψη κουλτούρας είναι η συμμετοχή, η συναίνεση, οι κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για το ανθρώπινο δυναμικό (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).
- ❖ **Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος (The Adhocracy Culture):** Η κουλτούρα του ανοιχτού συστήματος εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού, στην ευελιξία και στην δυνατότητα προσαρμογής έναντι των εξελίξεων και αλλαγών που συντελούνται σε αυτό. Τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας αυτής είναι η ύπαρξη της ελευθερίας ανάληψης πρωτοβουλιών και του κινδύνου που συνεπάγεται η έμφαση στον δυναμισμό, στην δημιουργικότητα, στον πειραματισμό και την καινοτομία. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).
- ❖ **Μοντέλο Αποδοτικότητας (The Market Culture):** Πρόκειται για μια κουλτούρα, που εδράζεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στην όσο το δυνατόν αποδοτικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων του Οργανισμού. Τα χαρακτηριστικά του Μοντέλου Αποδοτικότητας είναι ο προγραμματισμός σε βραχυπρόθεσμη βάση, η στοχοθεσία, η θεσμοθέτηση προτύπων απόδοσης, ο έλεγχος των δαπανών και των αποτελεσμάτων, ο

ορθολογισμός, η αποδοτική αξιοποίηση των πόρων και η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με βάση τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά, το ανθρώπινο δυναμικό ενός Οργανισμού είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων και ανταγωνιστικότητας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Με την διάκριση κατά Quinn, η οργανωσιακή κουλτούρα των Δημόσιων Οργανισμών παρουσιάζει κατά κύριο λόγο στοιχεία του Μοντέλου Ανθρωπίνων Πόρων και του Μοντέλου Εσωτερικών Διαδικασιών ενώ, η οργανωσιακή κουλτούρα των Ιδιωτικών Οργανισμών έχει στοιχεία του Μοντέλου Ανοικτού Συστήματος και του Μοντέλου Απόδοσης. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Η οργανωσιακή κουλτούρα των φορέων της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης δεν είναι πάντα σταθερή και διέπει τις αντιλήψεις τις διοίκησης και των υπαλλήλων. Επίσης αυτή η κουλτούρα χαρακτηρίζεται ως ανθρωποκεντρική και ατομιστική, ενώ ταυτόχρονα είναι ομαδική και ιεραρχική.

Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού του Δημοσίου στην Ελλάδα έχουν διαφορετική αντίληψη σχετικά με την πολιτική και κοινωνική διαστρωμάτωση της χώρας. Δεν υπάρχει ενιαία αντίληψη και εκτίμηση των εννοιών της ηγεσίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης σε πολιτικό και διοικητικό επίπεδο, καθώς και οι έννοιες της τακτικής και της στρατηγικής. (Ε.Κ.Κ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012)

Η οργανωσιακή δομή της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα δεν προσανατολίζεται στην εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό το γεγονός και σε συνδυασμό με όσα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν προαναφερθεί δεν προσδίδουν στην Δημόσια Διοίκηση την αναγκαία ευελιξία και προσαρμοστικότητα απέναντι σε εξελίξεις και αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Ε.Κ.Κ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

2.2 Κίνητρα –Υποκίνηση : Βασικές Έννοιες

Βασικές Έννοιες

Ως κίνητρο είναι το αίτιο, το ελατήριο, που ωθεί τους ανθρώπους να δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένη κατεύθυνση, με συγκεκριμένο σκοπό. Το κίνητρο δημιουργείται επειδή υπάρχουν συγκεκριμένες ανεκπλήρωτες ανάγκες οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν. Συνεπώς, η όλη διαδικασία της υποκίνησης είναι μια διαδικασία ώθησης για την ικανοποίηση ανεκπλήρωτων αναγκών οι οποίες δημιουργούν ένταση, η οποία με τη

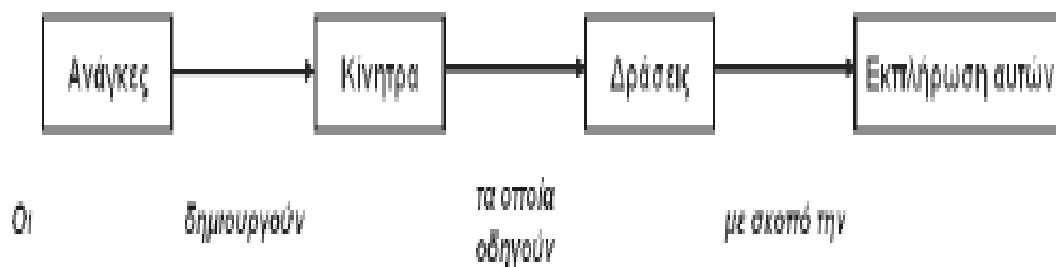
σειρά της παράγει κίνητρα για ανάληψη δράσης που μπορεί να μειώσει την ένταση αυτή (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Η έννοια της **υποκίνησης (motivation)** χρησιμοποιείται στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Μία από τις βασικότερες εφαρμογές της αφορά στο σύστημα ανταμοιβών και ικανοποίησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Η υποκίνηση είναι από τα πλέον σημαντικά αντικείμενα της επιστήμης του μάνατζμεντ, φαινομενικά απλή ως διαδικασία και συγχρόνως πολύπλοκη. Για κάθε κατηγορία εργαζομένων και για τα άτομα χωριστά. Αυτό συμβαίνει γιατί πρέπει να βρίσκονται πάντα τα κατάλληλα κίνητρα ή ανταμοιβές ώστε να κινητοποιηθούν πλήρως οι δυνατότητες των ατόμων, ώστε να εκπληρώνονται όχι μόνο οι στόχοι της επιχείρησης αλλά και των ιδίων(Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Το πιο μεγάλο κίνητρο θεωρείται το χρήμα το οποίο συμβάλλει αποτελεσματικά στην υποκίνηση των ατόμων σε έναν οργανισμό και θεωρείται ότι σχετίζεται άμεσα με την απόδοση. Δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η οικονομική ανταμοιβή τόσο περισσότερο και καλύτερα αποδίδουν οι εργαζόμενοι (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.2.1 Η διαδικασία υποκίνησης

Η διαδικασία της υποκίνησης αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, χωριστή για κάθε άτομο, συνεπώς η ανάλυση της παρουσιάζει δυσκολίες. Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζεται η διαδικασία υποκίνησης: οι ανεκπλήρωτες ανάγκες δημιουργούν κίνητρα στο άτομο ώστε να δραστηριοποιηθεί κατά τρόπο συγκεκριμένο και να εκπληρώσει τις ανάγκες αυτές (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).



Σχήμα 1. Διαδικασία παρακίνησης

Η υποκίνηση διαφοροποιείται ανάλογα με το άτομο σε επίπεδο χαρακτηριστικών, οι παράμετροι δε της διαδικασίας υποκίνησης μπορούν να μεταβάλλονται ακόμα και όταν πρόκειται για το ίδιο άτομο.

Υπάρχει όμως και η εκδοχή πως όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, ικανοποιείται και ίσως σταματήσει να υποκινείται. Άλλα όμως άτομα μπορούν να μετατοπίζουν υψηλότερα τις φιλοδοξίες τους με συνέπεια να είναι συνεχώς υποκινούμενα. Οι παράγοντες που υποκινούν τους ανθρώπους μπορεί να αλλάζουν σε διαφορετικές φάσεις του κύκλου ζωής τους.

Το βασικότερο κίνητρο, σύμφωνα με την παραδοσιακή θεωρία υποκίνησης, είναι τα χρήματα. Άλλες θεωρίες υποκίνησης όμως έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις. Το χρήμα παρότι είναι σημαντικό κίνητρο δεν είναι και το μοναδικό. Τα κίνητρα είναι διαφορετικά ανάλογα με τις συνθήκες και τη φάση του κύκλου ζωής του ατόμου. Ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του πλέγμα στόχων και προσδοκιών. Η εργασία από μόνη της δεν αποτελεί κίνητρο αλλά είναι οι προσδοκίες του ατόμου από αυτή που το υποκινούν. Η γνώση των θεωριών υποκίνησης είναι πολύ σημαντική κυρίως για τα στελέχη των οργανισμών στην προσπάθειά τους να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό που δραστηριοποιείται σ' αυτούς (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.2.2 Βασικές Θεωρίες Υποκίνησης

2.2.2.1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow

Η πιο διαδεδομένη θεωρία υποκίνησης στη ζωή, με τη γενική της έννοιας είναι του Abraham H. Maslow. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η υποκίνηση βασίζεται σε έναν αριθμό ανθρώπινων αναγκών οι οποίες είναι ιεραρχημένες με τέτοιο τρόπο ώστε πρέπει να ικανοποιούνται πρώτα οι «κατώτερες» πιο βασικές ανάγκες πριν από τις σταδιακά λιγότερο βασικές οι οποίες βρίσκονται «υψηλότερα». Συνεπώς, κάθε φορά παράγοντας υποκίνησης είναι μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Ο Maslow στη θεωρία του προσδιόρισε πέντε βασικές κατηγορίες - επίπεδα αναγκών, ταξινομημένες ιεραρχικά από τις πιο βασικές ανάγκες στο τελευταίο επίπεδο στις πιο ολοκληρωμένες και «πολιτισμένες» ανάγκες στην κορυφή. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, όταν μια ανάγκη ικανοποιείται, τότε μια άλλη, ανώτερή της,

προκύπτει. Αυτό δεν σημαίνει ότι μια κατώτερη ανάγκη πρέπει να ικανοποιηθεί ολοκληρωτικά προκειμένου να προκύψει η ανώτερή της (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Σχήμα 2. Η πυραμίδα του Maslow



2.2.2.2 Θεωρία Υποκίνησης-Συντήρησης του Herzberg

Η Θεωρία Υποκίνησης-Συντήρησης του Herzberg είναι γνωστή και ως θεωρία των δύο παραγόντων (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007). Ο Herzberg επικέντρωσε την προσοχή του στα αίτια της υποκίνησης που σχετίζονται με την εργασία και την επίτευξη των αποτελεσμάτων της. Διαπίστωσε ότι μόνο τα δύο ανώτερα επίπεδα αναγκών του Maslow λειτουργούν αποτελεσματικά ως άμεσες πηγές υποκίνησης στο χώρο εργασίας. Αυτά τα ονόμασε κίνητρα (*motivators*). Τα δύο κατώτερα επίπεδα αναγκών τα ονόμασε αντικίνητρα (*disatisfiers*) γιατί δεν αποτελούν αίτια υποκίνησης ενώ θεώρησε ότι οι κοινωνικές ανάγκες μπορεί να ανήκουν και στις δύο κατηγορίες (ό.π.).

Στη θεωρία αυτή τα πράγματα που τα άτομα θεωρούν ως ικανοποιητικά στην εργασία τους δεν είναι κατ' ανάγκη τα αντίθετα από αυτά που τα ίδια άτομα θεωρούν ως μη

ικανοποιητικά και ότι η υποκίνηση αποτελεί διαδικασία ικανοποίησης στην εργασία. Θεωρεί επίσης, ότι η υποκίνηση ως διαδικασία φόβου για ποινή ή αποτυχία για λήψη πρόσθετων ανταμοιβών θα έπρεπε να καλείται «κίνηση» (*movement*) και να μη θεωρείται καθόλου ως υποκίνηση. Ονόμασε επίσης παράγοντες υγιεινής (*hygiene factors*) μια σειρά από παράγοντες, τους οποίους, εφόσον είναι επαρκείς, τα άτομα τους αντιμετωπίζουν ουδέτερα (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Παράγοντες υγιεινής είναι (κατά σειρά σχέσης με τη μη-ικανοποίηση):

- οι συνθήκες εργασίας,
- οι διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία,
- η εποπτεία,
- η διοίκηση της επιχείρησης και οι πολιτικές της,
- η εργασιακή ασφάλεια,
- ο μισθός.

Από τη άλλη μεριά ο Herzberg θεώρησε ως κίνητρα ορισμένους παράγοντες οι οποίοι συνδέονται με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως (κατά σειρά σχέσης με την ικανοποίηση):

- τα επιτεύγματα,
- η αναγνώριση,
- η φύση της εργασίας (δημιουργική, με ποικιλία κλπ),
- η ευθύνη / υπευθυνότητα,
- η προσωπική ανέλιξη.

Ο μισθός αποτελεί και κίνητρο πέρα του παράγοντα υγιεινής όμως τοποθετείται μόλις έκτος ως παράγοντας σε σχέση με την ικανοποίηση στην εργασία (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.2.2.3 Οι Θεωρίες X και Y του McGregor

Ο Douglas McGregor από τη μελέτη του και την άποψη του επηρέασε τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες υποκίνησης αντιμετωπίζονται μέσα σε έναν οργανισμό, τονίζοντας τη σημασία της κατανόησης της σχέσης υποκίνησης και συμπεριφοράς. Οι οργανισμοί υποκινούν τους εργαζόμενους σύμφωνα με τους τρόπους της Θεωρίας X ή της Θεωρίας Y. Σύμφωνα με τη θεωρία του McGregor, η σχέση ανάμεσα στα στελέχη και

τους υπόλοιπους εργαζόμενους μπορεί να έχει σημαντική βελτίωση αν μετακινηθούν από τη Θεωρία X στη Θεωρία Y (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.2.2.4. Άλλες θεωρίες υποκίνησης

Σχετικά με τις θεωρίες υποκίνησης μπορεί να διατυπωθεί πως υπάρχουν αρκετές. Οι πιο γνωστές θεωρίες υποκίνησης, χωρίς ωστόσο να γίνεται εξαντλητική αναφορά σε όλες τις σύγχρονες θεωρίες, είναι (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007):

- Θεωρία αναγκών ύπαρξης-διαπροσωπικών σχέσεων-ανάπτυξης του C. P. Alderfer.

Η **Θεωρία Αναγκών Ύπαρξης - Διαπροσωπικών Σχέσεων - Ανάπτυξης** (existencerelatedness - growth theory - ERG) είναι μια εξέλιξη της θεωρίας ιεράρχησης αναγκών του Maslow. Ο Alderfer θεωρεί ότι είναι καλύτερα οι ανάγκες να κατηγοριοποιηθούν σε τρία βασικά επίπεδα:

- ανάγκες ύπαρξης, φυσικές και υλικές (όπως πείνα, δίψα αλλά και αμοιβή, ασφάλιση, ασφαλείς συνθήκες εργασίας),
- ανάγκες διαπροσωπικών σχέσεων (σε σχέση με «σημαντικούς άλλους όπως οικογένεια, συνάδελφοι, εχθροί, φίλοι) και
- ανάγκες ανάπτυξης (σχετικές με παραγωγικότητα και δημιουργικότητα).

Μέσα από αυτήν την κατηγοριοποίηση υπάρχει το πλεονέκτημα της αποφυγής των επικαλύψεων του μοντέλου του Maslow. Τα άτομα μπορεί να εργάζονται συγχρόνως σε ένα ή περισσότερα από αυτά τα επίπεδα αλλά γενικά κινούνται σε μια συνέχεια (*continuum*) από το κατώτερο στο ανώτερο (*πρόοδος της ικανοποίησης*). Η μη ικανοποίηση σε ένα επίπεδο μπορεί να αντισταθμιστεί με μια αύξηση της ικανοποίησης σε ένα άλλο επίπεδο.

- **Θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του McClelland**

Η Θεωρία των Ανθρώπινων Κινήτρων (**achievement theory**) αυτή ασχολείται με τρία κίνητρα:

- την ανάγκη επιτευγμάτων,
- την ανάγκη εξουσίας και
- την ανάγκη δεσμού.

Σύμφωνα με τον McClelland, όλα τα άτομα έχουν αυτές τις ανάγκες αλλά κάθε μία από αυτές τείνει να χαρακτηρίζει κάθε άτομο περισσότερο από τις άλλες δύο. Ο McClelland θεωρεί ότι τα κίνητρα επιτευγμάτων και εξουσίας είναι θετικά κίνητρα ενώ

τα κίνητρα δεσμού είναι αρνητικά κίνητρα γιατί διαστρεβλώνουν την αντικειμενικότητα και ότι τα άτομα που έχουν έντονες τις ανάγκες επιτευγμάτων και εξουσίας πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογες θέσεις διεθυντικές ή ευθύνης όπου μπορούν να αποδίδουν σημαντικά γιατί οι ίδιες οι εσωτερικές τους ανάγκες τους υποκινούν.

- **Θεωρία ενίσχυσης του B. F. Skinner**

Σύμφωνα με τη Θεωρία Ενίσχυσης (*reinforcement theory*) η συμπεριφορά που ενισχύεται και ανταμείβεται θα επαναλαμβάνεται ενώ συμπεριφορά που δεν ανταμείβεται έχει λιγότερες πιθανότητες να επαναληφθεί. Συνεπώς, οι επιπτώσεις της συμπεριφοράς ενός ατόμου καθορίζουν και το βαθμό υποκίνησής του.

- **Θεωρία προσδοκίας του V. Vroom**

Η Θεωρία Προσδοκίας (*expectancy theory*) ή Προτίμησης- Προσδοκίας (*preference expectancy theory*) θεωρεί ότι τα άτομα υποκινούνται ανάλογα με τις προσωπικές τους προσδοκίες για αμοιβές και ότι μπορούν να προσδιορίζουν τα αποτελέσματα που προτιμούν και κάνουν ρεαλιστικές εκτιμήσεις των πιθανοτήτων να επιτύχουν. Τονίζει επίσης, την ανάγκη οι οργανισμοί να συσχετίζουν τις αμοιβές με την απόδοση και να εξασφαλίζουν ότι οι αμοιβές είναι αυτές που οι εργαζόμενοι αξίζουν και επιθυμούν.

Με βάση την θεωρία των προσδοκιών του Vroom οι Porter και Lawer ανέπτυξαν ένα μοντέλο βασισμένο σύμφωνα με το οποίο η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος εξαρτάται από την αντίληψή του ότι θα προκύψουν επιθυμητές επιδόσεις εφόσον ο ίδιος διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες και σαφή αντίληψη του τι απαιτείται από αυτόν και από την προσδοκία ότι η προσπάθειά του αυτή θα οδηγήσει σε ανταμοιβές.

Εφόσον οι ανταμοιβές εκ μέρους της επιχείρησης (εσωτερικές και εξωτερικές) είναι οι επιθυμητές, τότε το άτομο αισθάνεται ικανοποιημένο και λειτουργεί ώστε να τις διατηρήσει ή να επιτύχει νέες ανταμοιβές. Μέσα από τα μοντέλα αυτά φαίνεται ο πολύπλοκος χαρακτήρας των ανταμοιβών και υπογραμμίζεται η σημασία που πρέπει να δίνουν οι διοικήσεις αυτές.

- **Θεωρία δικαιοσύνης του J. S. Adams**

Σύμφωνα με τη Θεωρία Δικαιοσύνης (*Equity theory*), κύρια δύναμη υποκίνησης είναι η έντονη επιθυμία για δικαιοσύνη. Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την κατάστασή τους με εκείνη των άλλων γύρω τους σε ότι αφορά τόσο τις εισροές όσο και τα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας, όπως είναι οι δεξιότητες, η εμπειρία, η παλαιότητα, η εξυπνάδα, η προσπάθεια, η ηλικία και αντίστοιχα η αμοιβή, οι άλλες απολαβές, η θέση, ο τίτλος, η

αναγνώριση, οι προαγωγές, η ικανοποίηση από την εργασία. Οι άλλοι δεν χρειάζεται να είναι εργαζόμενοι στον ίδιο οργανισμό. Μπορεί να είναι φίλοι, οικογένεια ή και άγνωστα άτομα. Η επιθυμία για δικαιοσύνη εμφανίζεται όταν γίνεται αντιληπτή κάποια αδικία ή ανειλικρίνεια.

Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη η θεωρία αυτή όταν εντός του ίδιου οργανισμού διαπιστώνεται διαφοροποίηση. Έτσι μπορούν τα στελέχη να ελαχιστοποιήσουν τις καταστάσεις αδικίας.

2.3 Τα Κίνητρα και οι Ανταμοιβές

Ο άνθρωπος είναι παράγοντας – κλειδί σε κάθε παραγωγική δραστηριότητα, και νοείται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας της. Ο αρχικός σκοπός της εργασίας ενός ατόμου σε έναν οργανισμό είναι η απόκτηση οικονομικών πόρων και εισοδήματος. Παραμένει όμως σε μια εργασία και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης εφόσον μπορεί να ικανοποιήσει και άλλες ανάγκες του. Συνεπώς, τα κίνητρά του δεν είναι μόνο οικονομικά.

Τα στελέχη ενός οργανισμού οφείλουν να κατανοούν τους μηχανισμούς υποκίνησης των εργαζομένων σε αυτούς ώστε να μπορέσουν να τους δραστηριοποιήσουν με σκοπό όχι μόνο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων του οργανισμού αλλά και των προσωπικών τους σκοπών και στόχων ώστε να είναι ικανοποιημένοι και γι' αυτό πιο αποτελεσματικοί (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων τα συστήματα κινήτρων πρέπει να συνδυάζονται με την επιλογή προσωπικού και να συμβάλλουν στην παροχή δίκαιων ανταμοιβών τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό.

2.3.1 Οι ανταμοιβές

Με την προσφορά της εργασίας του σε έναν οργανισμό το άτομο προσδοκά να ανταμειφθεί οικονομικά αλλά και με άλλους τρόπους. Μπορούμε να κατατάξουμε τις ανταμοιβές σε δύο βασικές κατηγορίες:

- ✓ Οι εξωτερικές ανταμοιβές που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας του.
- ✓ Οι εσωτερικές ανταμοιβές που συνδέονται με το άτομο και την προσωπικότητά του.

2.3.2 Πολιτικές αμοιβών

Ιδιαίτερα στη σημερινή φάση των οικονομικών σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης οι πολιτικές αμοιβών στους οργανισμούς είναι από τα σημεία αιχμής στην πολιτική των επιχειρήσεων.

Εκτός από κίνητρο οι αμοιβές σε όλες σχεδόν τις οικονομίες, αποτελούν και ευδιάκριτο χαρακτηριστικό μεταξύ των επιπέδων ιεραρχίας ενός οργανισμού και πάντως τα συστήματα αμοιβών διαφοροποιούνται ανάλογα με το κοινωνικό μοντέλο κάθε χώρας ακόμα και μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007). Τα συστήματα αμοιβών επηρεάζονται από παράγοντες που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

2.3.3 Συστήματα αμοιβών

Με δεδομένο ότι η διαδικασία υποκίνησης διαφέρει από άτομο σε άτομο και ανάλογα με την κατηγορία εργαζομένων, τα συστήματα αμοιβών πρέπει να είναι ευέλικτα και να προσαρμόζονται στις διαφορετικές κατηγορίες. Σε κάθε περίπτωση οφείλουν να έχουν συγκεκριμένους στόχους, να ανταμείβουν με τρόπο που θεωρείται δίκαιος τόσο από τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και από τον εργοδότη και με τρόπο ώστε να λειτουργούν θετικά και αποτελεσματικά ως προς την υποκίνηση του εργαζομένου (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Προφανώς η υποκίνηση δεν είναι ο μόνος παράγοντας αύξησης της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας ενός οργανισμού και, συνεπώς, θα πρέπει να δίνεται συνδυασμένα σημασία και στο κεφάλαιο, την τεχνολογία, τις διαδικασίες προκειμένου να έχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

2.4 Σύγχρονες Θεωρίες Υποκίνησης στον Εργασιακό Χώρο: Θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο

2.4.1 Υποκίνηση: Θεωρητικό κι εννοιολογικό πλαίσιο

Ουσιαστικά με τον όρο «υποκίνηση» αναφερόμαστε σε έναν τρόπο που βελτιώνει την παραγωγικότητα, υπό την προϋπόθεση πως έχουν καλυφθεί οι απαιτούμενες ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού σε ποιοτική και ποσοτική επάρκεια, δηλαδή ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, μέσα. Προϋπόθεση για την εφαρμογή μίας αποτελεσματικής πολιτικής υποκίνησης, είναι η εναρμόνιση των στόχων του οργανισμού με τους στόχους των εργαζομένων σε συνδυασμό με τις ιδιαιτερότητες του κάθε εργαζομένου καθώς και

παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στην ουσία οι όροι υποκίνηση και παρακίνηση όσον αφορά το πλαίσιο εφαρμογής τους ταυτίζονται.

Η θεωρία της υποκίνησης βασίζεται στην υπόθεση ότι ανεκπλήρωτες ανάγκες δημιουργούν ένταση η οποία εκτονώνεται μέσω κινήτρων τα οποία με τη σειρά τους ωθούν σε συμπεριφορές και δράσεις για τη μείωση της έντασης.

2.4.2 Μοντέλα για τη φύση της υποκίνησης

Κάποια από τα βασικότερα μοντέλα σχετικά με τη φύση της υποκίνησης που είναι:

- ✓ Η θεωρία του Alderfer -ERG,
- ✓ Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McCLELLARD - Τα κίνητρα επίτευξης και
- ✓ Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.

2.4.2.1 Η θεωρία του Alderfer – (ERG)

Η θεωρία του Alderfer αποτελεί τροποποίηση της θεωρίας του Maslow, στην οποία οι πέντε κατηγορίες αναγκών περιορίζονται στις ακόλουθες τρεις:

- ✓ ανάγκες ύπαρξης (existence), στις οποίες υπάγονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας και έχουν σχέση με τη φυσική ευημερία του ατόμου,
- ✓ ανάγκες σχέσης (relatedness) με το κοινωνικό περιβάλλον, στις οποίες υπάγονται οι αντίστοιχες ανάγκες, όπως περιγράφονται από το Maslow και
- ✓ ανάγκες ανάπτυξης (growth) στις οποίες υπάγονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες αναγκών του Maslow, οι ανάγκες για σεβασμό και αυτοπραγμάτωση. Επιζητάτε η πραγματοποίηση του πιθανού και η επιτυχία εκείνων για τα οποία είναι αρμόδιος ο εργαζόμενος.

Ονομάστηκε θεωρία ERG από τα αρχικά των τριών αγγλικών λέξεων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες αναγκών (Existence-Relatedness-Growth) Στη θεωρία ERG γίνεται δεκτό ότι μπορεί να υπάρξει και οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου (κάτι που δεν συναντάμε στη θεωρία των αναγκών του Maslow).

Η θεωρία αυτή σύμφωνα με την εμπειρική της τεκμηρίωση δεν είχε ιδιαίτερη απήχηση και τύχη, και ίσως αυτό οφείλεται στο ότι η γενικότερη σύλληψη των κινήτρων της εργασίας μέσω εννοιών όπως είναι οι ανάγκες είναι εξαρχής λανθασμένη. Οι ανάγκες,

εξ αντικειμένου, δεν είναι δυνατό να είναι ταυτόσημες σε διαφορετικά άτομα, και η νοητική επεξεργασία (κατηγοριοποίηση, βαθμός διέγερσης, σπουδαιότητα μιας ανάγκης, μέτρα για ικανοποίησή της) διαφέρει από άτομο σε άτομο (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.4.2.2 Η θεωρία των κινήτρων επίτευξης του McClelland

Η θεωρία αυτή συνέβαλε στην κατανόηση των (επίκτητων) ανθρώπινων αναγκών:

- ✓ για την επίτευξη των στόχων (achievement),
- ✓ για τη δημιουργία δεσμών (affiliation) και
- ✓ για την εξουσία (power).

Σύμφωνα με τη θεωρία, η ανάγκη για επίτευξη (need for achievement), η οποία ορίζεται ως γενική προδιάθεση του ατόμου για την επιδίωξη της επιτυχίας, αποτελεί σταθερό (εκμαθημένο όμως) χαρακτηριστικό του ατόμου, που διαμορφώνεται από την πρώτη παιδική ηλικία. Ρόλο στη διαμόρφωση του χαρακτηριστικού αυτού παίζει ο τρόπος ανατροφής και, πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός στον οποίο οι γονείς στρέφουν την προσοχή του παιδιού σε νέα σύνθετα έργα (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Στην πράξη, η θεωρία του κινήτρου επίτευξης, σημαίνει ταίριασμα της ανάγκης για επίτευξη με το διαβλεπόμενο επίπεδο «πρόκλησης» που έχει κάθε συγκεκριμένο έργο. Θα πρέπει λοιπόν σε ανθρώπους με υψηλή ανάγκη επίτευξης να αναθέτονται εργασίες που θα αποτελούν για αυτούς «πρόκληση» – όχι κάτι εύκολο αλλά κάτι εφικτό. Τα άτομα αυτά, σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, υπάρχουν ενδείξεις ότι παρουσιάζουν και μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Παρατηρήθηκε όμως ότι τα άτομα αυτά τείνουν να εργάζονται μόνα και να αποφεύγουν τη συνεργασία, πράγμα που μπορεί να δημιουργήσει άλλου είδους προβλήματα (ό.π.).

Από την άλλη μεριά τα άτομα με χαμηλή ανάγκη επίτευξης, θα πρέπει να αναλαμβάνουν κοινές εργασίες ή να εκπαιδεύονται ώστε να αναπτυχθεί το επίπεδο ανάγκης για επίτευξη (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007). Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η παρακίνηση για επίτευξη είναι κάτι που μπορεί να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί ακόμη και σε άτομα που δεν αισθάνονται μεγάλη αυτή την ανάγκη (ό.π.).

Η *ανάγκη για δημιουργία δεσμών* είναι ουσιαστικά η ανάγκη για φιλικές και θερμές σχέσεις με τους ανθρώπους και είναι και αυτή, σύμφωνα με τον McClelland, επίκτητη,

αποτέλεσμα της διαδικασίας κοινωνικοποίησης του ατόμου, ενώ η *ανάγκη για εξουσία ή δύναμη* περιγράφει την επιθυμία για έλεγχο και επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Ο ίδιος πίστευε ότι τα κίνητρα για επίτευξη κι εξουσία οδηγούν σε υψηλή απόδοση ενώ η υποκίνηση λόγω ανάγκης φιλικών σχέσεων παρεμποδίζει την αντικειμενικότητα και μπορεί να αποτελέσει αρνητικό παράγοντα.

2.4.2.3 Η θεωρία παραγόντων παρακίνησης - υγιεινής

Βασισμένη σε αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν στους χώρους εργασίας, με αποκλειστικό στόχο την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους στην εργασία τους, ο Herzberg παρουσίασε μια ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων που στηριζόταν στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ο Herzberg, ξεχώρισε δυο κατηγορίες παραγόντων. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονταν κατά βάση πέντε επιμέρους παράγοντες, οι οποίοι εμφανώς συντελούσαν στη δημιουργία θετικών αισθημάτων ικανοποίησης (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Οι παράγοντες αυτοί ήταν:

- ✓ η επίτευξη,
- ✓ η αναγνώριση του έργου,
- ✓ η φύση της εργασίας,
- ✓ η υπευθυνότητα και
- ✓ η δυνατότητα προαγωγής (ανόδου).

Οι παράγοντες αυτοί πήραν το όνομα τους ως *κίνητρα* (motivators) ή *παράγοντες παρακίνησης* επειδή, σύμφωνα με τον ίδιο τον Herzberg «είναι αποτελεσματικοί ως προς το να προωθούν το άτομο σε καλύτερη επίδοση και μεγαλύτερη προσπάθεια» (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Το δεύτερο σύνολο των παραγόντων σχετιζόταν με τη δυσαρέσκεια από την εργασία, επειδή γινόταν αναφορά στους παράγοντες αυτούς πιο συχνά στις αφηγήσεις που συνδέονταν με αρνητικά αισθήματα δυσαρέσκειας, παρά στις αφηγήσεις που συνδέονταν με θετικά αισθήματα ικανοποίησης.

Οι παράγοντες αυτοί ήταν:

- ✓ η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησής της,
- ✓ η εποπτεία,
- ✓ η χρηματική αμοιβή,

- ✓ οι διαπροσωπικές σχέσεις και
- ✓ οι συνθήκες εργασίας.

Η ονομασία που έδωσε στους παράγοντες αυτούς ο Herzberg είναι *παράγοντες υγιεινής* (hygiene) γιατί «στην ουσία περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο, στην πρόληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών αισθημάτων» (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007). Κάποιοι άλλοι ονόμασαν τους παράγοντες υγιεινής *παράγοντες συντήρησης* (maintenance), γιατί η ικανοποίησή τους συντελεί στη διατήρηση κλίματος ηρεμίας στην επιχείρηση. Δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας αλλά έχουν σχέση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.4.3 Πρακτικές εφαρμογές της θεωρίας στο χώρο εργασίας

Η εξάλειψη των παραγόντων δυσαρέσκειας σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, δεν αντιστοιχεί και στην ικανοποίηση από την εργασία. Απλώς γίνεται αποφυγή των αισθημάτων δυσαρέσκειας. Για να δημιουργηθούν αισθήματα ικανοποίησης (και συνεπώς κινήτρων), είναι απαραίτητο η προσοχή της επιχείρησης να κατευθυνθεί στους παράγοντες που υπάγονται στην κατηγορία των κινήτρων. Αυτό σημαίνει, ότι στην πράξη η εργοδοσία πρέπει να έχει δύο διαφορετικούς μηχανισμούς δημιουργίας κινήτρων.

Ένα μηχανισμό που σκοπεύει στη γέννηση αισθήματος ικανοποίησης, μέσω του εμπλουτισμού και της διεύρυνσης της εργασίας, με τρόπο ώστε αυτή να είναι συναρπαστική για τον εργαζόμενο, να του προσφέρει την ευκαιρία προσωπικής επίτευξης, ανάπτυξης και αναγνώρισης – δηλαδή, κατά την ορολογία του Herzberg, ένα μηχανισμό κινήτρων – και ένα δεύτερο μηχανισμό υγιεινής, που θα προφταίνει τη δυσαρέσκεια μέσω του ελέγχου του τρόπου διοίκησης, των αμοιβών, των κοινωνικών σχέσεων και της πολιτικής της επιχείρησης. Ουσιαστικά, πρώτα πρέπει να ικανοποιηθούν οι παράγοντες υγιεινής, ώστε να οδηγήσουν το άτομο σε ουδέτερο σημείο και να επιδράσουν αργότερα τα κίνητρα θετικά (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.5 Μοντέλα για την διαδικασία της Υποκίνησης

Κάποια από τα βασικότερα μοντέλα σχετικά με τη διαδικασία της υποκίνησης που είναι:

- ✓ Η θεωρία της Ισότητας,
- ✓ Η θεωρία της προσδοκίας - VROOM,
- ✓ Το μοντέλο των Porter & Lawer και
- ✓ Η θεωρία της Στοχοθέτησης

2.5.1 Η θεωρία της ισότητας- Adams

Είναι μια ευρύτερη κοινωνική - ψυχολογική θεωρία που μπορεί να έχει εφαρμογή και στο χώρο της εργασίας, και πιο συγκεκριμένα, σε θέματα αμοιβών και σε θέματα παραγωγικότητας.

Από γενικότερη άποψη, η θεωρία της ισότητας συνδέεται με:

- ✓ *τη θεωρία της ανταλλαγής (exchange theory): Σύμφωνα με τις θεωρίες της κοινωνικής ανταλλαγής, υπάρχουν αντιστοιχίες ανάμεσα στην κοινωνική και την οικονομική συμπεριφορά των ανθρώπων. Η θεωρία της γνωστικής συνοχής (συνέπειας) (cognitive consistency): Οι θεωρίες της γνωστικής συνοχής, με πιο γνωστή τη θεωρία της «γνωστικής δυσαρμονίας» (cognitive dissonance) του Festinger του 1957, αναφέρονται στην ανάγκη του ανθρώπου να έχει πεποιθήσεις που βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους. Αν για κάποιο λόγο οι πεποιθήσεις δεν έχουν συνέχεια, συνέπεια και αρμονία μεταξύ τους, το άτομο οδηγείται σε κατάσταση ψυχολογικής έντασης την οποία προσπαθεί να μειώσει με κάποια ενέργεια, προκειμένου να αποκτήσει τη γνωστική ισορροπία που έχει ανάγκη. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους και η ενέργεια στην οποία θα προβεί το άτομο μπορεί να αφορά είτε την αλλαγή των υφιστάμενων συνθηκών είτε την αλλαγή των πεποιθήσεων που έχει, και*
- ✓ *κατά τη διαμόρφωση των κοινωνικών τους σχέσεων κάνουν κάποιες επενδύσεις από τις οποίες περιμένουν κάποια αποτελέσματα, κάποια οφέλη, που να είναι μεγαλύτερα από το κόστος που συνεπάγεται η διατήρηση των σχέσεων. Διαμορφώνουν επομένως κάποιες προσδοκίες όσον αφορά τα αναμενόμενα αποτελέσματα και προβαίνουν σε κοινωνικές συγκρίσεις προκειμένου να αξιολογήσουν τα αποκομιζόμενα αποτελέσματα. Συγκρίνουν, δηλαδή, τη δική τους συνεισφορά και τα αποκομιζόμενα οφέλη με τα αντίστοιχα (συνεισφορά και οφέλη) άλλων ανθρώπων, με τους οποίους διατηρούν κοινωνικές επαφές και σχέσεις οι*

οποίες αποτελούν δυο βασικές θεωρίες στο χώρο της κοινωνικής ψυχολογίας (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας, στο χώρο της εργασίας, το άτομο συγκρίνει τα δικά του εισερχόμενα (input) και εξερχόμενα (output) με τα αντίστοιχα εισερχόμενα και εξερχόμενα κάποιου «άλλου», που μπορεί να είναι κάποιο άλλο μέλος της ίδιας ή παρεμφερούς εργασιακής ομάδας.

