



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ – Ο.ΔΙ.Μ.»

Κατεύθυνση III:

«Διοίκηση και Οικονομία Δημόσιων Οργανισμών και Φορέων»

Τίτλος Διπλωματικής εργασίας :

«Η συμβολή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Η περίπτωση της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου».

Τίτλος Διπλωματικής εργασίας στην αγγλική γλώσσα:

«The contribution of New Public Management in the efficient utilization of human resources. Case study : The Northern Aegean Region».

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια :

Κοσβανή Παναγιώτα

Επιβλέπων Καθηγητής:

Δρ. Ρωσσίδης Ιωάννης

Επιτροπή Αξιολόγησης:

Δούνιας Γεώργιος, Καθηγητής & Ασπρίδης Γεώργιος, Καθηγητής

Χίος 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πρώτα απ' όλους τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Ρωσσίδη Ιωάννη, για την ανάθεση του συγκεκριμένου θέματος, για την επιστημονική καθοδήγησή του, την αμέριστη βοήθεια και συμπαράστασή του καθώς και την υπομονή του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους συνεντευξιαζόμενους – προϊσταμένους της Π.Β.Α. για την άμεση ανταπόκρισή τους, τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν ακόμη και εκτός ωρών εργασίας, διότι χωρίς την συμμετοχή τους δεν θα μπορούσα να είχα ολοκληρώσει την διπλωματική μου αλλά και να έχω καταλήξει στα αποτελέσματα αυτής. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Πλακωτάρη Γεώργιο ο οποίος σε ότι και αν χρειάστηκα μέσα από την Π.Β.Α. πάντα ήταν πρόθυμος να με βοηθήσει ή να με παραπέμψει σε αρμοδίους.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου για την κατανόηση τους, καθώς χρειάστηκε να αφιερώσω ώρες από την εργασία μου για την διπλωματική μου.

Τέλος, θα ήθελα να πω και ένα τεράστιο ευχαριστώ από καρδιάς στην οικογένεια μου, για την αγάπη τους, την υπομονή τους, για το κουράγιο που μου έδωσαν αλλά και για την συνεχή στήριξη τους κατά τη διάρκεια αλλά και μέχρι το τέλος αυτής.

«Είμαι συγγραφέας αυτής της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων ή ιδεών, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία»..

Πίνακας περιεχομένων

Εικόνες	6
Πίνακες.....	6
Επεξηγήσεις Ακρωνύμιων - Συντομογραφιών και Συμβόλων.....	7
Περίληψη.....	9
Abstract	10
Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση	11
1.1. Εννοιολογικές οριοθετήσεις.....	12
1.2. Η Βεμπεριανή Διοίκηση – Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης.....	13
1.3. Η εξέλιξη από τη γραφειοκρατία στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	16
1.4. Κατάσταση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα.....	19
Κεφάλαιο 2 ^ο : Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	23
2.1. Η εμφάνιση του νέου δημόσιου μάνατζμεντ.....	23
2.2. Έννοια του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ	24
2.2.1. Χαρακτηριστικά του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.....	27
2.2.2. Υποκατηγορίες του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.....	31
2.2.3. Οι δράσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.....	32
2.3. Προοπτικές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Δημόσια Διοίκηση.....	33
2.4. Η εφαρμογή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Ελληνική επικράτεια	35
2.5. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	51
Κεφάλαιο 3 ^ο : Διοίκηση ανθρώπινων πόρων στο Δημόσιο Τομέα υπό το πρίσμα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.....	53
3.1. Η ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	53
3.2. Ορισμοί της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	57
3.3. Πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στο Δημόσιο Τομέα υπό το πρίσμα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.....	58
3.3.1. Παρακίνηση.....	60
3.3.2. Ηγεσία.....	63
3.3.3. Συμπεριφορά	67
3.3.4. Επικοινωνία.....	68
3.3.5. Ομαδικότητα.....	69
3.3.6. Εκπαίδευση.....	71
3.3.7. Ανάπτυξη.....	73
3.3.8. Προσέλκυση	74

3.3.9. Επιλογή	75
3.3.10. Αξιολόγηση της Απόδοσης	76
3.3.11. Αμοιβή	81
3.3.12. Εργασιακή ασφάλεια και Υγιεινή	82
3.3.13. Στελέχωση	83
3.3.14.Εργασιακές Σχέσεις	84
Κεφάλαιο 4ο : Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.....	85
4.1. Περιγραφή και Δημογραφικά στοιχεία της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου.....	87
4.1.1. Εκπαιδευτικό Επίπεδο.....	92
4.2. Ανθρώπινο Δυναμικό και Υφιστάμενες Υπηρεσίες της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου	93
4.3. Ποιοι είναι οι στρατηγικοί στόχοι της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου	96
4.4.Τι αποτελεί σύγχρονη πρόκληση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου.....	101
4.5. Η αποστολή της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου.....	106
4.6. Παράγοντες που επηρεάζουν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου	108
4.7. Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου	109
Κεφάλαιο 5ο : Έρευνα	114
5.1. Εισαγωγή	114
5.2. Σκοπός της έρευνας – Ερευνητικά ερωτήματα	114
5.3. Μεθοδολογία έρευνας.....	115
5.4. Συμμετέχοντες στην έρευνα.....	116
5.5. Συλλογή και ανάλυση πρωτογενών δεδομένων	118
5.6. Προβλήματα έρευνας	132
5.7. Συμπεράσματα	132
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	137
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ	137
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	140
ΝΟΜΟΙ.....	154
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΩΝ	155
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....	156

Εικόνες

Εικόνα 1 Φάυλος κύκλος της γραφειοκρατίας	18
Εικόνα 2 Ηλικιακή Ομάδα Συνεντευξιαζόμενων	120
Εικόνα 3 Φύλο Συνεντευξιαζόμενων	121
Εικόνα 4 Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο Συνεντευξιαζόμενων	122
Εικόνα 5 Έτη θητείας στο Δημόσιο Τομέα & Έτη προϋπηρεσίας σε θέση Ευθύνης	123
Εικόνα 6 Έτη εργασίας των συνεντευξιαζόμενων στον Ιδιωτικό τομέα.....	124

Πίνακες

Πίνακας 1 Ορισμοί του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.....	25
Πίνακας 2 Χαρακτηριστικά του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.....	29
Πίνακας 3 Μεταρρυθμιστικά προγράμματα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	37
Πίνακας 4 Παράγοντες για τη βελτίωση της ποιότητας.....	61
Πίνακας 5 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας.....	71
Πίνακας 6 Πληθυσμός ανά Δήμο στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου	88
Πίνακας 7 Μόνιμος Πληθυσμός Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου ανά Φύλο, Δήμο και Περιφερειακή Ενότητα 2011	90
Πίνακας 8 Δείκτες Γήρανσης, Εξάρτισης και Αντικατάστασης Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου ανά Δήμο 2011	91
Πίνακας 9 Κατανομή Πληθυσμού Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου κατά Επίπεδο Εκπαίδευσης και Δήμο 2011	92
Πίνακας 10 Θέσεις Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου.....	95
Πίνακας 11 Διεύθυνση διαφάνειας και Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης - Ενδεικτικοί ποσοτικοί δείκτες	113

Επεξηγήσεις Ακρωνύμιων - Συντομογραφιών και Συμβόλων

Ακρωνύμιο – Σύμβολο / Συντομογραφία	Επεξηγήσεις
Α.Ε.	Ανώνυμη Εταιρεία
Α.Ε.Π.	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Α.Δ.Ε.Δ.Υ.	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
Γ.Γ.Π.Σ.	Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων
Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
Δ.Ν.Τ.	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
Δ.Ο.Π.	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Ε.Α.Δ.	Εθνική Αρχή Διαφάνειας
Ε.Δ.Ε.Τ.	Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Ε.Κ.	Επαγγελματικής Εκπαίδευσης Κατάρτισης
Ε.Κ.Δ.Δ.Α	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Κ.Τ.	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
Ε.Ο.Π.Υ.Υ.	Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας
Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Κ.	Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας
Ε.Σ.Π.Α.	Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης
Ε.Φ.Κ.Α.	Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
Ι.Δ.Α.Χ.	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
Ν.Δ.Δ.	Νέα Δημόσια Διοίκηση
Ν.Δ.Μ.	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Β.Α.	Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου
Π.Ε.	Περιφερειακή Ενότητα

Σ.τ.Π	Συνήγορος του Πολίτη
Τ.Α.	Τοπική Αυτοδιοίκηση
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών
Η.Ρ.	Human Resource – Ανθρώπινο Δυναμικό
Η.Ρ.Μ.	Human Resource Management–Διοίκηση Ανθρώπ. Δυναμικού
Ρ.Ο.Ι.	Return On Investment – Απόδοση της επένδυσης

Περίληψη

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται ως ένα μεγάλο, ποικίλο και πολύπλοκο σύστημα, που αποτελείται από διαφορετικούς τύπους και ποικίλους δημόσιους οργανισμούς που παρέχουν όλα τα είδη των κρατικών υπηρεσιών. Το διοικητικό μοντέλο της Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας είναι η γραφειοκρατία. Το γραφειοκρατικό μοντέλο που εφαρμόζεται στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα συγκεντρωτικό, άκαμπτο και αναποτελεσματικό, που απαιτεί επείγουσες και ριζικές αλλαγές. Σήμερα, η δημόσια διοίκηση έχει εισέλθει σε μια νέα εποχή, εστιάζοντας περισσότερο στα αποτελέσματα και καταδεικνύοντας τη σημασία της αποτελεσματικότητας στη διαμόρφωση πολιτικής και τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο των σύγχρονων μορφών δημόσιας διοίκησης. Ο απώτερος στόχος του η υιοθέτηση σύγχρονων μορφών δημόσιας διοίκησης.

Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980 στο Ηνωμένο Βασίλειο, και στη συνέχεια άρχισε να υιοθετείται από τις κυβερνήσεις της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας, επιτυγχάνοντας με επιτυχία σημαντικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις στις περισσότερες χώρες. Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ προέκυψε από την ανάγκη να εφαρμοστούν τεχνικές που θα εξασφαλίζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των πόρων και μεθόδους στο κοινό, εστιάζοντας στις διαδικασίες διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα.