- ❖ Στα **εισερχόμενα** περιλαμβάνονται όλα εκείνα που το ίδιο το άτομο κρίνει ότι βάζει στην εργασία. Αυτά μπορεί να είναι τα προσόντα του, ο κόπος ή η προσπάθεια που καταβάλλει, η προηγούμενη πείρα του κ.τ.λ.
- ❖ Στα **εξερχόμενα**, παραδοσιακά περιλαμβάνεται η χρηματική αμοιβή, αλλά στη μακροχρόνια ανάπτυξη της θεωρίας και της σχετικής έρευνας προστέθηκαν και όλα εκείνα που μπορούν να αποτελέσουν «αμοιβή» για το άτομο, όπως π.χ., η μεταχείριση που έχει από τους προϊσταμένους του, οι συγκεκριμένες εργασίες που του αναθέτονται, τα διάφορα αξιώματα ή σύμβολα κύρους και εξουσίας, οι συμπληρωματικές αμοιβές (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Η σύγκριση αυτή έχει πάντοτε υποκειμενικό χαρακτήρα ως προς τις εκτιμήσεις και τις αξιολογήσεις που γίνονται και αρχίζει, όταν από το ένα ή και από τα δύο μέρη της σχέσης γίνεται αναγνώριση η ύπαρξη κάποιου εισερχόμενου ή εξερχόμενου, ενώ δεν θεωρείται εξερχόμενο ή εισερχόμενο κάτι που δε βλέπει το ίδιο το άτομο, που κάνει τη σύγκριση, να έχει σχέση με τη διαδικασία σύγκρισης (ό.π.).

Όταν η σύγκριση δείξει την ύπαρξη ανισότητας εις βάρος του, έχει ως συνέπεια το άτομο να αρχίζει να διακατέχεται από *ψυχολογική ένταση* που ο βαθμός της είναι ανάλογος με το βαθμό της διαβλεπόμενης ανισότητας και η οποία ανισότητα καταλήγει στη μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης με αρνητικές επιπτώσεις στην επαγγελματική του απόδοση.

Όσον αφορά την εφαρμογή στην πράξη της θεωρίας της ισότητας, αυτή μπορεί να έχει δυο βασικές εφαρμογές στο χώρο της εργασίας κατά την άσκηση της διοίκησης:

- η μια αναφέρεται στη διάγνωση προβλημάτων (η εξακρίβωση των λόγων που προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους) και
- η άλλη στη χορήγηση αμοιβών (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.5.2 Η θεωρία του Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) ορίζει ότι τα άτομα υποκινούνται να δράσουν με τρόπους που παράγουν επιθυμητούς συνδυασμούς προσδοκώμενων αποτελεσμάτων. Η αντίληψη παίζει ιδιαίτερο ρόλο στην όλη θεωρία, καθώς δίνει έμφαση στις γνωστικές ικανότητες του ατόμου να προσδοκά πιθανές επιπτώσεις της συμπεριφοράς του. Γενικά, η θεωρία της προσδοκίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προβλεφθούν συμπεριφορές σε συγκεκριμένες καταστάσεις στις οποίες πρέπει να γίνει μια επιλογή μεταξύ περισσότερων εναλλακτικών, όπως για παράδειγμα το να παραμείνει κάποιο άτομο στην εργασία του ή να αποχωρήσει από αυτή (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Η θεωρία της προσδοκίας υποθέτει ότι η υποκίνηση δεν είναι το αντίστοιχο με την απόδοση στην εργασία, αλλά είναι απλώς μια από τις πολλές διαστάσεις που τη προσδιορίζουν. Πιο συγκεκριμένα, ο Vroom ορίζει ότι η προσωπικότητα, οι δεξιότητες και οι δυνατότητες συνεισφέρουν επίσης στην απόδοση ενός ατόμου στην εργασία, όπως επίσης και η αντίληψη που έχει ένα άτομο για το ρόλο του και οι δυνατότητες να φέρει εις πέρας την εργασία του.

Τρία είναι τα βασικά στοιχεία της θεωρίας του Vroom (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

- ❖ Η πρώτη βασική έννοια είναι το **σθένος** (valence). Με αυτόν τον όρο ο Vroom αναφέρεται σε «συναισθηματικούς προσανατολισμούς προς κάποια αποτελέσματα» (outcomes). Το σθένος ενός αποτελέσματος, με άλλα λόγια, είναι ο βαθμός προτίμησης που έχει το άτομο για το αποτέλεσμα αυτό.
- ❖ Η δεύτερη βασική έννοια που χρησιμοποιεί ο Vroom είναι αυτή της **συντελεστικότητας ή λειτουργικότητας** (instrumentality). Με την έννοια αυτή αναφερόμαστε στο βαθμό που το συγκεκριμένο αποτέλεσμα θεωρείται από το άτομο ότι οδηγεί στην επίτευξη άλλων αποτελεσμάτων, πάντοτε σύμφωνα με τις υποκειμενικές εκτιμήσεις του. Πρόκειται για το διαβλεπόμενο βαθμό σύνδεσης ενός αποτελέσματος με ένα άλλο αποτέλεσμα ή, διαφορετικά, για το βαθμό σύνδεσης μέσου και στόχου. Πρόκειται πάλι για μια υποκειμενικά εκτιμώμενη σχέση αποτελέσματος-αποτελέσματος.
- ❖ Η τρίτη βασική έννοια που χρησιμοποιεί ο Vroom είναι η έννοια της **προσδοκίας** (expectancy). Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το άτομο δεν εξαρτώνται μόνο από τις επιλογές που κάνει αλλά και από γεγονότα έξω από τον έλεγχό του. Η συμπεριφορά

δηλαδή δεν επηρεάζεται μόνο από τις προτιμήσεις για ορισμένα αποτελέσματα αλλά και από το βαθμό που το άτομο πιστεύει ότι αυτά είναι εφικτά.

2.5.2.1 Πρακτικές εφαρμογές της θεωρίας της προσδοκίας

Η θεωρία της προσδοκίας μπορεί να έχει μερικές άμεσες πρακτικές επιπτώσεις στην οργάνωση του εργασιακού χώρου (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007):

- ✓ Πρέπει να ξεκαθαρίζονται και να διασαφηνίζονται οι προσδοκίες των εργαζομένων όσον αφορά τη σύνδεση προσπάθειας-επίδοσης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι πρέπει να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι ώστε να μπορούν να επιτελούν με επιτυχία το έργο τους και ταυτόχρονα να λαμβάνονται υπόψη και να μελετώνται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την άσκηση του έργου τους. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται η σχέση «προσπάθεια - επίδοση».
- ✓ Συναφές είναι το πρόβλημα της επανατροφοδότησης (feedback), της ενημέρωσης δηλαδή των εργαζομένων για τα αποτελέσματα του έργου τους και του τρόπου που αυτό αξιολογείται από τους προϊσταμένους και την επιχείρηση.
- ✓ Επίσης, πρέπει να γίνεται σαφής η διασύνδεση ανάμεσα στην επίδοση και τις αμοιβές, ενώ πρέπει να παρέχονται και οι δύο ειδών αμοιβές, καθώς το ένα είδος αμοιβής δεν υποκαθιστά το άλλο. Ο εργαζόμενος δηλαδή πρέπει να ξέρει τι θα αποκομίσει αν επιτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο και ταυτόχρονα τι πρέπει να κάνει, προκειμένου να αποκτήσει μια επιθυμητή αμοιβή. Συναφές είναι ότι, εφόσον αυτά ξεκαθαριστούν, οι αμοιβές πρέπει να χορηγούνται συστηματικά όταν πληρούνται οι προϋποθέσεις χορήγησής τους.
- ✓ Αυτονόητο είναι ότι οι χορηγούμενες αμοιβές πρέπει να έχουν κάποια αξία για τον εργαζόμενο, να έχουν δηλαδή θετικό σθένος, να είναι επιθυμητές. Τη σημερινή εποχή, ιδιαίτερα, που το εργατικό δυναμικό έχει μεγάλη ποικιλία και ανομοιογένεια ο τρόπος ζωής είναι γενικά πιο σύνθετος, δεν είναι δυνατό να πιστεύουμε ότι τα πάντα καλύπτονται με τις χρηματικές αμοιβές και μόνο. Δεν μπορούμε να έχουμε τη βεβαιότητα ότι όλοι θα αναμένουν τα ίδια ακριβώς πράγματα. Για το λόγο αυτό στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι χρηματικές αμοιβές όλο και περισσότερο συνεπικουρούνται από τις συμπληρωματικές αμοιβές (fringe benefits), που δεν είναι απαραίτητα πάντοτε χρηματικές (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.5.2.2 Το μοντέλο των Porter and Lawer: εξέλιξη της θεωρίας της προσδοκίας

Η θεωρία αυτή θεωρείται ως παραλλαγή της θεωρίας του Vroom, στην οποία γίνεται προσπάθεια για μια πιο ολοκληρωμένη ενσωμάτωση του μοντέλου της προσπάθειας στη σχέση ανάμεσα στην επίδοση στην εργασία και την ικανοποίηση από την εργασία, είναι αυτή που παρουσιάστηκε από τους Porter and Lawer το 1968.

Η προσπάθεια που θα καταβάλει το άτομο στην εργασία του καθορίζεται από την κοινή επίδραση δύο παραγόντων (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007):

- ✓ της αξίας που το κάθε άτομο αποδίδει σε μερικά αποτελέσματα (*outcomes*) και
- ✓ του βαθμού που το άτομο πιστεύει ότι η προσπάθειά του πράγματι θα οδηγήσει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.

Η προσπάθεια που θα καταβάλει το άτομο μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή απόδοση μπορεί όμως και όχι. Τη σχέση προσπάθειας-απόδοσης μετριάζουν δυο άλλες μεταβλητές, οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά και οι αντιλήψεις για το ρόλο. Στις ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά μπορούν να περιληφθούν η νοημοσύνη, η προσωπικότητα και οι ψυχοκινητικές δεξιότητες, ενώ η αντίληψη για το ρόλο αναφέρεται στον τρόπο που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το ρόλο του. Αν ο εργαζόμενος δεν αντιλαμβάνεται το ρόλο του με τον ίδιο τρόπο που τον αντιλαμβάνονται οι άμεσοι προϊστάμενοί του, το πιθανότερο είναι ότι η προσπάθεια του εργαζόμενου δε θα οδηγήσει σε ικανοποιητική επίδοση, τουλάχιστον όπως την ορίζουν οι προϊστάμενοι (ό.π.).

Η υψηλή απόδοση, με τη σειρά της, οδηγεί σε δυο ειδών αμοιβές:

- ✓ τις ενδογενείς (*intrinsic*): θεωρούνται οι αμοιβές που ικανοποιούν τις ανώτερες ανάγκες του ατόμου (π.χ. αίσθημα επίτευξης) και πηγάζουν περισσότερο από το ίδιο το άτομο παρά από κάποιο εξωτερικό παράγοντα.
- ✓ τις εξωγενείς (*extrinsic*): είναι οι αμοιβές που χορηγούνται για την επίτευξη του έργου (π.χ. χρηματική αμοιβή) (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.5.3 Η θεωρία της στοχοθέτησης

Η θεωρία της στοχοθέτησης, η οποία διατυπώθηκε από τον E. Locke, στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο, δηλαδή να έχει σκοπό. Η καθιέρωση στόχων μπορεί να βοηθήσει τα άτομα στην αναγνώριση τρόπων ικανοποίησης των αναγκών και στην ενθάρρυνση για

προσπάθειες κινητοποιήσεων στην επίτευξη στόχων που θα αποδίδουν καρπούς (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Σε γενικές γραμμές, οι κύριες αρχές της θεωρίας της στοχοθέτησης μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (ό.π.):

- ✓ *Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένος και όχι αόριστος ή γενικόλογος. Επίσης, όσο πιο δύσκολος, αλλά εφικτός, είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση των ατόμων, εφόσον, βέβαια, ο στόχος έχει γίνει αποδεκτός. Η ερμηνεία που δίνεται είναι ότι οι δύσκολοι στόχοι συνδέονται με μεγαλύτερο βαθμό αυτεπάρκειας, συνήθως συνεπάγονται υψηλότερης αξίας αποτελέσματα/αμοιβές και οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια και επιμονή από ό,τι οι εύκολοι στόχοι, εφόσον βέβαια γίνουν αποδεκτοί. Οι δύσκολοι στόχοι, επιπλέον, συνδέουν την αυτοϊκανοποίηση που αισθάνεται το άτομο με μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης από ό,τι οι εύκολοι στόχοι και υποκινούν τα άτομα να ψάξουν για κατάλληλες στρατηγικές επιτέλεσης του έργου, να αξιοποιήσουν στρατηγικές που έχουν ήδη μάθει.*
- ✓ *Τα άτομα πρέπει να έχουν τις ικανότητες που απαιτούνται για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου, για να μπορέσει η στοχοθέτηση να έχει επίδραση στην απόδοση. Πέρα από την αντικειμενική ύπαρξη ή μη ικανοτήτων, φαίνεται ότι σημαντικό ρόλο παίζει και η αυτοαντίληψη του ατόμου όσον αφορά τις ικανότητές του να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις ενός έργου (self-efficacy). Βασική της αρχή αποτελεί η διαπίστωση ότι όσο πιο δύσκολος είναι ο στόχος που τίθεται (πάντοτε με την προϋπόθεση ότι το άτομο τον αποδέχεται) τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η προσπάθεια που το άτομο θα καταβάλει για την επίτευξή του (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).*

2.6 Πρακτική Εφαρμογή και Σύνδεση των θεωριών στο χώρο εργασίας

2.6.1 Εφαρμογή της θεωρίας στην εργασία

Σε επίπεδο εφαρμογής αυτής της θεωρίας στο εργασιακό πλαίσιο, αν και η έρευνα εδώ έχει να επιδείξει λίγα μόνο πειράματα και με ανάθεση απλών και όχι δύσκολων καθηκόντων, αυτό σημαίνει (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007):

- ✓ *Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής και όχι αόριστος ή γενικόλογος,*
- ✓ *Αντίσταση στο στόχο που τίθεται μπορεί να εμφανιστεί όταν οι εργαζόμενοι νομίζουν ότι δεν μπορούν να τον προσεγγίσουν, γιατί δε διαθέτουν τις απαραίτητες*

ικανότητες ή γνώσεις, ή γιατί δεν έχουν εμπιστοσύνη στην εργοδοσία. Επίσης, αντίσταση στην αποδοχή του στόχου μπορεί να εμφανιστεί, όταν οι εργαζόμενοι δε βλέπουν να υπάρχει προσωπικό όφελος από την πραγματοποίησή του,

- ✓ στις μεθόδους για την επίτευξη υψηλού επιπέδου στοχοθέτησης περιλαμβάνονται: η εκπαίδευση των εργαζομένων για τη βελτίωση των ικανοτήτων τους και την αύξηση της αυτοπεποίθησής τους, η συμμετοχή τους στον καθορισμό των στόχων και, εν μέρει, η παροχή αμοιβών σε συνάρτηση με τη στοχοθέτηση και
- ✓ στα θετικά αποτελέσματα της στοχοθέτησης περιλαμβάνονται η υψηλή απόδοση, η σαφήνεια των ρόλων και το αίσθημα της υπερηφάνειας για την επίτευξη, ενώ στα πιθανά αρνητικά αποτελέσματα περιλαμβάνονται η δυσαρέσκεια, όταν υπάρξει αποτυχία, η αναζήτηση πλάγιων δρόμων για την επίτευξη του στόχου και η παραμέληση άλλων σημαντικών πλευρών της εργασίας που δεν έχουν άμεση σχέση με τους τιθέμενους στόχους.

2.6.2 Υποκίνηση στο χώρο εργασίας

Το management του ανθρώπινου δυναμικού έχει επίδραση σε όλο το φάσμα λειτουργίας ενός οργανισμού. Η σημασία του είναι ακόμη μεγαλύτερη σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, εφόσον η συμβολή του προσωπικού στην επίτευξη ποιότητας και στόχων και στην εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών είναι ιδιαίτερα σημαντική (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Η υποκίνηση, δηλαδή η μορφή του *management* που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να «δώσουν» στον οργανισμό αντί να δημιουργεί «απαιτήσεις», οδηγεί τον εργαζόμενο στη αναγνώριση και στην αναζήτηση τρόπων επίτευξης των στόχων του οργανισμού (ό.π.).

Οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν την εργασία τους, είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν άλλη εργασία και αν αυτό είναι αναπόφευκτο για λόγους σταδιοδρομίας, είναι πιθανό να επιστρέψουν ή να προτείνουν την εργασία σε άλλους. Η υποκίνηση είναι ένα δυναμικό στοιχείο, το οποίο μεταβάλλεται συχνά και κάθε φορά που υπάρχουν αλλαγές τόσο σε εξωγενείς αλλά και σε προσωπικούς παράγοντες πράγμα που καθιστά σαφές ότι στην ουσία δεν υπάρχει κάποια συνταγή για την αποτελεσματική υποκίνηση. Επαφίεται στην ικανότητα του manager να εκτιμήσει και να συνθέσει ένα πρόγραμμα παραγόντων και παροχής κινήτρων σύμφωνο με τις ανάγκες των εργαζομένων (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.7 Είδη Υποκίνησης

Τα είδη της υποκίνησης που υπάρχουν είναι τα παρακάτω:

- ✓ Η εσωτερική υποκίνηση,
- ✓ Η εξωτερική υποκίνηση και
- ✓ Η μη υποκίνηση.

Σύμφωνα με τον Deci υπάρχουν τρία υποσυστήματα υποκίνησης που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά: η εσωτερική υποκίνηση, η εξωτερική υποκίνηση και η μη υποκίνηση. Παρότι και οι τρεις μορφές υποκίνησης συνυπάρχουν μέσα μας, κάτω από διαφορετικές συνθήκες είναι δυνατό να εκφραστεί μία από αυτές σε μεγαλύτερο βαθμό (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.7.1 Εσωτερική υποκίνηση

Η εσωτερική ή αυτο-υποκίνηση χαρακτηρίζεται από την «απόλαυση» μίας δραστηριότητας ανεξάρτητα από εξωτερικούς παράγοντες. Όταν κανείς ασχολείται με το αγαπημένο του άθλημα ή χόμπι για την ενυπάρχουσα ικανοποίηση που αυτό του προσφέρει ανεξαρτήτως αμοιβής ή βραβείου, τότε βρίσκεται υπό την επίδραση της εσωτερικής υποκίνησης. Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από το είδος αυτό της υποκίνησης απαιτούν χαμηλότερο βαθμό επιτήρησης συγκριτικά με άλλους (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Παρόλο που όλοι σχεδόν οι εργαζόμενοι επιλέγουν την εργασία τους για να κερδίσουν «τα προς το ζην», υπάρχουν περιπτώσεις που η εξωτερική ανταμοιβή (εξωτερική υποκίνηση) δεν είναι το βασικό κριτήριο στη διαδικασία της επιλογής εργασίας (ό.π.).

Η εσωτερική υποκίνηση σχετίζεται με μεγαλύτερη ανάμειξη σε μία προσπάθεια, μεγαλύτερη αντοχή στην επιδίωξη στόχων και υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και δημιουργικότητας. Στον επαγγελματικό τομέα, οι εσωτερικά υποκινούμενοι εργαζόμενοι αποκομίζουν ικανοποίηση από την επίτευξη στόχων και επιζητούν τη μάθηση και τη συνεργασία με συναδέλφους τους. Οι εσωτερικά υποκινούμενοι εργαζόμενοι αισθάνονται υψηλότερο βαθμό αυτοπραγμάτωσης στους επαγγελματικούς ρόλους τους (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.7.2 Εξωτερική υποκίνηση

Αρκετές από τις δραστηριότητες ενός ανθρώπου έχουν ως στόχο την ανταμοιβή ή την αναγνώριση καθώς και την αποφυγή αρνητικών συνεπειών όπως η ενοχή και η

τιμωρία συμπεριλαμβανομένης της απόλυσης. Η υποκίνηση αυτής της μορφής, δηλαδή «του μαστίγιου και του καρότου» εφαρμόζεται από managers σε πολλούς εργασιακούς χώρους. Οι εργαζόμενοι που λειτουργούν κάτω από τέτοιου είδους επιρροές θεωρούνται εξωτερικά υποκινούμενοι. Το είδος αυτό υποκίνησης οδηγεί συχνά σε αισθήματα άγχους και πίεσης και έχει ενοχοποιηθεί για χαμηλότερο βαθμό αντοχής στο χρόνο και για κατάθλιψη (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

2.7.3 Μη υποκίνηση

Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από αίσθηση ματαιότητας, ή αισθάνονται ανίκανοι να εκπληρώσουν μία συγκεκριμένη προσδοκία, ή αποτυγχάνουν να διακρίνουν κάποια συνάφεια ανάμεσα σε μία δραστηριότητα και σε προσωπικά ενδιαφέροντα ή στόχους, θεωρείται ότι ανήκουν στην κατηγορία της μη υποκίνησης.

Ο όρος αυτός προέρχεται από την αίσθηση της έλλειψης ελέγχου σε μία κατάσταση. Ο εργαζόμενος αναρωτιέται για την αξία της δραστηριότητας («δε γνωρίζω γιατί εργάζομαι εδώ»). Η μη υποκίνηση χαρακτηρίζεται από αίσθημα προσωπικής ανικανότητας και οδηγεί σε ελάχιστη συμμόρφωση ή και σε πλήρη αποχή από μία δραστηριότητα. Στο εργασιακό πεδίο ο εργαζόμενος που βρίσκεται στην κατάσταση αυτή κάνει τα ελάχιστα απαραίτητα για να μην απολυθεί (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2007).

Η μη υποκίνηση συμβάλλει στο «σύνδρομο των διασωθέντων» (survivors syndrome) που παρατηρείται συχνά μετά από σειρά απολύσεων στα πλαίσια αναδιοργάνωσης σε ένα χώρο εργασίας (ό.π.).

2.8 Η Υποκίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Η παγκόσμια κρίση είναι ένα φαινόμενο με πολύπλευρες οικονομικές, πολιτισμικές κοινωνικές επιπτώσεις. Η κρίση αυτή επηρεάζει κάθε χώρα, κάθε άνθρωπο, κάθε επιχείρηση, τους ανθρώπους της επιχείρησης αλλά και τις δραστηριότητές τους. Το ίδιο εννοείτε συμβαίνει και στον δημόσιο τομέα.

Η εργασία αποτελεί την κυριότερη απασχόληση στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Αν αφαιρέσουμε τις ώρες του ύπνου ο άνθρωπος εργάζεται είτε προετοιμάζεται για την εργασία, είτε αναπαύεται από την εργασία είτε προσπαθεί να βρει υποκατάστατα για την εργασία.

Η εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την διαμόρφωση της ταυτότητας του ατόμου. Αποκτούμε ταυτότητες μέσω των κοινωνικο-πολιτιστικών ομαδοποιήσεων στις

οποίες ανήκουμε. Ο φόβος λοιπόν και η ανασφάλεια σχετικά με την διατήρηση της εργασίας έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Συνεπώς θα πρέπει να αναζητηθούν τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού δεδομένης της παρούσας κατάστασης.

Οι εργαζόμενοι κατ' αρχήν θα πρέπει να πιστέψουν ότι οι προσπάθειές τους είναι αναγκαίες για την επίτευξη των στόχων του φορέα τους. Στόχος είναι η παροχή στους εργαζόμενους ενός σχεδίου δράσης καθώς και οι στόχοι για τους οποίους πρέπει να εργαστούν. Αυτό θα τους βοηθήσει να διοχετεύσουν την ενέργεια τους και τις δεξιότητές τους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Το επιθυμητό αποτέλεσμα πρέπει να είναι ξεκάθαρο και καθορισμένο και εν συνεχεία να γίνει επίκληση στις δεξιότητές και τον ενθουσιασμό του προσωπικού για την πραγμάτωσή του. Οι άνθρωποι θέλουν να επιτύχουν, να είναι μέρος της επιτυχίας. Η ενδυνάμωση τους και η παρότρυνση τους να βοηθήσουν οπουδήποτε χρειάζονται μπορεί να έχει απρόσμενα θετικά αποτελέσματα αυξάνοντας την παρακίνησή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση. Εξερευνώντας τις τάσεις από το ευρωπαϊκό και διεθνές διοικητικό γίγνεσθαι

3.1 Δημόσια διοίκηση ορισμός

Η δημόσια Διοίκηση είναι το σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του Κράτους, πέρα της νομοθεσίας και της δικαστικής αρχής.

Η δημόσια διοίκηση έχει άμεση σύνδεση με τη διαχείριση δημοσίων υποθέσεων και φροντίζει να τις διεκπεραιώσει. Η έννοια της Δ.Δ. ως έννοια έχει διπλή διάκριση σε ιδιωτική (τα μέσα μεταχείρισης και σκοπούς) η οποία αναφέρεται στο ιδιωτικό συμφέρον και σκοπούς, για να επιτευχθεί γίνεται συνδιαλλαγή, δηλαδή συμβατικές μεθόδους (Μπαμπαλιούτας, 2013) ενώ, η δημόσια διοίκηση προσανατολίζεται στην εξυπηρέτηση των δημοσίων αναγκών, των σκοπών του δημοσίου ή του γενικού συμφέροντος και των αναγκών που δημιουργούνται στο κοινωνικό σύνολο. Όσον αφορά την εξυπηρέτηση αυτών των σκοπών και στόχων χρησιμοποιεί κυρίως δημόσια εξουσία και καταναγκασμό.

Με την έννοια αυτή η δημόσια διοίκηση είναι και γνωστή ως κυριαρχική ή εξουσιαστική διοίκηση, βασισμένη στους κανόνες δημοσίου δικαίου, ενώ η ιδιωτική διοίκηση αντιθέτως ονομάζεται συναλλακτική και λειτουργεί στο πλαίσιο της ελεύθερης αγοράς και της ιδιωτικής οικονομίας και βασίζεται στους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου (Μουζέλης, 2009, Παπαχατζής, 1991).

Επίσης, η δημόσια διοίκηση με το άρθρο 26 του Συντάγματος διακρίνεται από δύο άλλες κρατικές λειτουργίες, τη νομοθετική και τη δικαστική που ονομάζεται εκτελεστική λειτουργία. Η εκτελεστική λειτουργία όπως λέει και η ονομασία της εκτελεί τους κανόνες δικαίου στο πλαίσιο της αρχής της νομιμότητας και την ασκεί η Κυβέρνηση και τα όργανα της δημόσιας διοίκησης. Ακόμα η Κυβέρνηση και η δημόσια διοίκηση πέραν της εκτέλεσης των κανόνων δικαίου, έχουν και τη δυνατότητα να θέτουν κανόνες, με την έκδοση κανονιστικών πράξεων ύστερα από γενική, ειδική ή ειδικότερη νομοθετική εξουσιοδότηση τυπικού νόμου (άρθρο 43 παράγραφος 2 του Συντάγματος).

Η Κυβέρνηση αποτελείται από το Υπουργικό Συμβούλιο (άρθρο 81 §1 Σ), η δημόσια διοίκηση αποτελείται από τις δημόσιες υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), τα οποία προβλέπονται από την ελληνική νομοθεσία. Ουσιαστικά η δημόσια διοίκηση υπάγεται ιεραρχικά στην Κυβέρνηση. Η Κυβέρνηση μέσα από τη δημόσια διοίκηση εφαρμόζει τις πολιτικές της, καθώς και την υλοποίηση των ληφθέντων αποφάσεών της.

Η Κυβέρνηση, μέσω των μελών της, θέτει ποιοι θα είναι οι σκοποί της διοικητικής δράσης βασισμένοι στους εκάστοτε πολιτικούς σκοπούς και πολιτικές αξιολογήσεις. Τα μέλη της δημόσιας διοίκησης, από την απέναντι πλευρά είναι υποχρεωμένα να ασκήσουν τα καθήκοντά τους αμερόληπτα, με ότι αυτό συνεπάγεται με τη συνταγματική υποχρέωση της πολιτικής τους ουδετερότητας όταν ασκούν τα καθήκοντα τους, όπως αναφέρεται στο άρθρο 29 και ειδικά στην παράγραφο 3 του Συντάγματος, ώστε να διασφαλιστεί η ίση και δίκαιη μεταχείριση των πολιτών. Η δημόσια διοίκηση διακρίνεται σε δυο κριτήρια, στο οργανικό και στο λειτουργικό κριτήριο (Τάχος, 2003).

Σύμφωνα με το οργανικό κριτήριο η δημόσια διοίκηση αποτελείται από όλους τους φορείς άσκησης δημόσιας διοίκησης που διαθέτουν τη νομική μορφή Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου, οι δήμοι, οι περιφερειακές αυτοδιοικήσεις και τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Μπαμπαλιούτας, 2015; Τάχος, 2003; Μουζέλης, 2009; Παπαχατζής, 1991).

Σύμφωνα με το λειτουργικό κριτήριο η δημόσια διοίκηση αποτελείται από όλα τα νομικά πρόσωπα που επιτελούν δημόσια υπηρεσία ή εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον ανεξάρτητα αν αυτά έχουν (ό.π.).

3.2 Μάνατζμεντ

Μάνατζμεντ ορίζεται η διαδικασία του προγραμματισμού (*planning*), της οργάνωσης (*organizing*), της διεύθυνσης (*directing*), και του ελέγχου (*controlling*) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους (Μπουραντάς και συν., 1999).

Τα διοικητικά στελέχη ασκούν τις λειτουργίες του management και για να είναι αποτελεσματική αυτή η άσκηση των λειτουργιών των οργανισμών (ή επιχειρήσεων) πρέπει να υπάρχουν:

- i. Γνώσεις, σχετικές με τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του management και των επιμέρους λειτουργιών του.
- ii. Διοικητικές ικανότητες, εννοώντας τη δυνατότητα των στελεχών να εφαρμόζουν τη γνώση του management στην πράξη.
- iii. Φιλοσοφίας ή κουλτούρας ("πιστεύω", αξίες, νοοτροπίες) των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management.

- iv. Συγκεκριμένα διοικητικά συστήματα ή "εργαλεία" διοίκησης (σύστημα αμοιβών, αξιολόγησης της απόδοσης κ.ά.). Αυτά τα διοικητικά συστήματα σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνήθως από ειδικούς συμβούλους και χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη (ό.π.)

3.2.1 Προγραμματισμός

Η λειτουργία αυτή έχει σκοπό την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός βασίζεται στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας

Μπορούμε να ορίσουμε τον Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού σαν «τη συστηματική και συνεχή διαδικασία ανάλυσης των επιχειρησιακών αναγκών σε ανθρώπινους πόρους, κάτω από μεταβαλλόμενες συνθήκες και την ανάπτυξη πολιτικής προσωπικού, κατάλληλης για την μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα της επιχείρησης».

Ο προγραμματισμός σε ανθρώπινο δυναμικό γενικά ασχολείται με την ικανοποίηση των επιχειρησιακών αναγκών σε ανθρώπους μακροπρόθεσμα κυρίως. Στόχοι του προγραμματισμού είναι η εξασφάλιση ότι η επιχείρηση:

- έχει τον αριθμό των εργαζομένων που χρειάζεται,
- χρησιμοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τους ανθρώπους της,
- είναι σε θέση να προβλέπει τα προβλήματα από πιθανό πλεόνασμα ή έλλειμμα ανθρώπινου δυναμικού,
- μπορεί να αναπτύξει ένα καλά εκπαιδευμένο και ευέλικτο εργατικό δυναμικό και
- μειώνει την εξάρτησή της από εξωτερικές πηγές για προσλήψεις, διαμορφώνοντας συνθήκες και στρατηγικές για την διατήρηση και ανάπτυξη του προσωπικού της.

Ο προγραμματισμός σε ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να εστιάζεται στο να αποφασίσει ποιες δεξιότητες και ικανότητες θα είναι απαραίτητες στο μέλλον και να δώσει μια γενική εικόνα για τις μακροπρόθεσμες ανάγκες της επιχείρησης. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να γίνει έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων και πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό στο μέλλον. Γενικά, ο προγραμματισμός είναι μια λειτουργία που σχετίζεται τόσο με την φυσική

ροή προσωπικού της επιχείρησης, αλλά αφορά και τα μελλοντικά της σχέδια. Ο προγραμματισμός είναι ένα σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. (Μπουραντά, Παπαλεξανδρή, 1998: 109 - 110).

3.2.2 Οργάνωση

Οργάνωση χαρακτηρίζεται ως ο συνδυασμός των δομών, δηλαδή των τμημάτων, των θέσεων εργασίας, ιεραρχία κλπ., των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας στον οργανισμό (ή στην επιχείρηση). Με αυτή τη λειτουργία είναι ξεκάθαρο ποιος είναι υπεύθυνος ώστε να εφαρμόζονται οι δράσεις, οι αποφάσεις, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία θα μπορούν να επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό.

Με λίγα λόγια, οργάνωση είναι η διαδικασία όπου το σύνολο των εργασιών που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού ή της επιχείρησης ταξινομείται σε καθήκοντα επιμέρους, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, που τους αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι. Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με:

- α. *Οργανόγραμμα*, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλ. μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κτλ. που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.
- β. *Καταμερισμό των εργασιών*.
- γ. *Εκχώρηση εξουσίας* σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης,
- δ. *Τμηματοποίηση των λειτουργιών* ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης (Μπουραντάς και συν. 1999).

3.2.3 Η Διεύθυνση

Η διεύθυνση σκοπεύει στη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Καθοδηγεί, ενθαρρύνει και ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού για την όσο πιο καλή και δυνατή επίτευξη των στόχων, μακροχρόνια και βραχυχρόνια. Για να υπάρχει αποτελεσματική διεύθυνση συνεπώς σημαίνει και την ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, για την αποφυγή προβλημάτων. Μέσα από την επικοινωνία τα μέλη ενημερώνονται και πραγματοποιούνται οι βασικές δραστηριότητες ενός οργανισμού. Ακόμα είναι σημαντικό να διαμορφωθεί κλίμα

συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης (Μπουραντάς και συν., 1999).

3.2.4 Ο Έλεγχος

Ο έλεγχος σε έναν οργανισμό πραγματοποιείται με τη συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών του, ώστε να είναι δυνατό να εξακριβώνονται και να διορθώνονται τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους που έχουν τεθεί. Για την πραγματοποίηση του ελέγχου υπάρχει πληθώρα τρόπων, επίσης υπάρχουν πολλοί τρόποι για τον σχεδιασμό του κατάλληλου συστήματος ελέγχου ανάλογα. Η λειτουργία του ελέγχου είναι σε εξάρτηση από τη λειτουργία του προγραμματισμού, γιατί πρέπει να είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Ακόμα τα κριτήρια για τον έλεγχο δεν δύναται να είναι αποκομμένα από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία (Μπουραντάς και συν., 1999).

3.2.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων

Με τον όρο εκπαίδευση νοείται η οργανωμένη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και ικανότητες για έναν ορισμένο σκοπό. (Κανελλόπουλος Χ., 1991, σελ.113) Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων μιας επιχείρησης/οργανισμού για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η ευθύνη δε αυτή, για εκπαίδευση, αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο και επιπλέον γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο.

Εκπαίδευση σημαίνει αύξηση γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων, σχετικών με το έργο με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ανάπτυξη σημαίνει παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα.

Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση, πριν αρχίσουν τη δουλειά τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό, για καλύτερη ακόμα ανταπόκριση στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σε άλλη δουλειά ή για προαγωγή. Η εκπαίδευση υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και

αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανό να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Επιπλέον το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, επενδύει σε αυτή την εκπαίδευση, παρέχει επιπλέον ένα αίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού. (Κανελλόπουλος, 1991:111-112).

3.3 Η Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) στην Δημόσια Διοίκηση

Ένας Οργανισμός έχει ως βασική επιδίωξη την επίτευξη σε τακτικό και στρατηγικό επίπεδο του σκοπού που έχει θέσει στα πλαίσια της ίδρυσης και της λειτουργίας του. Ο σκοπός είναι κοινός για όλα τα στελέχη του (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Βασιζόμενοι στα παραπάνω, ως οργάνωση ενός Οργανισμού ορίζεται αφενός μεν, οι μέθοδοι και οι τρόποι που συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των στελεχών του για την επίτευξη του κοινού σκοπού και αφετέρου δε, η διαδικασία καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των στελεχών ή των ομάδων στελεχών (τμήματα) ενός οργανισμού για την επίτευξη του κοινού σκοπού (του) (ό.π.)