Ένα από τα βασικά στοιχεία του νέου δημοσίου μάνατζμεντ, το οποίο θα αναλύσουμε στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου. Έμφαση δίνεται στα διοικητικά στελέχη με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, αλλά και την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των εργαζομένων. Μέσω των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως με τη σωστή εφαρμογή των μεθόδων του νέου δημοσίου μάνατζμεντ μπορεί να οδηγήσει τις δημόσιες υπηρεσίες σε αποτελεσματικότητα, αντανακλώντας τη βελτίωση των διεργασιών και της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη, αυξάνοντας παράλληλα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Βέβαια σημαντικός παράγοντας για τη μεταρρυθμιστική διαδικασία είναι εκείνος του ανθρώπινου δυναμικού καθώς είναι ο καταλύτης για οποιαδήποτε αλλαγή.

Λέξεις κλειδιά: Νέο Δημόσιο μάνατζμεντ , ανθρώπινοι πόροι, Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

Abstract

Greek public management is characterized by a large, diverse, and complex system which consists of various types and an array of public institutions which provide all the forms of government services. The administration of public management in Greece is bureaucratic. The bureaucratic model implemented in Greece is particularly centralist, rigid, and ineffective and is in need of urgent and radical changes. Today, public management is entering a new era, focusing on results and demonstrating the importance of efficiency in shaping policy and decision-making in a contemporary framework of public management. The ultimate goal is the implementation of contemporary forms of public management.

New public management appeared in the United Kingdom in the late 1970's and the early 1980's, soon after, it was adopted by the governments of Australia and New Zealand, achieving significant management reforms in most countries. New public management emerged from the need to implement techniques that ensure maximum efficiency in the use of resources and services, focusing on management procedures in the private sector.

One of the basic elements of new public management which is to be analyzed in this thesis, is human resource management in the North Aegean Region. Emphasis is placed on management staff with the aim of improving the quality of services, as well as the optimal capitalization of employees. Through interviews conducted, I concluded that proper implementation of new public administration may promote efficiency in public services, reflecting improvement in quality of services to the public, likewise increasing employee satisfaction. Unequivocally, human resources is a significant factor in reform procedure as is the catalyst for any other change.

Key words: New public management, human resources, North Aegean Region

Κεφάλαιο 1^ο : Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση

Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται γενικά το σύνολο των νόμιμων μέσων και ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους. Η Δ.Δ. μιας χώρας αποτελεί μέρος του κρατικού μηχανισμού της και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας. Υπό την ευρεία έννοια η Δ.Δ. περιλαμβάνει δύο επιμέρους έννοιες, αυτή της εκάστοτε Κυβέρνησης και 'υπό στενή έννοια' αυτή της διοίκησης. Ως κυβέρνηση με την ευρύτερη έννοια ορίζουμε τις τυπικές θεσμικές διαδικασίες μέσω των οποίων σταθεροποιείται η τάξη, λαμβάνονται και εφαρμόζονται αποφάσεις σε εθνικό επίπεδο. Ο Γ.Ασπρίδης (2015) στο σύγγραμμα του η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση ανέφερε πως ο όρος διακυβέρνηση (governance) ορίζεται με τη φράση « how to run the business of the state ». Οι άνθρωποι του κράτους ή των επιχειρήσεων οφείλουν να εφαρμόζουν τους κανόνες της επιστημονικής μεθόδου και να συμβάλλουν στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή δημόσιων πολιτικών (Μακρυδημήτρης, 2004). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή όρισε τη διακυβέρνηση ως «τη δομή κανόνων και διαδικασιών που επιδρούν στην άσκηση της εξουσίας, η οποία πρέπει να ασκείται με ανοιχτότητα, συμμετοχή, λογοδοσία, αποτελεσματικότητα και συνοχή. Οι αρχές αυτές είναι σημαντικές για την εγκαθίδρυση μιας περισσότερο δημοκρατικής διακυβέρνησης» (Andersen, 2004· Λευκή Βίβλος για την Περιβαλλοντική Ευθύνη, Βρυξέλλες 2000: 1547/7).

Η Δ.Δ. πρέπει να διακρίνεται από την ιδιωτική τόσο ως προς τα μέσα που μεταχειρίζεται, όσο και ως προς τους σκοπούς που υπηρετεί. Η ιδιωτική διοίκηση εξυπηρετεί το ιδιωτικό συμφέρον και ιδιωτικούς καθαρά σκοπούς και για να τους επιτύχει χρησιμοποιεί την συνδιαλλαγή, δηλαδή συμβατικές μεθόδους. Αντίθετα η Δ.Δ. είναι προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση δημοσίων αναγκών, σκοπών δημοσίου ή γενικού συμφέροντος, και αναγκών του κοινωνικού συνόλου, ενώ για την εξυπηρέτηση των σκοπών και στόχων αυτών χρησιμοποιεί κυρίως δημόσια εξουσία και καταναγκασμό. Η Δ.Δ. με την έννοια που την περιγράψαμε αποκαλείται και κυριαρχική ή εξουσιαστική διοίκηση, και βασίζεται σε κανόνες δημοσίου δικαίου, ενώ αντίθετα η ιδιωτική διοίκηση αποκαλείται συναλλακτική και λειτουργεί στο πλαίσιο της ελεύθερης αγοράς και της ιδιωτικής οικονομίας στη βάση των κανόνων του ιδιωτικού δικαίου.

Την διοίκηση την διακρίνουμε σε διοίκηση κατά το οργανικό και κατά το λειτουργικό κριτήριο. Την διοίκηση σύμφωνα με το οργανικό κριτήριο αποτελούν όλοι οι φορείς άσκησης δημόσιας διοίκησης, οι οποίοι διαθέτουν την νομική μορφή Νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου. Αντίθετα, δημόσια διοίκηση κατά το λειτουργικό κριτήριο αποτελούν όλα τα νομικά πρόσωπα που επιτελούν δημόσια υπηρεσία ή εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον ανεξάρτητα από το αν αυτά έχουν τη μορφή Νομικών προσώπων του δημοσίου ή του ιδιωτικού δικαίου.

1.1. Εννοιολογικές οριοθετήσεις

«Ο όρος Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται γενικά στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του κράτους (ήτοι εκτός των νομοθετικών και δικαστικών οργάνων και αρχών δηλαδή εκτός από το κοινοβούλιο, τις υπηρεσίες της Βουλής και τα δικαστήρια και τις γραμματείες τους), που αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους στο κεντρικό, το περιφερειακό και το τοπικό επίπεδο και είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται σε τελικό στάδιο από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Έχουν επίσης ως έργο τους την κριτική ανάλυση των επιπτώσεων αυτών των ρυθμίσεων και ενεργειών της Διοίκησης στην κοινωνική ζωή, καθώς και τον σχεδιασμό μέτρων για την αναπροσαρμογή του δικαίου και της δημόσιας πολιτικής απέναντι στα δημόσια προβλήματα και ανάγκες» (Μακρυδημήτρης και Πραβίτα, 2012).

Στο δοκίμιο του «Η εξέλιξη της πολιτικής» ο Max Weber διαχώρισε σε δύο κατηγορίες τις δημόσιες λειτουργίες: διοικητικές και πολιτικές. Πολιτικές είναι οι υπηρεσίες που λαμβάνουν τις αποφάσεις και διοικητικές αυτές που τις εφαρμόζουν. Η Δ.Δ. και η κυβέρνηση είναι τα δύο βασικά μέρη της εκτελεστικής εξουσίας. Η κυβέρνηση αποφασίζει μέσω της Βουλής, εκφράζοντας τη λαϊκή κυριαρχία ενώ η Δ.Δ. εκτελεί τις αποφάσεις, μέσω των οργάνων της (Μακρυδημήτρης, 2010). Σύμφωνα με τους Buchbinder & Shanks, με τον όρο Δ.Δ. εννοούμε «το σύνολο των νόμιμων μέσων και ενεργειών που έχουν συγκεκριμένους στόχους που αποβλέπουν στην ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους» (Buchbinder και Shanks, 2011).

Μπορούμε να διακρίνουμε πως οι τρεις από τους πολλούς ορισμούς που έχουν δημοσιευθεί αναφέρονται στην εφαρμογή των νόμων από τη Δ.Δ. η οποία θεωρείται κομμάτι της εκτελεστικής εξουσίας αλλά και της κρατικής μηχανής. Σαφώς ο κάθε συγγραφέας έχει διαφορετική οπτική γωνία και αυτός είναι ο λόγος που άλλοι την θεωρούν ως ένα μηχανισμό εφαρμογής των νόμων και κάποιοι άλλοι προσπαθούν να την δουν από την πλευρά της επιστήμης. Το συμπέρασμα όμως που δίνεται από τους διαφορετικούς ορισμούς είναι πως αποτυπώνουν την εξελικτική πορεία της Δ.Δ.

1.2. Η Βεμπεριανή Διοίκηση – Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης

Η γραφειοκρατία (Bureaucratization) αποτελεί εφαρμοσμένο οργανωτικό μοντέλο το οποίο προέρχεται από τη λέξη bureau η οποία σημαίνει γραφείο. Η γραφειοκρατία δεν αποτελεί απλά ένα μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας, αλλά ένα ολοκληρωμένο οργανωτικό μοντέλο το οποίο διαθέτει ιστορικό παρελθόν, συμπαγή κουλτούρα αλλά και θεμελιωμένο θεωρητικό υπόβαθρο. Παρ' όλο που η επιρροή της αλλά και η εμβέλειά της είναι άρρητα συνδεδεμένα με τον δημόσιο τομέα, έχει υιοθετηθεί – εφαρμοστεί και στον ιδιωτικό.

Στα τέλη του 19^{ου} και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ο πολιτικός οικονομολόγος και γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber διατύπωσε την έννοια της γραφειοκρατίας. Συνέδεσε την εξέλιξη του γραφειοκρατικού τρόπου οργάνωσης με την παρουσία του αστικού κράτους και του αστικού τρόπου παραγωγής, τα οποία λόγω της οργανωτικής διάρθρωσης και μεγέθους χρειαζόνταν οπωσδήποτε τη λειτουργία του συντονισμού ενώ είχαν την δυνατότητα να διαθέσουν πόρους για να συντηρηθεί η γραφειοκρατία (Weber 1979).

Επιπρόσθετα, ο Weber πίστευε ότι η γραφειοκρατία αποτελούσε τον πιο ορθολογικό τρόπο οργάνωσης και ότι συνδυάζει με αρκετά αποτελεσματικό τρόπο τον καταμερισμό της εργασίας, την εξειδίκευση με τη συγκέντρωση εξουσίας αλλά και με τον συντονισμό. Ακόμη ισχυρίζεται πως ο γραφειοκρατικός τρόπος οργάνωσης περιλαμβάνει αξιοπιστία, ακρίβεια, σταθερότητα και πειθαρχία. Θεωρεί πως στη γραφειοκρατία ο ορθολογισμός ο οποίος έχει εξασφαλιστεί από τη δημοκρατία αποτελεί τη βάση των ιεραρχικών σχέσεων οι οποίες γίνονται αποδεκτές με ευκολία αφού αποτελούν τα απαραίτητα μέσα για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Weber 1979).

Οι παραδοσιακές κρατικές γραφειοκρατίες εμπνέονταν σε μεγάλο βαθμό από το μοντέλο Weberian, το οποίο είχε ισχυρή επιρροή στη διαμόρφωση των περισσότερων δυτικών διοικητικών συστημάτων. Οι κύριες αρχές του περιλαμβάνουν την ιεραρχία, τους επίσημους κανόνες, την ομοιομορφία, τη νομιμότητα, την τυποποίηση των διαδικασιών, τον καταμερισμό εργασίας, την πλαστοπροσωπία, την αξιοκρατία και τα τεχνικά προσόντα (Weber 1946). Το μοτίβο Weberian επηρέασε τα διοικητικά συστήματα σε διαφορετικούς βαθμούς και με ποικίλη εστίαση. Εν ολίγοις, κατά την αγγλοσαξονική παράδοση, η αμερικανική έκδοση της παλιάς Δ.Δ. έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στις διοικητικές πτυχές, θέτοντας στον πυρήνα των διοικητικών λειτουργιών την αποτελεσματική εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής και της παροχής υπηρεσιών, την οργανωτική αποτελεσματικότητα, τον ιεραρχικό έλεγχο, τον επαγγελματισμό, ορθολογισμό, ουδετερότητα και δημοκρατική λογοδοσία (Denhardt and Denhardt, 2000; Peters and Wright, 1996; Wilson, 1887). Οι γραφειοκρατίες της Βόρειας και Κεντρικής Ευρώπης ακολούθησαν αντίστοιχα πρότυπα δημοκρατικών καθεστώτων πρόνοιας και «οργανικές» αντιλήψεις για ισχυρά και κυρίαρχα κράτη (Painter and Peters, 2010b). Τα διοικητικά συστήματα της Νότιας Ευρώπης εμπνεύστηκαν από τη ναπολεόντεια παράδοση και τη γαλλική δημόσια υπηρεσία (Ongaro, 2009), εστιάζοντας στις κοινωνικές και πολιτικές αξίες της διοίκησης, όπως η ισότητα, η αλληλεγγύη, η καθολικότητα, η ουδετερότητα και η νομιμότητα (Chevallier, 2005; Kernaghan, 2000 ; Stoffaës, 1995).

Τα κανονιστικά θεμέλια των παραπάνω προτύπων προέρχονται από την έννοια του δημοσίου συμφέροντος, η οποία διασφαλίστηκε μέσω του πολιτικοδημοκρατικού ελέγχου και της λογοδοσίας της διοίκησης. Η βασική αποστολή της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος συνεπαγόταν μια σαφώς καθορισμένη διάκριση μεταξύ δημόσιων οργανισμών και ιδιωτικών εταιρειών (Perry και Rainey, 1988) και συγκεκριμένης διοικητικής επαγγελματικής δεοντολογίας (Αργυριάδης, 2006). Ωστόσο, η πραγματικότητα αποκάλυψε αποκλίσεις μεταξύ θεωρίας και πρακτικής που αμφισβήτησαν και σταδιακά διαβρώνουν την αξιοπιστία των παραδοσιακών γραφειοκρατιών. Οι περιορισμοί ευελιξίας, η χαμηλή παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα και τα ζητήματα πολιτικοποίησης συνοψίζουν ορισμένα από τα πρακτικά ελαττώματα και τους περιορισμούς τους. Επιπλέον, όσον αφορά τη σχέση κράτους-κοινωνίας, αυτά τα μοντέλα επικρίθηκαν για την περιορισμένη συμμετοχή των πολιτών και την αδύναμη κοινωνική συμμετοχή. Το παραδοσιακό

γραφειοκρατικό μοντέλο αμφισβητήθηκε επίσης για την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές απαιτήσεις και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις αυξανόμενες οικονομικές ανάγκες, οδηγώντας σε μια συνολική επανεξέταση της γραφειοκρατίας (Hughes, 2003: 2).

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται ως ένα μεγάλο, ποικίλο και πολύπλοκο σύστημα, που αποτελείται από διαφορετικούς τύπους και ποικίλους δημόσιους οργανισμούς μεγέθους που παρέχουν όλα τα είδη των κρατικών υπηρεσιών (π.χ. εκπαίδευση, υγεία, οικονομικές υπηρεσίες, αναπτυξιακές και κοινωνικές υπηρεσίες, πολιτιστικές υπηρεσίες κ.λπ.). Το διοικητικό μοντέλο της Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας είναι το γραφειοκρατικό. Το γραφειοκρατικό μοντέλο που εφαρμόζεται στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα συγκεντρωτικό, άκαμπτο και αναποτελεσματικό με ποικίλα μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν το μοντέλο ως "Οιονεί γραφειοκρατία", η οποία απαιτεί επείγουσες και ριζικές αλλαγές. Οργανώσεις του κοινού τομέα είναι δομημένες ως πυραμίδες, οι αποφάσεις και οι πολιτικές διατυπώνονται στην κορυφή, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες αποφασίζονται επίσης στο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας και διανέμονται στα χαμηλότερα επίπεδα μέσω μιας ιεραρχικής αλυσίδας διοίκησης. Σε εμπειρική τους έρευνα οι Σωτηράκου και Ζέππου έδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι ικανοποιητικά πληρωμένοι σε σχέση με τους υπαλλήλους που απασχολούνται στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα και οι μισθοί τους υστερούν κατά πολύ με το μέσο μισθό των εργαζομένων που εργάζονται σε άλλες διοικήσεις των ευρωπαϊκών χωρών. Ωστόσο, οι δημόσιοι υπάλληλοι χαρακτηρίζουν ως θετικό το σταθερό μισθό, την ασφαλή απασχόληση σε όλη τη ζωή και την ευκαιρία να κερδίσει μία ανώτερη διοικητική θέση στην ιεραρχία (Σωτηράκου & Ζέππου, 2005).

Η Ελλάδα ήταν η πρώτη χώρα που συμμετείχε στην Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση που υπέγραψε μνημόνιο οικονομικών και χρηματοπιστωτικών πολιτικών με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και την Ε.Κ.Τ. για να εξασφαλίσει οικονομική βοήθεια και να αποτρέψει την οικονομική κατάρρευση μετά τη διεθνή οικονομική κρίση. Παρά το γεγονός ότι οι υιοθετηθείσες, οι αλλαγές ήταν μια σημαντική στροφή προς την απελευθέρωση της οικονομίας, εξακολουθούν να υπάρχουν προβλήματα δημόσιας πολιτικής. Όπως υποστήριζαν οι ερευνητές Ακριβός, Ρεκλείτης και Πρίφτη (Akrivos, Reklitis & Prifti ,2013) η ελληνική δημόσια διοίκηση παραμένει γραφειοκρατική οργάνωση με περιορισμένη χρήση της κάθετης ανοδικής επικοινωνίας, ενώ σύμφωνα

με τη Λάδη & Δαλάκου (2010) η δομή της χαρακτηρίζεται από ιεραρχία και συγκεντρωτισμό.

1.3. Η εξέλιξη από τη γραφειοκρατία στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

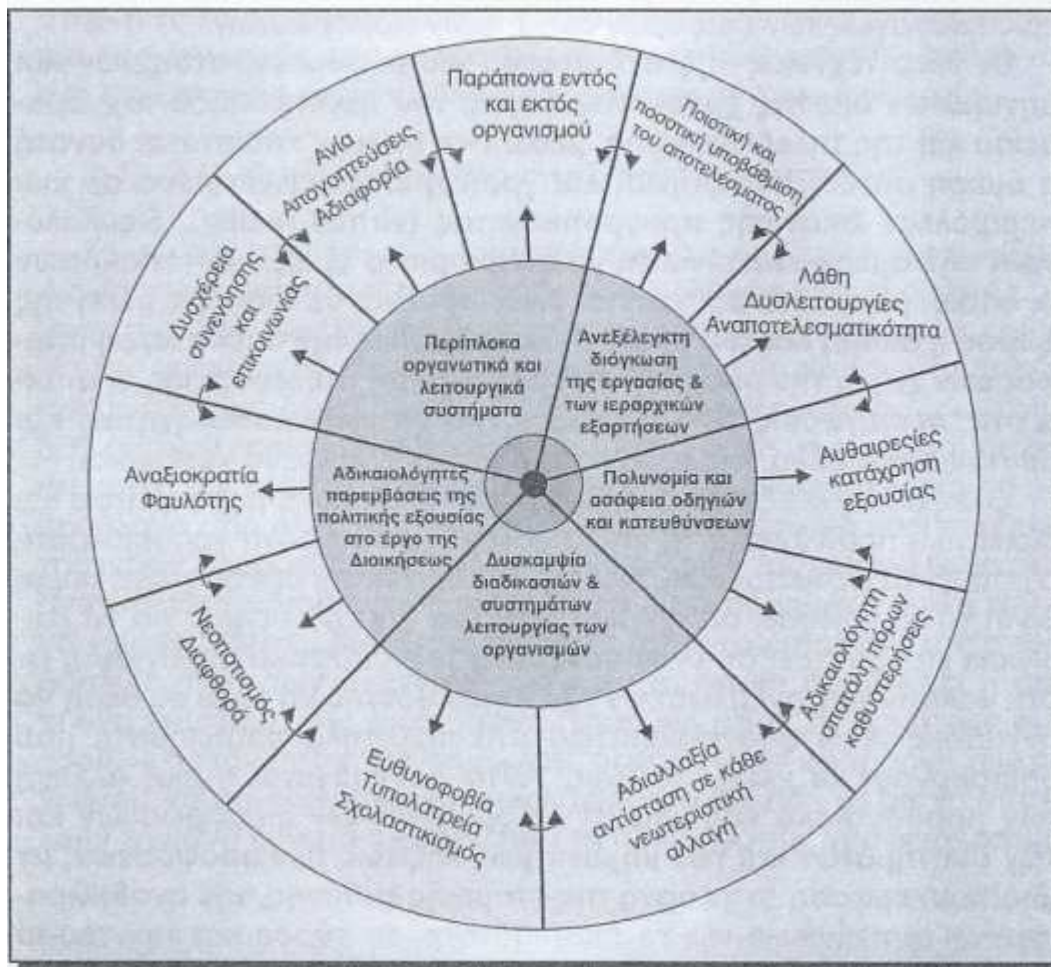
Το πολύπλοκο αμφίσημο φαινόμενο που δεν είναι άλλο από την γραφειοκρατία, επικράτησε ως ο βέλτιστος τρόπος για την οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών. Η γραφειοκρατία ορίζεται ως «το φαινόμενο, στο οποίο μία οργάνωση λειτουργεί με ιεραρχική διοίκηση και κάθε θέση έχει αυστηρά προσδιορισμένες αρμοδιότητες» (Παπαμιχαήλ. Σ, 2014)