Για να οδηγηθούν στην υλοποίηση της οργάνωσης ενός Οργανισμού, η Διοίκηση του θα πρέπει, να έχει συγκεντρώσει το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό και τους απαραίτητους φυσικούς πόρους καθώς και να έχει προσδιορίσει την οργανωτική δομή του και τις απαραίτητες θέσεις του (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Η αποτελεσματική οργάνωση ενός Οργανισμού περιλαμβάνει τα εξής στάδια :

1) Καθορισμός του Σκοπού της Μονάδας

2) Καταμερισμός Εργασιών : Στα πλαίσια επίτευξης του σκοπού ενός Οργανισμού η Διοίκησή του αποφασίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν , ποιος θα αναλάβει την ευθύνη εκτέλεσης τους, τις γνώσεις που θα πρέπει να έχει αυτός που αναλαμβάνει την κάθε ενέργεια, καθώς και την εξουσία και τις αρμοδιότητες που πρέπει να έχει για να την ολοκληρώσει.

3) Στελέχωση: Περιλαμβάνει τον καθορισμό των αριθμό των στελεχών που απαιτούνται για την επίτευξη του σκοπού του Οργανισμού καθώς και τον προσδιορισμό απαιτούμενης εμπειρίας αυτών (είδος και βαθμός εμπειρίας).

4) Δημιουργία Οργανογράμματος: Συνίσταται στην δημιουργία της απαιτούμενης Οργανωτικής Δομής του Οργανισμού καθώς και στον καθορισμό των σχέσεων και της επικοινωνίας του (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Η λειτουργία ενός οργανισμού διέπεται από την συνύπαρξη δυο μορφών οργάνωσης, την τυπική και άτυπη οργάνωση (ό.π.).

Η τυπική οργάνωση προσδιορίζεται από το οργανόγραμμα του Οργανισμού και έχει άμεση σχέση με την κατανομή της εργασίας μεταξύ των στελεχών ή των ομάδων στελεχών του οργανισμού (Τμήματα). Με την τυπική οργάνωση καθορίζεται ο τρόπος μεταβίβασης της εξουσίας στα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας του (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Η άτυπη οργάνωση συνίσταται σε ομάδες στελεχών, που έχουν ως αρμοδιότητα την υποστήριξη και κάλυψη των αναγκών των στελεχών στα πλαίσια επίτευξης του σκοπού του Οργανισμού (ό.π.).

3.3.1 Δοίκησή Ανθρώπινου Δυναμικού

Στη σημερινή πραγματικότητα, όλες οι επιχειρήσεις παγκοσμίως, αντιμετωπίζουν ένα περιβάλλον με συνεχείς αλλαγές. Ο έντονος ανταγωνισμός, η εξέλιξη της τεχνολογίας, οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η ανάγκη για περισσότερο εκπαιδευμένους και εξειδικευμένους εργαζόμενους, η διεθνοποίηση των διαδικασιών, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και στην ανταλλαγή πληροφοριών, απαιτούν μια πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων.

Ο παράγοντας που καθορίζει την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις παραπάνω αλλαγές, είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι με γνώμονα τις αξίες, τις ικανότητες και δεξιότητές τους, τις γνώσεις και τη συμπεριφορά τους. Η ευθύνη για τη στελέχωση της επιχείρησης με τους κατάλληλους εργαζόμενους, οι οποίοι θα συμβάλλουν τα μέγιστα στην εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων, ανήκει στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, είναι η διοίκηση των ανθρώπων, των πολιτικών προσωπικού και των πρακτικών, που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτελέσει το έργο του. Τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων έχουν την αρμοδιότητα να αποφασίζουν για την πολιτική των ανταμοιβών που ενδείκνυται να ακολουθεί μια επιχείρηση, σε συνεργασία βέβαια με τη διοίκηση της επιχείρησης. Συμβάλλουν στην ενεργοποίηση των εργαζομένων, προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο που έχουν αναλάβει, με απώτερο σκοπό τη συνεισφορά τους στην εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού.

3.3.2 Η Σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) στην Δημόσια

Διοίκηση

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα της όλης λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο τομέα. (E.K.K.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012) .

Η διεθνής εμπειρία κατέδειξε ότι, η ορθή και αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των φορέων του δημοσίου τομέα συμβάλει κατά το μέγιστο στην επίτευξη των στόχων τους. Η ύπαρξη μιας ικανής και αποτελεσματικής Δ.Α.Δ., στελεχωμένης με προσωπικό που διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις πάνω ζητήματα λειτουργίας της Δ.Α.Δ., είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα (E.K.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Μα βάση την διεθνή εμπειρία, η Δ.Α.Δ. μιας οργανωτικής μονάδας της δημόσιας διοίκησης έχει ως βασικό στόχο την αποτελεσματική απασχόληση, αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η υλοποίηση του προαναφερόμενου στόχου της Δ.Α.Δ. επιτυγχάνεται με την εκτέλεση μιας σειράς λειτουργιών, όπως (E.K.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012) :

- Ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της οργανωτικής μονάδας. Η παραπάνω λειτουργία επηρεάζει και διαμορφώνει την ακολουθηθείσα πολιτική Δ.Α.Δ.
- Αναλυτική Περιγραφή των θέσεων εργασίας της οργανωτικής μονάδας.
- Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού της οργανωτικής μονάδας βασιζόμενος στην αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματισμός του τρόπου κάλυψης αυτών.
- Υλοποίηση διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας.
- Προγράμματα εκπαίδευσης κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού με στόχο την απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Με την ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού του δίνεται η δυνατότητα ανέλιξης στην ιεραρχία της εκάστοτε οργανωτικής δομής.

- Αξιολόγηση της απόδοσης προσωπικού. Η όλη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού γίνεται σε σύγκριση με τους στόχους που του έχουν ανατεθεί βάσει των καθηκόντων του. Στις περιπτώσεις, που το σύστημα αμοιβών και παροχών του προσωπικού είναι συνδεδεμένο με την απόδοσή του τότε, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού γίνεται σε σύγκριση και με τις λαμβανόμενες αμοιβές και παροχές.
- Την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων με τα συλλόγους εργαζομένων και αφορούν τις αμοιβές του προσωπικού και τις συνθήκες εργασίας.

3.3.3 Η Οργανωτική Δομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Η βάση της Οργάνωσης των Φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι οι εγκεκριμένοι Οργανισμοί Εσωτερικής Λειτουργίας (Οργανογράμματα) που, παρουσιάζουν εποπτικά την Οργανωτική τους Δομή. Οι Οργανισμοί Εσωτερικής Λειτουργίας των Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης συντάσσονται και εγκρίνονται με Π.Δ., κατόπιν κοινής πρότασης του αρμοδίου για θέματα Δημόσιας Διοίκησης Υπουργού και του αρμοδίου για την εποπτεία του Φορέα Υπουργού.

Με την κατάρτιση των Οργανισμών Εσωτερικής Λειτουργίας υλοποιούνται τα βασικά στάδια οργάνωσης ενός φορέα και συγκεκριμένα :

- ❖ Με τον καθορισμό της Αποστολής του Φορέα και των επιχειρησιακών στόχων των επί μέρους δομών του καθορίζονται οι σκοποί και στόχοι του οργανισμού.
- ❖ Με τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων των επιμέρους δομών, την περιγραφή των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας και της κάθε θέσης ευθύνης. Με τις προαναφερόμενες διαδικασίες, γίνεται ο καταμερισμός των εργασιών στα πλαίσια επίτευξης της αποστολής και των επιχειρησιακών στόχων του φορέα.
- ❖ Με την προσδιορισμό των απαιτούμενων οργανικών θέσεων εργασίας, τον καταμερισμό αυτών ανά κλάδο (Π.Ε./Τ.Ε./Δ.Ε./Υ.Ε.) καθώς και με τον καθορισμό των απαιτούμενων προσόντων για την κάλυψη των θέσεων εργασίας και των θέσεων ευθύνης υλοποιείται το στάδιο της στελέχωσης.

Η τυπική οργάνωση των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης συνάδει με την οργανωτική δομή των εγκεκριμένων οργανισμών ενώ, η άτυπη οργάνωση υλοποιείται

μέσω την συγκρότηση ομάδων εργασίας και επιτροπών με αντικείμενο, την διαχείριση ζητημάτων που άπτονται της λειτουργίας των φορέων και της επίτευξης των στόχων τους.

Η Διοικητική Πυραμίδα συνίσταται από την πολιτική ηγεσία, τους Γενικούς Γραμματείς και τους Προϊσταμένους κατά σειρά Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων. Η Έκταση της Διοίκησης καθορίζεται από την οριζόντια διάσταση της Διοικητικής Πυραμίδας του κάθε φορέα δηλαδή, από τον σύνολο των δομών και των υφισταμένων που μπορεί να διοικήσει ένας Προϊστάμενος, βάσει του εγκεκριμένου Οργανογράμματος. Επίσης, με βάση τα υφιστάμενα επίπεδα ιεραρχίας η Έκταση της Ευθύνης των φορέων της Διοίκησής είναι μικρής ευθύνης.

Η Τμηματοποίηση βάσει της οποίας υλοποιείται η οργανωτική δομή των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης είναι μικτής μορφής. Σε επίπεδο Γενικών Γραμματειών η τμηματοποίηση έχει κριτήριο τον σκοπό που πρέπει να επιτευχθεί στα πλαίσια λειτουργίας του Οργανισμού. Η τμηματοποίηση σε επίπεδο γενικών διευθύνσεων, διευθύνσεων και τμημάτων είναι κατά λειτουργία.

Ο τρόπος οργανωτικής λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης στηρίζεται στην γραμμική/επιτελική μέθοδο μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης καθώς και στο συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης. Η διοικητική ευθύνη και εξουσία μεταβιβάζεται γραμμικά ακολουθώντας την θεσμοθετημένη ιεραρχία με την προσθήκη συμβούλων, τόσο στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης όσο και σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων. Συνέπεια της έκτασης της Διοικητικής Ευθύνης και του τρόπου μεταβίβασης αυτής, είναι το γεγονός ότι, το σύστημα διοίκησης είναι συγκεντρωτικό με τα κατώτερα στελέχη να μην έχουν καμία εξουσία.

3.3.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Οργανωτική Δομή

Βασικό στοιχείο που καθορίζει την Δ.Α.Δ. ενός οργανισμού είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και η οργανωσιακή δομή του.

Η οργανωσιακή κουλτούρα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, είναι μακροπρόθεσμη, διέπει τόσο την διοίκηση και τους εργαζόμενους και καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ του οργανισμού με τον πολίτη. Η τυπική οργανωσιακή κουλτούρα ενός φορέα του δημοσίου στην Ελλάδα, είναι ανθρωποκεντρική και ατομιστική και ταυτόχρονα ομαδική και ιεραρχική. Οι εργαζόμενοι στον ίδιο οργανισμό αντιλαμβάνονται με την κοινωνική και πολιτική διαστρωμάτωσή τους διαφορετικά ο καθένας τις έννοιες .

Ακόμα, η οργανωσιακή κουλτούρα των φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά Αμυντικού Τύπου Οργανωσιακής Κουλτούρας η οποία χαρακτηρίζεται από την αντίσταση και εναντίωση του προσωπικού σε οποιαδήποτε αλλαγή τόσο σε επίπεδο οργάνωσης και οργανωτικών δομών όσο και σε επίπεδο άσκησης των καθηκόντων αρμοδιοτήτων καθώς και σε ζητήματα που αφορούν την εισαγωγή νέων τεχνολογιών (ειδικά Τ.Π.Ε.). Συνέπεια της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας είναι το γεγονός ότι, οι φορείς του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα δεν διαθέτουν αναγκαία ευελιξία που θα τους επιτρέψει να προσαρμόζονται γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις τεχνολογίας.

Για την αλλαγή της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας της δημόσιας διοίκησης και την επιλογή μιας άλλης που θα είναι καταλληλότερη θα πρέπει προηγουμένως να ελεγχθούν μια σειρά παραμέτρων όπως (Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012):

- Η μορφή και το είδος της υπηρεσίας που θα πρέπει να παρέχει στους πολίτες
- Οι ψυχοκοινωνικές ανάγκες των διαφόρων ομάδων πολιτών.
- Οι επικρατούσες κοινωνικές , πολιτικές και οικονομικές συνθήκες.
- Η ιδιοσυγκρασία των δημοσίων υπαλλήλων.
- Οι ιστορικές και πολιτισμικές συνθήκες και
- Ο κατάλληλος χρόνος διενέργειας των αλλαγών

Η διαδικασία αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας προϋποθέτει την υλοποίηση μιας σειράς ενεργειών όπως :

1. *Να δοθούν στο προσωπικό κίνητρα για αλλαγή.*
2. *Να τεθούν ευκρινείς στόχοι. Εάν γίνει προσπάθεια αλλαγής χωρίς να προσδιοριστούν οι ακριβείς στόχοι και προϋποθέσεις τότε δημιουργείται αμφιβολία η οποία δρα ως συγκρουσιακά με συνέπειες στην συνοχή του οργανισμού. (Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).*
3. *Σύνδεση με το παρελθόν. Για την ομαλή μετάβαση θα πρέπει να υπάρξει μια μεταβατική περίοδος καθώς το ανθρώπινο δυναμικό δεν εξελίσσεται όλο με τον ίδιο βαθμό.*
4. *Επαρκής εκπαίδευση και διαχείριση κινδύνου ειδικά για τα ανώτερα στελέχη που θα διαχειριστούν την διαδικασία αλλαγής.*

5. *Αναλυτική περιγραφή των δομικών στοιχείων ενός οργανισμού ειδικότερα του ανθρώπινου δυναμικού. και*
6. *Να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη και εφαρμογή της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - Αλεξιάκος & Λουκανίδου, 2012)*

Η Οργανωσιακή Δομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αποτυπώνεται στους εγκεκριμένους Οργανισμούς Εσωτερικής Λειτουργίας (Οργανογράμματα) όπου και καθορίζεται η τυπική οργάνωσή τους. Η άτυπη οργάνωση του δημοσίου τομέα υλοποιείται μέσω της συγκρότησης ομάδων εργασίας και επιτροπών για την διαχείριση ζητημάτων λειτουργίας.

Οι βασικές αδυναμίες της οργάνωσης των δομών του δημοσίου τομέα είναι οι εξής :

1. *Ο υπερβολικά μεγάλος αριθμός οργανωτικών μονάδων και η υπερβολικά μεγάλη οριζόντια ανάπτυξη της διοικητικής ιεραρχίας. Συνέπεια της προαναφερόμενης κατάστασης είναι η ύπαρξη προβλημάτων συνεργασίας, συντονισμού και εποπτείας μεταξύ των οργανωτικών μονάδων καθώς και η ύπαρξη δυσχερειών στον εντοπισμό της ευθύνης. Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού οργανωτικών μονάδων έχει ως αποτέλεσμα την παράλληλη άσκηση δημόσιων λειτουργιών και επικαλύψεις αρμοδιοτήτων μεταξύ των φορέων και οργανωτικών μονάδων του δημοσίου τομέα.*
2. *Η απουσία οργάνωσης σε θέσεις εργασίας, καθηκοντολογίου και περιγραφών εργασίας.*
3. *Αδυναμία προσαρμογής των δομών και δυσχέρεια της οργάνωσης της εργασίας και των δομών στην παρακολούθηση των μεταβαλλόμενων αναγκών και αρμοδιοτήτων των φορέων του δημοσίου τομέα.*
4. *Η έλλειψη οργανωμένων δομών οριζόντιας και διαυπηρεσιακής συνεργασίας.*
5. *Διατήρηση απαρχαιωμένων ρυθμίσεων στους οργανισμούς των υπηρεσιών καθώς και περιορισμένη μέχρι σήμερα αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του δημοσίου τομέα.*
6. *Εκτεταμένη παρουσία φαινομένων διαφθοράς.*
7. *Αδυναμίες στην υλοποίηση των διαδικασιών στοχοθεσίας καθώς και στις διαδικασίες μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Ρωσσίδης, 2017).*

Οι παρατηρηθείσες αδυναμίες στην οργανωτική δομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης επιβάλλουν την αλλαγή προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της

αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητά της. Μια ενδεχόμενη αλλαγή στην οργάνωση του δημοσίου τομέα πρέπει να διέπεται από του εξής άξονες :

1. *Περιορισμός του εύρους εποπτείας με στόχο την καλύτερη και στενότερη παρακολούθηση των εργασιών και την υποστήριξη προσαρμογής στις σύγχρονες εξελίξεις*
2. *Ορθότερη εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης.*
3. *Η αντιμετώπιση των οργανώσεων ως συστημάτων αποτελούμενων από επιμέρους αλληλεξαρτώμενα συστήματα το οποία εντάσσονται σε μια οργανωτική δομή ιεραρχίας ενώ, παράλληλα μεταξύ τους αναπτύσσεται οι ικανότητες προσαρμογής και ευελιξίας.*
4. *Η συγκρότηση των δομών που θα επιτρέπουν την διαυπηρεσιακή συνεργασία μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του δημοσίου τομέα και η ανάπτυξη της σχετικής εργασιακής κουλτούρας.*
5. *Η υιοθέτηση ενός πιο ανθρωποκεντρικού μοντέλου διοίκησης που θα εστιάζει περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό από ότι στις διοικητικές διαδικασίες.*
6. *Εστίαση στη αντιμετώπιση των φαινομένων διαφθορά (Ρωσσίδης, 2017).*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Η περίπτωση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Προβλήματα και προοπτικές

4.1 Προβλήματα Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Στην Ελλάδα η δημόσια διοίκηση εμφανίζει μια έντονη παθολογία και γραφειοκρατική δυσλειτουργία, τα χαρακτηριστικά της οποίας μπορούν να αναλυθούν σε δυο βασικές κατηγορίες:

- A. Την τάση συγκέντρωσης της αποφασιστικής δύναμης και επιρροής εντός του πολιτικού συστήματος και
- B. τη δομική ή διαρθρωτική ανεπάρκεια, ακαταλληλότητα ή μειωμένη ικανότητα του διοικητικού μηχανισμού της χώρας.

Συγκεκριμένα με τη πρώτη κατηγορία, υπάρχει η τάση συγκέντρωσης της αποφασιστικής δύναμης, επιρροής και αρμοδιότητας να αναπτύσσεται σε πολλαπλά επάλληλα επίπεδα:

- i. στην εκτελεστική εξουσία, εντός του πολιτικού συστήματος
- ii. στον Πρωθυπουργό και την κυβέρνηση, εντός της εκτελεστικής εξουσίας
- iii. στην πολιτική ηγεσία, εντός της δημόσιας διοίκησης
- iv. στις ηγετικές διευθυντικές βαθμίδες, εντός των δημοσίων υπηρεσιών και οργανώσεων

(Σπανού, 1996; Μακρυδημήτρης, 1991).

Οι συνέπειες αλλά και οι επιπτώσεις αυτής της συγκεντρωτικής τάσης είναι:

- I. ο περιορισμός της εκχώρησης και αποσυγκέντρωσης ευθυνών και αρμοδιοτήτων,*
- II. η πολιτικοποίηση του συνόλου σχεδόν των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών, η περιστολή της λειτουργικής διαφοροποίησης και σχετικής αυτονόμησης του διοικητικού συστήματος* (Σπανού, 1996; Μακρυδημήτρης, 1991).

Αυτή συγκέντρωση έχει θετική σύνδεση με τις αυξανόμενες τάσεις πολιτικοποίησης των ηγετικών βαθμίδων της διοικητικής πυραμίδας (ό.π.).

Πιο αναλυτικά, τα κυριότερα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα σήμερα εντοπίζονται στους εξής τομείς:

- i. Διοικητικές δομές: Συχνά, ο καθορισμός των δομών του διοικητικού συστήματος δεν πραγματοποιείται σύμφωνα με τις ακολουθούμενες κυβερνητικές πολιτικές αλλά με βάση τις εκάστοτε επιθυμίες του πελατειακού κράτους. Επιπλέον η συνεχής δημιουργία νέων δομών οι οποίες αναλαμβάνουν νέες αρμοδιότητες που προκύπτουν, χωρίς όμως να έχει εξεταστεί προηγουμένως η ύπαρξη δομής με παρεμφερείς αρμοδιότητες (και η οποία θα μπορούσε να αναλάβει αντίστοιχα τις νέες αυτές αρμοδιότητες) καταδεικνύουν τα φαινόμενα «δομομανίας» που επικρατούν στη χώρα (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, 2012, σ.38).

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την πολύπλοκη διάρθρωση και τη συνεχή αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών χωρίς να συνυπολογίζονται οι διαδικασίες και ο ανθρώπινος παράγοντας. Δημιουργούνται έτσι φαινόμενα σύγχυσης αρμοδιοτήτων αλλά και προσπάθειες μετακύλισης αρμοδιοτήτων από

υπαλλήλους και διευθυντές σε οριζόντια ή ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα (Ντάνος, 2014, σ.107).

Παρόμοια φαινόμενα συναρμοδιοτήτων παρατηρούνται ακόμα και στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης και τα Υπουργεία. Ο υψηλός αριθμός Υπουργείων (15 σήμερα) και πολύ περισσότερο οι εσωτερικές οργανικές μονάδες αυτών (439 κατά μέσο όρο σε κάθε Υπουργείο), δημιουργούν δυσκολίες συνεργασίας ανάμεσα τους αλλά και αδυναμία καθορισμού των αρμοδιοτήτων του καθενός (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014, σ.9).

- ii. Ανθρώπινο δυναμικό: Η έλλειψη κριτήριων για τις τοποθετήσεις των δημοσίων υπάλληλων σε θέσεις ανάλογες με τις ικανότητες τους, δημιουργεί φαινόμενα υποστελέχωσης συγκεκριμένων οργανισμών ή θέσεων, μετατοπίζοντας πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας στις ειδικότητες αυτές. Οι ευνοϊκές τοποθετήσεις και μεταθέσεις υπαλλήλων όπως και οι προσλήψεις προσωπικού, συχνά καθορίζονται και από τις πελατειακές σχέσεις που κυριαρχούν στο δημόσιο, παρά τις προσπάθειες για πιο αξιοκρατικές διαδικασίες (προσλήψεις μέσω ΑΣΕΠ, μεταθέσεις με το σύστημα μοριοδότησης, κάλυψη κενών οργανικών θέσεων με το ανανεωμένο σύστημα κινητικότητας κτλ.).

Αντίστοιχα, παρατηρούνται φαινόμενα άνισης κατανομής καθηκόντων στους υπαλλήλους. Επιπλέον, η απουσία μέτρων αξιολόγησης αλλά και προγραμμάτων κατάρτισης, συχνά καθιστά τους δημόσιους οργανισμούς στελεχωμένους από προσωπικό με περιορισμένες ή μη συμβατές με τις εκάστοτε θέσεις δεξιότητες (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, 2014a, σ.18-19).

- iii. Πολυνομία και κακονομία: Το πολύπλοκο νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο συνεχίζει να αποτελεί εξέχον πρόβλημα για το κράτος και τους δημόσιους οργανισμούς, δημιουργώντας σοβαρά γραφειοκρατικά προβλήματα, τα οποία επωμίζονται στη συνέχεια οι επιχειρήσεις και οι πολίτες κατά τις συναλλαγές τους με τη δημόσια διοίκηση. Οι δημόσιοι υπάλληλοι λειτουργούν συχνά άτυπα, ώστε να παρακάμψουν τα γραφειοκρατικά εμπόδια ενώ οι εξυπηρετούμενοι, μη μπορώντας να κατανοήσουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, δυσχεραίνουν άθελα τους περαιτέρω την κατάσταση.

Ο υπέρογκος αριθμός νομοθετήσεων μπορεί να διαπιστωθεί εάν λάβουμε υπόψη τη ρυθμιστική παραγωγή των 15 τελευταίων ετών, η οποία αντιστοιχεί στην ψήφιση περίπου 100 νόμων κάθε έτος (συνολικά 1478 νόμοι) και περισσότερων από 3.400 Προεδρικών Διαταγμάτων (Σωτηρόπουλος et al, 2016, σ.6). Να τονιστεί ότι πολλές από αυτές τις διατάξεις είναι αλληλοαναιρούμενες και αναποτελεσματικές καθώς δεν προβλέπεται κατάργηση των παρωχημένων νομοθετήσεων, ενώ το περιεχόμενο αρκετών εξ 'αυτών δεν έχει υλοποιηθεί μέχρι σήμερα.

Από το σύνολο των νόμων που ψηφίστηκαν το διάστημα 2002-2015 το 41% αφορά την κατηγορία «Κράτος και Δημόσια Διοίκηση». Το γεγονός αυτό δείχνει με τη σειρά του τον υψηλό βαθμό εξάρτησης των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών και γενικότερης οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης από τις νομοθετικές διατάξεις, φαινόμενο γνωστό και ως «νομομανία» (Μαΐστρος, 2009, σ.176).

Για την αντιμετώπιση του φαινομένου έχουν γίνει προσπάθειες από την έναρξη εφαρμογής των Μνημονίων συνεννόησης, όπως με την ψήφιση του νόμου 4048/2012 (ΦΕΚ Α' 34/23.02.2012) που αφορά στην καλή νομοθέτηση και η υιοθέτηση όλων των μέτρων που προβλέπονται σε αυτόν.

- iv. Σύγχρονα εργαλεία διοίκησης: Τα νομικά εμπόδια συχνά δεν διευκολύνουν την ανανέωση των εργαλείων διοίκησης και την αντικατάσταση πεπαλαιωμένων μεθόδων συλλογής δεδομένων με νεότερες και πιο αποτελεσματικές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα δεδομένα που συλλέγονται να μην οργανώνονται σωστά και έτσι η αξιοποίηση τους για τη χάραξη δημοσίων πολιτικών καθίσταται δύσκολη ή ακόμη και αδύνατη (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017b, σ.11).
- v. Διαφθορά: Η Ελλάδα αποτελεί περίπτωση χώρας με αυξημένα επίπεδα διαφθοράς στο δημόσιο τομέα, περιορισμένες διαδικασίες ελέγχου αλλά και με πολύ αργά αντανακλαστικά στη λήψη μέτρων για την επίλυση αυτών των προβλημάτων. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις της υιοθέτησης των διεθνών συμβάσεων για τη διαφθορά μόλις το 2000 και παραλληλισμού με άλλες σχετικές ευρωπαϊκές πρακτικές το 2004 με τον νόμο 3251/2004 (Lambropoulou, 2012, σ.83).

Επιπλέον, ο συνδυασμός του καθεστώτος ατιμωρησίας για τους υπαλλήλους που διαπράττουν αδικήματα και η έλλειψη διαφάνειας στους δημόσιους φορείς συνθέτει το ιδανικό περιβάλλον για την εξάπλωση της διαφθοράς ακόμα και στα υψηλόβαθμα στελέχη. Αυτό με τη σειρά του έχει πολλαπλές αρνητικές επιπτώσεις τόσο στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης όσο και στην κοινωνική συμβίωση και ισότητα (Ντάνος, 2014, σ.102).

Χαρακτηριστική είναι η έρευνα για το μέγεθος της διαφθοράς του δημοσίου τομέα ανά χώρα (όπου οι χώρες με τη λιγότερη διαφθορά λαμβάνουν υψηλότερη θέση), σύμφωνα με την οποία η Ελλάδα βρίσκεται στην 69^η θέση το 2016 (ανάμεσα σε 176 χώρες), ενώ το 2011 βρισκόταν στη 71^η (Transparency International, 2016).

vi. Νέες τεχνολογίες: Η απουσία ευρείας εφαρμογής των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (ICT - Information and Communications Technology) και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση δημιουργεί προβλήματα αλληλεπίδρασης και συνεργασίας μεταξύ των μηχανισμών του κράτους αλλά και στην εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τα συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που έχουν ήδη εφαρμοστεί, τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν αφορούν κυρίως στη διαλειτουργικότητα μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων του δημοσίου καθώς και στη διεπαφή με το χρήστη (User Interface) (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, 2014a, σ.121).

Από την προηγηθείσα ανάλυση προκύπτει η μεταρρυθμιστική ανάγκη που προήλθε αρχικά από τη συσσώρευση των συγκεκριμένων παθογενειών στη δημόσια διοίκηση της χώρας επί σειρά δεκαετιών και η οποία γιγαντώθηκε κατά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης και τα χρόνια που την ακολούθησαν.

4.2 Διορθωτικές παρεμβάσεις

Στις 12.06.1991 εκδίδεται σχετική εγκύκλιος που αποστέλλεται σε όλα τα Υπουργεία προσδιορίζοντας με τρόπο λεπτομερειακό τις κατευθύνσεις και τους στόχους του πρώτου Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού (1992-1994) καθώς συνοδεύεται και με σχετικό διάγραμμα ροής των εργασιών για την εκπόνησή του (Μιχαλόπουλος – Μακρυδημήτρης, 2007). Το 1992 κατατέθηκε στη Βουλή μια

«Πρόταση για τον Εκσυγχρονισμό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης» από το βουλευτή Μ. Έβερτ («Έκθεσης των 100» 23.09.1992). Αποτέλεσμα αυτών , είναι η συγκρότηση τον Ιούλιο του 1992 μιας πολυμελούς επιτροπής υπό την προεδρία του Μ. Δεκλερή.

Η επιτροπή αυτή προβαίνει στη σύνταξη της έκθεσης «Ελληνική Διοίκηση 2000» με το πρώτο Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού (1993-1995), και ένα χρόνο αργότερα εφαρμόζεται με βάση τα πορίσματα και τα προτάσεις της παραπάνω έκθεσης. Το πρώτο Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού πρότασε τότε, μέσω του αρμοδίου τότε Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, Σωτήρη Κούβελα, και περιλάμβανε συνολικά 100 προτάσεις και ιδέες μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών ώστε να πραγματοποιήσουν τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, μεταξύ των οποίων την κατάρτιση Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, τη συγκέντρωση και κωδικοποίηση της νομοθεσίας και τη μελέτη του θεσμού του «Προστάτη του Πολίτη».

Άλλες παρεμβάσεις που χαρακτηρίστηκαν άμεσης προτεραιότητας ήταν η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με προγραμματισμό των αναγκών, η θέσπιση κινήτρων αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, η δημιουργία κλαδολόγιου, τη σύνταξη Χάρτη Δημόσιας Υπηρεσίας και Κώδικα Δεοντολογίας Δημοσίων Υπαλλήλων, την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών πληροφορικής, την οργανωτική αναδιάρθρωση, με ανασχεδιασμό της κεντρικής και περιφερειακής Διοίκησης και σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και τη συγκρότηση διυπουργικών κλάδων.

Παρόλα' αυτά, το πρόγραμμα μένει μετέωρο, διότι αλλάζει η πολιτική σκηνή της χώρας με τις εκλογές του 1993.

Ο Νόμος 1943/1991 πρότεινε ρυθμίσεις, οι οποίες πέραν του *συμμετοχικού χαρακτήρα* που απαιτούσαν για την εφαρμογή τους (άρθρα 1-4 Ν. 1943/1991), καθιέρωναν μια εμφατική προσήλωση στην εγγύηση της διαφάνειας, την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Αναλυτικότερα, προτείνονταν ρυθμίσεις όπως:

- *προθεσμίες διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών με μία παράλληλη διαδικασία «ικανοποίησης» του πολίτη με καταβολή χρηματικού ποσού σε περίπτωση μη τήρησης των προθεσμιών από ειδική Επιτροπή (πρώτη φορά θεσπιζόταν τέτοια διάταξη άρθρο 5 παρ. 13 Ν.1943/1991)!*
- *υποχρέωση δημοσιοποίησης στοιχείων των δημόσιων υπηρεσιών σε καίριους τομείς παροχής υπηρεσιών (ηλεκτροδότησης, παροχής τηλεφώνων κτλ.)*

- *τήρηση δελτίων περιγραφής αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων και καθυκόντων των υπαλλήλων ως μια πρώτη απόπειρα εισαγωγής σύγχρονων μεθόδων (περιγραφή θέσεων εργασίας)*
- *σύσταση επιτροπών κοινωνικού ελέγχου σε κάθε Υπουργείο για την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών*
- *απλούστευση διαδικασιών μέσω του περιορισμού των υπογραφών και αρμοδιοτήτων και της εξουσιοδότησης υπογραφής*
- *σύσταση Επιτροπών Κωδίκων τόσο για την κατάρτιση νέου Υπαλληλικού Κώδικα όσο και για την απλούστευση της νομοθεσίας και την κατάρτιση Κώδικα Σχέσεων Διοίκησης και Πολιτών (άρθρα 5-12 Ν. 1943/1991)*
- *κατάρτιση ορθολογικού προγραμματισμού από τους φορείς του δημόσιου τομέα, έπειτα από διαβούλευση με τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις (άρθρο 15 Ν.1943/1991)*
- *αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων για όλο το δημόσιο τομέα με συνεκτίμηση του βαθμού του τίτλου σπουδών και της απόδοσης σε πανελλήνιο δημόσιο διαγωνισμό σε μια προσπάθεια για τη θωράκιση του συστήματος με τις αρχές της αντικειμενικότητας (ο διαγωνισμός θα τελεί υπό την ευθύνη της Κεντρικής Επιτροπής Διαγωνισμών, στην οποία μετέχουν καθηγητές Α.Ε.Ι., εκπρόσωποι των κομμάτων και της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.) και της διαφάνειας (δημοσιοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας και ελέγχου του συστήματος)(άρθρα 14-25 Ν. 1943/1991)*
- *ηθική και χρηματική αμοιβή σε υπαλλήλους που επί τρία συνεχή έτη αξιολογούνται με τον ανώτατο αξιολογικό χαρακτηρισμό του νέου συστήματος*

Μέσα από το νόμο αυτό διαπιστώνεται πως οι αρχές του κλασικού μανάτζμεντ ορίζονται ως συνιστώσες του ΝΔΜ, όπως ο ορθολογικός προγραμματισμός των αναγκών (άρθρο 15 Ν.1943/1991), η οργάνωση των πόρων, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, όσο και σύγχρονες δράσεις του, όπως η ενίσχυση οργανωσιακής ευελιξίας με τη δυνατότητα ένταξης των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων σε διυπουργικούς κλάδους και η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών με κριτήρια ποιότητας. Ακόμα μέσα από το νόμο αυτό τέθηκε η μέτρηση των αποτελεσμάτων με την προώθηση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων, με τελική στόχευση την αντικειμενική στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητάς τους, ενώ παράλληλα η εκπαίδευση ως δράση

πρώτιστης αξίας συνδέεται με τη βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων (άρθρα 54-55 Ν.1943/1991). Έτσι εγκαινιάστηκε η μετάβαση σε μια Διοίκηση μεταγραφειοκρατικού χαρακτήρα αρχής γενομένης των εισηγήσεων της «Έκθεσης των 100»(Ν.1943/1991).

Με τον νεότερο νόμο Ν.2839/2000 αντανακλώνται οι πάγιες θέσεις της ατζέντας του ΝΔΜ, προβλεπόταν ο καθορισμός δεικτών αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισης των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, των Ν.Π.Δ.Δ και των πάσης φύσεως επιχειρήσεων (Νόμος 2839/2000- ΦΕΚ Α'/196/12.09.2000), καθώς και η επιβολή του νόμου. (Μακρυδημήτρης και συν., 2001).

Ακολούθησε ο νόμος Ν. 2880/2001(ΦΕΚ Α'/9/30.01.2001) με φιλοδοξίες για την απόπειρα εισαγωγής στοιχείων ΝΔΜ καθώς οι ανάγκες για διοικητικό εκσυγχρονισμό ως προαπαιτούμενο της οικονομικής και διοικητικής σύγκλισης στην Ε.Ε. προέβλεπαν ολοένα και εντονότερες (<http://europa.eu/indexel.htm>). Συγκεκριμένα, *ο εν λόγω νόμος εγκαινιάζει την εισαγωγή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα.*

Η Δ.Ο.Π. αποτελούσε μία από τις δράσεις του ΝΔΜ, έχοντας στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη της οργάνωσης με το λιγότερο κόστος, ενεργοποιώντας το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων στη χρήση ποσοτικών μεθόδων και άλλων τεχνικών, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών.

Η Δ.Ο.Π. έθετε στο επίκεντρό της τον ανθρώπινο παράγοντα, αποσυνδέοντας την ταύτιση της ποιότητας από το κόστος και πρότεινε μια πολιτοκεντρική προσέγγιση, με στόχο την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών και την ικανοποίηση των αναγκών του τελικού χρήστη (European Foundation for Quality Management, 1999).

Προσανατολισμένοι στις αρχές που διέπουν τη Δ.Ο.Π., το εθνικό σχέδιο δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση «Πολιτεία» είχε ως στόχο «τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης με την εισαγωγή νέων παραμέτρων και αρχών, έτσι ώστε η αποδοτικότητά της να συμβαδίζει με την οικονομική ανάπτυξη, στην αύξηση της οποίας καλείται να συμβάλει».