Η γραφειοκρατία έχει ιστορικές απαρχές και έχει ταυτισθεί είτε με τη δημόσια διοίκηση είτε με συγκεκριμένη κοινωνική τάξη και έχει αποτελέσει περιγραφικό όρο μιας ολόκληρης κοινωνίας. Η εμφάνιση της γραφειοκρατίας στην ορθολογική εκδοχή της και η εκπλήρωση των στόχων μέσω της προσήλωσης στους κανόνες και σε συνδυασμό με την νομιμότητα, την αντικειμενικότητα αλλά και την εντιμότητα που διαπνέει αυτή τη δράση θεωρήθηκε ότι αρμόζει απόλυτα με την δημόσια οργάνωση. Η γραφειοκρατική συμπεριφορά ήταν αποτελεσματική και ικανή σε σταθερές αλλά και σε απλές συνθήκες δράσεις με σκοπό τη διαχείριση των αιτημάτων των πολιτών οι οποίοι διακρίνονται από επαναληπτικότητα και σταθερότητα.

Σημαντική για τον Φαναριώτη (1999) ήταν η συμβολή της γραφειοκρατίας στο σύγχρονο κράτος αφού μπορούσε να εισηγηθεί τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και την άρση των ανισοτήτων από τις επιπτώσεις της ελεύθερης οικονομίας και του ανταγωνισμού αλλά και την ισόρροπη ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας. Η εσφαλμένη δραστηριοποίηση των υπηρεσιών, η κακή οργάνωση, η νοοτροπία αλλά και οι συμπεριφορές του προσωπικού της Διοίκησης οδήγησε σε έναν φαύλο κύκλο (εικόνα 1). Σαφώς η διοίκηση θα μπορούσε να εξέλθει από αυτόν τον φαύλο κύκλο αλλά απαιτούνται ριζικές αλλαγές. Για να συμβεί αυτό θα έπρεπε η γραφειοκρατία να μπορεί να ανταποκρίνεται στα πολλαπλά προβλήματα που δημιουργούν οι εξελίξεις, αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσα από ένα σύγχρονο τεχνοκρατικό μηχανισμό. Συνεπώς θα χρειαστεί θεμελιώδη αλλαγή στη νοοτροπία με έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, αίσθηση του καθήκοντος και της κοινωνικής ευθύνης αλλά και προσήλωση στην αξιοκρατία.

Η γραφειοκρατία στην εποχή που διανύουμε δεν είναι ο καλύτερος τρόπος οργάνωσης αφού υπάρχει ραγδαία αλλαγή συνθηκών λειτουργίας του κράτους αλλά και της δημόσιας διοίκησης. Χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι η αλλαγή της κοινωνικής πραγματικότητας και ο επαναπροσδιορισμός της σχέσης κράτους και κοινωνίας. Η εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής, ο ανταγωνισμός τόσο στην αγορά των προϊόντων όσο και στην αγορά εργασίας συνέβαλαν στην αναθεώρηση του γραφειοκρατικού προτύπου. Κοινή παραδοχή είναι το γεγονός πως η κοινωνική πραγματικότητα καθώς και η οικονομική πολιτική καθιστούν αναγκαία τη δρομολόγηση αλλαγών.

Η Δ.Δ. για να καλύψει την ικανοποίηση των πολιτών αλλά και για να αυξήσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα των Δημοσίων Υπηρεσιών στρέφεται προς της μεθόδους του Ν.Δ.Μ. Το Ν.Δ.Μ. είναι αυτό που μπορεί να συμβάλλει τόσο στους παραδοσιακούς μεθόδους όσο και στην υιοθέτηση νέων μεθόδων και πρακτικών της διοίκησης.



Εικόνα 1 Φαύλος κύκλος της γραφειοκρατίας

Πηγή : Π. Φαναριώτης , Δημόσια Διοίκηση , αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα ,Αθήνα 1999

Παραδοσιακά, η Δ.Δ. διοικούσε κυβερνητικά μέσα από εξειδικευμένες γραφειοκρατίες που λειτουργούσαν στο τυπικό μοντέλο τμημάτων Weberian που διαχώριζε την πολιτική από τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, σε πολλές δυτικές κοινωνίες, αυτό το μοντέλο αποδείχθηκε τελικά απογοητευτικό (Barzelay, 2001). Οι προσπάθειες για την αποκατάσταση της κατάστασης οδήγησαν σε «bureau pathologies» (Caiden, 1991) που, μαζί με δύσκολους οικονομικούς καιρούς, σύντομα οδήγησαν στην άνοδο του Ν.Δ.Μ. Το κύμα διοικητικών μεταρρυθμίσεων του Ν.Δ.Μ. είχε σημαντικό αντίκτυπο στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών. Αυτό που ξεκίνησε αρχικά σε αγγλόφωνες χώρες και στη συνέχεια εξαπλώθηκε σε άλλες δυτικές χώρες (Hill and Hure, 2014: 93) σύντομα κυριάρχησε σε διοικητικά συστήματα σε όλο τον κόσμο, χάρη εν μέρει στην εξωτερική υποστήριξη του ΟΟΣΑ, της Παγκόσμιας

Τράπεζας και άλλων διεθνών οργανισμών (Hong, 2013; Pollitt and Bouckaert, 2011; Sahlin - Andersson, 2001).

Η ώθηση για αλλαγή προήλθε από διάφορες κατευθύνσεις, τόσο εντός όσο και εκτός των συστημάτων Δ.Δ. Ελλείμματα και οικονομικές κρίσεις μετά τον ανταγωνισμό που προκύπτει από την παγκοσμιοποίηση που ασκούν πίεση στις εθνικές κυβερνήσεις και τις οικονομίες, ταχέως αναπτυσσόμενες τεχνολογίες πληροφοριών που ανοίγουν νέες δυνατότητες, επαναπροσδιορίζουν τη διαχείριση και αναδιαρθρωμένες διαδικασίες εργασίας, την έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ εκτελεστικών πολιτικών και διοικητικών ηγετών, και η δυσαρέσκεια των πολιτών με τις επιδόσεις του δημόσιου τομέα οδήγησε σε μια πιο ιδεολογικά προσανατολισμένη νεοφιλελεύθερη οικονομική πολιτική (Osborne and Gaebler, 1992; Self, 2000; Simonet, 2011). Έτσι, ο κύριος στόχος των περισσότερων από αυτές τις μεταρρυθμίσεις επικεντρώθηκε στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, στη σύναψη συμβάσεων, στην ιδιωτικοποίηση της παροχής υπηρεσιών και στην υιοθέτηση μεθόδων διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα, συμπεριλαμβανομένου ενός προσανατολισμού βάσει αποτελεσμάτων. Κάτω από το Ν.Δ.Μ. , οι πολιτικοί έπαιξαν έναν ρόλο καθορισμού στόχων, ενώ οι γραφειοκράτες έπρεπε να είναι αυτόνομοι διευθυντές που λογοδοτούν μέσω των μέτρων απόδοσης και των κινήτρων που βασίζονται στην παραγωγή (Pollitt και Bouckaert, 2011).

1.4. Κατάσταση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα

Η αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών καθώς και η λειτουργία τους απασχολεί σχεδόν όλες τις χώρες για αρκετές δεκαετίες . Η Δυτική και Βόρεια Ευρώπη εφάρμοσαν λειτουργικά το γραφειοκρατικό σύστημα, το οποίο όμως δεν αναπτύχθηκε από τη Νότια Ευρώπη στη πλήρη του μορφή, εξαιτίας της σχέσης εξάρτησης της διοίκησης από την πολιτική εξουσία και των ιδιαίτερων πελατειακών σχέσεων των πολιτών με το Κράτος (Σωτηρόπουλος, 2007).

Συγκεκριμένα, στη χώρα μας, επιχειρήθηκαν διάφορες πρωτοβουλίες αλλά και προθέσεις για την προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης βάσει των Ευρωπαϊκών κατευθύνσεων, οι «...αδράνεις αποδείχτηκαν ισχυρότερες από τις επιταγές της Ε.Ε. και ότι έμεινε ήταν σχεδόν ένας τυπικός ή κόλουρος εξευρωπαϊσμός» (Καζάκος 2010, σελ.59). Συνεπώς παρά τις διαδοχικές προσπάθειες για μεταρρυθμίσεις, το μοντέλο

οργάνωσης και λειτουργίας της διοίκησης του Κράτους δεν μεταβλήθηκε ουσιωδώς. Η αδυναμία της έγκαιρης προσαρμογής αλλά και εφαρμογής των κατευθύνσεων του εκδημοκρατισμού και της ευρωπαϊκής ενοποίησης στοίχισε μια ακόμα ευκαιρία για λειτουργική αλλαγή στη χώρα μας.

Με τη πάροδο των χρόνων ήταν προφανέστερη η λειτουργική αδυναμία του Κράτους, ιδιαίτερα στο διοικητικό τομέα ώστε να ανταποκριθεί ποιοτικά στην αποστολή του, σε πεδία της δημόσιας πολιτικής με υψηλή κοινωνική απήχηση, σημασία και ενδιαφέρον, όπως η παιδεία, η υγεία, η ασφάλεια, οι επικοινωνίες, η έρευνα και η καινοτομία (Μακρυδημήτρης, 2010). Συμπερασματικά η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα του Κράτους δεν μπόρεσε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες και τις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας.

Η Δ.Δ. δεν οργανώθηκε με σωστό τρόπο για να εκπληρώσει τους στόχους της. Αντίθετα το διοικητικό πρότυπο που υιοθέτησε και επιχείρησε να εφαρμόσει προερχόταν από άλλη διοικητικό πολιτισμό. Ταυτίστηκε με το Κράτος και χρησιμοποιήθηκε από αυτό για την επιβολή της εξουσίας του στον πολίτη. Συνεπώς η Δ.Δ. , αντί να πραγματώνει το ρόλο της, δηλαδή να εξυπηρετεί τον πολίτη, κατάντησε ο εξουσιαστής του και το όργανο της επιβολής των απαιτήσεων της κρατικής εξουσίας (Παρθενόπουλος, 1997).

Την κακή κατάσταση και λειτουργία της Δ.Δ. βιώνει και αντιλαμβάνεται ο πολίτης όπου καθημερινά απευθύνεται σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς που είναι αρμόδιες για την υγεία, την πολεοδομία, τη φορολογία, την ασφάλεια κ.λ.π. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι ο πολίτης είναι ο πιο ευάλωτος και ανίσχυρος καθώς εξαρτάται από το Κράτος και είναι αυτός που ταλαιπωρείται καθημερινά (Μακρυδημήτρης, 2012).

Στις περισσότερες εκθέσεις του ΟΟΣΑ αποτυπώνει για τη χώρα μας το 2001, στην παράγραφο 246 ότι:

«Η Ελλάδα υποφέρει από απουσία δεξιοτήτων και κινήτρων για την αποδοτικότητα, από θεσμικές αγκυλώσεις, από ανεπαρκή συντονισμό, από νομικιστική παράδοση και ένα πνεύμα παθητικότητας και αδράνειας, από υπερβολικό συγκεντρωτισμό, από έλλειψη πειθαρχίας και την αποστροφή προς τις ανταγωνιστικές αγορές. Αντίθετα, οι

πελατειακές σχέσεις και το πνεύμα της συντεχνίας κυριαρχούν και λειτουργούν παραλυτικά»

Σε πλήρη συμφωνία με τα παραπάνω, διαχρονικό και αναλλοίωτο χαρακτηριστικό των δημοσίων οργανισμών αποτελεί η έλλειψη ανεξαρτησίας των ηγετών από τις πολιτικές επιβολές, με αποτέλεσμα την έλλειψη φαντασίας, ελευθερίας κινήσεων, γνώσεων, επιστημονικής κατάρτισης και εν τέλει αποτελεσματικότητας στις οποιοσδήποτε αποφάσεις (Κέφης, 1998). Συνεπώς η διοίκηση δεν λειτουργεί σωστά τόσο χρονικά όσο και ποιοτικά. Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι η χώρα σήμερα χρειάζεται νέα θεσμικά εργαλεία και καταρτισμένους ανθρώπους ώστε να τα χρησιμοποιήσουν (Παπαδόπουλος, 2008).

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, αν και είχε οργανωθεί και δομηθεί σύμφωνα με τη γραφειοκρατική λογική, δεν κατάφερε να λειτουργήσει με τους συγκεκριμένους κανόνες λειτουργίας καθώς και με τα χαρακτηριστικά τα οποία διέθεταν οργανώσεις βεμπεριανού τύπου, όπως προσδιορισμένη διαφάνεια, ιεραρχία, επαγγελματισμό και αξιοπιστία. Αν και επιχειρήθηκαν διάφορες διοικητικές μεταρρυθμίσεις, το κυρίαρχο 'δόγμα' συγκρότησης του κρατικού μηχανισμού δεν κατάφερε να αποβάλλει τα χαρακτηριστικά των πελατειακών σχέσεων, του νομικισμού και της γραφειοκρατίας (Μακρυδημήτρης, 2012).

Η λειτουργία της Δ.Δ. παρουσίασε μικρές και αργές αλλαγές λόγω της μετάβασης και εδραίωσης της δημοκρατίας αφού συντελέστηκαν βήματα προόδου και εκσυγχρονισμού. Η αντίληψη όμως που κυριαρχούσε τους πολίτες ήταν αρνητική, γεγονός που σε συνδυασμό με την αδυναμία του κρατικού συστήματος να επιλύει τα ζητήματα που προέκυπταν, κατέστησαν τη Δ.Δ. ως το μεγάλο πρόβλημα όλων των κυβερνήσεων της χώρας. Συνεπώς με αυτό τον τρόπο μπορούν να δικαιολογηθούν αρκετές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που αποφασίστηκαν, οι περισσότερες όμως εγκαταλείφθηκαν λόγω των γραφειοκρατικών αντιστάσεων ή απότομων αλλαγών, σύμφωνα με το σχεδιασμό του μεταρρυθμιστικού πλάνου της εκάστοτε κυβέρνησης.

Η βάση της δημόσιας διοίκησης εξακολουθεί να είναι γραφειοκρατική, σε συνδυασμό με την κομματοποίηση των διοικητικών μηχανισμών που καθιστά ανίσχυρο το πεδίο εφαρμογής των νόμων. Συνεπώς διαπιστώνουμε πως η Δ.Δ. βρίσκεται εδώ και πολλά χρόνια σε βαθιά και γενικευμένη κρίση θεσμών και νοοτροπίας, ενώ παράλληλα παρουσιάζεται ελλιπής ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της

(Ζιανίκας, 1996). Ο Μακρυδημήτρης επιβεβαιώνει πως η αυξανόμενη δυσπιστία και η αποστροφή των πολιτών οι οποίοι «...διστάζουν, δυσπιστούν, απογοητεύονται και φοβούνται τη γραφειοκρατία των δημοσίων οργανισμών και των περίπλοκων και ακατανόητων χαρακτηριστικών τους, όπως είναι η γλώσσα, η λογική και οι διαδικασίες, ενώ προκειμένου να διευκολυνθεί η πρόσβασή τους και να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος τριβής τους με αυτήν, καταφεύγουν σε θεμιτά ή αθέμιτα μέσα» (Μακρυδημήτρης 1999, σελ.55)

Κεφάλαιο 2^ο : Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

2.1. Η εμφάνιση του νέου δημόσιου μάνατζμεντ

Η ετικέτα Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δημιουργήθηκε για πρώτη φορά από τον Christopher Hood (1991) ως στενό όνομα για ένα σύνολο παρόμοιων διοικητικών δογμάτων που κυριαρχούσαν στην ατζέντα της γραφειοκρατικής μεταρρύθμισης σε πολλές χώρες του ΟΟΣΑ από τα τέλη της δεκαετίας του 1970. Η Ν.Δ.Δ. ως πρακτική και ως σύνολο ιδεών στη δημόσια διοίκηση εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του '70 και στην δεκαετία του '80. Ήταν ισχυρότερη στις αγγλοαμερικανικές χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Νέα Ζηλανδία, την Αυστραλία και τις ΗΠΑ. Το σύγχρονο διοικητικό σύστημα δημιουργήθηκε τον 19ο αιώνα. Μέχρι τη δεκαετία του '60, ο παρεμβατικός χαρακτήρας της κυβέρνησης ήταν αρκετά εμφανής στις δραστηριότητες παραγωγής, παροχής και ρυθμίσεων. Τα χαρακτηριστικά αυτού του παρεμβατικού κράτους καθορίστηκαν ξεκάθαρα από τον Max Weber, με έντονη ηχώ από άλλους μελετητές. Η διχοτομία πολιτικής-διοίκησης, η διοίκηση βάσει κανόνων, η αξιοκρατία, το σύστημα σταδιοδρομίας, ο καταμερισμός εργασίας και η ιεραρχία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος (Peters, 1996). Ο Κάντεν υποστήριξε: *«Όλοι κατηγορήσαν το αδιέξοδο της γραφειοκρατίας, ειδικά την κακή απόδοση των δημοσίων γραφειοκρατιών και τις καθημερινές ενοχλήσεις των περιορισμών, της ογκώδους γραφειοκρατίας, των δυσάρεστων υπαλλήλων, της κακής εξυπηρέτησης και των διεφθαρμένων πρακτικών»* (Hughes, 2003). Το παλιό διοικητικό μοντέλο έχει υποστεί σοβαρές κριτικές για την αδυναμία του να παραδώσει αγαθά και υπηρεσίες στους ανθρώπους. Έτσι προέκυψε η νέα προσέγγιση, δηλαδή η Ν.Δ.Δ. προκειμένου να αντικαταστήσει το παραδοσιακό μοντέλο δημόσιας διαχείρισης κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και του 1990 ως απάντηση στις ανεπάρκειες του παραδοσιακού μοντέλου (Hughes, 2003). Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που οδήγησαν στην εμφάνιση του ΝΔΜ ήταν η ιστορική μετατόπιση της κρατικής ιδεολογίας από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 σε προηγμένα καπιταλιστικά έθνη προς έναν νεοφιλελεύθερο τύπο, ο οποίος απορρίπτει το κράτος πρόνοιας, αντιτίθεται σε έναν μεγάλο δημόσιο τομέα, αμφιβάλει για την ικανότητα της κυβέρνησης, κατηγορεί τη δημόσια γραφειοκρατία, πιστεύει στην

υπεροχή του ιδιωτικού τομέα και τονίζει τον ανταγωνισμό της αγοράς στην παροχή υπηρεσιών (Haque, 2003).