Οι στρατηγικοί άξονες προτεραιότητας του προγράμματος ήταν:

- η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες
- η μετάβαση σε μια διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική αλλά και λιγότερο δαπανηρή
- η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών

- η ενιαιοποίηση και απλούστευση του θεσμικού πλαισίου
- η ενίσχυση του διαλόγου και των δικαιωμάτων με την καθιέρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων
- η ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- η ανανέωση και αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα
- η αποκέντρωση και μεταφορά αρμοδιοτήτων στην αυτοδιοίκηση
- η μεταβίβαση δραστηριοτήτων υποστήριξης του δημοσίου στον ιδιωτικό τομέα
- η διασφάλιση της διαφάνειας
- η εφαρμογή της αρχής του ελέγχου

Για την υλοποίηση των παραπάνω στρατηγικών αξόνων, κάθε Υπουργείο και κάθε Περιφέρεια υποχρεούνταν να συντάσσει τριετές επιχειρησιακό σχέδιο δράσης, βασισμένο σε συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους ανάλογα με το έργο, τη φύση και την αποστολή του εκάστοτε φορέα καθώς και τις επικρατούσες συνθήκες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας του (άρθρο 1 παρ. 4-6 του Ν. 2880/2001).

Με το πρόγραμμα «Πολιτεία» πραγματοποιήθηκε μια εγκάρσια τομή στη διοικητική πραγματικότητα, καθώς εμποτίστηκε το διοικητικό τοπίο με τις αρχές της ΔμΣ και τις μεθόδους σύγκρισης επιδόσεων σε διαχρονική βάση. Επιπροσθέτως, έθετε το θεσμικό πλαίσιο μεταρρυθμίσεων και χρηματοδοτήσεων για τη συμπόρευση με τις δράσεις των άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Η αποτίμηση δεν ήταν ικανοποιητική, καθώς δεν επήλθαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, παρά τη μερική υιοθέτηση κάποιων προτεινόμενων μέτρων:

- λειτουργία των ΚΕΠ και σύνδεσή τους με τη διαδικτυακή πύλη του ΥΠΕΣ. Ανασχεδιάστηκαν και τυποποιήθηκαν 879 ηλεκτρονικά έντυπα ! Ωστόσο, η τήρηση μητρώου διαδικασιών, οι οποίες δεν μπορούν να τροποποιηθούν χωρίς τη σύμπραξη του ΥΠΕΣΔΔΑ εξασφαλίζει προληπτικό έλεγχο στις διαδικασίες
- τηλεφωνική εξυπηρέτηση πολιτών, καθώς τα ΚΕΠ, πέραν της βάσης πιστοποιημένων διοικητικών διαδικασιών, διαθέτουν και βάση διοικητικών πληροφοριών που ενδιαφέρουν πολίτες και επιχειρήσεις
- επιμόρφωση για έργα ενταγμένα στο πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ)
- χρήση του ΣΥΖΕΥΞΙΣ. Αξίζει να σημειωθεί, ότι όλοι οι φορείς του δημόσιου τομέα (1800) καλύπτονται τηλεφωνικά μέσω του εν λόγω έργου με την τηλεδιάσκεψη και την τηλεκπαίδευση να βρίσκονται σε εμβρυακά στάδια..
- ηλεκτρονικό πρωτόκολλο. Σε εγκύκλιο που απέστειλε το ΥΠΕΣ(ΔΙΑΔΠ/Α1/3753/19.02.2001) όλα τα Υπουργεία και οι Γενικές Γραμματείες,

όλες οι Περιφέρειες και όλες οι Ν.Α. και οι Δήμοι, πρέπει να αντικαταστήσουν το χειρόγραφο σύστημα Πρωτοκόλλου με Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο μέχρι τον Αύγουστο του 2001, μικρά ωστόσο βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση έχουν γίνει, καθιέρωση ηλεκτρονικής υπογραφής και διεύρυνση αριθμού εγγράφων που μπορούν να διακινούνται μέσω e-mail (ΠΔ 150/01 και ΠΔ 342/02).

- καθιέρωση νέου τύπου υπεύθυνης δήλωσης και ενσωμάτωσής της σε έντυπα διαδικασιών και διοικητικών πράξεων (ΔΙΑΔΠ/Α1/18368 25.09.2002).

Η τελευταία μεγάλη παρέμβαση-μεταρρύθμιση έγινε το 2016 με την ψήφιση του ν.4369/2016 (ΦΕΚ 33/22-2-2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.»

4.2.1 Ο νόμος 4369

Στο άρθρο 1 αναφέρεται ότι «Συνιστάται Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (εφεξής Μητρώο), στο οποίο εντάσσονται υποψήφιοι για την κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης, όπως αυτές καθορίζονται στις διατάξεις του παρόντος νόμου. Το Μητρώο τηρείται ηλεκτρονικά από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και είναι αναρτημένο στην επίσημη ιστοσελίδα του.»

Στο άρθρο 2 δίνονται σαφείς οδηγίες για τις κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων που μπορούν να αιτηθούν την εγγραφή τους στο προαναφερθέν μητρώο και αντίστοιχα ορίζει τις κατηγορίες υπαλλήλων που δεν μπορούν να αιτηθούν.

Το άρθρο 3 στην συνέχεια αναφέρει ότι η αίτηση μπορεί να γίνεται μόνο ηλεκτρονικά μέσω της σχετικής εφαρμογής που έχει αναπτυχθεί στην επίσημη ιστοσελίδα του ΑΣΕΠ, ενώ το τελευταίο ορίζεται υπεύθυνη αρχή για την ορθή χρήση, τήρηση, διαγραφή μελών και επικαιροποίηση του Μητρώου σε τριμηνιαία βάση.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα άρθρα που αφορούν την διαδικασία της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα στο άρθρο 14 ορίζεται ότι στο εν λόγω συστήματα αξιολόγησης υπάγονται « οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ):

α) του Δημοσίου,

β) των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού,

γ) των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), συμπεριλαμβανομένου του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.),
δ) το προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων,
ε) οι υπάλληλοι των Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων (Π.Ε.Δ.), της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.) και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.),
στ) οι υπάλληλοι των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθοδόξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, οι οποίοι επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό.

Το ίδιο άρθρο αναφέρει ρητά ότι «*Η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας.*»

Η παράγραφος αυτή φέρει μεγάλης σημασίας για την επισκόπηση της αξιολόγησης ως θεσμός στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας. Ειδικότερα, εδώ γίνεται σαφές ότι ο νομοθέτης υποστηρίζει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση και ειδικότερα στη στοχοθεσία (ως τμήμα του στρατηγικού προγραμματισμού) είναι βασικό ζήτημα για την βιωσιμότητα και επιτυχία των δημόσιων οργανισμών, κάτι που οι σχετικές θεωρίες της διοίκησης υποστηρίζουν εδώ και δεκαετίες, αναφορικά πάντα με τις ιδιωτικές εταιρείες. Επιπλέον η παράγραφος συμφωνεί με τις θεωρίες περί υποκίνησης προσωπικού, αναφέροντας ότι η αξιολόγηση συμβάλει στην προάσπιση ατομικών και συλλογικών συμφερόντων για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται.

Με τις διατάξεις της παραγράφου 9 του άρθρου 18 καθιερώνεται μια νέα διαδικασία σύμφωνα με την οποία κάθε προϊστάμενος αξιολογείται και από τους άμεσα υφισταμένους του, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις. Ο προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στην Γενική Διεύθυνση. Ο προϊστάμενος Δ/νσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμήματος και εάν αυτοί είναι λιγότεροι από τρεις από το σύνολο των υπαλλήλων της Δ/νσης.

Η παραπάνω αξιολόγηση από τους υφισταμένους πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού.

Με τις διατάξεις του άρθρου 19 καθιερώνεται διαδικασία συμβουλευτικής συνέντευξης.

Πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος, ως πρώτος αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του προς όφελος τόσο του ιδίου όσο και για τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οργανικής μονάδας, στην οποία υπηρετεί. Η ημερομηνία της συμβουλευτικής συνέντευξης, καθώς και οι υπογραφές του αξιολογητή και του αξιολογούμενου σημειώνονται σε ειδικό χώρο του έντυπου αξιολόγησης με επισημείωση στην περίπτωση κατά την οποία ο αξιολογούμενος ζήτησε προθεσμία για να υποβάλει τις απόψεις - αντιρρήσεις του κατά τις διατάξεις της παραγράφου.

Σε περίπτωση αξιολόγησης του υπάλληλου με μέσο όρο βαθμολογίας της έκθεσης μικρότερο του εξήντα (60) συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογούμενου. Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να καταγράψει απόψεις - αντιρρήσεις εντός δύο ημερών από την πραγματοποίηση της συνέντευξης. Οι απόψεις - αντιρρήσεις υποβάλλονται απευθείας στον αξιολογητή, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου και λαμβάνονται υπόψη από τον αξιολογητή.

Εφόσον προτείνονται μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υπόψη υποχρεωτικά από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου, ο οποίος οφείλει να σημειώσει στην έκθεση αξιολόγησης τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσει τον υπάλληλο για να βελτιώσει την απόδοσή του.

Σε περίπτωση παράλειψης της προαναφερόμενης υποχρέωσης, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγησή του τελευταίου.

Με τις διατάξεις του άρθρου 20 προβλέπεται η διαδικασία υποβολής και εκδίκασης των ενστάσεων, σύμφωνα με την οποία ο αξιολογούμενος υπάλληλος, με την εξαίρεση των περιπτώσεων προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης Υπουργείων και φορέων που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος καθώς και προσωπικού που υπηρετεί στα πολιτικά γραφεία Υπουργών, Αναπληρωτών Υπουργών, Υφυπουργών και Γενικών ή Ειδικών Γραμματέων, μπορεί να ασκήσει ένσταση ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, εάν ο μέσος όρος βαθμολογίας της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι μικρότερος του εβδομήντα (70).

Όπως αναφέρεται και στην αιτιολογική έκθεση του νόμου «*Με τη διαδικασία της ως άνω και της επόμενης (άρθρο 21) διάταξης διασφαλίζονται τα συνταγματικής φύσεως δικαιώματα του αξιολογούμενου, δηλαδή της αναφοράς και ακρόασης ενώπιον του αρμοδίου Διοικητικού Οργάνου.*» (Αιτιολογική Έκθεση Ν/Σ 4369/2016).

Με το άρθρο 22 του παρόντος ορίζεται η διαδικασία εφαρμογής της στοχοθεσίας στις υπηρεσίες, καθώς και τους φορείς που υπάγονται στις διατάξεις του παρόντος κεφαλαίου. Προσδιορίζονται, ειδικότερα, τα διαδοχικά στάδια θέσης στόχων, ο τρόπος συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων κάθε δομής και ο ρόλος των Ολομελειών των υπαλλήλων Τμημάτων για τον καθορισμό της ατομικής στοχοθεσίας.

Περαιτέρω προβλέπεται ότι στις αποφάσεις στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

Με τις διατάξεις του άρθρου 23 καθιερώνονται οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος, των οποίων ο ρόλος είναι συμβουλευτικός και στις οποίες δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας, με κυριότερο αντικείμενο την αντιμετώπιση ζητημάτων που ανακύπτουν κατά την υλοποίηση της στοχοθεσίας και γενικότερα κατά τη λειτουργία της Διεύθυνσης ή του Τμήματος.

Η Ολομέλεια Τμήματος συνεδριάζει μία φορά κάθε δύο μήνες για να συζητήσει θέματα του Τμήματος και την πορεία υλοποίησης των στόχων του, και όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο οικείος προϊστάμενος Τμήματος ή Διεύθυνσης, προκειμένου να συζητηθούν θέματα λειτουργίας του Τμήματος. Εφόσον υπάρχουν παρατηρήσεις Ανεξάρτητων Αρχών ή ελεγκτικών μηχανισμών ή αναφορές με παράπονα πολιτών που αφορούν στη λειτουργία του Τμήματος ή και ατομικά σε βάρος συγκεκριμένων υπαλλήλων, αυτά συζητούνται υποχρεωτικά στην επόμενη Ολομέλεια του Τμήματος.

Με τις διατάξεις του άρθρου 24 καθιερώνεται η λογοδοσία και ο κοινωνικός έλεγχος της διοίκησης, ενώ προβλέπεται και η σύσταση Παρατηρητηρίου Δημόσιας Διοίκησης (ΠΑ.Δ.Δ.) στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), με αποστολή του την επιστημονική παρακολούθηση της διοικητικής λειτουργίας και το συντονισμό των διαδικασιών αξιολόγησης και κοινωνικού ελέγχου της Δημόσιας Διοίκησης.

Σύμφωνα με την παράγραφο 1, ο κοινωνικός έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης έχει ως σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και της ποιότητας των υπηρεσιών της με τον εντοπισμό προβλημάτων εύρυθμης λειτουργίας, περιπτώσεων

κακοδιοίκησης, παίρνοντας υπόψη τη γνώμη των πολιτών για την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και με τη διατύπωση προτάσεων για την καλύτερη λειτουργία τους.

Στο Γ' μέρος του νόμου με τα άρθρα 25 και 26 ρυθμίζονται θέματα που αφορούν τη βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων των υπαλλήλων του δημοσίου και των ΟΤΑ αντίστοιχα.

Με το άρθρο 27 «εισάγονται οι αναγκαίες μεταβατικές διατάξεις ώστε οι υπάλληλοι, που υπηρετούν κατά την έναρξη της ισχύος του παρόντος, να καταταχθούν την 1.1.2016 αυτοδικαίως στους βαθμούς της κατηγορίας που υπηρετούν, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 80 και 82 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και των άρθρων 83 και 85 του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων, όπως τροποποιούνται με τον παρόντα νόμο». (et.gr)

Στο Δ' μέρος και το άρθρο 29 επανακαθορίζεται ο τρόπος επιλογής Προϊσταμένων στο δημόσιο αλλά και στους δήμους. Τροποποιούνται οι διατάξεις των νόμων 3528/2007 και 3584/2007 που αφορούν το σύστημα επιλογής Προϊσταμένων.

«Με τις προτεινόμενες ως άνω διατάξεις θεσπίζεται ένα ολοκληρωμένο, κατάλληλο και λυσιτελές σύστημα αξιολόγησης, το οποίο θεμελιώνεται σε αντικειμενικά επιμέρους στοιχεία κατά ορθολογικό τρόπο κατανεμημένα, που συμβάλλουν στον αξιοκρατικό τρόπο επιλογής προσώπων που φέρουν σημαντικό ποσοστό ευθύνης για την εύρυθμη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Κατ' αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης σε συνδυασμό με την πραγμάτωση του ουσιαστικού περιεχομένου των Συνταγματικών αρχών της Αξιοκρατίας και της Ισότητας που συναποτελούν τις δύο απαραίτητες προϋποθέσεις για τη λειτουργία ενός σύγχρονου Δημοκρατικού Κράτους Δικαίου.» (Αιτιολογική Έκθεση Ν/Σ 4369/2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Η Αναγκαιότητα Αλλαγής στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

5.1. Χαρακτηριστικά του ελληνικού δημοσίου τομέα

Σε μια χώρα 11 εκατομμυρίων η ύπαρξη περί των 700.000 εργαζομένων στο δημόσιο τομέα δημιουργούσε τεράστια προβλήματα και έφτασε σε σημείο να επηρεάζει την κοινωνική δομή καθώς και τις οικονομικές ισορροπίες. Οι δημόσιοι υπάλληλοι μέσα από τα συνδικαλιστικά τους κινήματα φαίνεται ότι απέκτησαν τόσο μεγάλη δύναμη που κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 ήταν σε θέση να εκλέγουν πολιτικούς αρχηγούς και εκπροσώπους.

Πλέον σήμερα η ελληνική κυβέρνηση έρχεται σε μια πολύ δύσκολη θέση αφού υποχρεώνεται να μειώσει σχεδόν στο μισό το μέγεθος του δημοσίου τομέα της ενώ συγχρόνως ανεπίσημα η ανεργία καλύπτει σε ποσοστό της τάξης του 20%. Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά του ελληνικού δημοσίου τα οποία οδήγησαν στη δημιουργία ενός χαοτικού και δυσλειτουργικού τομέα;

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας αποτελεί ένα τεράστιο και πολύπλοκο σύστημα το οποίο περιλαμβάνει ένα σύνολο δημόσιων οργανισμών και επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους. Οι οργανισμοί αυτοί παρέχουν μια πληθώρα κρατικών υπηρεσιών όπως η υγεία, η εκπαίδευση, οι κοινωνικές υπηρεσίες καθώς και οικονομικές, αναπτυξιακές και πολιτιστικές υπηρεσίες (Sotirakou και Zερρου, 2005) οι οποίες κατατάσσονται στο στενό και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του τομέα αυτού αποτελούσε ανέκαθεν η εργασιακή ασφάλεια εφόσον οι εργαζόμενοι σε αυτόν μπορούσαν να απολαμβάνουν μια εφόρου ζωής εργασιακή σχέση χάρη στην μονιμότητα που τους παρείχε η κατοχή οργανικών θέσεων (άρθρο 39 του ν. 3528/2007). Ταυτόχρονα οι απολαβές τους ήταν συγκριτικά πολύ μεγαλύτερες με αυτές των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα (Κούζης, 2008). Ο μισθός τους εξαρτιόταν κυρίως από τα χρόνια υπηρεσίας τους μέσα στον οργανισμό καθώς και από τη θέση την οποία κατείχαν στην σκάλα της ιεραρχίας, ενώ ήταν ανεξάρτητος από την εργασιακή τους απόδοση (Sotirakou-Zερρου, 2006) και χαρακτηρίζονταν από μια σταθερή ετήσια αύξηση (ν. 3205/2003). Επιπλέον τα επιδόματα που παραχωρούνταν, κατά βάση ως αποτέλεσμα πολιτικής ανταπόδοσης και οδηγούσαν στη δημιουργία απίστευτα υψηλόμισθων εργαζομένων.

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας μεταξύ των άλλων, αποτελούσε έναν εργασιακό χώρο ιδιαίτερος ευνοϊκό για τις εργαζόμενες γυναίκες σε αντίθεση με τον ιδιωτικό, ο οποίος συχνά κατηγορούνταν για την πραγματοποίηση διακρίσεων μεταξύ των δύο φύλων. Η ιδιαίτερη μεταχείριση των γυναικών στις δημόσιες υπηρεσίες φαίνεται κυρίως σε δύο σημεία:

- 1) οι γυναίκες εργαζόμενες κατείχαν το δικαίωμα της εθελοντικής συνταξιοδότησης μετά από 15 χρόνια παραμονής στην εργασία και
- 2) δικαιούνταν άδεια μητρότητας χωρίς μειώσεις στον μισθό τους και μειωμένες ώρες εργασίας έως ότου το παιδί τους γινόταν 3 χρονών (Koskina, 2008).

Η ευνοϊκότερη μεταχείριση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και η μεγάλη ελαστικότητα του κράτους ως εργοδότη αποκαλύπτεται και σε πολλές άλλες περιπτώσεις όμως, όπως διευκολύνσεις υπαλλήλων με οικογενειακές υποχρεώσεις (άρθρο 53 του ν. 3528/2007), αναρρωτικές άδειες (άρθρο 54 του ν. 3528/2007), άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης (άρθρο 58 του ν. 3528/2007), άδειες για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς λόγους (άρθρο 59 του ν. 3528/2007), άδειες εξετάσεων (άρθρο 59 του ν. 3528/2007) κλπ..

Το μεγαλύτερο όμως χαρακτηριστικό του ελληνικού δημόσιου δεν είναι τίποτε άλλο πέραν από την μεγάλη αναποτελεσματικότητα του η οποία δημιουργούνταν κατά βάση από την έντονη πολιτική παρέμβαση. Επί χρόνια στηριζόταν και λειτουργούσε με ένα σύστημα πελατειακών σχέσεων μεταξύ πολιτών και πολιτικών κομμάτων (Kufidu, Petridu και Mihail, 1997), εφόσον ανέκαθεν χρησιμοποιούνταν από τους πολιτικούς ως ο χώρος μέσα από τον οποίον μπορούσαν να πραγματοποιούν χάρες, παρέχοντας μια ασφαλή θέση εργασίας ως αντάλλαγμα για τη ψήφο των ατόμων.

Κάτι τέτοιο είχε σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας σειράς προβλημάτων όπως η έντονα γραφειοκρατική δυσλειτουργία του, η αργή ενσωμάτωση της τεχνολογίας, η μη συμμόρφωση προς τις αρχές και τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Pateli και Phillipidou, 2011), η απουσία ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες, η αδιαφορία προς την βασιζόμενη στο κόστος αποδοτικότητα, οι μεγάλες σπατάλες αλλά και η απουσία δυνατότητας λήψης αποφάσεων σε επίπεδο διοίκησης.

Αρκετές φορές οι έντονες πολιτικές παρεμβάσεις έθεταν εμπόδια στην εφαρμογή τυπικών υποχρεώσεων με αποτέλεσμα να επικρατεί ένας επιλεκτικός σεβασμός σε κανόνες όπως οι μηχανισμοί ελέγχου και η επιβολή κυρώσεων (Spanou, 1998). Οι

εργαζόμενοι οι οποίοι πραγματοποιούσαν λάθη ή υπέκυπταν σε παραπτώματα διαφθοράς σπάνια τιμωρούνταν εξαιτίας της έλλειψης πειθαρχικού ελέγχου και της προστασίας τους από πολιτικούς αρχηγούς (Bellou, 2007b). Η πολιτική ανάμειξη επιπλέον συχνά υπονόμει τον αξιοκρατικό τρόπο λειτουργίας του δημοσίου τομέα καθώς οι προοπτικές προαγωγής και εξέλιξης καθορίζονταν κατά βάση από τις πολιτικές προσβάσεις των εργαζομένων.

Η αδυναμία τέλος, επιβολής, παρακολούθησης και αξιολόγησης συγκεκριμένων πολιτικών και πρακτικών από τους διευθυντές και προϊσταμένους των δημοσίων οργανισμών/υπηρεσιών αποστερούσε την δυνατότητα αυτόνομης δράσης και αποτελεσματικής διαχείρισης των εργαζομένων τους.

Όλα αυτά τα προβλήματα φαίνεται να αποκαλύπτουν τους λόγους για τους οποίους το ελληνικό δημόσιο οδήγησε την ελληνική οικονομία σε αδιέξοδο και καταδεικνύουν κυρίως την επιτακτική ανάγκη για ριζική αναδιάρθρωση του.

5.2 Αλλαγές στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Οι αλλαγές που απαιτούνται από τη Τρόικα στο πλαίσιο του Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής της ελληνικής οικονομίας δεν αποτελούν την πρώτη απόπειρα αναμόρφωσης του ελληνικού δημοσίου. Ήδη κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 είχε πραγματοποιηθεί μια προσπάθεια αναδιάρθρωσης στο πλαίσιο μιας γενικότερης κίνησης μεταξύ των χωρών του OECD για την υιοθέτηση μίας νέας διαχείρισης της δημόσιας διοίκησης (New Public Management) (Hood, 1995) και προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα βασικά μειονεκτήματα της πολιτικής παρέμβασης και της γραφειοκρατίας που τον ταλαιπωρούσαν.

Παράλληλα, στο πλαίσιο της ένταξης της Ελλάδας στην ONE και της ανάγκης προσαρμογής των δημοσίων οικονομικών της στο θεσμικό πλαίσιο της ΕΕ επιχειρήθηκε η εισαγωγή μιας σειράς μέτρων και πολιτικών οι οποίες στόχευαν στην αποκεντροποίηση και απλοποίηση των διαδικασιών και στη βελτίωση της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (Sotirakou και Zερρου, 2006).

Τέλος μία πρόσφατη προσπάθεια πραγματοποιήθηκε με την εκσυγχρονισμένη κυβερνητική δράση του 2001 γνωστή και ως 'Δράση Αναμόρφωσης της Πολιτείας' η

οποία στόχευε σε μία περισσότερο προσανατολισμένη προς τα αποτελέσματα κατεύθυνση λειτουργίας του ελληνικού δημοσίου μέσω της καθιέρωσης στόχων, της μέτρησης της απόδοσης και την παρουσίαση αναφορών γύρω από τα επιτεύγματα (Sotirakou και Zερρου, 2005).

Παρά τις όποιες προσπάθειες ωστόσο, η εφαρμογή αυτής της νέας διαχειριστικής κουλτούρας απέτυχε εφόσον οι πολιτικοί ηγέτες αρνούνταν να επωμιστούν το πολιτικό κόστος που συνεπαγόταν η υιοθέτηση και εφαρμογή αποφασιστικών μέτρων ενώ παράλληλα η πολιτική τους παρέμβαση συνέχισε να καταστρατηγεί τη δυνατότητα δράσης των διευθυντών στις δημόσιες υπηρεσίες (Kufidu, Petridu και Mihail, 1997).

Έτσι σήμερα μετά την αποτυχία ή απροθυμία των πολιτικών ηγετών να εφαρμόσουν μία σειρά διαρθρωτικών μέτρων σε περιόδους σταθερού οικονομικού περιβάλλοντος, το ελληνικό δημόσιο έφθασε στο σημείο να είναι υποχρεωμένο να εφαρμόσει μία σειρά ριζικών και επίπονων αλλαγών οι οποίες είναι απαραίτητες όχι απλώς για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του αλλά πρωτίστως για την επιβίωση του.

Μεταξύ των αλλαγών που έχουν εφαρμοστεί έως τώρα συμπεριλαμβάνονται:

1) δημοσιονομικές αλλαγές οι οποίες περιλαμβάνουν:

- I. μείωση των δημοσίων δαπανών μέσω μιας σειράς μέτρων όπως η μείωση των δημοσίων επενδύσεων, μείωση των λειτουργικών δαπανών, κατάργηση και συγχώνευση κρατικών φορέων, αποκρατικοποίηση δημοσίων οργανισμών, μείωση του μισθολογικού κόστους και μείωση συντάξεων,
- II. αύξηση δημοσίων εσόδων μέσω της αύξησης των φόρων και την πάταξη της φοροδιαφυγής,

2) διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις όπως:

- I. μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού,
- II. εκσυγχρονισμός δημόσιας διοίκησης με την εισαγωγή ενός ενιαίου συστήματος αμοιβών (ενιαίο μισθολόγιο), τη σύσταση μίας Ενιαίας Αρχής Πληρωμών των αμοιβών, τη δημιουργία κεντρικής αρχής προμηθειών, την εισαγωγή σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, τη δημιουργία συστήματος διαχείρισης φαρμάκων στο τομέα της υγείας και προγραμμάτων μηχανογράφησης των νοσοκομείων
- III. μεταρρύθμιση τοπικής αυτοδιοίκησης
- IV. υιοθέτηση νομοθεσίας για τη διαφάνεια στις αποφάσεις των δημοσίων δαπανών

V. ανεξάρτητη λειτουργική αξιολόγηση της κεντρικής κυβέρνησης κλπ.

Τέλος έχει αποφασιστεί ένα σημαντικό πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων το οποίο έχει ξεκινήσει να εφαρμόζεται εντός του 2012 και το οποίο αποσκοπεί στον περιορισμό του χαοτικού μεγέθους του ελληνικού δημοσίου και στη διευκόλυνση της αποτελεσματικότερης διαχείρισης και λειτουργίας του (Ανακοίνωση Υπουργείου Οικονομικών, 11 Ιουνίου 2011).

5.3 Αναγκαιότητα Αλλαγών στην Οργανωσιακή Δομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

5.3.1 Η έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής

Βρισκόμαστε στην εποχή της αλλαγής. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει σημαντικά και αδιάκοπα τα τελευταία 100 χρόνια. Οι αλλαγές αυτές είναι αποτέλεσμα της νέας δομής της οικονομίας, εντείνονται ακόμη περισσότερο στις μέρες μας και συνεπώς οι αλλαγές αυτές έχουν επηρεάσει και τον τρόπο που διοικούνται οι οργανισμοί, ανοίγοντας το δρόμο στη Διοίκηση Αλλαγών, που είναι ένα από τα πιο εξελισσόμενα γνωστικά πεδία της ευρύτερης επιστημονικής περιοχής που καλύπτει η Διοικητική Επιστήμη. Εάν θελήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό στη Διοίκηση της Αλλαγής θα μπορούσαμε να πούμε ότι «είναι η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή» (Jones & Powers, 2004).

Θα λέγαμε ότι η προετοιμασία μιας επιχείρησης για να προχωρήσει σε μια σημαντική οργανωσιακή αλλαγή δεν απέχει από μια προεκλογική εκστρατεία ενός πολιτικού σύμφωνα με τους ειδικούς και αυτό διότι ένας ηγέτης σε μια επιχείρηση (όπως και ο πολιτικός) αντιλαμβάνεται ότι μια περίοδος αλλαγών του προσφέρει μοναδική ευκαιρία για να προχωρήσει ,με μια στρατηγικά στοχευμένη και δυναμική επικοινωνία, στη δημιουργία γύρω του ενός κλίματος υποστήριξης, να ενισχύσει τη σταθερότητα και να αναπροσαρμόσει τη στάση και τη συμπεριφορά του έτσι, ώστε να κερδίσει τους αντικειμενικούς στόχους του. Επιγραμματικά, λοιπόν, οι ειδικοί τονίζουν ότι το «κλειδί» για μια επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή είναι η επικοινωνία βάσει στρατηγικής και ότι τα

ανώτατα στελέχη πρέπει να εμπλέκονται ενεργά και να γίνονται πομποί και δέκτες της πληροφόρησης (Παπαιωάννου, 2008).

Οι οργανισμοί σχεδιάζουν αλλαγές σε τμήματα της δομής τους, των διαδικασιών τους και των λειτουργιών τους, σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους εκτιμώντας σωστά προηγούμενες εμπειρίες αλλά και αναμενόμενες αντιδράσεις.

Παρά το γεγονός ότι οι αλλαγές που επιχειρούνται είναι σχεδιασμένες και καλά οργανωμένες, σημαντικό ποσοστό των επιχειρούμενων προγραμμάτων αλλαγής είτε αποτυγχάνουν, είτε στην καλύτερη περίπτωση οδηγούν σε μερικά και όχι ριζικά αποτελέσματα (Jones & Powers, 2004).

Τα υπάρχοντα μοντέλα σχετικά με τη διοίκηση της αλλαγής (change management) μπορεί να προσφέρουν το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο για τη μελέτη της αναμόρφωσης ενός οργανισμού σε επιχειρηματικό αφού εξετάζουν το πώς οι άνθρωποι επηρεάζονται από τις προσπάθειες αναμόρφωσης κάθε μορφής, καθώς και ποιες παρεμβάσεις θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε η αναμόρφωση να είναι επιτυχής (Παπαιωάννου, 2008).

Οι θεωρίες διοίκησης της αλλαγής προτείνουν οδηγίες για την αναμόρφωση των οργανισμών και των διαδικασιών που αυτοί εκτελούν προσεγγίζοντας το θέμα κυρίως μακροσκοπικά χωρίς να δίνουν έμφαση στα άτομα τα οποία εμπλέκονται άμεσα στην αλλαγή. Στόχος μας είναι να δούμε τις αντιδράσεις που προβάλλουν τα άτομα στην επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή και αν προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή (resistance to change) που αποτελεί τη βασική αιτία για αναποτελεσματικές προσπάθειες αναμόρφωσης συγχρόνων οργανισμών. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι η αλλαγή συνήθως γίνεται αντιληπτή από τα άτομα ως η μετάβαση από μια κατάσταση η οποία είναι γνωστή σε μια άλλη άγνωστη, απειλητική και μη επιθυμητή (Παπαιωάννου, 2008).

Βρισκόμαστε λοιπόν μπροστά στο εξής παράδοξο: Ενώ στα κοινωνικά συστήματα των περισσότερων ανεπτυγμένων χωρών δίνεται έμφαση στην ικανότητα του ατόμου για συνεχή αλλαγή, εντούτοις όταν οργανισμοί επιχειρούν να ξεκινήσουν προγράμματα αλλαγής συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με άτομα ή ομάδες ατόμων τα οποία αντιστέκονται στην επιχειρούμενες αλλαγές

5.3.2 Τα είδη της Οργανωσιακής Αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή που είναι η μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα θα λέγαμε ότι εμπεριέχει μέσα της την έννοια του μετασχηματισμού των στοιχείων

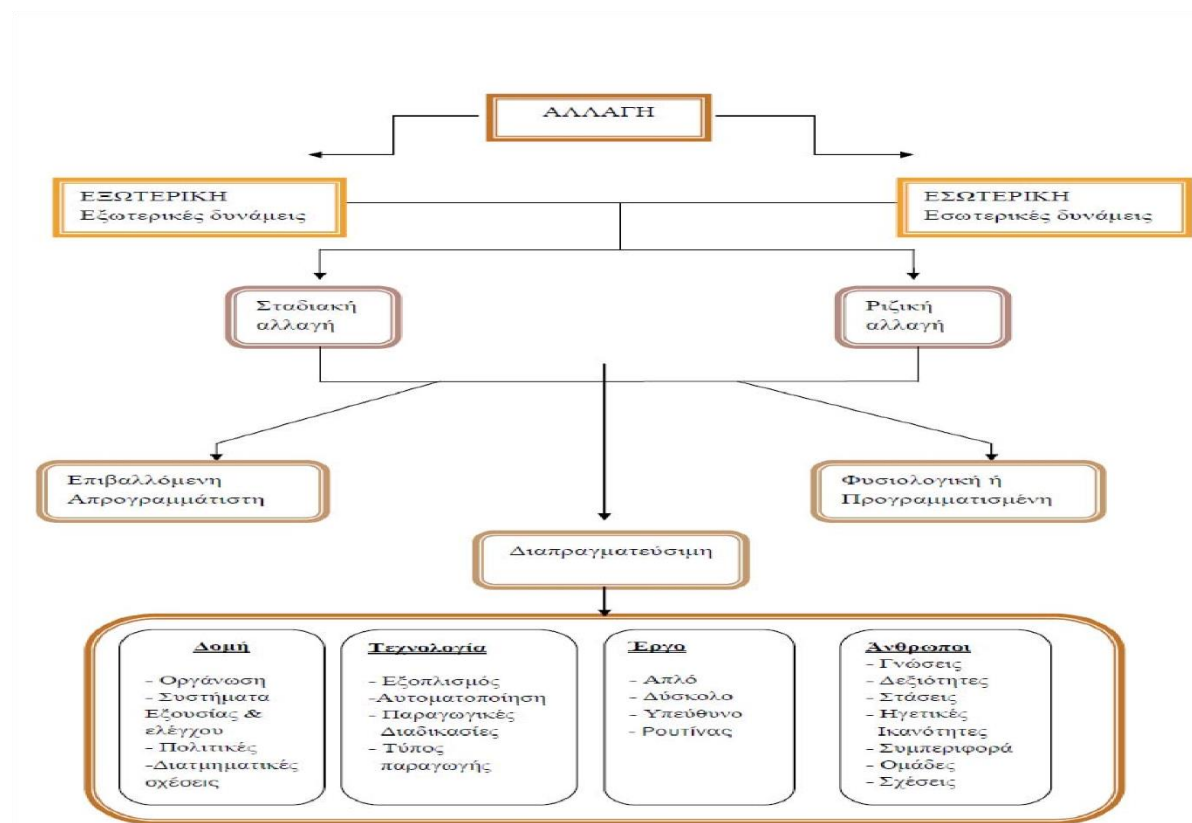
της οργάνωσης καθώς και την έννοια της μετάβασης από την υφιστάμενη κατάσταση στη νέα.

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης όπως η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (Polychroniou, 2009).

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενο τους, την έκταση και τις συνέπειες τους. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορες τυπολογίες των οργανωσιακών αλλαγών οι οποίες συμβάλλουν στην κατανόηση τους και στην πιο αποτελεσματική διοίκηση τους.

Η διάκριση τους εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως :

- τη δυνατότητα αντίδρασης
- την ένταση και την έκταση
- το ερέθισμα για αλλαγή(Polychroniou, 2009).



Σχήμα 3 Η Τοπολογία και επίπεδα αλλαγών Πηγη:Χοτήρης,2001

5.4 Οργανωσιακή Αλλαγή και Στρατηγικές Ανάπτυξης

5.4.1 Στρατηγική της συμπεριφοράς

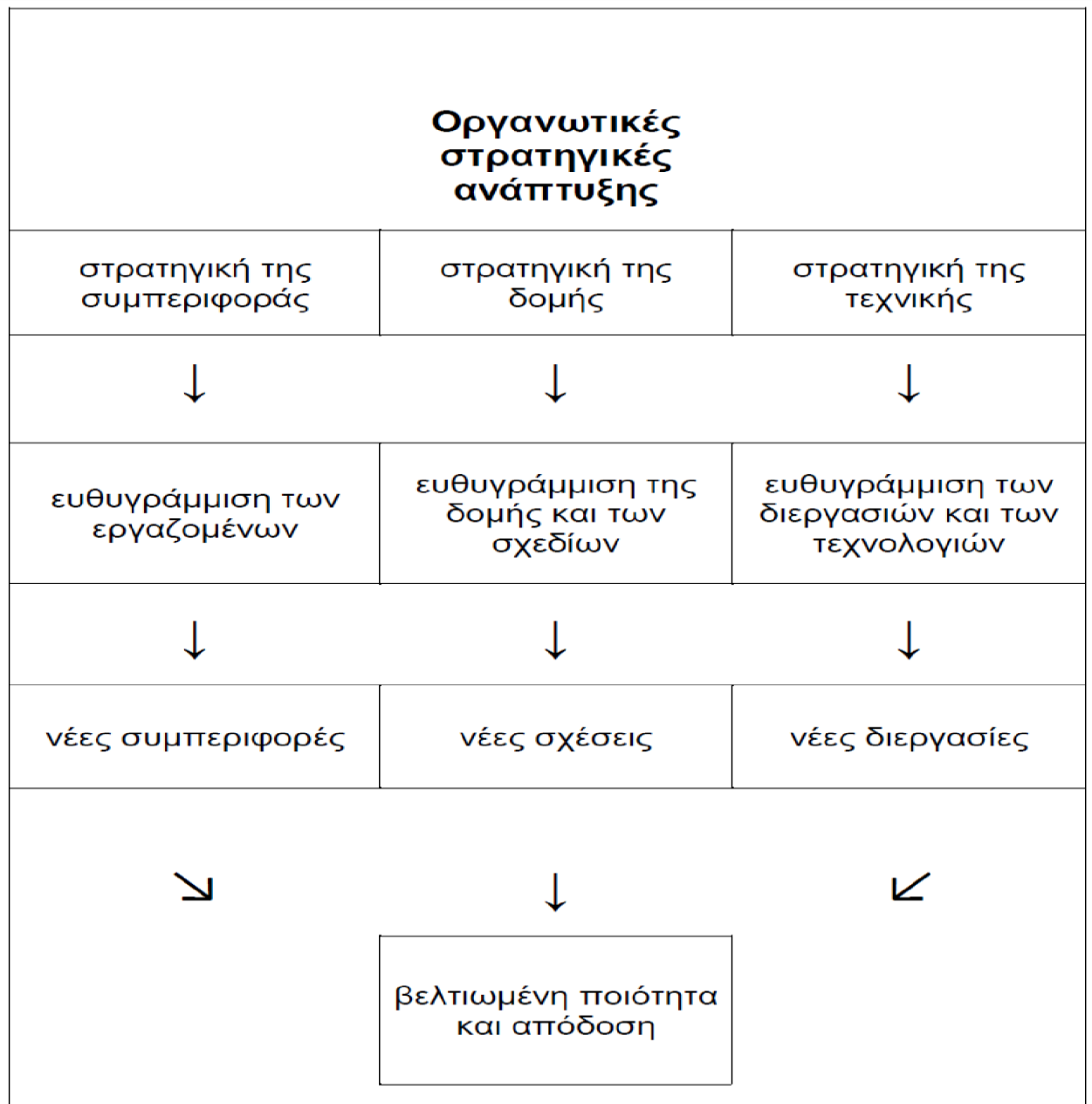
Η στρατηγική της συμπεριφοράς υιοθετεί μια επιμόρφωση των εργαζομένων και προσέγγιση στην ανάπτυξη. Υποστηρίζει ότι η εκμάθηση των εργαζομένων θα τους οδηγήσει στο να μπορούν να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της οργανωσιακής αλλαγής. Αυτή η εκμάθηση θα περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και νέων στάσεων, που θα οδηγήσουν σε νέες συμπεριφορές. Αυτές οι νέες συμπεριφορές θα είναι ικανές να οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (Παπαδάκη, Γιανναδάκη, 2010).

5.4.2 Στρατηγική της δομής

Η στρατηγική της δομής υιοθετεί μια οργανωτική προσέγγιση σχεδιασμού. Προϋποθέτει ότι η οργανωτική δομή και ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα (ή να επανευθυγραμμιστούν) σύμφωνα με το όραμα, την κατεύθυνση, την αποστολή, ή τους στόχους της οργάνωσης. Η στρατηγική της δομής ενσωματώνει τις αλλαγές σε ένα οργανόγραμμα. Οι εργαζόμενοι, οι μονάδες, τα τμήματα και οι υπηρεσίες θα μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τη βελτιστοποίηση των πόρων. Για παράδειγμα, οι ιεραρχίες θα μπορούσαν να είναι πεπλατυσμένες και η διαδικασία της λήψης αποφάσεων θα μπορούσε να τοποθετηθεί πιο κοντά στο σημείο της δράσης. Σημαντικές εργασίες θα μπορούσαν να γίνουν από αυτοκατευθυνόμενες ομάδες. Τέτοιες επανευθυγραμμισμένες σχέσεις θα οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (Παπαδάκη-Γιανναδάκη, 2010).

5.4.3 Στρατηγική της τεχνικής

Η στρατηγική της τεχνικής υιοθετεί μια προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης. Προϋποθέτει ότι οι διεργασίες στους τομείς της εστίασης των πελατών, των προϊόντων, της παροχής υπηρεσιών, της υποστήριξης, των προμηθειών και της συνεργασίας θα μπορούσε να βελτιωθεί. Η στρατηγική αυτή υποστηρίζει επίσης ότι η τεχνολογία πρέπει συνεχώς να εκσυγχρονίζεται και να ευθυγραμμιστεί με τις διαδικασίες της παραγωγής και των υπηρεσιών ώστε να καταστεί η εργασία πιο αποδοτική και πιο αποτελεσματική. Η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας με την ευθυγράμμιση της τεχνολογίας θα οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (Παπαδάκη - Γιανναδάκη, 2010).



Σχήμα 4. Οργανωτικές Στρατηγικές Ανάπτυξης

Πηγή: <http://hrpeople.monster.com/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Η Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ως εργαλείο βελτίωσης της παραγωγικότητας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

6.1 Η Ηγεσία στην Δημόσια Διοίκηση

6.1.1 Η Έννοια της Ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί ένα απαραίτητο στοιχείο που πρέπει να διαθέτει ένας μάνατζερ ενός οργανισμού τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, ώστε να είναι σε θέση να εκτελεί το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών (*Ρωσσίδης, 2017*).

Η ηγεσία ενός οργανισμού αποτελεί επί της ουσίας, την διαπροσωπική πλευρά της διοίκησης, με την οποία οι υφιστάμενοι καλούνται να συμβάλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Αποτελεί ένα υποσύστημα στο σύστημα της οργάνωσης και διοίκησης ενός οργανισμού, το οποίο συμμετέχει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. (*Ε.Κ.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012*).

Ως ηγεσία δύναται να θεωρηθεί, η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) κατά τρόπο ώστε, εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. (*Ρωσσίδης, 2017*).

Η ηγεσία αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς καθώς αναφέρεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα διοικητικής διαστρωμάτωσης ενός οργανισμού (*ό.π.*).

Ηγεσία είναι η επιρροή, η ικανότητα, η εμπύχωση, η υποκίνηση και ο επηρεασμός των ατόμων ώστε να λειτουργούν ως ομάδα. Το να ηγείται κάποιος σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να κατευθύνει και να προηγείται, δεν ακολουθεί. Η ηγεσία σε μια τυπική οργάνωση δεν λειτουργεί μόνο ως μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες οδηγίες ενός οργανισμού, αλλά λειτουργεί και ως ισχυρή αυξητική επιρροή στην λειτουργία της.

Η έννοια της εξουσίας δεν ταυτίζεται με την δύναμη της επιρροής και της εξουσίας .

- Δύναμη είναι η δυνατότητα του ανθρώπου να επιβάλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.
- Εξουσία είναι το νόμιμο δικαίωμα που διαθέτει κάποιος να ασκεί την δύναμη που κατέχει.
- Επιρροή (ισχύς) είναι η αλλαγή σκέψης , νοοτροπίας και κυρίως συμπεριφοράς ενός ατόμου, η οποία προκύπτει από την επίδραση της δύναμης σε αυτό από άλλο άτομο.

Η ηγεσία είναι μια λειτουργία ενώ η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης. (E.K.A.A.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012)

Οι μορφές επιρροής (ισχύος) είναι οι εξής :

- ▶ Ισχύς αμοιβής : η δυνατότητα του ηγέτη να ελέγχει και να χειρίζεται τις αμοιβές που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων (Ασπρίδης και Ρωσσίδης, 2017)
- ▶ Ισχύς καταναγκασμού : η δυνατότητα του ηγέτη να επιβάλει ποινές ή να αναστέλλει τη χορήγηση επιθυμητών αμοιβών (Ασπρίδης και Ρωσσίδης, 2017)
- ▶ Νόμιμη ισχύς : αναφέρεται στο δικαίωμα που έχει ο ηγέτης, λόγω της θέσης του στην οργάνωση, να επηρεάζει τον υφιστάμενο και στην αντίστοιχη υποχρέωση του υφισταμένου να δέχεται και να εφαρμόζει οδηγίες και εντολές (Ασπρίδης και Ρωσσίδης, 2017)
- ▶ Ισχύς αναφοράς : πηγάζει από το βαθμό στον οποίο ο υφιστάμενος αποδέχεται και θαυμάζει τον ηγέτη και επιζητεί την αποδοχή και την επιβεβαίωση από αυτόν (Ασπρίδης και Ρωσσίδης, 2017)
- ▶ Ισχύς αυθεντίας : αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης θεωρείται αυθεντία στα θέματα της αρμοδιότητάς του λόγω των ειδικών γνώσεών του (Ασπρίδης και Ρωσσίδης, 2017)

Η άσκηση της ηγετικής λειτουργίας και η ανάδειξη ενός ατόμου σε ηγέτη αποτελεί συνάρτηση τριών παραμέτρων ,της διάθεσης του ατόμου να ηγείται, τις ικανότητας του να ηγηθεί καθώς και των ευκαιριών που έχει το άτομο για την άσκηση ηγεσίας. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Τα στοιχεία που συνιστούν την φύση της ηγεσίας είναι:

α) Η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι υποκινούνται από διάφορα πράγματα, σε διάφορες καταστάσεις, σε διάφορες περιπτώσεις και σε διαφορετικές περιπτώσεις.

β) Η ικανότητα του ατόμου να εμπνέει και

γ) Η ικανότητα του ατόμου να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας ώστε οι υφιστάμενοι να ανταποκρίνονται στους υποκινητικούς παράγοντες. (E.K.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Με βάση τον τρόπο λήψης της απόφασης από τον ηγέτη ορίζονται τα τρία βασικά συστήματα είδη ηγεσίας (Ασπρίδης και Ρωσσίδης, 2017):

➤ Δεσποτικό/αυταρχικό στιλ

Η εξουσία συγκεντρώνεται στο πρόσωπο του ηγέτη, ο οποίος υπαγορεύει μεθόδους εργασίας, παίρνει μονόπλευρες αποφάσεις και περιορίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων.

➤ Δημοκρατικό στιλ

Ηγέτης που εμπλέκει τους εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων, εκχωρεί εξουσία, ενθαρρύνει τη συμμετοχή στις αποφάσεις περί εργασιακών μεθόδων και χρησιμοποιεί ανατροφοδότηση για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

➤ Φιλελεύθερο στιλ (laissez-faire)

Ηγέτης που σε γενικές γραμμές παρέχει πλήρη ελευθερία στους εργαζομένους να λαμβάνουν αποφάσεις και να ολοκληρώνουν την εργασία τους όπως κρίνουν σωστό.

Η αποτελεσματικότητα της εξουσίας εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη και των χαρακτηριστικών της κατάστασης υπό την οποία ασκείται η ηγεσία (Θεωρία Συγκυριών). Με βάση την εν λόγω συσχέτιση, η εξουσία μπορεί να είναι προσωποκεντρική ή επικεντρωμένη στο καθήκον. Η αποτελεσματικότητα του κάθε είδους εξουσίας εξαρτάται από τον βαθμό που ο ηγέτης ελέγχει την κατάσταση. Ο έλεγχος της κατάστασης εξαρτάται από την σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του, από την δομή και την οργάνωση των καθηκόντων καθώς και από την εξουσία του ηγέτη. (E.K.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Ο ηγέτης που είναι επικεντρωμένος στην εκτέλεση των καθηκόντων του είναι πιο αποτελεσματικός υπό εξαιρετικά ευνοϊκές ή μη ευνοϊκές συνθήκες ενώ, ο ηγέτης που

ασκεί προσωποκεντρική διοίκηση είναι πιο αποτελεσματικός υπό μέτρια ευνοϊκές συνθήκες. (ό.π.)

Η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη κρίνεται επίσης από τον βαθμό επίτευξης των στόχων , τόσο σε επίπεδο οργάνωσης όσο και σε επίπεδο στόχων του προσωπικού. Ο αποτελεσματικός ηγέτης βοηθά τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους τους με το να τους υποδεικνύει την πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν και να τους παρέχει τα απαιτούμενα μέσα.

Με βάση το κριτήριο της επίτευξης των στόχων των εργαζομένων η ηγεσία μπορεί να είναι :

- α) Κατευθυντική όπου, ο ηγέτης λέει στους υφισταμένους του τι πρέπει να κάνουν,
- β) Υποστηρικτική , με τον ηγέτη να δείχνει εμπάθεια ή παρέχει υποστήριξη στους υφισταμένους του,
- γ) Συμμετοχική όπου ο ηγέτης παροτρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του σε αποφάσεις που αφορούν την εργασία τους και
- δ) Η ηγεσία που είναι προσανατολισμένη προς την επίτευξη, με τον ηγέτη να θέτει στους υφισταμένους του υψηλούς στόχους εστιάζοντας στην υψηλή επίδοση στην εργασία (Ασπρίδης και Ρωσσίδης, 2017).

Οι βασικές μορφές ηγεσίας που χαρακτηρίζουν τους ηγέτες ως προς τον τρόπο των καθηκόντων τους είναι οι εξής :

- **Χαρισματική ηγεσία.** Μελετώντας την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας, ο κοινωνιολόγος Max Weber όρισε το χάρισμα στο επίπεδο της ηγεσίας ως, το σύνολο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη ως άτομο, τα οποία τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους συνηθισμένους ανθρώπους, οι οποίοι τον αντιμετωπίζουν ως ένα προικισμένο άτομο με εξαιρετικές και πρωτόγνωρες ικανότητες και δυνατότητες. Οι ικανότητες αυτές δεν γίνονται αντιληπτές από τους συνηθισμένους ανθρώπους και για αυτόν τον λόγο θεωρούνται ότι, οι κάτοχοί τους επιδεικνύουν πραγματική υποδειγματική συμπεριφορά και αντιμετωπίζονται ως ηγέτες. (Βακόλα Μαρία & Νικολάου Ιωάννης, 2012).

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας χαρισματικός ηγέτης είναι :

- α) Η ύπαρξη ξεκάθαρου οράματος, στόχων και ιδανικών καθώς και η δυνατότητα επικοινωνίας και μετάδοσης τους στους υπόλοιπους,
- β) Η προθυμία κατά την άσκηση των καθηκόντων να παίρνει προσωπικό ρίσκο με αυτοθυσία και προσωπικό κόστος προκειμένου να επιτύχει το όραμα,
- γ) Να διαθέτει την ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων και
- δ) Να συμπεριφέρεται με ένα τρόπο που οι άλλοι τον αντιλαμβάνονται ως πρότυπο και σε ορισμένες φορές αντισυμβατικό (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η ύπαρξη χαρισματικής ηγεσίας στους οργανισμούς οδηγεί σε μια σειρά επιθυμητών εργασιακών συμπεριφορών από την πλευρά των υφισταμένων που σχετίζονται με την απόδοση, την εργασιακή ικανοποίηση και την φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά. Ο χαρισματικός ηγέτης είναι πιο αποτελεσματικός σε ένα εργασιακό περιβάλλον ευμετάβλητο, το οποίο προκαλεί άγχος και αβεβαιότητα στους εργαζόμενους. Λόγο της συσχέτισης της χαρισματικής ηγεσίας, με την δημιουργία και μετάδοση οράματος στους υφισταμένους, οι οργανισμοί επιδιώκουν περισσότερο την ύπαρξη χαρισματικής στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, χωρίς όμως να αποκλείεται η ύπαρξη χαρισματικής ηγεσίας και στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

- **Μετασχηματιστική και Συναλλακτική ηγεσία.** Μορφή ηγεσίας κατά την οποία οι ηγέτες όχι μόνο δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων τους αλλά τις μετασχηματίζουν. Ο ηγέτης κάνει τους υφισταμένους να υπερβούν το στενό προσωπικό τους συμφέρον χάριν των συμφερόντων της ευρύτερης οργάνωσης και ενεργοποιεί σε αυτούς ανάγκες υψηλού επιπέδου (*ενδυνάμωση = empowerment*). Κινητοποιεί και εμπνέει (*μεταμορφώνει*) τους ακολούθους τους, ώστε να κατακτήσουν εξαιρετικά αποτελέσματα. (Ασπρίδης και Ρωσσίδης, 2017)

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δεν παρεμβαίνει αποφασιστικά στο ιστορικό γίνεσθαι, αλλά προσπαθεί να επιπλεύσει στο επίπλαστο εννοιολογικό σύμπαν των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας. Δρα αμυντικά φοβούμενος το κόστος και βασίζεται στο αυτονόητο και στο δεδομένο. Η μεταχαρισματική ηγεσία είναι μία βαθύτατα συντηρητική ηγεσία και κινείται στον αντίποδα της χαρισματικής ,είναι τα έμβια αρχέτυπα αυτού του τύπου της μεταχαρισματικής ηγεσία (Ασπρίδης και Ρωσσίδης,2017).

Η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθώς και με έναν αριθμό οργανωσιακών

αποτελεσμάτων όπως, η παρακίνηση, η ικανοποίηση, απόδοση των υφισταμένων καθώς και η μειωμένη πιθανότητα αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η συναλλακτική ηγεσία συνίσταται κυρίως, στην αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Στα πλαίσια της εν λόγω δοσοληψίας, ο ηγέτης ζητά από τους υφισταμένους του την «υπακοή» με αντάλλαγμα επιθυμητές για εκείνους, αμοιβές, ξεκαθαρίζοντας όμως τον ρόλο τους, τα καθήκοντά τους και τι αναμένει από αυτούς. Η συναλλαγματική εξουσία δεν πρέπει να θεωρηθεί το αντίθετο της μετασχηματιστικής αλλά συμπληρωματική αυτής, με την μετασχηματιστική εξουσία να παίζει τον μεγαλύτερο ρόλο. (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Οι βασικές αρχές που καθορίζουν την ηγεσία ενός οργανισμού είναι οι εξής (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012):

α) Η αρχή της διεύθυνσης και ηγεσίας προς την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που σημαίνει ότι, η συμβολή των εργαζομένων ενός οργανισμού στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών είναι συνάρτηση το τρόπου άσκησης και διεύθυνσης της ηγεσίας.

β) Η αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ενός οργανισμού σχετίζεται με το πόσο συνειδητοποιεί το προσωπικό του ότι οι προσωπικοί του στόχοι εναρμονίζονται με τους στόχους του οργανισμού.

γ) Η αρχή της ενότητας των εντολών, που σχετίζεται με το γεγονός πως, όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένας εργαζόμενος με έναν μόνο άμεσα προϊστάμενό του τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα συγκρούσεων και τόσο μεγαλύτερο είναι το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα.

δ) Η αρχή της υποκίνησης που σχετίζεται με το γεγονός ότι οι άνθρωποι ακολουθούν εκείνους τους οποίους θεωρούν ως μέσο για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων τους. Όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφιστάμενούς τους και πως λειτουργούν και όσο περισσότερο εφαρμόζουν αυτά που κατανόησαν κατά την διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι.

ε) Η αρχή της εποπτείας που συνίσταται στο γεγονός πως όσο πιο προσωπική είναι η επαφή με τους υφιστάμενους τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και η ηγεσία.

Από τα προαναφερόμενα γίνεται αντιληπτό πως η ικανότητα άσκησης ηγετικών ρόλων προϋποθέτει την ύπαρξη και των σχετικών ικανοτήτων όπως (Σχέδιο 5).

Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα Ηγέτη	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Να χαρακτηρίζεται από ευρύτητα πνεύματος. ➤ Να είναι διορατικός. ➤ Να λαμβάνει άμεσες αποφάσεις. ➤ Να είναι ακέραιος και έντιμος χαρακτήρας. ➤ Να είναι αξιόπιστος. ➤ Να είναι συνετός. ➤ Να έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει σωστές και άμεσες αποφάσεις με βάση τα δεδομένα. ➤ Να κατέχει την τέχνη του συμβιβασμού. ➤ Ανεξαρτησία. ➤ Δυναμισμός ➤ Ευελιξία ➤ Φερεγγυότητα Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο θεωρείται έντιμο, ικανό και σε θέση να εμπνεύσει ➤ Εμπιστοσύνη Η πίστη στην ακεραιότητα, τον χαρακτήρα και τις ικανότητες του ηγέτη 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Να γνωρίζει το γενικό καλό και το συμφέρον της ομάδας του. ▶ Να έχει γλωσσική ικανότητα. ▶ Να δημιουργεί θετικό κλίμα στα πλαίσια του περιβάλλοντος της ομάδας στην οποία ηγείται. ▶ Να εκχωρεί εξουσίες, αφού είναι αδύνατο να τα κάνει όλα μόνος του. ▶ Διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες ▶ Εστίαση προς ανέλιξη ▶ Γνωστικές ικανότητες ▶ Σταθερότητα επίδοσης ▶ Κίνητρα ▶ Θεμελιώνουν την οργανωτική υποδομή και εστιάζουν περισσότερο στη σωστή διεξαγωγή της εργασίας και στην επίτευξη οργανωτικών στόχων και λιγότερο στον άνθρωπο ▶ Ενδυνάμωση Πράξη ενίσχυσης της ευχέρειας των εργαζομένων κατά τη λήψη αποφάσεων

Σχέδιο 5 – Οι Ηγετικές Ικανότητες (Ασπρίδης και Ρωσσίδης, 2017)

6.1.2 Η Ηγεσία στην Δημόσια Διοίκηση

Αναπόσπαστο τμήμα της λειτουργίας ενός οργανισμού στον δημόσιο τομέα αποτελεί η ηγεσία του.

Η συμβολή της ηγεσίας στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης έχει ξεχωριστή αξία καθώς δύναται να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη πολλών λειτουργιών όπως ο προγραμματισμός, η αξιολόγηση, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η οικονομική διαχείριση, η διαχείριση ποιότητας κ.λπ. (Ρωσσίδης, 2017).

Τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διέπουν μια επιτυχημένη ηγεσία σε έναν οργανισμό του δημοσίου τομέα, διαμορφώνονται ανάλογα με το επίπεδο που βρίσκεται στην οργανωτική ιεραρχία (E.K.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Η ηγεσία στην Δημόσια Διοίκηση αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι προϊστάμενοι και Διευθυντές (E.K.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012) :

- Διαμορφώνουν την αποστολή της δημόσιας οργάνωσης, διευκολύνουν την επίτευξή της και συμβάλουν στην πραγματοποίηση του οράματός της
- Εξασφαλίζουν την ανάπτυξη και υλοποίηση του απαιτούμενου πλαισίου αξιών με στόχο την μακροχρόνια επιτυχία
- Συμμετέχουν προσωπικά στην ανάπτυξη και υλοποίηση του συστήματος ανάπτυξης της οργάνωσης.

Στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων τους οι προϊστάμενοι οργανωτικών μονάδων του δημοσίου θα πρέπει (E.K.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012) :

- Να δώσουν στο προσωπικό το περιθώριο και την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών
- Να εστιάζουν στην ανάπτυξη των δυνατών σημείων του κάθε υπαλλήλου και όχι στην δυσμενή αντιμετώπιση των αδύνατων σημείων του
- Να συνεργάζονται με το προσωπικό, να επιβραβεύουν την προσπάθεια για πρόοδο και να δέχονται τα λάθη ως ευκαιρίες για βελτίωση
- Να ενθαρρύνουν την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού ιδιαίτερα στο πεδίο άσκησης των καθηκόντων του
- Να ενθαρρύνουν το προσωπικό να συμμετάσχει και να συνεισφέρει στην διαδικασία λήψεως των αποφάσεων.

Σύμφωνα με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) 2013 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (Έκδοση 2017, Ενότητα Κριτήρια Αποτελεσμάτων) για την

αξιολόγηση της απόδοσης σε επίπεδο ηγεσίας των διοικητικών στελεχών του δημοσίου τομέα λαμβάνονται υπόψη μια σειρά χαρακτηριστικών της οργανωτικής λειτουργίας όπως :

1. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και η ποιότητα των διαδικασιών για την παροχή των υπηρεσιών.
2. Την δεκτικότητα αλλά και την επιθυμία για αλλαγή
3. Την επιχειρησιακή λειτουργία της οργανωτικής μονάδας εντός του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας.
4. Την δημοκρατική ευαισθησία και λογοδοσία.
5. Τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των ομάδων συμφερόντων.
6. Την ικανότητα επικοινωνίας με το πολιτικό επίπεδο
7. Τον βαθμό επίτευξης των στόχων.

Με βάση επίσης το Κ.Π.Α. 2013 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (*Έκδοση 2017, Ενότητα Κριτήρια Προϋποθέσεων – Κριτήριο 1*), ο προϊστάμενος μιας οργανωτικής μονάδας του δημοσίου θα πρέπει :

- α) Να δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.
- β) Να διοικήσει την οργάνωση, την απόδοσή της και τη συνεχή βελτίωσή της.
- γ) Να υποκινήσει και να υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να λειτουργήσει ως πρότυπο και
- δ) Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία και τους άλλους μετόχους.

Με βάση το προαναφερόμενο πλαίσιο λειτουργίας των διοικητικών στελεχών στην δημόσια διοίκηση ένας σύγχρονος ηγέτης για την άσκηση με επάρκεια των καθηκόντων του , θα πρέπει να έχει μια σειρά από επιμέρους στοιχεία όπως (*Ρωσίδης, 2017*) :

- Επιδίωξη καινοτομιών και πρωτοποριακών μεθόδων
- Διαμόρφωση οράματος και επικοινωνία, μετάδοση και μεταλαμπάδευση στους υφισταμένους.
- Ενεργοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού.

- Προαγωγή της συνεργασίας και της ομαδικότητας με έμφαση στον συντονισμό
- Συνεχής κατάρτιση, προκειμένου να διατηρείται διαρκώς ενήμερος των επαγγελματικών εξελίξεων.
- Ικανότητα στη διαμόρφωση και υλοποίηση σχεδίων
- Εστίαση στις διαπροσωπικές σχέσεις
- Προώθηση της ανταγωνιστικότητας.

Ωστόσο όμως παρά την σημασία της ηγεσίας ως στοιχείο της οργάνωσης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς και παρά το γεγονός ύπαρξης πλαισίου ανάπτυξης της (Κ.Π.Α. 2013), η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν επιδεικνύει την δέουσα σημασία και το δέοντα ενδιαφέρον για την ενσωμάτωσή της στις πρακτικές της αξίας της ηγεσίας, με αποτέλεσμα να διατηρούνται προϊστάμενες αρχές χωρίς καμία τεχνογνωσία για σύγχρονες μεθόδους διοίκησης και στελέχη με μοναδικό γνώμονα τη διεκπεραίωση των προσωπικών επαγγελματικών καθηκόντων (Ρωσσίδης, 2017).

Είναι γεγονός πως η ανάγκη υποστήριξης των λειτουργιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και άλλων διοικητικών λειτουργιών (Προγραμματισμός, Αξιολόγηση κ.λπ.) αναδεικνύουν την αξία της ηγεσίας και καθιστούν αναγκαία την ενσωμάτωση της στις προτακτικές της δημόσιας διοίκησης.

Προς την κατεύθυνση της ενσωμάτωσης της ηγεσίας στις πρακτικές του οργανωτικών μονάδων του δημοσίου τομέα, η Δημόσια Διοίκηση της Μεγάλης Βρετανίας υλοποίησε τον Οκτώβριο του 2006 ένα εγχείρημα υιοθέτησης των δραστηριοτήτων της ηγεσίας , μέσω ενός μοντέλο για τους ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους το οποίο περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα επίπεδα (Ρωσσίδης, 2017).:

- 1) Ηγεσία του εαυτού μας. Στο επίπεδο αυτό οι ηγέτες καταφέρνουν να αναγνωρίσουν τας δυνατά και αδύνατα σημεία τους, το έργο που επιτελούν και το ειδικό στυλ εξουσίας τους.
- 2) Καθοδήγηση των άλλων , αφορά την ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν, να παρακινούν και να αλληλοεπιδρούν με τους ανθρώπους του περιβάλλοντος.
- 3) Ενθάρρυνση των ηγετών να αναλάβουν την ευθύνη λειτουργίας ενός οργανισμού προκειμένου να αντιληφθούν των τρόπο δόμησης των οργανισμών και πώς να

διαχειρίζονται το προσωπικό και τις ικανότητες του , πώς να δημιουργήσουν την κουλτούρα του οργανισμού και πώς να εξασφαλίσουν υψηλές επιδόσεις.

4) Μεταλαμπάδευση της γνώσης των ηγετών σε όλο το εύρος του συστήματος.

Αφορά την μεταφορά από αποτελεσματικούς ηγέτες της γνώσης τους σε όλο το εύρος του δημοσίου τομέα.

6.2.Η Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι μια διαδικασία, η οποία αποτελείται από επιμέρους λειτουργίες σχετικές με την υποκίνηση του προσωπικού, την ανάλυση και την σύνταξη του περιγράμματος της κάθε θέσης εργασίας, του τρόπου ανάθεσης και μεταβίβασης των ευθυνών και εξουσίας.

Η διαδικασία ενδυνάμωσης περιλαμβάνει τις εξής διαδικασίες (E.K.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012) :

- **Οργανωσιακή κουλτούρα.** Η ενδυνάμωση του προσωπικού ενός οργανισμού επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που δίνει τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες ανάπτυξης του προσωπικού, αναγνωρίζεται η απόδοση του και δημιουργείται ένα κοινό σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς που καθοδηγούν τις δραστηριότητες και επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας.
- **Δημιουργία οράματος.** Τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού πρέπει να αντιλαμβάνονται την δημιουργία οράματος καθώς και την χρησιμότητα πόρων και της δημιουργικότητας του προσωπικού για την ανάπτυξη του οράματος. Το όραμα ενός οργανισμού πρέπει να κοινοποιείται στο προσωπικό του. Τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού οφείλουν αφενός μεν, να εξηγήσουν το όραμα και την αποστολή του οργανισμού στο προσωπικό και αφετέρου δε, να διευκολύνουν τους υπάλληλους για την επίτευξη των στόχων του οράματος.
- **Διατύπωση αξιών ενός οργανισμού.** Η διατύπωση ενός οράματος ενός οργανισμού βασίζεται πάνω στις αξίες του. Η υλοποίηση μιας διαδικασίας ενδυνάμωσης του προσωπικού ενός οργανισμού θα πρέπει να εδράζεται πάνω στις αξίες του. Οι οργανισμοί είτε με την εφαρμογή επιμορφωτικών προγραμμάτων είτε

με την επικοινωνία επικοινωνούν και μεταλαμπαδεύουν τις αξίες τους στο προσωπικό τους.

- **Η ομαδική εργασία.** Το βασικό στοιχείο για την ενίσχυση των υπαλλήλων ενός οργανισμού προκειμένου να αναλάβουν νέες ευθύνες είναι η ομαδική εργασία καθώς δημιουργεί ένα ενθαρρυντικό περιβάλλον.

- **Η ηγεσία.** Η θεμελιώδης αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού ως αποτέλεσμα ενδυνάμωσης αποτελεί τον ρόλο που πρέπει να διαδραματίσει ο Διοικητής ενός οργανισμού προκειμένου να διευκολύνει την όλη διαδικασία ενδυνάμωσης. Ένα ενδυναμωμένος Διοικητής ενός οργανισμού υιοθετεί μια διαφορετική προσέγγιση των πραγμάτων, αναπτύσσει σχέσεις με το προσωπικό του οργανισμού που θα ενισχύουν και θα ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία. Στα πλαίσια της ενδυνάμωσης του προσωπικού ο ηγέτης του αναλαμβάνει και τον ρόλο του εκπαιδευτή , του συμβούλου της ομάδας του ανθρώπου που παρέχει την εκπαίδευση και κατάρτιση, που μεταβιβάζει εξουσία και ευθύνη, ενώ μειώνει βαθμιαία τον έλεγχο που ασκεί ο ίδιος ο διοικητής στο προσωπικό-διαδικασίες.

- **Ανάθεση καθηκόντων και μεταβίβαση της εξουσίας** στο προσωπικό ενός οργανισμού ώστε να είναι ικανό να ασκήσει την κατάλληλη εξουσία για να εκτελέσει την εργασία που του ανατίθεται. Η μεταβίβαση των καθηκόντων και της εξουσίας καθώς και οι διαδικασίες εκπαίδευσης -καθοδήγησης είναι σημαντικά στοιχεία για την ενδυνάμωση του προσωπικού.

- **Κατανομή πληροφοριών** σχετικών με το οργανισμό, τις μονάδες του και την επίδοσή τους. Οι υπάλληλοι χρειάζονται τις πληροφορίες για να ξέρουν τα καθήκοντα της εργασίας τους, την λειτουργία και οργάνωση του οργανισμού καθώς και εάν οι ενέργειες τους στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων τους επηρεάζουν τον οργανισμό.

- **Συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση.** Η βασική επιδίωξη των οργανισμών πρέπει να είναι η συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού τους με στόχο την βελτίωση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης του, την βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην άσκηση των καθηκόντων τους, να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους τους. Η διοίκηση διερευνά και προσδιορίζει τις ανάγκες του προσωπικού σε εκπαίδευση που πρέπει να καλυφθούν μέσω της υλοποίησης σχετικών προγραμμάτων επιμόρφωσης καθώς και αναλαμβάνει και τον ρόλο του εκπαιδευτή.

- **Σύστημα Αμοιβών.** Η σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση του κάθε υπαλλήλου αποτελεί μια από τις μορφές αναγνώρισης και επιβράβευσης του για την απόδοσή του, την αποτελεσματικότητά του και την συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- **Καθορισμός στόχων .** Ο αποτελεσματικός καθορισμός των στόχων ενός οργανισμού προϋποθέτει την συνεργασία -σύμπραξη μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης. Η εν λόγω συνεργασία βοηθά στην ενδυνάμωση του προσωπικού
- **Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.** Ένα σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού ενός οργανισμού στο οποίο, η διοίκηση θα συνεργάζεται και θα καθορίζει μαζί με το προσωπικό ένα συμφωνημένο και κοινά αποδεκτό πλαίσιο στόχων, μπορεί να συμβάλει στην ενδυνάμωση του προσωπικού κατά τέτοιο τρόπο ώστε να θεωρηθεί μια από τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού.

6.3 Η Υποκίνηση ως Εργαλείο Βελτίωσης της Παραγωγικότητας στην Εποχή της Οικονομικής Κρίσης

Μια σημαντική πρόκληση για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση κάτω από συνθήκες κρίσης και δραστικού περιορισμού των δημοσίων δαπανών και του μισθολογικού κόστους αποτελεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Το υψηλό κόστος μισθοδοσίας του προσωπικού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (13,6% του ΑΕΠ το 2009, έναντι μόλις 11% μ.ο. στις χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ) αποτέλεσε το πρώτο πεδίο εφαρμογής του δημοσιονομικού περιορισμού των προγραμμάτων εξυγίανσης και δημοσιονομικής προσαρμογής που εφαρμόζονται από 2010 έως σήμερα. Συνέπεια του προαναφερθέντος δημοσιονομικού περιορισμού ήταν να δημιουργηθεί ένα ασφυκτικό και πρωτόγνωρο πλαίσιο άσκησης πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού (*IN.E.P.Π. – Μπούας & Κατσιμάρδος, 2012*).

Η πολιτική περικοπών σε μισθούς και προσωπικό στον δημόσιο τομέα αποτελεί την συνήθη πρακτική δημοσιονομικής εξυγίανσης σε περιόδους κρίσης ωστόσο όμως, η πρακτική αυτή έχει κόστος, το οποίο αφορά τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στη λειτουργική ικανότητα της διοίκησης. Η εφαρμογή περιοριστικών πολιτικών μπορεί να συμβάλει στην δημοσιονομική προσαρμογή αλλά πλήττει την αποτελεσματικότητά της

δημόσιας διοίκησης όταν δεν συνοδεύεται από συμπληρωματικές παρεμβάσεις εκσυγχρονισμού των μεθόδων διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου– καθώς περιορίζει τους διαθέσιμους πόρους (ό.π.).

Η ταχύτατη γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και η αδυναμία υποκατάστασης και ανανέωσης έως σήμερα εξαιτίας του δραστικού περιορισμού των προσλήψεων έχει ως αποτέλεσμα, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση να αποστερείται διαρκώς δεξιοτήτων, εμπειρίας και τεχνογνωσίας. Η εν λόγω εξέλιξη υποθηκεύει, δίχως άλλο, την ικανότητα της διοίκησης να σχεδιάζει και να υλοποιεί δημόσιες πολιτικές. (IN.E.P.Π. – Μπούας & Κατσιμάργος, 2012).