Ταυτόχρονα η ώθηση για διεθνή ανταγωνιστικότητα και οικονομική αποδοτικότητα προκάλεσε την ανατροπή των δραστηριοτήτων του κράτους πρόνοιας και ευνόησε την απρόσκοπτη λειτουργία των αγορών. Σε ορισμένες χώρες, ιδίως στους Αγγλο-Αμερικανούς ο νεοφιλελευθερισμός προκάλεσε στροφή προς ένα μινιμαλιστικό κράτος, την απορρύθμιση και την ιδιωτικοποίηση. Ωστόσο, ένα πιθανώς πιο κοινό αποτέλεσμα είναι η νεοφιλελεύθερη αντίληψη της κυβέρνησης που συνεπάγεται μια θόλωση της διάκρισης μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών ιδρυμάτων. Από τη δεκαετία του 1980 μια σειρά χωρών του ΟΟΣΑ έχουν μεταρρυθμίσει τις δημόσιες υπηρεσίες τους σύμφωνα με ιδέες που λαμβάνονται από ιδιωτικές επιχειρήσεις και οικονομικές θεωρίες που αναπτύχθηκαν από τη μοντελοποίηση ιδιωτικών επιχειρήσεων (Hood 1995, Sahlin Anderson, 2004, Christensen & Lægreid 2007).

Αυτό το κύμα μεταρρύθμισης αναφέρεται συχνά ως New Public Management. Το Ν.Δ.Μ. γεννήθηκε από μια τεχνοκρατική νοοτροπία. Υποκινήθηκε από τη ζήτηση για βελτιωμένη αποτελεσματικότητα και λογοδοσία, παρά από την ανάγκη μεγιστοποίησης άλλων αξιών όπως η δικαιοσύνη, η ισότητα, η δέουσα διαδικασία και η συμμετοχή του κοινού (Gregory 2007). Κατά συνέπεια, παρουσιάστηκε ως πολιτικά ουδέτερο πλαίσιο - ένα πλαίσιο γενικής εφαρμογής, το οποίο προωθήθηκε ως μέσο για την επίλυση των προβλημάτων διαχείρισης σε πολλά διαφορετικά πλαίσια σε τομείς πολιτικής, επίπεδα διακυβέρνησης και χώρες. Η ιδέα ότι η αποτελεσματικότητα είναι αποδεκτή από τεχνική λύση ήταν δελεαστική για τους πολιτικούς και τους ανώτερους διευθυντές που αντιμετωπίζουν όρους φορολογικών περιορισμών. Το Ν.Δ.Μ. δημιούργησε ελπίδα για μεγαλύτερη δυνατότητα υπολογισμού και ακρίβειας στη διαχείριση των ανθρώπινων υποθέσεων (Rittel og Webber 1973)

2.2. Έννοια του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Η μεταρρύθμιση του Ν.Δ.Μ. είναι μια σκόπιμη αλλαγή στις γραφειοκρατικές δομές και τις διαδικασίες των δημόσιων οργανισμών με στόχο την επίτευξή τους να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά (Pollit and Bouckaert, 2000). Η αλλαγή μπορεί να

περιλαμβάνει τον επανασχεδιασμό βασικών διαδικασιών για την εξυπηρέτηση των πολιτών, του καθορισμού προτύπων ποιότητας για την υγεία και την εκπαίδευση ή την αλλαγή του συστήματος με το οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται, αξιολογούνται και προωθούνται. Η σχετική βιβλιογραφία παρέχει έναν αριθμό αναλυτικών ή συνοπτικών ορισμών τι είναι το Ν.Δ.Μ. Σύμφωνα με τον Pollitt και τον Bouckaert (2000), υπάρχουν τουλάχιστον δύο συνιστώσες που πρέπει να λάβουμε υπόψη μας από τον ορισμό του Ν.Δ.Μ : την έννοια του «δημοσίου μάνατζμεντ» και την έννοια της «μεταρρύθμισης». Πρώτα, παρουσιάζουμε στον Πίνακα 1 βασικούς ορισμούς της «δημοσίου μάνατζμεντ» που συντίθενται από τη βιβλιογραφία (Perry and Kraemer, 1983; Metcalfe and Richards, 1987; Pierre, 1995; Clarke και Newman, 1997; Koning, 1996).

Σε ορισμένες χώρες το κίνημα Ν.Δ.Μ. έχει κληθεί ως εκ νέου εφεύρεση ή αλλαγή κυβέρνησης, σε άλλες χώρες αναφέρεται ως ικανότητα οικοδόμησης του κράτους ή εκσυγχρονισμός του κράτους και σε άλλες χώρες αυτό ονομάζεται Νέα Δημόσια διοίκηση. Για την ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση τη δεκαετία του 1990, ήρθε το Ν.Δ.Μ. από τη Δύση και πιο συγκεκριμένα από τον Αγγλοσαξονικό κόσμο. Το Ν.Δ.Μ. στον ελληνικό δημόσιο τομέα έφτασε σχετικά αργά και εξακολουθεί να είναι υπό πρόοδο σε σύγκριση με άλλες χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Νέα Ζηλανδία και Ελβετία κ.λπ. Το Ν.Δ.Μ. δεν είναι ένα ομοιόμορφο λαμβανόμενο σώμα σκέψης αλλά είναι η διάδοση που πραγματοποιείται σε πολιτικοδιοικητικά περιβάλλοντα που έχουν τις δικές τους συγκεκριμένες προκλήσεις και τις δικές τους συγκεκριμένες αξίες, κανόνες, ρουτίνες και ρυθμίσεις (Hood, 1991). Κάθε φορά ανάλογα με το περιβάλλον στην οποία εμφανίζονται, οι αλλαγές που προτείνει το Ν.Δ.Μ. θα έχουν διαφορετικές έννοιες, τόνους και στοιχεία που προστέθηκαν σε αυτά.

Πίνακας 1 Ορισμοί του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

1. «Το δημόσιο μάνατζμεντ είναι μια συγχώνευση του κανονιστικού προσανατολισμού της Παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης και του οργανωτικού προσανατολισμού της γενικής διαχείρισης »	Perry and Kraemer, 1983
2. «Ο τομέας του δημόσιου μάνατζμεντ ορίζεται καλύτερα αναλυτικά από ότι θεσμικά. Δεν υπάρχει σαφής θεσμική διάκριση . . . Η κρίσιμη περιοχή του δημόσιου μάνατζμεντ είναι η Διαχείριση οργανωτικής αλληλεξάρτησης, για παράδειγμα, στην παροχή υπηρεσιών ή στο μάνατζμεντ της διαδικασίας του	Metcalfe and Richards, 1987

προϋπολογισμού. Το δημόσιο μανάτζμεντ ασχολείται με την αποτελεσματική λειτουργία ολόκληρων συστημάτων οργανισμών. . . Τι διακρίνει το δημόσιο μανάτζμεντ είναι η ρητή αναγνώριση της ευθύνης για την αντιμετώπιση των διαρθρωτικών προβλημάτων στο επίπεδο του συστήματος ως σύνολο »	
3. «Εκλαμβάνουμε τη δημόσια διοίκηση ως βασικό εξαγωγικό σύνδεσμο του κράτους προς την κοινωνία των πολιτών. Επίσης, η διασύνδεση μεταξύ δημόσιας διοίκησης καθώς και τη ζήτηση πολιτικής από τους ιδιώτες προς τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής »	Pierre, 1995
4. " Μιλάμε για το διοικητικό κράτος επειδή θέλουμε να εντοπίσουμε την διοίκηση ως ένα πολιτιστικό σχήμα και ένα διακριτικό σύνολο από ιδεολογίες και πρακτικές που αποτελούν ένα από τα στηρίγματα μιας αναδυόμενης πολιτικής διεύθετης »	Clarke and Newman, 1997
5. «Η δημόσια διοίκηση μπορεί να ερμηνευθεί ως κοινωνικό σύστημα που υπάρχει και λειτουργεί σύμφωνα με τους δικούς του κανόνες, αλλά από την άλλη πλευρά εξαρτάται επίσης από τις περιβαλλοντικές συνθήκες σε μια πολύπλοκη και μεταβαλλόμενη κοινωνία»	Koning, 1996
«Υπό το πρίσμα της λειτουργικής διαφοροποίησης της σύγχρονης κοινωνίας, το κράτος και η αγορά είναι αξιοσημείωτα για τις δικές τους χαρακτηριστικές στρατηγικές να ελέγχουν την παροχή αγαθών. Ο τύπος, η πλευρά και το πεδίο εφαρμογής και η κατανομή των ιδιωτικών αγαθών αποφασίζεται για την εναρμόνιση των ατομικών προτιμήσεων εντός του μηχανισμού της αγοράς · οι αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή δημόσιων αγαθών, από την άλλη πλευρά, είναι αποτέλεσμα από μια συλλογική, δηλ. Πολιτική-διοικητική, ανάπτυξη στόχων»	Koning, 1996

Η σχολή σκέψης «Νέο Δημόσιο Μανάτζμεντ» έχει επηρεάσει ευρέως τη μεταρρύθμιση της Δ.Δ. και εισήγαγε νέες διαχειριστικές πρακτικές που θέτουν μεγαλύτερη έμφαση στην αγορά και τη μεταμόρφωση των γραφειοκρατικών δομών των δημοσίων οργανώσεων. Σε γενικές γραμμές, αυτό το κίνημα θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μεταμόρφωση από τη δημόσια γραφειοκρατία σε ένα μοντέλο πιο ευέλικτης διοίκησης. Η βιβλιογραφία δίνει μια μάλλον ετερογενή άποψη για το τι σημαίνει Ν.Δ.Μ. (βλέπε π.χ. Aucoin, 1990; Dunleavy και Hood, 1994; Ferlie et al., 1996; Hambleton, 1992; Kettl, 2000; Pollitt, 1990; Ρόδος, 1987; Stoker, 1996; Talbot, 2001):

1. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση ως «κίνητρο αποτελεσματικότητας». Ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1980, με έμφαση στη μείωση του κόστους, η αποδοτικότητα αυξάνεται και είναι απλή «Διοίκηση», αυτή η αποτελεσματικότητα

οδήγησε σε αυξημένους δημοσιονομικούς ελέγχους, περισσότερα συστήματα «εντολής και ελέγχου» και επιβολή ελέγχου διοίκησης στα επαγγέλματα και τους εργαζομένους.

2. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση ως «μείωση και αποκέντρωση». Δίνει σημασία στη μετάβαση από μεγάλες, ιεραρχικές, γραφειοκρατικές οργανωτικές μορφές προς πιο αποκεντρωμένες, δικτυωμένες και ευέλικτες, επικεντρώνεται στην τάση για διαρθρωτικές αλλαγές και ενδυνάμωση των τοπικών αρχών.

3. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση ως «αναζήτηση αριστείας». Δίνει σημασία στην εστίαση της ποιότητας στις λειτουργίες «back office», αυτή η τάση επικεντρώνεται στη μάθηση των οργανώσεων, απελευθερώνοντας «επιχειρηματική» σκέψη σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, απορρύθμισης κ.λπ.

4. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση ως «προσανατολισμός δημόσιας υπηρεσίας». Με σημασία στην ανανεωμένη εστίαση στους πολίτες και τους πελάτες ως κρίσιμες μεταρρυθμίσεις, με έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών («front office»), τη διαβούλευση και τη συμμετοχή αυτή η προοπτική έχει εξελιχθεί προς την «ιδέα των ενδιαφερομένων» που υποστηρίζει, στον ιδιωτικό τομέα, ότι οι εταιρείες έχουν και άλλες ευθύνες μεγιστοποιώντας τα κέρδη για τους μετόχους. Στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει ευθύνες έναντι υπαλλήλων, προμηθευτών και κοινοτικών ομάδων μη κερδοσκοπικής φύσης.

Οι δύο τελευταίες έννοιες - το Ν.Δ.Μ. ως «αναζήτηση της αριστείας» και ο «δημόσιος προσανατολισμός υπηρεσιών» - έχουν αναπτυχθεί πιο έντονα από πρωτοβουλίες από κάτω προς τα πάνω, ειδικά στις τοπικές αρχές, παρά στις κυβερνητικές πολιτικές από την κορυφή προς τα κάτω (Clarke and Steward, 1985, Ρόδος, 1987).

2.2.1. Χαρακτηριστικά του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Το Ν.Δ.Μ. περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα πολιτικών εφαρμογής συμπεριλαμβανομένων των μέσων της αγοράς για την εξυπηρέτηση δημόσιων συμφερόντων ανταγωνισμός (δηλαδή, «ανταγωνιστικότητα» τοπικών δημόσιων υπηρεσιών) μέσω ενός συστήματος υποβολής προσφορών ανοιχτό τόσο σε ιδιωτικούς

όσο και σε δημόσιους παίκτες, π.χ., «το μοντέλο της κυβέρνησης της αγοράς» (Αργυριάδης, 2004), σηματοδοτώντας έτσι τον ανταγωνισμό στην παροχή υπηρεσιών ως πιο σημαντικό από την κατάσταση του παρόχου (Cassen, 1994; Engberg-Pedersen et al., 1996). Σε αυτό, προστέθηκαν ιδιωτικοποιήσεις, αν και το βάθος τους διέφερε μεταξύ των χωρών. Σε σύγκριση με το Ηνωμένο Βασίλειο, Νέα Ζηλανδία και Καναδά, όπου η δημόσια ιδιοκτησία ήταν μεγάλη (π.χ., ο Καναδάς ιδιωτικοποίησε τον Air Canada, τον Καναδά National, και Petro Canada), στις Ηνωμένες Πολιτείες υπήρξε μικρή ώθηση για ιδιωτικοποίηση επειδή η δημόσια ιδιοκτησία παραδοσιακά ήταν περιορισμένη.

Το Ν.Δ.Μ. περιλαμβάνει επίσης την αποκέντρωση των αποφάσεων στο πλαίσιο των δημοσίων υπηρεσιών (Borins, 1994; Ferlie et al., 1996), κίνητρα ή οικονομικά κίνητρα για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα και τον διαχωρισμό ή χωρίζοντας μεγάλες γραφειοκρατίες σε μικρότερες διαχειρίσιμες οντότητες (Hood, 1991; Pollitt, 1993). Όπως και ο ιδιωτικός τομέας, οι θεωρίες της Ν.Δ.Δ. δεν βλέπουν τους δικαιούχους των δημοσίων υπηρεσιών ως παθητικούς παραλήπτες, αλλά μάλλον ως πολίτες στον Καναδά και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Έτσι οι μεταρρυθμίσεις του Ν.Δ.Μ. επρόκειτο να επιφέρουν μεγαλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες και επιθυμίες των χρηστών (Le Grand, 1993). Άλλα εργαλεία του Ν.Δ.Μ. περιλαμβάνουν μεγαλύτερη έμφαση στα ρητά πρότυπα απόδοσης για δημόσιους οργανισμούς, για παράδειγμα, ο νόμος για τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα της κυβέρνησης των ΗΠΑ το 1993, σχετικά με τη διαχειριστική αυτονομία (Dunleavy & Hood, 1994), σε νέους τρόπους χρήσης πόρων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, αυτό περιλαμβάνει κοινή χρήση λειτουργιών διακυβέρνησης με άλλες οντότητες προς αποφυγή δαπανηρών επαναλήψεων (Ford & Zussman, 1997) και αποτελεσματικότητα (Osborne & Gaebler, 1992).

Χαρακτηριστικά της νέας δημόσιας διαχείρισης

Το κίνημα Ν.Δ.Μ. ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Οι πρώτοι ασκούμενοι εμφανίστηκαν στο Ηνωμένο Βασίλειο υπό την πρωθυπουργό Margaret Thatcher και σε δημοτικές κυβερνήσεις στις Η.Π.Α. (π.χ. Sunnyvale, Καλιφόρνια) που είχαν υποφέρει από την οικονομική ύφεση και τις φορολογικές εξεγέρσεις. Στη συνέχεια, οι κυβερνήσεις της Νέας Ζηλανδίας και της Αυστραλίας εντάχθηκαν στο κίνημα. Οι επιτυχίες τους έθεσαν τις διοικητικές

μεταρρυθμίσεις του Ν.Δ.Μ. στις ατζέντες των περισσότερων χωρών του ΟΟΣΑ και άλλων εθνών (ΟΟΣΑ, 1995). Μόνο αργότερα οι ακαδημαϊκοί αναγνώρισαν τα κοινά χαρακτηριστικά αυτών των μεταρρυθμίσεων και τις οργάνωσαν υπό την ετικέτα της Ν.Δ.Δ. (Dunsire, 1995, σ. 21). Αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά του Ν.Δ.Μ. , αδιαμφισβήτητα χαρακτηριστικά που αναφέρονται σχεδόν πάντα από ακαδημαϊκούς παρατηρητές, παρατίθενται στον Πίνακα 2, μαζί με μερικά συζητήσιμα χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται από ορισμένους αλλά όχι από όλους τους παρατηρητές (βλέπε, για παράδειγμα, Borins, 1994, 1995; Boston, Martin , Pallott, & Walsh, 1996; Buschor, 1994; Gore, 1994; Hood, 1991; Nashold et al., 1995; Reichard, 1992 και Stewart and Walsh, 1992)

Πίνακας 2 Χαρακτηριστικά του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Αδιαμφισβήτητα χαρακτηριστικά (περιλαμβάνονται από όλους τους μελετητές)	Συζητήσιμα χαρακτηριστικά (περιλαμβάνονται από κάποιους μελετητές)
--	--

Περικοπές προϋπολογισμού Κουπόνια Λογοδοσία για την απόδοση Έλεγχος απόδοσης Ιδιωτικοποίηση Πελάτες (one-stop shops, διαχείριση περιπτώσεων) Αποκέντρωση Στρατηγικός Σχεδιασμός και διαχείριση Διαχωρισμός της παροχής και παραγωγής Ανταγωνισμός Μέτρηση Απόδοσης Αλλαγή του στυλ διαχείρισης Εξωτερικές αναθέσεις Ελευθερία διαχείρισης (ευελιξία) Βελτιωμένη λογιστική Διαχείριση προσωπικού (κίνητρα) Χρέωση χρήστη Διαχωρισμός της πολιτικής και της διοίκησης Βελτιωμένη οικονομική διαχείριση Περισσότερη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας	Νομικός , προϋπολογιστικοί και περιορισμοί δαπανών Εξορθολογισμός των δικαιοδοσιών Ανάλυση και αξιολόγηση πολιτικής Βελτιωμένη ρύθμιση Εξορθολογισμός των διοικητικών δομών Εκδημοκρατισμός και συμμετοχή των πολιτών
---	--

Το Ν.Δ.Μ. μπορεί να χαρακτηριστεί από μια σειρά χαρακτηριστικών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους, αλλά δεν πρέπει απαραίτητα να είναι παρόντες ταυτόχρονα (βλ. Hood 1991, Kickert, 1997; Kettl, 2000; Lane, 2000; Pollitt et al, 2007). Τα κύρια χαρακτηριστικά εστιάζονται στα εξής:

- Τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων επιδόσεων
- Ιδέες και τεχνικές που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα.

- Τη χρήση ιδιωτικοποίησης και ανάθεσης από κυβερνητικές υπηρεσίες ή τμήματα της κυβερνητικών φορέων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας
- Τη δημιουργία ή τη χρήση αγορών ή τουλάχιστον την αύξηση του ανταγωνισμού στην παροχή υπηρεσιών και στην υλοποίηση της δημόσιας πολιτικής
- Τη χρήση δεικτών απόδοσης ή άλλων μηχανισμών για τον καθορισμό της επιθυμητής παραγωγής του ιδιωτικοποιημένου ή αυτοματοποιημένου τμήματος της κυβέρνησης ή της υπηρεσίας που έχει ανατεθεί με σύμβαση. Αυτό σημαίνει επίσης μετατόπιση από εκ των προτέρων σε εκ των υστέρων έλεγχο.