Η μείωση του ύψους των αποδοχών, καθιστά μη ελκυστικό τον δημόσιο τομέα ως προς τη διατήρηση υφιστάμενων ή την προσέλκυση νέων ικανών και εξειδικευμένων στελεχών. Η ευρύτερη άλλωστε απαξίωση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί αναπόφευκτα σε πτώση του ηθικού, μείωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, ενώ συχνά συνδέεται και με αύξηση κρουσμάτων διαφθοράς (ό.π.). Το βασικά στοιχεία προσέλκυσης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα στην περίοδο της κρίσης είναι η εργασιακή ασφάλεια που προσφέρει και όχι η προσδοκία επαγγελματικής καταξίωσης ή ανέλιξης.

Εκτός βέβαια των συνεπειών της κρίσης, στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπάρχουν χρόνιες παθογένειες συνέπεια των οποίων παρατηρείται ότι, το προσωπικό του δημοσίου τομέα παρουσιάζει τον μικρότερο βαθμό αφοσίωσης στον οργανισμό τους, από τους αντίστοιχους του ιδιωτικού τομέα.

Είναι πολύ δύσκολη η ταύτιση του κάθε υπαλλήλου με την δημόσια υπηρεσία που υπηρετεί και τους στόχους της. Είναι δυσχερής η ταύτιση με το τελικό προϊόν, την τελική δηλαδή υπηρεσία που φτάνει στον αποδέκτη- πολίτη, και ακόμα πιο δύσκολη η εύρεση της συνεισφοράς του κάθε εργαζομένου στο τελικό αυτό προϊόν. Επίσης η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση παρουσιάζει δυσκολίες στην πρόβλεψη και καθορισμό των μελλοντικών αναγκών των φορέων της.

Στα πλαίσια της λειτουργίας της η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εμφανίζει χρόνιες αδυναμίες και παθογένειες όπως : έλλειμμα Δημοσίου τομέα, έλλειψη ορθολογικού

προγραμματισμού , έλλειψη συστήματος ελέγχου των αποτελεσμάτων – επιδόσεων της υπηρεσίας, τοποθέτηση πολιτικών προσώπων σε σημαντικές θέσεις Διοίκησης και τέλος μειωμένες απολαβές των μάντζερ δημοσίων επιχειρήσεων σε σύγκριση με αυτές των ιδιωτικών.

Με βάση την υποβληθείσα περιοριστική δημοσιονομική πολιτική στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, η προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας της και της αποτελεσματικότητάς της θα πρέπει να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και την βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας του υπάρχοντος προσωπικού. Μια από τις διαδικασίες που συμβάλουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού ενός οργανισμού είναι η υποκίνηση του προσωπικού.

Σήμερα η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, λόγω της δημοσιονομικής κρίσης, αντιμετωπίζει περισσότερα προβλήματα και εμπόδια από ότι ο ιδιωτικός τομέας, στην χρήση κινήτρων για την υποκίνηση του προσωπικού της με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας του.

Παρά τα προβλήματα και τα εμπόδια που υπάρχουν όμως, η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια εφαρμογής μιας διαδικασίας υποκίνησης του προσωπικού της μπορεί να αντλήσει από τον ιδιωτικό τομέα τεχνικές υποκίνησης, οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά της, τόσο σε επίπεδο απόδοσης του προσωπικού όσο και σε επίπεδο επίτευξης των στρατηγικών στόχων. Οι τεχνικές υποκίνησης μπορεί να είναι :

- **Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβή.** Στην περίπτωση αυτή έχουμε την επιβράβευση, μέσω ποικίλων παροχών του εργαζομένου, που παρουσιάζει υψηλή απόδοση.

Τα είδη παροχών μπορεί να είναι :

- 1) Οικονομικά κίνητρα όπως η προσαύξηση των αμοιβών του εργαζομένου. Τα οικονομικά κίνητρα εκτός του ότι συνίσταται σε μια έμπρακτη αναγνώριση των προσπαθειών του υπαλλήλου, συνδέονται άμεσα ή έμμεσα και με πολλές άλλες μορφές κινήτρων όπως είναι η ασφάλεια, η επιτυχία, το κύρος, η κοινωνική αναγνώριση κ.λπ.. Τα οικονομικά κίνητρα παρέχονται με βάση την παραγωγικότητα, την επίτευξη

προκαθορισμένων στόχων, την ποιοτική διεκπεραίωση των καθηκόντων του, την συμμετοχή του στις διαδικασίες βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού, τη συμπεριφορά κλπ .

2) Ομαδικά κίνητρα που έχουν ως στόχο την υποστήριξη της συλλογικής προσπάθειας των εργαζομένων, αποτρέποντας την εμφάνιση ανταγωνιστικών διαθέσεων που μπορεί να δημιουργηθούν από την ύπαρξη ατομικών κινήτρων. Στην περίπτωση αυτή έχουμε σύνδεση της παραγωγικότητας του εργαζομένου με την συνολική παραγωγικότητα του οργανισμού. (Ρωσσίδης, 2017).

- **Συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων.** Στην περίπτωση αυτή οι διοικήσεις των οργανισμών, κατά την λήψη των αποφάσεων λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις του προσωπικού τους. Το εν λόγω σύστημα θέτει ως στόχο την αύξηση της αίσθησης υπευθυνότητας του προσωπικού βελτιώνοντας την συνολική του απόδοση.

Οι τεχνικές υλοποίησης αυτού του συστήματος κινήτρων περιλαμβάνει τις ακόλουθες τεχνικές (Ρωσσίδης, 2017):

α) Συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων ενός οργανισμού στο πλαίσιο αυτόνομων ή ημιαυτόνομων ομάδων εργασίας. Με το υπόψη σύστημα γίνεται ανάλυση του έργου με βάση την ομάδα και όχι το άτομο. Κάθε εργασία του οργανισμού θεωρείται ξεχωριστό έργο το οποίο ανατίθεται στο σύνολο των εργαζομένων προκαλώντας μια ενδογενή αλληλεπίδραση. Παράλληλα με την ανάθεση, η ευθύνη, όπως και η εξουσία, επιμερίζονται σε όλα τα μέλη της ομάδας με αποτέλεσμα να καλλιεργείται ένα πνεύμα ομαδικής δράσης.

β) Οι κύκλοι ποιότητας συνίστανται στην συμμετοχή σε εθελοντική βάση των εργαζομένων σε κύκλους ποιότητας με σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων ή ευκαιριών δραστηριοποίησης σε εταιρικά θέματα. Με το προαναφερόμενο σύστημα κινήτρων αφενός μεν, το προσωπικό ενός οργανισμού αποκτά κίνητρα συμμετοχής στα εταιρικά κοινά και αφετέρου δε, η διοίκηση του οργανισμού αποκτά μια υποβοήθηση για να επιτύχει του στόχους της.

- **Σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας.** Στο υπόψη σύστημα κινήτρων, από μια σωστά σχεδιασμένη εργασία προκύπτουν οφέλη τα οποία μπορούν να αποτελέσουν ισχυρά κίνητρα υποκίνησης του εργαζόμενου για την βελτίωση της απόδοσης του. Τα απαραίτητα στοιχεία που μπορεί να περιλαμβάνει μια θέση εργασίας έτσι ώστε να υπάρχει υποκίνηση του προσωπικού είναι, η ποικιλία και σπουδαιότητα των καθηκόντων του, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση

(δυνατότητα επανελέγχου των αποτελεσμάτων που έχει επιφέρει η προσπάθεια του εργαζομένου).

- **Συμπεριφορά των ηγετών.** Μεγάλο ρόλο στην επίτευξη της υποκίνησης των εργαζομένων παίζει και η σχετική ικανότητα των ηγετών. Ο ηγέτης σε έναν οργανισμό μπορεί να θεωρηθεί ο ιεραρχικά προϊστάμενος οποίος εκτός των άλλων οφείλει να διοικεί τους υφισταμένους του με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνει ταυτόχρονα τόσο την υψηλή παραγωγικότητα τους όσο και την εργασιακή τους ικανοποίηση. (Ρωσσίδης, 2017)

- **Προτυποποίηση αποτελεσμάτων ως διαδικασία κινήτρου.** Το συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων στηρίζεται στην εφαρμογή συστήματος πρότυπων αποτελεσμάτων, ανά τμήμα ή άτομο προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοση έχοντας ως μέτρο σύγκρισης τα πρότυπα αποτελέσματα. Με το σύστημα αυτό, το άτομο ή το τμήμα γνωρίζει του στόχους καθώς και το πρότυπο βάσει του οποίου θα αξιολογηθεί η απόδοσή του και ο οργανισμός αποκτά μια εικόνα σχετική με τις πραγματικές ικανότητες του προσωπικού του. Για την μεγαλύτερη αξιοπιστία του όλου συστήματος θα ήταν ωφέλιμο στον καθορισμό του προτύπου αποτελεσμάτων να συμμετέχει και το προσωπικό. Οι στόχοι που τίθενται στο πρότυπο πρέπει να είναι υλοποιήσιμοι και ρεαλιστικοί. Μέσω της διαδικασίας των προτύπων αποτελεσμάτων επιτυγχάνεται ο ακριβής καθορισμός των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων του προσωπικού, η αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού καθώς και η υποστήριξη των επί μέρους διοικητικών λειτουργιών όπως αμοιβές προσωπικού, εκπαίδευση, προγραμματισμός κ.λπ.

Κατόπιν των προαναφερόμενων διαπιστώνεται ότι η δημοσιονομική προσαρμογή που επιχειρείται από το 2010 έως σήμερα συνοδεύτηκε από την εφαρμογή δημοσιονομικών περιορισμών στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Οι δημοσιονομικοί περιορισμοί που επιβλήθηκαν στην δημόσια διοίκηση επηρέασαν δυσμενώς τόσο την παραγωγικότητα όσο και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού.

Η υποκίνηση του προσωπικού αποτελεί μια από τις βασικές διαδικασίες που πρέπει να υλοποιηθεί ,με δεδομένες τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες χώρας και με δεδομένους τους δημοσιονομικούς περιορισμούς στην λειτουργία της Δημόσιας

Διοίκησης, προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα τόσο του προσωπικού όσο και της ίδιας της δημόσιας διοίκησης σαν οργανωτικό σύνολο.

Η διαμόρφωση ενός στοχευμένου συστήματος κινήτρων το οποίο θα στηρίζεται στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και των δομών (performance management) προϋποθέτει βεβαίως την αλλαγή της κουλτούρας, την επίτευξη ευρύτερης συναίνεσης και ικανό χρονικό ορίζοντα για την αφομοίωσή του. Τα οφέλη από τη λειτουργία ενός συστήματος διοίκησης βάσει στόχων και απόδοσης, θα είναι πάντως περιορισμένα αν δεν υπάρχει σε μακρο-οργανωσιακό επίπεδο η σύνδεση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού, με τους στρατηγικούς στόχους, τον προϋπολογισμό, τη διοίκηση απόδοσης και την πλήρη αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας. (IN.E.P.II. – Μπούας & Κατσιμάρδος, 2012)

6.4 Η Στοχοθεσία στη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η στοχοθεσία αποτελεί μια διαδικασία καθορισμού στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων των φορέων του δημοσίου τομέα σε ετήσια βάση. Στην διαδικασία της στοχοθεσίας των φορέων περιλαμβάνεται και ο καθορισμός της ατομικής στοχοθεσίας του προσωπικού που υπηρετεί σε αυτούς. Οι στρατηγικοί στόχοι καθορίζονται από τα όργανα διοίκησης των φορέων. Οι επί μέρους στόχοι των φορέων καθώς και οι ατομικοί στόχοι του προσωπικού τους καθορίζονται από τους προϊσταμένους των οργανωτικών μονάδων των φορέων κατόπιν διαβούλευσης με τους υφισταμένους.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της όλης διαδικασίας στοχοθεσίας γίνεται από τους προϊσταμένους των οργανωτικών μονάδων των φορέων και εγκρίνονται με διευρυμένη πλειοψηφία από τις αντίστοιχες ολομέλειες του προσωπικού τους.

Οι βασικές αδυναμίες του συστήματος στοχοθεσίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι οι εξής :

1. *Η μη ύπαρξη χρονοδιαγράμματος για την επίτευξη των στόχων που τίθενται*
2. *Η μη ιεράρχηση από άποψης προτεραιότητας των τιθέμενων στόχων καθώς και η μη ύπαρξη ενός ευρύτερου σχεδιασμού στον οποίο θα περιλαμβάνεται ο καθορισμός και η κατανομή των απαιτούμενων δράσεων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων.*

3. Δεν υπάρχει σύνδεση της διαδικασίας στοχοθεσίας με λειτουργίες της Δ.Α.Δ. όπως ο σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού και η ορθολογικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου οι φορείς να εξασφαλίσουν το κατάλληλο και απαιτούμενο προσωπικό για την επίτευξη των στόχων και επιδιώξεων τους.
4. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της στοχοθεσίας γίνεται εμπειρικά χωρίς να υφίσταται ένα σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της βασιζόμενο σε καθορισμένα κριτήρια τα οποία θα βαθμολογούνται με την χρήση γραμμικής κλίμακας βαθμολόγησης
5. Η μη σύνδεσή, της όλης διαδικασίας στοχοθεσίας των φορέων του δημοσίου τομέα με την αξιολόγηση της αποδοτικότητας , της αποτελεσματικότητας των οργανωτικών μονάδων τους αλλά και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από αυτές.
6. Η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης της στοχοθεσίας των φορέων του δημοσίου τομέα από τις ολομέλειες των οργανωτικών μονάδων εμπεριέχει τα ενδεχόμενα μεροληψίας καθώς και, μη αντικειμενικής και αξιόπιστης αποτύπωσης της πραγματικής απόδοσης της κάθε οργανωτικής μονάδας.
7. Μη ύπαρξη συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της στοχοθεσίας βασιζόμενο σε καθορισμένα κριτήρια τα οποία θα βαθμολογούνται με την χρήση γραμμικής κλίμακας βαθμολόγησης.
8. Δεν υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού με τον βαθμό επίτευξης των γενικότερων στόχων σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων όσο και σε επίπεδο στρατηγικών στόχων του φορέα.

Οι βασικοί άξονες που θα πρέπει ενδεχομένως να διέπουν την διαδικασία στοχοθεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης

- 1) Η διαδικασία στοχοθεσίας των φορέων της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να αποτελεί ένα ευρύτερο σχέδιο δράσης το οποίο θα περιλαμβάνει :
 - α) τον καθορισμό, ιεράρχηση και κατανομή των στόχων στις επιμέρους οργανωτικές μονάδες,
 - β) τον καθορισμό , ιεράρχηση και κατανομή των απαιτούμενων για την επίτευξη των στόχων δράσεων και δραστηριοτήτων καθώς και τον καθορισμό του βαθμού της μεταξύ τους αλληλεξάρτησης και
 - γ) τον καθορισμό χρονοδιαγράμματος επίτευξης στόχων.

- 2) *Η στοχοθεσία στους φορείς της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να συνδέεται και με λειτουργίες της Δ.Α.Δ. όπως η εκπαίδευση, η ορθότερη αξιοποίηση και κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου οι φορείς να εξασφαλίσουν το κατάλληλο και απαιτούμενο για την επίτευξη των στόχων προσωπικό.*
- 3) *Η χρήση συστήματος αξιολόγησης με καθορισμένα κριτήρια βαθμολογούμενα με την χρήση γραμμικής κλίμακας βαθμολόγησης βάσει του καθορισμένου χρονοδιαγράμματος. Η στοχοθεσία και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της, θα πρέπει να συνδέεται με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των φορέων της δημόσιας διοίκησης καθώς και με την ποιότητα των παραγόμενων υπηρεσιών. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της στοχοθεσίας καθώς και της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των οργανωτικών μονάδων των φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, θα πρέπει να γίνονται από τις προβλεπόμενες από την ισχύοντα πλαίσιο μονάδες τους για την μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.*
- 4) *Τόσο ο βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας του προσωπικού των φορέων της δημόσιας διοίκησης όσο και ο βαθμός επίτευξης των ευρύτερων και στρατηγικών στόχων τους θα πρέπει να συνδέεται με την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Η σύνδεση αυτή θα πρέπει να γίνεται με ιεράρχηση των στόχων, συγκεκριμενοποιημένα και ποσοτικοποιημένα βάσει καθορισμένων κριτηρίων απόδοσης.*

6.4.1 Ν. 3230/2004 Διοίκηση μέσω στόχων-Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης

Η αναγκαιότητα για χρήση κοινών προτύπων με κοινή δομή οδήγησε το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration - EIPA) το 2000 στη δημιουργία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework - CAF). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) αναπτύχθηκε από την Ομάδα Καινοτομιών του Δημόσιου Τομέα (Innovative Public Services Group - IPSG) σε συνεργασία με τους Γενικούς Διευθυντές με αρμοδιότητα σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης στην Ευρώπη (Staes & Bulaceanu, 2008).

Αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο για την υποστήριξη των οργανισμών του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη στη χρήση τεχνικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και βελτίωσης της απόδοσής τους. Κύρια επιδίωξή του είναι να βοηθήσει τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές της ΔΟΠ και να βελτιώσουν την απόδοσή τους (ΚΠΑ, 2007).

Το ΚΠΑ παρέχει ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης που είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τα σημαντικότερα μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και συγκεκριμένα με το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Federation for Quality Management-EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Το ΚΠΑ έχει διαμορφωθεί ειδικά για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές τους. Την τελευταία δεκαετία 2.000 δημόσιοι οργανισμοί το έχουν εφαρμόσει.

Μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ εντοπίζονται οι αδυναμίες των δημόσιων φορέων και αναδεικνύονται τα δυνατά σημεία τους. Το ΚΠΑ προσφέρει τη δυνατότητα διενέργειας μίας ενδεδειγμένης καταγραφής του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της δημόσιας οργάνωσης, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην κατανόηση των προβλημάτων της (Thijs & Staes, 2005/1).

Στην Ελλάδα, αντίστοιχα, η ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις θεσμοθετήθηκε με το Νόμο 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α'), σύμφωνα με τον οποίο καθιερώνεται το σύστημα διοίκησης με στόχους, καθώς και η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Για τις ανάγκες του νόμου, ως αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με

δεδομένους πόρους, και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

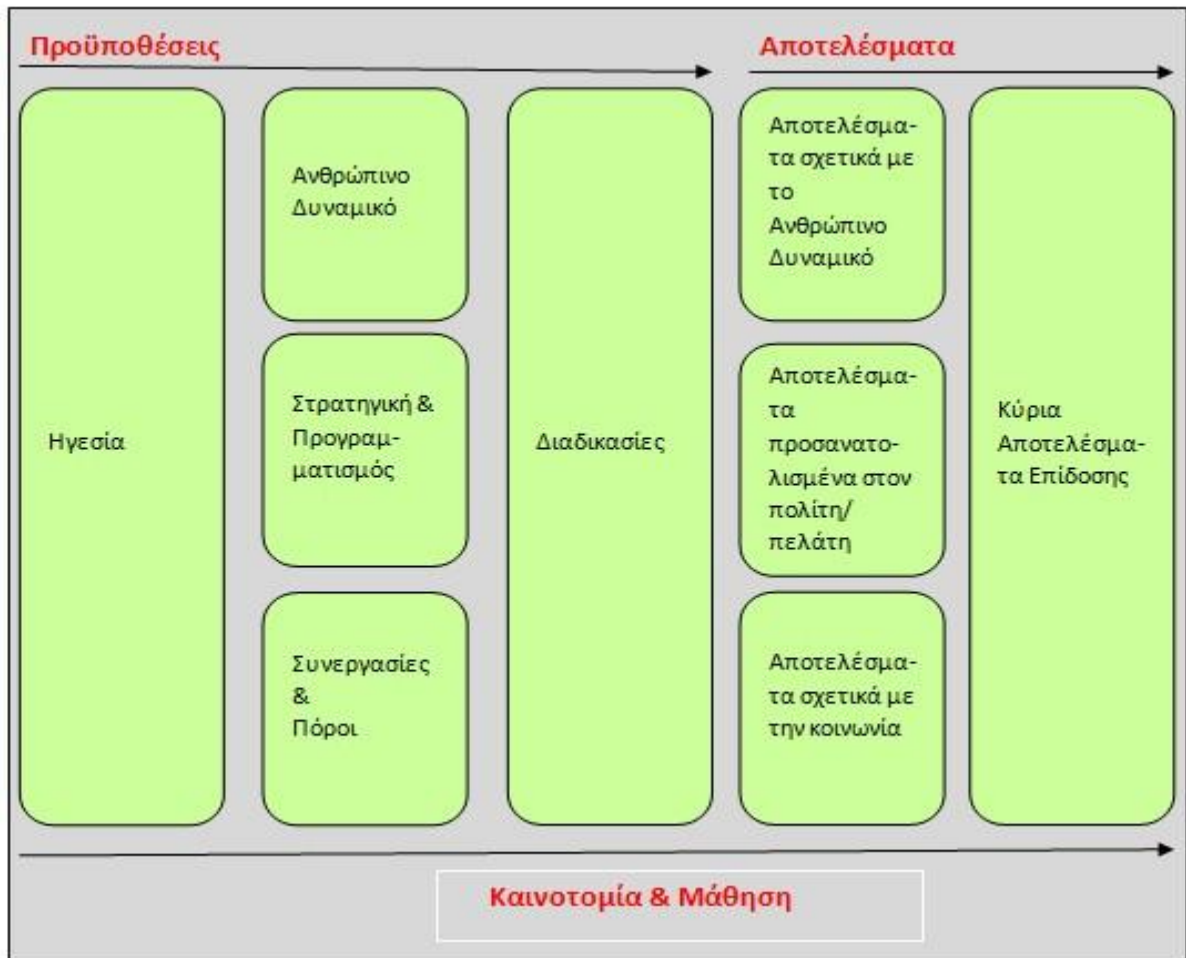
Η προτεινόμενη από την Πολιτεία μεθοδολογία, ουσιαστικά αποτελεί εφαρμογή του ΚΠΑ που υιοθετήθηκε από τη χώρας μας μόλις τον Ιούλιο του 2007 (ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-07). Μέχρι σήμερα έχουν υποβάλλει αίτηση στο ΚΠΑ 53 ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί.

6.4.2 Η δομή του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ αποτελείται από **εννέα (9) κριτήρια** αξιολόγησης (ηγεσία, διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, στρατηγική & προγραμματισμός, εξωτερικές συνεργασίες & πόροι, διοίκηση διαδικασιών & αλλαγών, αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/ πελάτη, αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία, κύρια αποτελέσματα επίδοσης), τα οποία καλύπτουν τις βασικές πτυχές της λειτουργίας ενός οργανισμού και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης.

Όπως απεικονίζεται το ΚΠΑ στο Σχήμα 6, τα πέντε (5) κριτήρια που απεικονίζονται στην αριστερή μεριά αφορούν στις απαραίτητες προϋποθέσεις της αποτελεσματικής – αποδοτικής λειτουργίας ενός οργανισμού. Τα υπόλοιπα τέσσερα (4) κριτήρια που βρίσκονται στη δεξιά πλευρά του Σχήματος 6 αφορούν στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας μία Υπηρεσίας.

Καθένα από τα εννέα αυτά κριτήρια, υποδιαιρείται σε δέσμη υπό-κριτηρίων, (σύνολο 28), τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης ενός οργανισμού. Κάθε υπό-κριτήριο υποδιαιρείται σε δέσμη παραδειγμάτων (σύνολο 212), τα οποία αποτελούν και τη μικρότερη μονάδα αξιολόγησης (Καζάκου, 2010).



Σχήμα 6 Το Μοντέλο του ΚΠΑ.

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ (2007, σελ. 8).

Σύμφωνα με την Λουγκάνη (2008) το ΚΠΑ διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία το καθιστούν ως μεθοδολογία κοινής αποδοχής από τους δημόσιους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, το ΚΠΑ:

- Μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις δημόσιες οργανώσεις χωρίς οικονομική ή άλλη επιβάρυνση.
- Θέτει κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματα που προκύπτουν να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και άμεσα αξιοποιήσιμα από το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.

- Προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων, οι οποίοι αυτοδεσμεύονται για διαρκή και μεθοδική βελτίωση.
- Διευκολύνει τον εντοπισμό και διόρθωση λαθών, την ανίχνευση αδυναμιών και την ενδυνάμωση των ικανοτήτων των οργανισμών μέσω του σχεδιασμού εφαρμόσιμων μέτρων βελτίωσης, ικανών να πετύχουν βιώσιμα αποτελέσματα σε βάθος χρόνου.

6.4.3 Πλεονεκτήματα του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

1. Αποτελεί μία πρώτη προσπάθεια αντιμετώπισης της διαφορετικότητας των διοικητικών συστημάτων των κρατών – μελών της Ε.Ε., θέτοντας κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματά της να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα, προκειμένου να σχεδιασθούν κοινές πολιτικές, αν και όταν οι συνθήκες το επιτρέψουν.
2. Επιτρέπει την ανάπτυξη επαφών, επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης των κρατών – μελών της Ε.Ε., καθώς και την ανταλλαγή εμπειριών για ζητήματα διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας.
3. Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση του σχεδίου καθιέρωσης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.
4. Συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή της φιλοσοφίας και των εννοιών της ΔΟΠ, και του Δημόσιου Management γενικότερα, στους Δημόσιους Οργανισμούς.
5. Ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού ενός Δημόσιου Οργανισμού στη διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας του, αφού στην ουσία πρόκειται περί μίας μεθόδου αυτό-αξιολόγησης.

6. Αποτελεί μία πλήρη μελέτη της δομής και της λειτουργίας ενός Δημοσίου Οργανισμού, μία καθορισμένη χρονική περίοδο. Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης είναι βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία και αιτιολογημένες κρίσεις για κάθε θέμα που εξετάζει και μπορεί να υλοποιηθεί από τους ίδιους τους υπαλλήλους του Δημόσιου Οργανισμού, χωρίς την προσφυγή σε εξωτερικούς παράγοντες.
7. Είναι μία συνεχόμενη διαδικασία αφού τα πορίσματα της αξιολόγησης οδηγούν στην εκπόνηση σχεδίου δράσεων βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας, οι οποίες αφού υλοποιηθούν, επαναξιολογούνται με βάση πάλι το ΚΠΑ, προκειμένου να υπάρχει συνεχής διοικητική βελτίωση.
8. Δεν αφορά την αξιολόγηση της ουσίας των δημοσίων πολιτικών που εφαρμόζει ένας Δημόσιος Οργανισμός αλλά της διοικητικής λειτουργίας του, η οποία αξιολογείται.
9. Δεν συνδέεται με κανένα τρόπο με την αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.
10. Μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο ενός Δημόσιου Οργανισμού είτε σε ορισμένες μονάδες του, αλλά πάντα ολοκληρωμένο ως ενιαίο σύστημα και όχι αποσπασματικά με την επιλεκτική εφαρμογή ορισμένων Κριτηρίων– Υπό-κριτηρίων (Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ 2007, σελ. 6).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Παραδείγματα και καλές πρακτικές από τη διεθνή πρακτική

7.1 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Μια νέα και σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση το Νέο Δημόσιο Management (NDM) εμφανίστηκε στις σύγχρονες υπηρεσίες και στους οργανισμούς του δημοσίου. Το NDM κάνει αναφορά στον τρόπο διοίκησης του δημοσίου τομέα σαν αποτέλεσμα ευρύτερων και σε παγκόσμια κλίμακα αλλαγών. Κάνει αναφορά στις τάσεις σχετικά με την υιοθέτηση αρχών και αξιών του ιδιωτικού τομέα, εμπεριέχοντας την ιδιωτικοποίηση δημοσίων οργανισμών, την ανάθεση παροχής δημοσίων υπηρεσιών σε ιδιωτικούς οργανισμούς και τις Συμπράξεις Δημοσίου-Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) μέσα από τη δημιουργία συμβάσεων και συμβολαίων (Broadbent & Laughlin, 2003).

Μέσα από το NDM εκφράζεται μια τάση προσανατολισμού του δημοσίου τομέα προς μία “επιχειρηματικού” τύπου διαχείριση του κόστους βασισμένη σε ένα σύστημα παροχής δημοσίων υπηρεσιών πιο αποτελεσματικού, οικονομικού και αποδοτικού (Lane et all, 2001).

Αρχικά η τάση αυτή του NDM ξεκίνησε από τη Μ. Βρετανία και πήρε έκταση προς τις ΗΠΑ και την Αυστραλία, στη συνέχεια επεκτάθηκε στη Σκανδιναβία και στην υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη. Είναι μια διοικητική επανάσταση σε διεθνές επίπεδο επηρεάζοντας όλες τις χώρες και η οποία εισάγει τη νέα φιλοσοφία της διοίκησης του δημοσίου τομέα χωρίς να αντικαταστήσει τα παλιά συστήματα, μια προσέγγιση με θετική συνεισφορά αξιοποιώντας παράλληλα μία σαφή οριοθέτησή της (Lane et all., 2001).

Σύμφωνα με τον Hood (1995) δυο δόγματα στηρίζουν το Νέο Δημόσιο Management:

- α. στον περιορισμό των διαφορών μεταξύ του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα και
- β. στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών από την προσήλωση στους κανόνες προς τον προσανατολισμό τους στα αποτελέσματα.

Το Ν.Δ.Μ. ορίζεται από πέντε χαρακτηριστικά τα οποία είναι:

1. **“ιδιωτικό καλό, δημόσιο κακό”**, μέσα από το NDM αντανακλάται μία ιδεολογική δέσμευση όπου φαίνεται η ανωτερότητα της αγοράς πάνω στο κράτος, δίνοντας έμφαση στην εισαγωγή των δυνάμεων της αγοράς και των αρχών του ιδιωτικού management στον τομέα της δημόσιας διοίκησης.

2. **Ανταγωνισμός**, το μεγάλο ποσοστό του ανταγωνισμού μεταξύ δύο τομέων καθώς επίσης και μέσα στα πλαίσια λειτουργίας του δημοσίου τομέα, προάγει την αποδοτικότητα και καθιστά τις δημόσιες υπηρεσίες πιο "ανταποκρίσιμες" στον πολίτη.
3. **Συγκέντρωση**, το ΝΔΜ συγκεντρώνει τη διαμόρφωση της πολιτικής στρατηγικής (πολιτικοί στόχοι, ο προϋπολογισμός) στα χέρια λίγων ανώτατων αξιωματούχων που βρίσκονται στον πυρήνα της κυβέρνησης, διαμορφώνοντας ένα στενό αλλά ισχυρό δίκτυο υπηρεσιακών και πολιτικών αξιωματούχων (Osborne and Gaebler, 1992).
4. **Αποκέντρωση**, το ΝΔΜ αποκεντρώνει τον εκτελεστικό τομέα της δημόσιας πολιτικής σε πληθώρα δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, ιδιώτες εργολάβους, κλπ. που ασκούν λειτουργική διοικητική εξουσία στα πλαίσια της κεντρικής πολιτικής στρατηγικής που έχει τεθεί από την πολιτική εξουσία.
5. **Κατακερματισμός**, το ΝΔΜ "κατακερματίζει" τη δημόσια διοίκηση ενθαρρύνοντας περαιτέρω τον διαχωρισμό σε πελάτες/εργολάβους και προμηθευτές/ αγοραστές (Lane et all, 2001).

Η λειτουργία επίσης της δημόσιας διοίκησης ή του δημόσιου management επεκτείνεται και πέραν από τα στενά όρια της χώρας, μέσω διαφόρων υπερεθνικών οργανισμών όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Παγκόσμια Τράπεζα.

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών (UNPD, 2004, σ.4-6) η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης βάσει των αρχών του νέου δημοσίου μανάτζμεντ, αποτελείται από ορισμένα μέτρα στα οποία περιλαμβάνονται:

- αλλαγές στις δομές και στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης
- διαφορετικός τρόπος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και δημοσίων δαπανών
- αποκέντρωση αρμοδιοτήτων
- προσήλωση στην επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων
- μια γενικότερη μεταστροφή του τρόπου διοικήσεως από το γραφειοκρατικό μοντέλο προς το δημόσιο μανάτζμεντ

7.2 Το ΝΔΜ σε άλλες χώρες

Εμφανίστηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 στην Αμερική από επιστήμονες που είχαν επηρεαστεί από τις αρχές της αγοράς που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα. Αναπτύχθηκε το 1980, μετά τη μεγάλη ενεργειακή κρίση του 1973, μέσα από την ανάγκη ορθολογικής αξιοποίησης των πόρων (υλικών και ανθρώπινων) που διέθεταν οι οργανώσεις των χωρών του OECD (1997), Organization for Economic Co-

operation and Development/ Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ).

Η έντονη αμφισβήτηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης οδήγησε σε προσπάθεια άμεσης εφαρμογής διαρθρωτικών αλλαγών από πολλά κράτη τη δεκαετία του 1980 όπως Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία (Κωστάρα, 2016). Διοικητικές μεταρρυθμίσεις βάσει των αρχών του ΝΔΜ πραγματοποιήσαν και η Βρετανία και οι ΗΠΑ (Pollitt and Summa, 1997). Οι χώρες αυτές διαμόρφωσαν κανόνες όπως οι «Χάρτες Δικαιωμάτων Πολιτών» (Citizen's Charters), καθιέρωσαν 6 ελέγχους στα δημόσια οικονομικά και τους προϋπολογισμούς, καθώς και διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας των υπηρεσιών του.

Σύμφωνα με τους Durst & Newell (1999), το διαδίκτυο καθώς και λειτουργικά συστήματα που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί όπως “ERP, Knowledge Management” βοηθούν στο να υπάρχει αφενός διαφάνεια και αφετέρου εξοικονόμηση χρόνου κατά την υλοποίηση της στρατηγικής κάθε οργανισμού. Έτσι βελτιώνεται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού μέσα από την καινοτομία την οποία δημιουργεί η εφαρμογή της τεχνολογίας. Η χρήση των νέων τεχνολογιών μέσω της εξελισσόμενης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό με άρτια εκπαίδευση και ηθική ακεραιότητα θα συμβάλλουν αποτελεσματικά στη νέα λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και θα αναδιαμορφώσουν αποτελεσματικά, την αμαυρωμένη εικόνα της, καθώς δεν είναι σπάνια τα περιστατικά διαφθοράς της δημόσιας διοίκησης ακόμη και αυτά που έχουν δημοσιοποιηθεί.

Οι Pollitt and Summa (1997) παρατηρούν σημαντικές διαφορές στην πορεία διοικητικής μεταρρύθμισης σε τέσσερις χώρες που μελέτησαν (Φινλανδία, Ν. Ζηλανδία, Σουηδία, Μ. Βρετανία). Αναγνωρίζουν ότι οι κρίσιμοι παράγοντες που οδηγούν σ' αυτές τις θεμελιώδεις διαφορές δεν βρίσκονται ούτε στις οικονομικές αποδόσεις ούτε στο κομματικό δόγμα, αλλά μάλλον στα χαρακτηριστικά των πολιτικών και διοικητικών συστημάτων που ήδη υπάρχουν. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι τα τελικά σχήματα των μεταρρυθμίσεων στα πλαίσια της τάσης του ΝΔΜ εξαρτώνται από τον σχεδιασμό των θεσμικών πλαισίων. Οι πολιτικοί και διοικητικοί θεσμοί θέτουν τα όρια εντός των οποίων οι «στρατηγικοί δρώντες» κάνουν τις επιλογές τους.

7.3 Ευρωπαϊκή Εμπειρία- Έρευνα ΟΟΣΑ

Η συγκεκριμένη πολιτική έρευνα εξετάζει τις τάσεις της πληρωμής βασισμένη στην απόδοση (Performance-Related Pay), σε όλο το δημόσιο τομέα στις χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) ως επίσης και τα διδάγματα που μπορούν να αντληθούν με βάση την εμπειρία τους πάνω σε αυτό.

Το συγκεκριμένο είδος πληρωμής αναφέρεται στο μεταβλητό μέρος των αποδοχών ή αλλιώς στην οικονομική επιβράβευση που χορηγείται σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο ανάλογα με τις επιδόσεις των εργαζομένων.

Έχει παρατηρηθεί πως η εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής αμοιβών στο τομέα της δημόσιας διοίκησης των χωρών του ΟΟΣΑ, αυξάνεται με γοργούς ρυθμούς και με αποτελέσματα που πολλές φορές εκπλήσσουν θετικά. Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή, οι χώρες του ΟΟΣΑ 20 χρόνια πριν είχαν ως δεδομένο τις μισθολογικές αυξήσεις με βάση το χρόνο υπηρεσίας του κάθε δημόσιου υπαλλήλου, χωρίς να λαμβάνουν ιδιαίτερα υπόψη τους το πόσο καλά απέδιδαν στην δουλειά τους. Υπάρχουν όμως πολλοί λόγοι που οι κυβερνήσεις στράφηκαν στην ανταμοιβή σύμφωνα με την επίδοση. Οι λόγοι αυτοί είναι:

- Ότι μπορεί να ανατρέψει την προσωπική υποκίνηση, αναγνωρίζοντας την προσπάθεια, την επίτευξη και την επιβράβευση με συγκεκριμένο τρόπο. Πριν εισαχθεί η PRP, για να πάρει προαγωγή κάποιος εργαζόμενος μπορούσε να αναμένει για μεγάλο χρονικό διάστημα της καριέρας του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό του Ηνωμένου Βασιλείου κατά την δεκαετία του 1980 όπου ένας ανώτερος εκτελεστικός υπάλληλος μπορούσε να περιμένει, κατά μέσο όρο, 20 χρόνια προκειμένου να προαχθεί σε προϊστάμενο του πρώτου βαθμού με διαχειριστικές ευθύνες.
- Ότι η εισήγηση της πληρωμής με βάση την απόδοση, ειδικότερα σε επίπεδο διοίκησης, θεωρείται αναγκαία για να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά τον ιδιωτικό τομέα.
- Υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με το μισθολογικό κόστος. Μπορούν κάλλιστα οι κυβερνήσεις να θεωρήσουν την PRP ως ένα είδος μισθολογικού κόστους.
- Τέλος, υπάρχει και σημαντικός πολιτικός λόγος, ο οποίος αντικρούει την άποψη που επικρατεί για την «ελευθερία» των δημοσίων υπαλλήλων, αποδεικνύοντας έτσι ότι το επίπεδο απόδοσης τους, τελικά, ελέγχεται.

Η πολιτική της πληρωμής αυτής είναι αρκετά διαδεδομένη και αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι το πρώτο κύμα εφαρμογής της παρατηρείται το 1980 από χώρες του ΟΟΣΑ. Συγκεκριμένα, οι κυβερνήσεις του Καναδά, της Δανίας, της Ολλανδίας, της Νέας Ζηλανδίας, της Ισπανίας, της Σουηδίας, του Ηνωμένου Βασιλείου και των Ηνωμένων Πολιτειών ήταν μεταξύ άλλων από τις πρώτες που υιοθέτησαν το σύστημα αυτό. Στη συνέχεια, στις αρχές του 1990, διαδέχθηκαν την πολιτική αυτή οι εξής χώρες: Αυστραλία, Φινλανδία, Ιρλανδία και Ιταλία.

Προσφάτως, οι χώρες όπως Γερμανία, Κορέα Ελβετία και ορισμένες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, όπως Ουγγαρία, Πολωνία, Τσέχικη Δημοκρατία και Σλοβάκικη Δημοκρατία άρχισαν να ενσωματώνουν στις επιχειρήσεις τους μηχανισμούς της PRP. Το 2004 η Γαλλία άρχισε να πειραματίζεται με το είδος αυτό στο ανώτατο επίπεδο των δημοσίων υπαλλήλων της.

Συνεπώς, περισσότερα από τα δύο τρίτα των χωρών του ΟΟΣΑ έχουν εισάγει την πληρωμή με βάση την απόδοση έστω και σε μικρό βαθμό στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών τους. Οι χώρες που έχουν αναπτύξει ισχυρότερους δεσμούς με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης και της χορήγησης αμοιβής είναι αυτές οι οποίες πρεσβεύουν σε υψηλότερο επίπεδο την υπευθυνότητα για τους ανθρώπινους πόρους και τον προϋπολογισμό για την διαχείρισή τους. Σε πολλές περιπτώσεις, η τακτική της πληρωμής αυτής εφαρμόζεται στο διευθυντικό προσωπικό ή ειδικά υπουργεία.

Η Δανία, η Φινλανδία, η Κορέα, η Νέα Ζηλανδία, η Ελβετία και το Ηνωμένο Βασίλειο είναι χώρες που θεωρείται ότι έχουν επεκταθεί και έχουν επισημοποιήσει την PRP ως πολιτική. Ο Καναδάς, η Ιρλανδία, η Ιταλία και η Νορβηγία την εφαρμόζει σε διαχειριστικό επίπεδο, ενώ σε πειραματικό στάδιο σε υπουργεία βρίσκονται η Ιρλανδία, η Νορβηγία και η Γαλλία. Ωστόσο, μερικές φορές εξαιρούνται τα διευθυντικά στελέχη, παραδείγματος χάριν στη Φινλανδία.

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η πληρωμή βασιζόμενη στην απόδοση γίνεται όλο και πιο κοινή στις χώρες του ΟΟΣΑ, αν και ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της ποικίλει. Ωστόσο, ορισμένες κοινές τάσεις είναι οι εξής:

1. τα τυποποιημένα συστήματα της PRP εξελίσσονται περισσότερο σε αποκεντρωτικά συστήματα, λόγω χάρη στη Δανία, στην Ιταλία, στη Νέα Ζηλανδία, στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις Ηνωμένες Πολιτείες.
2. η επέκταση της από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στο μη διοικητικό προσωπικό, και

3. η ενθάρρυνση πολλών χωρών να μεταβούν σε πιο ομαδικό και συλλογικό επίπεδο, τα τελευταία 5 χρόνια.

Το 2004 η τάση αυτή πραγματοποιήθηκε από το Ηνωμένο Βασίλειο και ανάλογα φαινόμενα παρουσιάζονται και στη Φιλανδία. Τέλος, η Κορέα από το 2002 χρησιμοποιεί μια τμηματική βάση της PRP στους τομείς της αστυνομίας, της ασφάλειας, της άμυνας και των σιδηροδρόμων.

Ένα βασικό ερώτημα είναι το αν η πληρωμή βάση επίδοσης δίνεται στους εργαζομένους ως μόνιμη προσθήκη του βασικού μισθού με τη μορφή προσαυξήσεων ή ως εφάπαξ πληρωμές τις οποίες μπορεί να κερδίσει ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια κάθε περιόδου (bonus). Οι προσαυξήσεις τείνουν να είναι μικρότερες από τα bonus. Συγκεκριμένα, σε γενικές γραμμές οι προσαυξήσεις αγγίζουν, το ανώτατο όριο, το 5% του βασικού μισθού ενώ το ποσοστό για τα bonus είναι λιγότερο του 10% για τους δημόσιους υπαλλήλους και για τους managers, κατά μέσο όρο, 20%.

Στο ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται παραδείγματα μερικών χωρών δείχνοντας το μέγιστο ποσοστό της Performance-Related Pay που χρησιμοποιούνται σε αυτές με τη μορφή προσαυξήσεων και bonus.

Παραδείγματα του αριθμού της πληρωμής βασισόμενη στην απόδοση

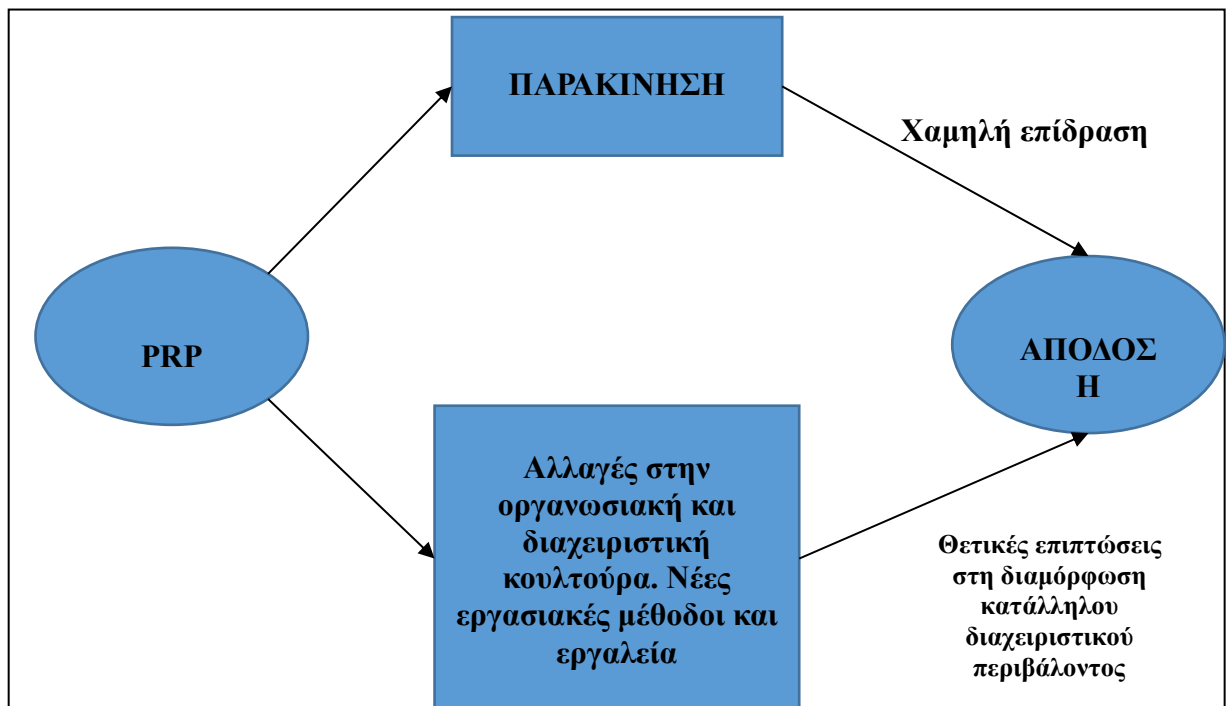
ΧΩΡΕΣ	ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΕΙΣ	BONUS
ΚΑΝΑΔΑΣ	Εξέλιξη της τάξης του 5% ανά έτος, για 3 έτη.	10-25% για το διευθυντικό επίπεδο
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	Για τους βοηθούς γραμματείς πάνω από 20% του μισθού	
ΚΟΡΕΑ	Για τους ανώτερους δημόσιους υπάλληλους, πάνω από 7% του βασικού μισθού για εκείνους με άριστη πρόοδο.	Τα α bonus ποικίλουν από το 100% στο 40% του μηνιαίου βασικού μισθού.
ΕΛΒΕΤΙΑ	4.1-6% για εκκρεμείς επιδόσεις και αύξηση της τάξης του 3% αν η αξιολόγηση είναι μια καλή επίδοση.	Τα bonus μπορεί να φθάσουν το 12% του μισθού για εκκρεμείς εκτέλεση.

Σύμφωνα με τα όσα προαναφέρθηκαν, η συγκεκριμένη πολιτική αμοιβών μπορεί να λειτουργήσει σε μεγάλο βαθμό ως παρακινητικό εργαλείο για πρόσληψη. Θετικά αποτελέσματα προσλήψεων αναφέρθηκαν στη Δανία (57% των διευθυντικών στελεχών),

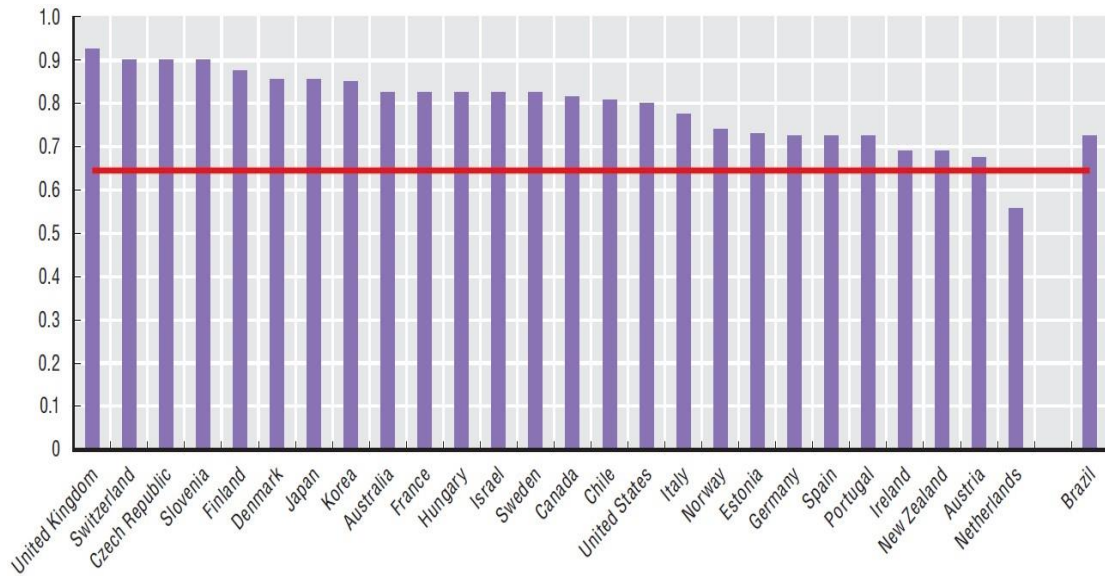
στη Φινλανδία και στη Σουηδία ειδικότερα. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως μοχλός για τη θέσπιση πιο ευέλικτων μεθόδων εργασίας, την ενθάρρυνση του ομαδικού πνεύματος στο χώρο της εργασίας, δίνεται έμφαση στην κατάρτιση πολιτικών μεθόδων και εστιάζεται η ενίσχυση τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας.

Τα διδάγματα που αντλούνται για το μέλλον είναι τα παρακάτω:

- Για το σχεδιασμό της πληρωμής σύμφωνα με την επίδοση πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο πολιτισμός της κάθε οργάνωσης/χώρας.
- Η ποιότητα της διαδικασίας αξιολόγησης των επιδόσεων πρέπει να είναι άριστη αφού αποτελεί τον πυρήνα του συστήματος.
- Τα προβλήματα πρέπει να προλαμβάνονται, για αυτό το λόγο προϋποθέτει συντονισμό προσωπικού, πρόβλεψη δαπανών κτλ.
- Δεν πρέπει να υπερτιμάται η σημασία ή ο αντίκτυπος της PRP. Το σύστημα αυτό πληρωμής πρέπει να εφαρμόζεται σε ένα περιβάλλον που να εμπνέει υποστήριξη και εμπιστοσύνη στις εργασιακές σχέσεις.
- Τέλος, η απόδοση αμοιβών πρέπει να συμβαδίζει με την ανάθεση των ανθρώπινων πόρων στη διοίκηση.



Σχήμα 7. Οι επιπτώσεις των συστημάτων PRP στην απόδοση των ανώτερων στελεχών (OECD, 2005)



Σχήμα-Διάγραμμα 8. Χρήση πρακτικών “pay for performance” στην κεντρική διοίκηση (OECD, 2011)

7.3 Προτάσεις ως μεταρρυθμίσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Στη χώρα μας οι μεταρρυθμίσεις στο χώρο της δημόσιας διοίκησης είναι σε υποτονικό βαθμό σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ε.Ε. και χωρίς ιδιαίτερα αυξητική τάση πριν το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης το 2009 και της υπογραφής των Μνημονίων συνεννόησης (Featherstone, 2014: 301-302).

Στην Ελλάδα πριν ενταχθεί στην Ε.Ε., 1981, είχαν γίνει απόπειρες προσπαθειών για μεταρρυθμίσεις, οι οποίες επαναλήφθηκαν την περίοδο 1994-2000 με νέο κύμα μεταρρυθμίσεων που στόχευαν στην ανάκτηση της εμπιστοσύνης της Ένωσης και είχε ως απώτερο σκοπό την αποδοχή και ένταξη στην ΟΝΕ. Αυτές οι απόπειρες όμως ήταν επιφανειακές και συνεπώς δεν επέφεραν ουσιαστικές αλλαγές στις δομές και τη νοοτροπία της διοίκησης (Μέργος και συν., 2012: 172-174).

Για την καθιέρωση το Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ πραγματοποιήθηκαν χαρακτηριστικές προσπάθειες πριν την υπογραφή των Μνημονίων συνεννόησης το 2010 και αφορούσαν:

- Το «Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης 1983-1987», το οποίο αποτέλεσε την πρώτη προσπάθεια εισαγωγής του MBO στην ελληνική δημόσια διοίκηση (Ραμματά, 2011:74).
- Την ίδρυση επιτροπών υπεύθυνων για την απλοποίηση και τον ανασχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών, αλλά και τη θέσπιση του προγράμματος «Πολιτεία»

(2880/2001 - ΦΕΚ Α' 9/ 30.01.2001), που αφορούσε στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και της βέλτιστης διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (Ντάνος, 2014: 112)

Με τον νόμο 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α'/11.2.2004) πραγματοποιήθηκε η πρώτη επίσημη θέσπιση συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας και στοχοθεσίας. Προβλεπόταν ο καθορισμός συγκεκριμένων, μετρήσιμων στόχων, οι οποίοι ανανεώνονταν κάθε έτος, έπειτα από συνεννόηση της διοίκησης με τους υπαλλήλους (Ραμματά, 2011: 75). Αλλά, και σε αυτή την προσπάθεια δεν πραγματοποιήθηκαν οι απαραίτητες και απαιτούμενες ενέργειες που είχαν τεθεί για την πλήρη εφαρμογή του νόμου και τη διάδοση των μεθόδων του σε όλα τα ΝΠΔΔ (Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου), και ένα μέρος των περιεχομένων του τροποποιήθηκε από τις ανάλογες εγκυκλίους.

Κατά το έτος 2009 έπειτα από την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης άρχισαν να εμπεριέχονται στις μεταρρυθμίσεις περισσότερες δράσεις εμπνευσμένες από το δημόσιο μάνατζμεντ. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις προγραμμάτων όπως η «Πολιτεία 2008-2010» και «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020».

7.4 Η Ελληνική Περίπτωση διοικητικών Μεταρρυθμίσεων

Η Ελλάδα μετά την μεταπολίτευση αριθμεί αρκετές ενέργειες διοικητική μεταρρύθμισης έως και την έναρξη εφαρμογής των προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής το 2010 οι οποίες ήταν προσηλωμένες στις εξής ενέργειες:

- ✓ στον εκδημοκρατισμό του κράτους και τη νομιμοποίηση του πολιτικού και διοικητικού συστήματος από το 1974 και για τα πρώτα χρόνια της μεταπολίτευσης (Spanou et al, 2011: 724)
- ✓ στον εξευρωπαϊσμό του κράτους και της δημόσιας διοίκησης (δημιουργία νέων δομών και εκσυγχρονισμός των υπαρχουσών, ίδρυση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης) αλλά και στην ίδρυση νέων θεσμών (Εθνικό Σύστημα Υγείας, Εταιρεία Υδρεύσεως και Αποχετεύσεως Πρωτεύουσας, Επιχείρηση Πολεοδομικής Ανασυγκρότησης) έως το 1980
- ✓ από τα μέσα του 1980 στην αποκέντρωση και μεταφορά περισσότερων λειτουργιών στην τοπική αυτοδιοίκηση (ίδρυση της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης και

Αυτοδιοίκησης το 1985 και μερική υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας το 1989)

- ✓ από το 1990 και έπειτα συνεχίστηκε η ίδρυση νέων θεσμών ΑΣΕΠ (1994), του Συνηγόρου του Πολίτη (1997) και των ΚΕΠ (νομοθετήθηκαν το 2002) και εκσυγχρονίστηκε περαιτέρω η δημόσια διοίκηση (Νόμος 1943/1991 - ΦΕΚ 50/Α/11.4.1991.).
- ✓ το 1997-1999 επιχειρήθηκε και πάλι η καλύτερη οργάνωση της περιφέρειας μέσα από την ίδρυση της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης (Νόμος 2218/1994 - ΦΕΚ Α-90/13.6.1994) και πραγματοποιήθηκε η συνένωση των ΟΤΑ (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης) α' βαθμού μέσω του προγράμματος «Καποδίστριας» (Νόμος 2539/1997- ΦΕΚ 244/Α/4.12.1997; Μαΐστρος, 2009: 152-159). Παράλληλα, την ίδια περίοδο διεκπεραιώθηκαν σημαντικά έργα πληροφοριακών συστημάτων σε όλο το εύρος της δημόσιας διοίκησης όπως το πρόγραμμα «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» (1996), η ΓΠΠΣ (Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων) (1997) και το TAXIS (1999)
- ✓ το 2004 - 2009 υπήρξε μια προσπάθεια ριζικής επανίδρυσης του κράτους και προάσπισης της διαφάνειας (εισαγωγή της διοίκησης μέσω στόχων ν.3230/2004), εγκαθίδρυση πιο διαφανών διαδικασιών επιλογής ανωτάτων στελεχών της δημόσιας διοίκησης με το νόμο 3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α' /9.2.2007) και επέκτασης των ΤΠΕ (έναρξη λειτουργίας της διαδικτυακής πύλης «ΕΡΜΗΣ» το 2007)
- ✓ το πρόγραμμα «Καλλικράτης» το οποίο αποτέλεσε τη συνέχεια του προγράμματος «Καποδίστριας» από τις μεγαλύτερες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες του 2010 και αφορούσε αλλαγές στην τοπική αυτοδιοίκηση (Μαΐστρος, 2016: 9).

Γενικά πριν το ξέσπασμα της κρίσης οι προσπάθειες που είχαν πραγματοποιηθεί για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, οι περισσότερες εξ 'αυτών παρέμεναν στο στάδιο της νομοθέτησης, διότι δεν ήταν επιθυμητή η αλλαγή σε μεγάλο βαθμό από την κεντρική διοίκηση για στενή επίβλεψη της εφαρμογής τους, ούτε από τα εξωτερικά όργανα που να επιβάλλουν την εφαρμογή των μέτρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Συμπεράσματα

Καθώς η διοικητική μεταρρύθμιση καταργεί ένα σύστημα και το αντικαθιστά με ένα άλλο, αναμενόμενη είναι η αντίδραση όλων όσων ανήκουν στο σύστημα αυτό. Η επιτυχής εφαρμογή όμως της μεταρρύθμισης και εν προκειμένω του νόμου προϋποθέτει, ότι οι μέτοχοι της μεταρρύθμισης, συγκεκριμένα τα ανώτερα στελέχη κάθε δημόσιου οργανισμού διάκεινται ευνοϊκά απέναντι στις μεταρρυθμίσεις.

Σημαντική εστία παρεμπόδισης της επιδιωκόμενης μεταρρύθμισης αποτελεί η κουλτούρα του ελληνικού συστήματος Διοίκησης που παραμένει αμυντική, αρκούμενη στην απλή επιτέλεση του «καθήκοντος» και απαγορευτική της λήψης πρωτοβουλιών. Ιδιαίτερα, επισημαίνεται η απουσία ομαδικής συνεργασίας προς την επιτυχή πραγμάτωση των στόχων που θέτει το ίδιο το σύστημα.

Παρά την καθυστέρηση στην ενσωμάτωση των στοιχείων του ΝΔΜ, η ελληνική Δ.Δ. επιδιώκει να μετασχηματιστεί σε «οργάνωση της γνώσης» από «οργάνωση της άγνοιας» συνδράμοντας αποφασιστικά στην βελτίωση των σχέσεων κράτους-πολίτη και την αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας μας ακολουθώντας το επιτυχημένο παράδειγμα της Ιαπωνίας και Αυστραλίας, με αρωγό τους διεθνείς οργανισμούς. Ο ΟΟΣΑ και η Παγκόσμια Τράπεζα δημοσιεύουν συχνά συγκριτική πληροφόρηση για τη δραστηριότητα στον τομέα των αξιολογήσεων σε διεθνές επίπεδο. Οι ανταγωνιστικές αγορές, όπως και η αποτελεσματική προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών και η εν γένει ομαλή κρατική λειτουργία χρειάζονται αποτελεσματικές διοικήσεις για να τις στηρίξουν. Αναλυτικότερα ανά θεματική ενότητα:

Οργανωσιακή κουλτούρα

Πέραν των προαναφερόμενων, η οργανωσιακή κουλτούρα των φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά Αμυντικού Τύπου Οργανωσιακής Κουλτούρας η οποία χαρακτηρίζεται από την αντίσταση και εναντίωση του προσωπικού σε οποιαδήποτε αλλαγή τόσο σε επίπεδο οργάνωσης και οργανωτικών δομών όσο και σε επίπεδο άσκησης των καθηκόντων αρμοδιοτήτων καθώς και σε ζητήματα που αφορούν την εισαγωγή νέων τεχνολογιών (ειδικά Τ.Π.Ε.).

Συνέπεια της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας είναι το γεγονός ότι, οι φορείς του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα δεν διαθέτουν αναγκαία ευελιξία που θα τους

επιτρέπει να προσαρμόζονται γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις τεχνολογίας.

Για την αλλαγή της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας της δημόσιας διοίκησης και την επιλογή μιας άλλης που θα είναι καταλληλότερη θα πρέπει προηγουμένως να ελεγχθούν μια σειρά παραμέτρων όπως (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012) :

- Η μορφή και το είδος της υπηρεσίας που θα πρέπει να παρέχει στους πολίτες.
- Οι ψυχοκοινωνικές ανάγκες των διαφόρων ομάδων πολιτών.
- Οι επικρατούσες κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες.
- Η ιδιοσυγκρασία των δημοσίων υπαλλήλων.
- Οι ιστορικές και πολιτισμικές συνθήκες και
- Ο κατάλληλος χρόνος διενέργειας των αλλαγών.

Η διαδικασία αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας προϋποθέτει την υλοποίηση μιας σειράς ενεργειών όπως (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.- Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012):

1. Να δοθούν στο προσωπικό κίνητρα για αλλαγή.
2. Να τεθούν ευκρινείς στόχοι. Εάν γίνει προσπάθεια αλλαγής χωρίς να προσδιοριστούν οι ακριβείς στόχοι και προϋποθέσεις τότε δημιουργείται αμφιβολία η οποία δρα συγκρουσιακά με συνέπειες στην συνοχή του οργανισμού.
3. Σύνδεση με το παρελθόν. Για την ομαλή μετάβαση θα πρέπει να υπάρξει μια μεταβατική περίοδος καθώς το ανθρώπινο δυναμικό δεν εξελίσσεται όλο με τον ίδιο βαθμό.
4. Επαρκής εκπαίδευση και διαχείριση κινδύνου ειδικά για τα ανώτερα στελέχη που θα διαχειριστούν την διαδικασία αλλαγής.
5. Αναλυτική περιγραφή των δομικών στοιχείων ενός οργανισμού ειδικότερα του ανθρώπινου δυναμικού και
6. Να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη και εφαρμογή της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Μέσα από τους Οργανισμούς Εσωτερικής Λειτουργίας (Οργανογράμματα που καθορίζουν τη τυπική οργάνωση τους) αποτυπώνεται η Οργανωσιακή Δομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η άτυπη οργάνωση του δημοσίου τομέα

υλοποιείται μέσω της συγκρότησης ομάδων εργασίας και επιτροπών για την διαχείριση ζητημάτων λειτουργίας.

Οι βασικές αδυναμίες της οργάνωσης των δομών του δημοσίου τομέα είναι οι εξής :

- 1) μέσα στις δομές του δημόσιου τομέα έχει δημιουργηθεί ένας υπερβολικά μεγάλος αριθμός οργανωτικών μονάδων και υπερβολικά μεγάλη οριζόντια ανάπτυξη της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτό έχει ως συνέπεια την ύπαρξη προβλημάτων συνεργασίας, συντονισμού και εποπτείας μεταξύ των οργανωτικών μονάδων καθώς και την ύπαρξη δυσχερειών στον εντοπισμό της ευθύνης. Με αυτήν την πλειάδα των οργανωτικών μονάδων υπάρχει συνεπώς η παράλληλη άσκηση δημόσιων λειτουργιών και επικαλύψεις αρμοδιοτήτων μεταξύ των φορέων και οργανωτικών μονάδων του δημοσίου τομέα.
- 2) Δεν υπάρχει οργάνωση σε θέσεις εργασίας, καθηκοντολογίου και περιγραφών εργασίας (Ρωσσίδης, 2017).
- 3) Δεν δύναται σε προσαρμογή των δομών καθώς και δυσχέρεια της οργάνωσης της εργασίας και των δομών στην παρακολούθηση των μεταβαλλόμενων αναγκών και αρμοδιοτήτων των φορέων του δημοσίου τομέα (ό.π).
- 4) Η απουσία οργανωμένων δομών οριζόντιας και διαϋπηρεσιακής συνεργασίας.
- 5) Διατήρηση απαρχαιωμένων ρυθμίσεων στους οργανισμούς των υπηρεσιών καθώς και περιορισμένη μέχρι σήμερα αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του δημοσίου τομέα (ό.π).
- 6) Εκτεταμένη παρουσία φαινομένων διαφθοράς.
- 7) Αδυναμίες στην υλοποίηση των διαδικασιών στοχοθεσίας και μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Ρωσσίδης, 2017).

Οι παρατηρηθείσες αδυναμίες στην οργανωτική δομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης επιβάλλουν την αλλαγή προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητά της. Μια ενδεχόμενη αλλαγή στην οργάνωση του δημοσίου τομέα πρέπει να διέπεται από τους εξής άξονες :

- Περιορισμός του εύρους εποπτείας με στόχο την καλύτερη και στενότερη παρακολούθηση των εργασιών και την υποστήριξη προσαρμογής στις σύγχρονες εξελίξεις.
- Ορθότερη εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης.
- Η αντιμετώπιση των οργανώσεων ως συστημάτων αποτελούμενων από επιμέρους αλληλεξαρτώμενα συστήματα τα οποία εντάσσονται σε μια οργανωτική δομή ιεραρχίας ενώ, παράλληλα μεταξύ τους αναπτύσσονται οι ικανότητες προσαρμογής και ευελιξίας. (Ρωσσίδης, 2017).
- Η συγκρότηση των δομών που θα επιτρέπουν την διαϋπηρεσιακή συνεργασία μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του δημοσίου τομέα και η ανάπτυξη της σχετικής εργασιακής κουλτούρας.
- Η υιοθέτηση ενός πιο ανθρωποκεντρικού μοντέλου διοίκησης που θα εστιάζει περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό από ότι στις διοικητικές διαδικασίες. (Ρωσσίδης, 2017).
- Εστίαση στη αντιμετώπιση των φαινομένων διαφθοράς.

Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Με βάση το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο, ο προγραμματισμός προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών των φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι μια διαδικασία, οι στρατηγικοί άξονες της οποίας καθορίζονται από το Υπουργικό Συμβούλιο με την έκδοση Π.Υ.Σ. και συνίσταται στην κάλυψη νομοθετημένων κενών θέσεων επί νομοθετημένης διάρθρωσης προσωπικού των φορέων της δημόσιας διοίκησης. Ο συντονισμός της όλης διαδικασίας ανήκει στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Οι βασικές αδυναμίες της διαδικασίας Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι οι εξής :

- Η όλη διαδικασία διενεργείται με εμπειρικά κριτήρια, χωρίς την διενέργεια ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης του προσωπικού των φορέων του δημοσίου

τομέα ενώ, δεν απουσιάζουν εξωγενής παρεμβάσεις που δύναται να ανατρέψουν το σύνολο του στρατηγικού προγραμματισμού.

- Βασικές ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν είναι η νομοθέτηση του αριθμού των συνολικών θέσεων εργασίας στους φορείς του δημοσίου τομέα, η νομοθέτηση της επιμέρους διάρθρωσης των κενών οργανικών θέσεων ανά κλάδο . Η εκπαίδευση, στερεί από τους φορείς του δημοσίου την απαιτούμενη ευελιξία, ώστε ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού τους να ανταποκρίνεται στην κάλυψη των αναγκών τους και των απαιτήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Μια ενδεχόμενη αλλαγή στην διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να διέπεται από τους εξής άξονες:

- Θα πρέπει μεν βάσει του Συντάγματος η επί μέρους διάρθρωση του προσωπικού να έχει να την απαιτούμενη ευελιξία προσαρμογής στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και στις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού .
- Στα πλαίσια του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού των φορέων της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να κάνει χρήση της κατάλληλης μεθόδου ανάλυσης (π.χ. SWOT), προσδιορίζοντας την υφιστάμενη κατάσταση του προσωπικού τους, τις απαιτήσεις, τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις πραγματικές ανάγκες σε προσωπικό.

Εκπαίδευση Προσωπικού.

Οι βασικοί φορείς σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και το ΙΝ.ΕΠ. αντίστοιχα.

Για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των φορέων του δημοσίου τομέα συγκροτούνται ομάδες εργασίας που αποτελούνται από στελέχη του Ε.Κ.Κ.Δ.Δ.Α. και στελέχη των οικείων φορέων. Ο καθορισμός των προγραμμάτων εκπαίδευσης γίνεται μέσω των σχεδίων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που συντάσσονται από τους οικείους φορείς σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ενώ δίδεται η δυνατότητα στους φορείς την δημόσιας διοίκησης να εισηγηθούν στο ΙΝ.ΕΠ. προγράμματα επιμόρφωσης που να εξυπηρετούν τις ανάγκες τους.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση κρίνεται παραμελημένη με αποτέλεσμα την χαμηλή παραγωγικότητα του προσωπικού της. Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται στον χώρο εργασίας τους και κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους από τους παλαιότερους υπαλλήλους. Η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης εναπόκειται στην υποκειμενική κρίση των παλιότερων υπαλλήλων.

Η εισαγωγική εκπαίδευση του νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού, αν και προβλέπεται ως υποχρεωτική διενεργείται κατά κύριο λόγο από του παλαιότερους υπαλλήλους χωρίς την υλοποίηση επί της ουσίας σχετικών προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Δεν υπάρχει σύνδεση της στοχοθεσίας των φορέων του δημοσίου τομέα, με την εκπαίδευση του προσωπικού τους. Η επίτευξη των στρατηγικών και επιμέρους στόχων της στοχοθεσίας προϋποθέτει μεταξύ άλλων την ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, σχετικές με την θέση εργασίας του.

Επίσης, υπάρχει έλλειψη σύνδεσης της εκπαίδευσης του προσωπικού των φορέων του δημοσίου τομέα με την αξιολόγηση της κάθε θέσης εργασίας και με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.

Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας εκπαίδευσης προσωπικού ενός οργανισμού επιτυγχάνεται με το να εναρμονιστούν οι διαδικασίες με τις υπάρχουσες και πραγματικές ανάγκες και τις όποιες ελλείψεις που εμφανίζονται σε επίπεδο κατάρτισης. Μέσω της σύνδεσης αξιολόγησης των θέσεων εργασίας του οργανισμού και της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού μπορεί να επιτευχθεί η εναρμόνιση και συνεπώς να υλοποιηθεί, δια μέσου της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του.

Η εκπαίδευση του προσωπικού της δημοσίας διοίκησης θα πρέπει να διαθέτει την απαιτούμενη ευελιξία που θα της επιτρέπει να προσαρμόζεται στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις τεχνολογικές εξελίξεις ιδιαίτερα στον τομέα των Τ.Π.Ε.

Η όλη διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού των φορέων του δημοσίου τομέα θα πρέπει να διαμορφώνεται ανάλογα με την υπηρεσιακή του κατάσταση και πρέπει να συμπεριλαμβάνει προγράμματα:

- υποδοχής νεοπροσλαμβανόμενων,
- τεχνικής κατάρτισης, με σκοπό εξέλιξη και ανάπτυξη ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων,
- Εκπαιδευτικά σχετικά με την δουλειά - θέση και

- μάνατζμεντ με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων ,εποπτικών, διαχειριστικών και διαπροσωπικών, του προσωπικού.

Αξιολόγηση του Προσωπικού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Το σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση που θεσπίστηκε με τον Ν.4369/2016 αποτελεί ένα σύστημα αξιολόγησης από επιτροπές, οι οποίες αποτελούνται από ιεραρχικά ανώτερα στελέχη. Για την αξιολόγηση του προσωπικού συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους αξιολογητές.

Η μέθοδος αξιολόγησης που χρησιμοποιείται στο υπάρχον σύστημα αξιολόγησης είναι επί της ουσίας μια μορφή μεθόδου αξιολόγησης βάσει καθορισμένων κριτηρίων. Η αξιολόγηση του κάθε κριτηρίου αξιολόγησης γίνεται με την χρήση γραφικής κλίμακα βαθμολόγησης με εύρος απόδοσης από 0 έως 100 για το κάθε ένα κριτήριο χωριστά ενώ, η τελική βαθμολογία αξιολόγησης του κάθε υπάλληλου προκύπτει από τον μέσο όρο της επιμέρους βαθμολογίας των κριτηρίων αξιολόγησης.

Τα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού αφορούν την γνώση του αντικειμένου, τις υπηρεσιακές σχέσεις και την αποτελεσματικότητα σχετική με την ποσοτική και ποιοτική απόδοση καθώς και τον βαθμό επίτευξης της ατομικής στοχοθεσίας .

Η αξιολόγηση των προϊσταμένων των οργανωτικών μονάδων του δημοσίου τομέα αποτελεί μια μορφή κυκλικής αξιολόγησης 360° καθώς βασίζεται στις κρίσεις και αξιολογήσεις με καθορισμένα κριτήρια των ιεραρχικά ανώτερων και υφισταμένων στελεχών. Η αξιολόγηση του κάθε κριτηρίου αξιολόγησης γίνεται με την χρήση γραφικής κλίμακας βαθμολόγησης με εύρος απόδοσης από 0 έως 100 για το κάθε ένα κριτήριο χωριστά.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων των οργανωτικών μονάδων του δημοσίου τομέα έχουν καθοριστεί ενιαία, για το σύνολο των προϊσταμένων των οργανωτικών μονάδων και αφορούν: την γνώση του αντικειμένου , το ενδιαφέρον την δημιουργικότητα, τις υπηρεσιακές σχέσεις και την συμπεριφορά που αφορούν εξυπηρέτηση του κοινού, τις διοικητικές ικανότητες και τον βαθμό επίτευξης της ατομικής στοχοθεσίας.

Στο τελικό στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού διενεργείται Συμβουλευτική Συνέντευξη όπου ο αμέσως ιεραρχικά προϊστάμενος (ως πρώτος

αξιολογητής) καλεί τον υπάλληλο για να συζητήσει τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του καθώς και τρόπους ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού των φορέων του δημοσίου τομέα παρουσιάζει αδυναμίες όπως :

- Η μη συσχέτιση της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού με την διαδικασία ανάλυσης της κάθε θέσης εργασίας και των προτύπων απόδοσης και παραγωγικότητας που προκύπτουν από αυτή.
- Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού των φορέων του δημοσίου τομέα, επί της ουσίας δεν έχει την απαιτούμενη ευελιξία ώστε να προσαρμόζεται στην φύση και την λειτουργία του κάθε φορέα και της κάθε θέσης εργασίας αυτού.
- Η επάρκεια του προσωπικού σε επίπεδο γνώσεων, επαγγελματικής κατάρτισης και δεξιοτήτων λαμβάνεται υπόψη στην διαμόρφωση της βαθμολογίας της αξιολόγησης, χωρίς όμως να υπάρχουν επιμέρους κριτήρια για την αξιολόγηση του επιπέδου γνώσεων και επαγγελματικής επάρκειας του κάθε υπαλλήλου.
- Η μη αξιολόγηση του προσωπικού ως προς την δεκτικότητα και την δυνατότητα αφομοίωσης και εφαρμογής νέων τεχνολογιών και ειδικότερα νέων Τ.Π.Ε.
- Η αξιολόγηση του προσωπικού διενεργείται αποκλειστικά από τους άμεσα ιεραρχικά προϊσταμένους γεγονός που εμπεριέχει την αυξημένη πιθανότητα μεροληπτικής κρίσης και ασυνείδητων σφαλμάτων.
- Ο επιμερισμός της αξιολόγησης του προσωπικού ενός οργανισμού σε πολλά επίπεδα επάρκειας γεγονός που δυσχεραίνει την πραγματική αποτίμηση της επάρκειας και των ικανοτήτων του.
- Η έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και του βαθμού επίτευξης της ατομικής στοχοθεσίας του προσωπικού.

Λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες αδυναμίες, το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στην δημόσια διοίκηση χρήζει αλλαγών. Η αξιολόγηση του προσωπικού θα πρέπει να περιλαμβάνει την ουσιαστική αξιολόγηση της απόδοσης του, της επαγγελματικής του επάρκειας, της επαγγελματικής του κατάρτισης καθώς και των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του.

Η αξιολόγηση του προσωπικού σε έναν οργανισμό του δημοσίου τομέα θα μπορούσε να αποτελέσει μέρος μιας ενιαίας διαδικασίας αξιολόγησης η οποία θα περιλάμβανε την

αξιολόγηση των θέσεων εργασίας του και την αξιολόγηση του προσωπικού που απασχολείται σε αυτόν.

Το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει την θεσμοθέτηση πολλών επιπέδων κατάταξης της επάρκειας του αξιολογούμενου προσωπικού, γεγονός που δυσχεραίνει την αποτύπωση της πραγματικής κατάστασης από πλευράς επάρκειας του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού κατά την αξιολόγησή του. Θα ήταν πιο λειτουργικό η υιοθέτηση, κατά την αξιολόγηση του προσωπικού, ενός πιο περιορισμένου εύρους επιπέδου επάρκειας αποτελούμενο από τρία ή τέσσερα επίπεδα.

Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών ενός οργανισμού και ο σχεδιασμός των σχετικών προγραμμάτων εκπαίδευσης θα πρέπει να αποτελέσουν ουσιαστικό τμήμα ολοκληρωμένης διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ώστε η εκπαίδευση του προσωπικού να διενεργείται βάσει πραγματικών αναγκών επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Η αξιολόγηση της δεκτικότητας του προσωπικού στην εφαρμογή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών όσο και το επίπεδο κατάρτισης πάνω σε νέες τεχνολογίες (ειδικότερα Τ.Π.Ε.) και σε νέες μεθόδους άσκησης των καθηκόντων του, θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της όλης διαδικασίας αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού στην δημόσια διοίκηση, για είναι αντικειμενική και ρεαλιστική, θα πρέπει να είναι σε άμεση συνάρτηση και συνδεδεμένη με τη διαδικασία στοχοθεσίας των φορέων της καθώς και με την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους. Λαμβάνοντας υπόψη την αναγκαιότητα συσχέτισης της στοχοθεσίας των φορέων του δημοσίου τομέα, με την αξιολόγηση του προσωπικού τους, θα μπορούσαν οι δυο προαναφερόμενες διαδικασίες να αποτελέσουν μέρη μιας ενιαίας διαδικασίας στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης, τόσο σε επίπεδο οργανωτικής μονάδας όσο και σε επίπεδο προσωπικού.

Για την αποφυγή ασυνείδητων σφαλμάτων κατά την αξιολόγηση του προσωπικού, η όλη διαδικασία θα μπορούσε να υλοποιείται από στελέχη φορέα που δεν θα ανήκουν στην οργανωτική μονάδα, που ανήκει ο κάθε υπάλληλος ενώ, η αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου από τους ιεραρχικά προϊστάμενους του θα μπορούσε να αποτελεί μέρος της όλης διαδικασίας. Για την μεγαλύτερη αξιοπιστία της αξιολόγησης του προσωπικού, η όλη διαδικασία θα ήταν εφικτό να διενεργείται από στελέχη επιφορτισμένα με

καθήκοντα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, κατόπιν σχετικής εκπαίδευσης σε θέματα αξιολόγησης προσωπικού.

Η Στοχοθεσία στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η στοχοθεσία αποτελεί μια διαδικασία καθορισμού στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων των φορέων του δημοσίου τομέα σε ετήσια βάση. Στην διαδικασία της στοχοθεσίας των φορέων περιλαμβάνεται και ο καθορισμός της ατομικής στοχοθεσίας του προσωπικού που υπηρετεί σε αυτούς. Οι στρατηγικοί στόχοι καθορίζονται από τα όργανα διοίκησης των φορέων. Οι επιμέρους στόχοι των φορέων καθώς και οι ατομικοί στόχοι του προσωπικού τους, καθορίζονται από τους προϊσταμένους των οργανωτικών μονάδων των φορέων κατόπιν διαβούλευσης με τους υφισταμένους.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της όλης διαδικασίας στοχοθεσίας γίνεται από τους προϊσταμένους από τις αντίστοιχες οργανωτικές μονάδες των φορέων και εγκρίνονται με διευρυμένη πλειοψηφία από ολομέλειες του προσωπικού τους αντίστοιχα.

Οι βασικές αδυναμίες του συστήματος στοχοθεσίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι οι εξής :

- α) Ανύπαρχτο χρονοδιάγραμμα επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί.
- β) Ανύπαρκτη ιεράρχηση προτεραιότητας των στόχων που έχουν τεθεί καθώς και ανύπαρχτος ευρύς σχεδιασμός, μέσα στον οποίο, θα υπάρχει ο καθορισμός και η κατανομή των απαιτούμενων δράσεων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων.
- γ) Ανύπαρχτη σύνδεση μεταξύ της διαδικασίας στοχοθεσίας και των λειτουργιών της Δ.Α.Δ., π.χ. ο σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού και η ορθολογικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου οι φορείς να εξασφαλίσουν το κατάλληλο και απαιτούμενο προσωπικό για την επίτευξη των στόχων και επιδιώξεων τους.
- δ) Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της στοχοθεσίας γίνεται εμπειρικά χωρίς να υπάρχει ένα σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της, βασιζόμενο σε καθορισμένα κριτήρια τα οποία θα βαθμολογούνται με την χρήση γραμμικής κλίμακας βαθμολόγησης.
- ε) Η μη σύνδεσή της όλης διαδικασίας στοχοθεσίας των φορέων του δημοσίου τομέα με την αξιολόγηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας των οργανωτικών μονάδων τους αλλά και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από αυτές.

- στ) Η ύπαρξη μεροληψίας καθώς και μη αντικειμενικής και αξιόπιστης αποτύπωσης της πραγματικής απόδοσης της κάθε οργανωτικής μονάδας από τα όργανα κάθε ομάδας.
- ζ) Ανυπαρξία συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της στοχοθεσίας, βασιζόμενο σε καθορισμένα κριτήρια τα οποία θα βαθμολογούνται με την χρήση γραμμικής κλίμακας βαθμολόγησης.
- η) Δεν υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού με τον βαθμό επίτευξης των γενικότερων στόχων σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων όσο και σε επίπεδο στρατηγικών στόχων του φορέα.

Οι βασικοί άξονες που θα πρέπει ενδεχομένως να διέπουν την διαδικασία στοχοθεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης είναι:

- 1) Η διαδικασία στοχοθεσίας των φορέων της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να αποτελεί ένα ευρύτερο σχέδιο δράσης το οποίο θα περιλαμβάνει :
 - α) τον καθορισμό, ιεράρχηση και κατανομή των στόχων στις επιμέρους οργανωτικές μονάδες,
 - β) τον καθορισμό, ιεράρχηση και κατανομή των απαιτούμενων για την επίτευξη των στόχων δράσεων και δραστηριοτήτων καθώς και τον καθορισμό του βαθμού της μεταξύ τους αλληλεξάρτησης και
 - γ) τον καθορισμό χρονοδιαγράμματος επίτευξης στόχων.
- 2) Η στοχοθεσία στους φορείς της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να συνδέεται και με λειτουργίες της Δ.Α.Δ. όπως η εκπαίδευση, η σωστότερη αξιοποίηση και κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε οι φορείς να εξασφαλίσουν για την επίτευξη των στόχων το κατάλληλο και απαιτούμενο προσωπικό.
- 3) Η χρήση συστήματος αξιολόγησης με καθορισμένα κριτήρια βαθμολογούμενα με την χρήση γραμμικής κλίμακας βαθμολόγησης βάσει του καθορισμένου χρονοδιαγράμματος. Η στοχοθεσία και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της θα πρέπει να συνδέεται με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των φορέων της δημόσιας διοίκησης καθώς και με την ποιότητα των παραγόμενων υπηρεσιών. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της στοχοθεσίας καθώς και της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των οργανωτικών μονάδων των φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να γίνονται από τις προβλεπόμενες, από το ισχύοντα πλαίσιο, μονάδες τους για την μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

4) Τόσο ο βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας του προσωπικού των φορέων της δημόσιας διοίκησης όσο και ο βαθμός επίτευξης των ευρύτερων και στρατηγικών στόχων τους απαιτείται να συνδέεται με την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Η σύνδεση αυτή θα πρέπει να γίνεται με ιεράρχηση των στόχων, συγκεκριμενοποιημένα και ποσοτικοποιημένα βάσει καθορισμένων κριτηρίων απόδοσης.

Η Ηγεσία και η Υποκίνηση του Προσωπικού.

Η συμβολή της ηγεσίας στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης έχει ξεχωριστή αξία καθώς δύναται να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη πολλών λειτουργιών σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως ο προγραμματισμός, η αξιολόγηση, η διοίκηση, η οικονομική διαχείριση, η διαχείριση ποιότητας κλπ.

Η ηγεσία στην Δημόσια Διοίκηση αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι προϊστάμενοι και Διευθυντές :

- Διαμορφώνουν την αποστολή της δημόσιας οργάνωσης, διευκολύνουν την επίτευξή της και συμβάλουν στην πραγματοποίησή του οράματός της.
- Εξασφαλίζουν την ανάπτυξη και υλοποίηση του απαιτούμενου πλαισίου αξιών με στόχο την μακροχρόνια επιτυχία.
- Συμμετέχουν προσωπικά στην ανάπτυξη και υλοποίηση του συστήματος ανάπτυξης της οργάνωσης.

Στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων τους, οι προϊστάμενοι οργανωτικών μονάδων του δημοσίου θα πρέπει (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.- Αλεξιάκος & Λουκανίδου, 2012) :

- Να δώσουν στο προσωπικό το περιθώριο και την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.
- Να εστιάζουν στην ανάπτυξη των δυνατών σημείων του κάθε υπαλλήλου και όχι στην δυσμενή αντιμετώπιση των αδύνατων σημείων του.
- Να συνεργάζονται με το προσωπικό, να επιβραβεύουν την προσπάθεια για πρόοδο και να δέχονται τα λάθη ως ευκαιρίες για βελτίωση.
- Να ενθαρρύνουν την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού ιδιαίτερα στο πεδίο άσκησης των καθηκόντων του.
- Να ενθαρρύνουν το προσωπικό να συμμετάσχει και να συνεισφέρει στην διαδικασία λήψεως των αποφάσεων.

Με βάση το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) 2013 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (Έκδοση 2017, Ενότητα Κριτήρια Αποτελεσμάτων) για την αξιολόγηση της απόδοσης σε επίπεδο ηγεσίας των διοικητικών στελεχών του δημοσίου τομέα λαμβάνονται υπόψη μια σειρά χαρακτηριστικών της οργανωτικής λειτουργίας όπως :

1. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και η ποιότητα των διαδικασιών για την παροχή των υπηρεσιών.
2. Η δεκτικότητα αλλά και η επιθυμία για αλλαγή.
3. Η επιχειρησιακή λειτουργία της οργανωτικής μονάδας εντός του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας.
4. Η δημοκρατική ευαισθησία και λογοδοσία.
5. Η συμμετοχή των μετόχων και η εξισορρόπηση των αναγκών των ομάδων και των συμφερόντων.
- 5) Η ικανότητα επικοινωνίας με το πολιτικό επίπεδο.
- 6) Ο βαθμός επίτευξης των στόχων.

Με βάση επίσης το Κ.Π.Α. 2013 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης ο προϊστάμενος μιας οργανωτικής μονάδας του δημοσίου θα πρέπει :

1. Να δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.
2. Να διοικήσει την οργάνωση, την απόδοσή της και τη συνεχή βελτίωσή της.
3. Να υποκινήσει και να υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να λειτουργήσει ως πρότυπο και
4. Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με την πολιτική ηγεσία και τους άλλους μετόχους.

Με βάση το παραπάνω πλαίσιο λειτουργίας των διοικητικών στελεχών στην δημόσια διοίκηση ένας ηγέτης της εποχής του για να ασκήσει επαρκώς τα καθήκοντα του, πρέπει να τον χαρακτηρίζουν κάποια επιμέρους στοιχεία όπως (Ρωσσίδης, 2017):

- Επιδίωξη καινοτομιών και πρωτοποριακών μεθόδων.
- Διαμόρφωση οράματος, επικοινωνία, μετάδοση και μεταλαμπάδευση στους υφισταμένους.

- Ενεργοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού.
- Προαγωγή της συνεργασίας και της ομαδικότητας με έμφαση στον συντονισμό.
- Συνεχής κατάρτιση, προκειμένου να διατηρείται διαρκώς ενήμερος των επαγγελματικών εξελίξεων.
- Ικανότητα στη διαμόρφωση και υλοποίηση σχεδίων.
- Εστίαση στις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Προώθηση της ανταγωνιστικότητας.

Είναι γεγονός πως η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν αφιερώνει την δέουσα σημασία και ενδιαφέρον, ώστε να υπάρχει ενσωμάτωσή της στις πρακτικές της αξίας της ηγεσίας, έχοντας ως αποτέλεσμα τις διατήρηση των προϊστάμενων αρχών που δεν χαρακτηρίζονται από την τεχνογνωσία των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και στελέχη με μοναδικό γνώμονα τη διεκπεραίωση των προσωπικών επαγγελματικών καθηκόντων.

Για την ενσωμάτωση των πρακτικών της ενσωμάτωσης της ηγεσίας στις πρακτικές του οργανωτικών μονάδων του δημοσίου τομέα, θα μπορούσε να προάγεται η διαμόρφωση ενός μοντέλου διαμόρφωσης ηγετών το οποίο περιλαμβάνει τα εξής επίπεδα:

- α) Αυτογνωσία,
- β) Την δυνατότητα καθοδήγησης των άλλων,
- γ) Την ενθάρρυνση για την ανάληψη της ευθύνης διοίκησης ενός οργανισμού και
- δ) Την μεταφορά από αποτελεσματικούς ηγέτες της γνώσης τους σε όλο το εύρος του δημοσίου τομέα.

Η δημοσιονομική προσαρμογή που επιχειρείται από το 2010 έως σήμερα συνοδεύτηκε από την εφαρμογή δημοσιονομικών περιορισμών στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Οι δημοσιονομικοί περιορισμοί που επιβλήθηκαν στην δημόσια διοίκηση επηρέασαν δυσμενώς τόσο την παραγωγικότητα όσο και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού.

Με δεδομένες τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες της χώρας, και με δεδομένους τους δημοσιονομικούς περιορισμούς στην λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, η υποκίνηση του προσωπικού αποτελεί μια από τις βασικές διαδικασίες που πρέπει να υλοποιηθεί προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα τόσο του προσωπικού όσο και της ίδιας της δημόσιας διοίκησης σαν οργανωτικό σύνολο.

Συνέπεια της οικονομικής κρίσης είναι, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση να αντιμετωπίζει περισσότερα προβλήματα και εμπόδια από ότι ο ιδιωτικός τομέας, στην χρήση κινήτρων για την υποκίνηση του προσωπικού της με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας του.

Η δημόσια διοίκηση, παρά τα όποια εμπόδια και προβλήματα, δύναται να αντλήσει από τον ιδιωτικό τομέα τεχνικές υποκίνησης που μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά της, σε επίπεδο απόδοσης του προσωπικού και σε επίπεδο επίτευξης των στρατηγικών στόχων. Οι τεχνικές υποκίνησης μπορεί να είναι η σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβή, συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων, σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας, διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ηγετών και προτυποποίηση αποτελεσμάτων ως διαδικασία κινήτρου.

Θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα στοχευμένο σύστημα κινήτρων, βασισμένο στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και των δομών (performance management) που οι προϋποθέσεις του θα στηρίζονται στην αλλαγή της κουλτούρας, την επίτευξη ευρύτερης συναίνεσης και ικανό χρονικό ορίζοντα για την αφομοίωσή του.

Τα οφέλη από τη λειτουργία ενός συστήματος διοίκησης, βάσει στόχων και απόδοσης, θα είναι περιορισμένα χωρίς την ύπαρξη ενός μάκρο-οργανωσιακού επιπέδου που σχετίζεται με τη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, τους στρατηγικούς στόχους, προϋπολογισμό, διοίκηση απόδοσης και την πλήρη αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.

8.1 Προτάσεις

Όπως αναφέρεται παραπάνω, και ειδικότερα σε περίοδο οικονομικής κρίσης, είναι αναγκαία η ύπαρξη μιας σύνθεσης ανταμοιβών. Θα πρέπει προκειμένου να είναι αποτελεσματικές οι ανταμοιβές αυτές να ωθούν τους εργαζόμενους σε μια αποδοτική συμπεριφορά και να έχουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Έτσι λοιπόν οι ανταμοιβές-κίνητρα θα πρέπει:

- ✓ Να είναι ξεκάθαρες και σαφείς. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται εντονότερα όταν οι ανταμοιβές που τους προσφέρουν είναι συγκεκριμένες και με σαφήνεια διατυπωμένες για το παραγόμενο έργο.

- ✓ Να αποδίδονται άμεσα. Η ανταμοιβή να δίνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα αλλιώς η μακρόχρονη καθυστέρηση χορήγησης της αμοιβής θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην παρακίνηση του εργαζομένου.
- ✓ Να είναι ομαδικές αλλά και ατομικές. Το προσωπικό όφελος έχει έντονη παρακίνηση αλλά και η ανταμοιβή προς την επιτυχημένη ομαδική εργασία, προς όλα τα μέλη της ομάδας βελτιώνει τη συνεργασία και συνεπώς την απόδοση των εργαζομένων.

Όσον αφορά τις εξωτερικές αμοιβές, που μπορούν να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, αυτές είναι ο μισθός και η μονιμότητα, η αίσθηση της ασφάλειας που προσφέρει η εργασία. Και τα δύο όμως αυτά έχουν αμφισβητηθεί τα χρόνια της οικονομικής κρίσης.

Με βάση όλων των παραπάνω θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σύγχρονα εργαλεία διοίκησης ανθρώπινων πόρων που θα τονώσουν την δυνατότητα της ελεύθερης έκφρασης των εργαζομένων καθώς και την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ τους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο είναι σημαντικό να εφαρμοστεί η πολιτική της «ανοικτής πόρτας», από την κορυφή της οργανωσιακής ιεραρχίας έως την βάση, η οποία ευνοεί τις ευκαιρίες προσωπικής επαφής και συνεργασίας όλων των εργαζομένων ακόμη και τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Με άλλα λόγια είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου θα υπάρχει δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των υπαλλήλων.

Κάποια από τα εργαλεία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που δύναται να μπουν σε εφαρμογή στα πλαίσια της ενίσχυσης της παραπάνω προσπάθειας είναι :

- Δημιουργία ομάδων εργασίας με τη συμμετοχή προσωπικού από όλες τις εκπαιδευτικές κατηγορίες και ιεραρχικές βαθμίδες. Έτσι δύναται να επιτευχθεί η ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εργαζομένων αλλά και η ανάπτυξη και αξιοποίηση των προσόντων και των γνώσεων τους.
- Καθιέρωση διαδικασίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών στοχεύοντας στον προσδιορισμό των κενών στις ικανότητες και δεξιότητες του υφιστάμενου προσωπικού. Έχοντας ως αφετηρία τον εντοπισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών θα μπορέσει να γίνει ο σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος, το οποίο θα ανταποκρίνεται στους στόχους που θέτονται από τον

φορέα – οργανισμό, αλλά και στην ανάγκη των εργαζομένων για ανάπτυξη και απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.

- Εμπλουτισμός της εργασίας μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας ικανοποίησης της ανάγκης των εργαζομένων για συνεχή ανάπτυξη, η ανάθεση καθηκόντων ανάλογα με τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα του κάθε εργαζόμενου αλλά και καθηκόντων που είναι διαφορετικά από το τετριμμένο και σύνηθες αντικείμενο εργασίας τους, είναι δυνατόν να ενισχύσει την προσπάθεια ανάπτυξης των εργαζομένων.

Φυσικά σημαντικό ρόλο σε αυτή την προσπάθεια ενίσχυσης της εσωτερικής παρακίνησης διαδραματίζουν τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, οι οποίοι θα πρέπει να υποστηρίζουν της επικοινωνία, την δημιουργία κλίματος ελεύθερης διακίνησης ιδεών και την ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών.

Παράλληλα, είναι απαραίτητη προϋπόθεση η συνεχής συνεργασία με τα συνδικαλιστικά σωματεία ώστε να διατηρηθεί η εργασιακή ειρήνη και να αποφευχθούν συγκρούσεις.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αποτελεσματική παρακίνηση προϋποθέτει σχεδιασμό και εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών ανθρώπινων πόρων. Η παροχή μέσων διαρκούς πληροφόρησης, η διαφάνεια, η κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών δηλ. εργαζομένων, προϊσταμένων, διοίκησης και συνδικαλιστικών σωματείων είναι οι παράγοντες που θα πρέπει να ενισχυθούν προκειμένου να βελτιωθεί η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού προς μια αποδοτική συμπεριφορά με κατεύθυνση την υλοποίηση των στόχων του κάθε δημόσιου οργανισμού και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.

“Και μια διοίκηση καθίσταται αποτελεσματική, όταν προγραμματίζει τη δράση της, θέτει στόχους και προβαίνει σε αυτό-αξιολόγηση μέσω των δεικτών που η ίδια καθορίζει. Δεικτών που θα μετρά και δεν θα είναι εικονικοί για την προσχηματική συμμόρφωση στην εφαρμογή του νόμου.”

Adam Smith

Βιβλιογραφία

Ξένη

- Bellou, Victoria (2007) "*Προσδιορισμός των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τις οργανωτικές υποχρεώσεις: σύγκριση μεταξύ του ελληνικού δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα*"
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (Eds.) Public private partnerships: an introduction. *Accountability Journal*, 16(3), 332-341
- Dessler, G. (2009). A Framework for Human Resource Management. Pearson International Edition
- Durst, S. & Newell, C. (1999), "Better, faster, stronger, government reinvention in the 1990s", *American Review of Public Administration*, Vol.29 (No. 1), pp.61-75
- Broadbent, J. – Laughlin, R (2003) "Public private partnerships: an introduction", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*
- Jones, John & Powers, Elizabeth (2004), "Change Management: The Three Elements of Transformation", *Strategy & Business*
- Koskina, A. (2008), "The "pros" and "cons" of career development in the Greek public sector", *Personnel Review*, Vol. 37, No. 3, pp. 264-279.
- Lambropoulou, E., (2012). "Myths and Realities about Corruption in Public Administration and its Discourse in Greece". Ιστοσελίδα: <http://amsterdamlawforum.org/article/view>
- Lane, P., J. – Salk, J. E- Lyles, M.A. (2001) Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, V22 Issue 12, pp. 1139-1161.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley,
- OECD (1997), *In Search of Results: Performance Management Practices*, OECD, Paris
- Patelli, A. and Phillipidou, S. (2011), "*Applying business process change (BPC) to implement multi-agency collaboration: the case of the Greek public administration*", *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, Vol. 6, No. 1, pp. 127-142.
- Politt, C. & Summa, H. (1997), "Trajectories of Reform: Public Management Change in Four Countries", Article in *Public Money & Management*, 17:1, p. 7-18

- Polychroniou P. (2009) “Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on Team Effectiveness”, *Team Performance Management*
- Spanou, C. and Sotiropoulos, D., (2011). “*The Odyssey of Administrative Reforms in Greece, 1981-2009*”: *A Tale of Two Reform Paths*.
- Thijs, N. & Staes P. (2005). Quality Management on the European Agenda. *Eirascope*, 2005/1, 33-41.
- Xirotiri- Koufidou, Stella (1997) «*Upgrading managerial work in the Greek civil service*», *The International Journal of Public Sector Management*, 10, 4 και 5, 1997 (σε συνεργασία με Ε. Πετρίδου και Δ. Μιχαήλ).

Ελληνική

- Αλεξάκος, Χρήστος & Λουκανίδου, Όλγα (2012), «*Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα.*» Αθήνα : Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Ασπρίδης, Γ. (2013) «*Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους*». Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Ασπρίδης, Γ. & Ρωσσίδης, Ι. (2017) *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*» Α΄ Εξάμηνο Σπουδών, 2017-2018. Σημειώσεις μαθήματος.
- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012), «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά.*» Αθήνα : Εκδοτικός Οίκος Rosili
- Ρωσσίδης, Ι. (2017), «*Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.*» Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (2007) Πρόγραμμα: Human Resources Management and Organizational Analysis. Ψυχολογία Κινήτρων & Υποκίνηση. Σημειώσεις μαθήματος. 2007, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Π. Ε. Πετράκης, 2007, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Π. Ε. Πετράκης
- European Foundation for Quality Management, (1999) *Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔΑ, «Η Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση»*, ΙΘ΄ Εκπαιδευτική Σειρά
- Καζάκου, Κ. (2010). «*Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.*» Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, Τομέας Δημόσιου Μάνατζμεντ, Θεσσαλονίκη.

- Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση Προσωπικού. «*Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Management. Θεωρία και Πράξη*», Αθήνα, 1991.
- Κατσιμάρδος, Π. & Μπούας, Κ. (2012), «*Μια νέα στρατηγική για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της δημόσιας διοίκησης.*» Αθήνα : ΙΝ.Ε.Ρ.Π.
- Λουγκάνη Α. (2008). «*Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ελληνική και Ευρωπαϊκή Εμπειρία.*» Εκπαιδευτική Σειρά ΙΘ΄, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.
- Μαϊστρος, Π. (2009). «*Τα τρία Κύματα Μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα [1975-2015+].*» Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μαϊστρος, Π. (2016). «*Μεταρρυθμίσεις ή Επικοινωνιακές Φωτοβολίδες;*. 1η Έκδοση.» Αθήνα: Μεταμεσονύκτιες Εκδόσεις.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1991). «*Διοικητικές Μελέτες.*» Αθήνα: Σάκκουλας
- Μακρυδημήτρης, Α.- Σπανού Κ. – Τσούκας, Χ. – Καρκατσούλης, Π. (2001) «*Τι πρέπει να αλλάξει στη δημόσια διοίκηση.*» *Οικονομικός Ταχυδρόμος*. 17 Νοεμβρίου 2001
- Μέργος, Γ. και Μακρυδημήτρης, Α. (2012). «*Η Προώθηση των Μεταρρυθμίσεων στην Ελληνική Οικονομία.*» Αθήνα: Ακαδημία Αθηνών.
- Μιχαλόπουλος, Ν. –Μακρυδημήτρης, Α. (επιμ.) (2000) «*Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση.*» Αθήνα: Παπαζήση: Αθήνα
- Μουζέλης, Ν. Π. (2009). *Οργάνωση και γραφειοκρατία*. Αθήνα: Σάκκουλας Α.Ε.
- Μπαμπалиούτας, Λ. (2013). «*Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.*» Τομ. Β΄. Αθήνα: Σάκκουλας Α.Ε.
- Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλεξανδρή, «*Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1998.
- Μπουραντάς Δημήτρης & Παπαλεξανδρή Νάνσυ (2016), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Ε. Μπένου
- Μπουραντάς, Α. – Βάθης, Α. - Παπακωνσταντίνου, Χ. – Ρεκλείτης, Π. (1999) *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών* Γ' Γενικού Λυκείου Τεχνολογικής κατεύθυνσης. Αθήνα: ΟΕΔΒ
- Ντάνος, Α. (2014). *Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Παπαδάκη Σ και Γιανναδάκη Ε, (2010), «*Οργανωσιακή Αλλαγή*», Ηράκλειο
- Παπαιωάννου Ι, (2008), «*Οργανωσιακή Αλλαγή*», Ηράκλειο
- Παπαχατζής, Γ. Μ. (1991). *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα διοικητικού δικαίου* Αθήνα: Σάκκουλα Α.Ε.

- Ραμματά, Μ. (2011). «Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ. 1η Έκδοση.» Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Σπανού, (1996), *Το Πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης, μια πρώτη προσέγγιση, Οικονομικά Θέματα*, IOBE
- Σπηλιωτόπουλου, Επ. «Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου», 9η έκδοση, εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1999, σελ. 250
- Σωτηρόπουλος Δημήτρης, Α. - Χριστόπουλος, Λεωνίδας Υποψήφιος Διδάκτορας Πολιτικής Επιστήμης ΕΚΠΑ «Πολυνομία, Κακονομία και Γραφειοκρατία στην Ελλάδα Ανάλυση Αποτυχιών του Παρελθόντος και Προτάσεις Βελτιωτικών Παρεμβάσεων» Ιούλιος 2016
- Τάχος, Α. «Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο», 5η έκδοση, εκδ. Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1996, σελ. 167.
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- Φλωράτος Χ. (2005) , «Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση :Αδυναμίες -Μέτρα Εξυγίανσης.» Αθήνα Εκδόσεις Αρσένη.
- Χρήστος Αλεξάκος & Όλγα Λουκανίδου (2012), «Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα.» Αθήνα : Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,» Αθήνα" : Εκδόσεις Interbooks

Νόμοι Εγκύκλιοι

- ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007. Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν.3230/04).
- Ν.1320//1983 (Φ.Ε.Κ.6/Α/11-01-1983) «Πρόσληψη στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις»
- Π.Δ.318/1992 (Φ.Ε.Κ.161/Α/26-09-1992) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών -πλην εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των νομικών προσώπων Δημοσίου Δικαίου».
- Ν.2190/1994 (Φ.Ε.Κ.28/Α/03-03--1994) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή του προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης».
- Ν.2527/1997 (Φ.Ε.Κ. 206/Α/08-10-1997) «Τροποποίηση και Συμπλήρωση διατάξεων του Ν.2190/1994 και άλλες διατάξεις» .

- Ν.3230/2004 (Φ.Ε.Κ.44/Α/11-02-2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
- Ν.3260/2004 (Φ.Ε.Κ. 151/Α/06-08-2004) «Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης».
- Ν.3528/2007 (Φ.Ε.Κ. 26/Α/09-02-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»
- Ν.3584/2007 (Φ.Ε.Κ. 26/Α/09-02-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»
- Ν.3812/2009 (Φ.Ε.Κ. 234/Α/28-12-2009) «Αναμόρφωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα».
- Ν.4250/2014 (Φ.Ε.Κ. 74/Α/26-03-2014) «Διοικητικές Απλουστεύσεις -Καταργήσεις. Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα -Τροποποίηση Διατάξεων του Π.Δ. 318/1992)»
- Ν.4369/2016 (Φ.Ε.Κ. 33/Α/27-02-2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών, επιλογής προϊσταμένων κλπ.»
- Ν.4440/02-12-2016 (Φ.Ε.Κ.224/Α/02-12-2016) «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στην Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση κ.λπ.»
- Π.Υ.Σ. 27/29-12-2016 (Φ.Ε.Κ. 243/Α/30-12-2016) «Παράταση ισχύος της Π.Υ.Σ.33/2006»
- Νόμος 2880/2001 «Πρόγραμμα «Πολιτεία» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ Α'9/30.01.2001)
- Νόμος 1943/1991 - ΦΕΚ 50/Α/11.4.1991. «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις.»
- Νόμος 2218/1994 - ΦΕΚ Α-90/13.6.1994. «Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης - Τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και άλλες διατάξεις.» 13 Νόμος 2539/1997- ΦΕΚ 244/Α/4.12.1997. «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης.»
- Νόμος 2839/2000 (ΦΕΚ Α'/196/12.09.2000), «Ρυθμίσεις θεμάτων Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις»
- Αιτιολογική Έκθεση Ν/Σ 4369/2016

- Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ (2007, σελ. 8)

Μελέτες - Εκθέσεις

- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2012). *Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση*. Ιστοσελίδα <http://www.opengov.gr/minreform>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2014). *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Βάσει του Στόχου «Επενδύσεις για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση»*. Περιφερειακή Πολιτική της ΕΕ: Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα - Ελλάδα. Βρυξέλλες: Υπηρεσία Εκδόσεων Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ιστοσελίδα: <https://www.espa.gr/el>
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2014a). *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014 – 2016*. Ιστοσελίδα: <http://www.opengov.gr/minreformm>
- Σωτηρόπουλος, Α. και Χριστόπουλος, Λ., (2016). *Πολυνομία, Κακονομία και Γραφειοκρατία στην Ελλάδα: Ανάλυση Αποτυχιών του Παρελθόντος και Προτάσεις Βελτιωτικών Παρεμβάσεων*. Αθήνα: Διανέοσις. Ιστοσελίδα: <https://www.dianeosis.org/wp-content>
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2017a). *Αποστολή Οδηγού Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) – Οδηγίες εφαρμογής του ΚΠΑ*. Αθήνα. Ιστοσελίδα: <http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads>
- Lambropoulou, E., (2012). “Myths and Realities about Corruption in Public Administration and its Discourse in Greece”. Ιστοσελίδα: <http://amsterdamlawforum.org/article/view>
- Transparency International, (2016). Corruption Perceptions Index 2016. Ιστοσελίδα: http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index
- Κουζής Γ.(2008): «*Ευελιξία και ασφάλεια (flexicurity): Μια κριτική προσέγγιση, Κοινωνική Συνοχή και Ανάπτυξη*»
- 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
- Σωτηράκου, Τ. & Ζέππου, Μ. (2005), «*Πώς να ευθυγραμμιστεί η πολιτική της ελληνικής δημόσιας διοίκησης με τις πολιτικές διαχείρισης του δημόσιου τομέα της Ευρωπαϊκής Ένωσης*»,

- Τατιάνα Σωτηράκου , Μαρία Ζέπου , (2006) «Χρήση μέτρησης επιδόσεων για τον εκσυγχρονισμό του ελληνικού δημόσιου τομέα»

Πτυχιακές Εργασίες

- Στέφανος Μπομπολάκης «Η Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης στο Πλαίσιο των Μνημονίων: Προτάσεις, Υλοποίηση και Αξιολόγηση»
- Μαρία Μιχαήλ Μαντζιάρη «Διαχείριση Αλλαγών υπό την προοπτική των εργαζομένων : Η Διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες »

Websites

www.et.gr

www.oecd.org

www.eipa.nl

<http://caf.eipa.eu/3/108/&for=searchpost>