2.2.2. Υποκατηγορίες του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Στο σεμινάριο του «Μια δημόσια διοίκηση για όλες τις εποχές;» Ο Hood (1991: 3) απαριθμεί επτά αλληλεπικαλυπτόμενες αρχές που εμφανίζονται στις περισσότερες συζητήσεις για το Ν.Δ.Μ.:

1. «Εμπορική επαγγελματική διαχείριση» στο δημόσιο τομέα
2. Ρητά πρότυπα και μέτρα απόδοσης
3. Μεγαλύτερη έμφαση στον έλεγχο της παραγωγής
4. Μετατόπιση σε διαχωρισμό των μονάδων στο δημόσιο τομέα
5. Στροφή σε μεγαλύτερο ανταγωνισμό στον δημόσιο τομέα
6. Άγχος στις μορφές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα
7. Άγχος για μεγαλύτερη πειθαρχία και φειδωλή χρήση πόρων

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το Ν.Δ.Μ. είναι ένας χαλαρός όρος και διαφορετικά στοιχεία που προτείνονται κάτω από αυτόν δεν εμφανίζονται σε κάθε περίπτωση. Η έλλειψη ενός στοιχείου από τη λίστα δεν απαλλάσσει ένα πρόγραμμα από τη στρατηγική Ν.Δ.Μ. Ο Pollitt (1995) πρότεινε ότι τα στοιχεία περιλαμβάνουν ένα είδος «καλαθιού αγορών» για όσους επιθυμούν να εκσυγχρονίσουν τον δημόσιο τομέα και τα χαρακτηριστικά μίγματα διαφέρουν κάπως από χώρα σε χώρα. Τονίζεται συχνά ότι το Ν.Δ.Μ. είναι ένας χαλαρός όρος - μια έννοια ομπρέλα που χρησιμοποιείται για την επισήμανση μιας μετατόπισης με έμφαση από την

παραδοσιακή Δ.Δ. στη δημόσια διαχείριση που χαρακτηρίζεται από τη χρήση μηχανισμών τύπου αγορών και επιχειρηματικού στυλ διαχείρισης. Παρόλο που το Ν.Δ.Μ. δεν είναι ένα θεωρητικό συνεκτικό πρόγραμμα, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από ιδέες που προέρχονται από νέα θεσμικά οικονομικά, ιδιαίτερα από την έμφαση στη διάσπαση αγοραστή - παρόχου, τις προδιαγραφές υπηρεσιών και τις συμβάσεις (Hardy & Wistow 1998).

2.2.3. Οι δράσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Η εξέλιξη της κοινωνίας μας έχει εγείρει πολλά θέματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πόρων και των μεθόδων, καθώς και σχετικά με την ανάγκη προσαρμογής των οργανώσεων στη δυναμική συγκεκριμένων τομέων. Αυτό έχει κάνει αναγκαία τη διαμόρφωση μιας συνεκτικής και εξειδικευμένης διαδικασίας για την αντιμετώπιση αυτών των θεμάτων, που θα φέρει τη γέννηση της διαχείρισης. Σήμερα, η διοίκηση επηρεάζει όλες τις πτυχές των σύγχρονων οργανισμών και αποτελεί βασικό παράγοντα της εξέλιξης της κοινωνίας μας (Certo, 2002).

Η Lucica Matei διαμορφώνει μια εκτεταμένη προοπτική στην έννοια της διαχείρισης, ορίζοντας την ως *«το σύνολο των οργανωτικών και διοικητικών τεχνικών, της πρόβλεψης και του εκσυγχρονισμού των οργανωτικών δομών, της αποδοχής νέων προκλήσεων όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα, τους κανονισμούς, τα κοινωνικά πρότυπα, τις πολλαπλές ανάγκες των καταναλωτών, του περιορισμού των πόρων»* (Matei, 2006).

Οι δημόσιες υπηρεσίες εξέτασαν τις διαδικασίες διαχείρισης στον ιδιωτικό τομέα και στον δημόσιο, τα θεσμικά όργανα υιοθέτησαν μια νέα οργανωτική κουλτούρα εμπνευσμένη από τον ιδιωτικό τομέα, διατηρώντας, ωστόσο, τα πρότυπα του δημόσιου τομέα και το ιδιαίτερο νομικό καθεστώς του δημοσίου δικαίου (Matei, 2006,). Οι πιο σημαντικοί παράμετροι της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα που έφερε το Ν.Δ.Μ. είναι οι εξής (Matei, 2006):

1. Από την πολιτική μέχρι τη διοίκηση
2. Από τα πυραμδικά διοικητικά συστήματα έως τα "chester" διοικητικά συστήματα

3. Από το προγραμματισμένο και ιεραρχικό πλαίσιο αποφάσεων σε μια διχοτόμηση μεταξύ βασικών δραστηριοτήτων και υιοθέτηση λειτουργικών υπηρεσιών.
4. Από μια διοίκηση που βασίζεται στη διαδικασία σε μια διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα.
5. Από τη συλλογική παροχή δημόσιων ή κοινωνικών υπηρεσιών σε ευέλικτη παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών
6. Από τη "δαπάνη" στη "μείωση του κόστους"

2.3. Προοπτικές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Δημόσια Διοίκηση

Το νέο σύστημα διαχείρισης της Δ.Δ. έχει γίνει το κυρίαρχο παράδειγμα στη θεωρία και της προοπτικής της Δ.Δ. από τη δεκαετία του 1980, έχοντας τη σχέση του με τις αγορές και τη διαχείριση του ιδιωτικού τομέα, καθώς το παλιό διοικητικό μοντέλο έχει υποστεί σοβαρές κριτικές για την αδυναμία του να παραδώσει αγαθά και υπηρεσίες στους ανθρώπους. Το Ν.Δ.Μ. απεικονίζεται ως κανονιστική σύλληψη εντελώς διαφορετική με πολλούς τρόπους από την παραδοσιακή δημόσια διοίκηση, παρέχοντας υπηρεσίες που οι πολίτες εκτιμούν για να αυξήσουν την αυτονομία των δημόσιων διαχειριστών και να ανταμείβουν οργανισμούς και άτομα για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της παραγωγής του δημόσιου τομέα. Μπορούν οι πολίτες να εξυπηρετηθούν δίκαια με αυτές τις εμπνευσμένες από το NPM μεταρρυθμίσεις; Οι γεωγραφικές ανισότητες στη Γαλλία (Clavreul, 2010; Danet, 2010) και την Ιταλία (France et al., 2005; Franzini, 2010), οι κοινωνικοοικονομικές ανισότητες στην Ιταλία και το Ηνωμένο Βασίλειο, για παράδειγμα (σύμφωνα με την Εθνική Υπηρεσία Ελέγχου το 2010, το «χάσμα υγείας» μεταξύ των μεσαίων και των φτωχών τάξεων έχει επιδεινωθεί παρά τις δαπάνες των 20 δισεκατομμυρίων λιρών σε φτωχότερες περιοχές την τελευταία δεκαετία), οι αυξανόμενες καθυστερήσεις στην παροχή περίθαλψης στο Ηνωμένο Βασίλειο (Landrain, 2004) και σε ορισμένες, αλλά όχι όλες τις ειδικότητες στη Γαλλία, και η εμφάνιση ιδιωτικών ασφαλιστών, που προτείνονται σε διαφορετική περίπτωση. Η έλλειψη συντονισμού οδήγησε σε σύγχυση μεταξύ κρατών και περιφερειακών αρμοδιοτήτων (Landrain, 2004). Οι τοπικές υγειονομικές μονάδες ξεπερνούσαν συχνά προϋπολογισμούς που τους

διατέθηκαν και, λόγω νομισματικών ελλείψεων, καταφεύγουν σε δάνεια. Σε ένα μακροοικονομικό σχέδιο, η υποχρηματοδότηση περιφερειών και τοπικών υγειονομικών μονάδων ανάγκασε την κεντρική κυβέρνηση να αντισταθμίσει τα ελλείμματα και αυξήθηκαν οι πληρωμές του ασθενή. Τέλος, αυτά τα λάθη ενθάρρυναν τη γέννηση ενός ιδιωτικού τομέα που συμπλήρωσε το κοινό τομέα, αντί να το αντικαταστήσει (Marcon & Panozzo, 1998). Δυστυχώς, οι μεταρρυθμίσεις του Ν.Δ.Μ. δεν μπόρεσαν να ελέγξουν το κόστος.

Η προοπτική της Ν.Δ.Δ. έχει αποτελέσει αντικείμενο κρίσιμης αμφισβήτησης του μεγέθους, του ρόλου και της δομής του δημόσιου τομέα. Έννοιες όπως η αποτελεσματικότητα του κράτους έναντι της αγοράς, ο διευθυντικός προσανατολισμός σε κυβερνητικές δραστηριότητες, οι συμβάσεις και η ιδιωτικοποίηση άρχισαν να κυριαρχούν σε πολλές χώρες.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ σκοπεύει να προωθήσει μια νέα σκέψη ότι:

- το τρέχον μεταβαλλόμενο σενάριο απαιτεί κυβερνητικές μεταρρυθμίσεις,
- υπάρχει ανάγκη αλλαγής στη νοοτροπία της κυβέρνησης από την απλή εκτέλεση των καθηκόντων στον προσανατολισμό των επιδόσεων, και
- οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να είναι ριψοκίνδυνοι, προσανατολισμένοι στην αποστολή και προσανατολισμένοι στις υπηρεσίες.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της πρακτικής του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ περιλαμβάνουν:

- Παραγωγικότητα: απόκτηση περισσότερων υπηρεσιών από λιγότερα έσοδα
- Αγορά: αντικατάσταση παραδοσιακών γραφειοκρατικών δομών, μηχανισμών και διαδικασιών με στρατηγικές αγορές
- Προσανατολισμός υπηρεσίας: προτεραιότητα στις ανάγκες των πελατών
- Αποκέντρωση: μεταφορά αρμοδιοτήτων παροχής υπηρεσιών σε χαμηλότερα επίπεδα
- Διχοτομία πολιτικής - διαχείρισης: διάκριση μεταξύ πολιτικής και εκτέλεσης

Επιπλέον, έχει ορισμένα ξεχωριστά χαρακτηριστικά ως εξής:

1. Έμφαση στις διαχειριστικές δεξιότητες για τη συμπλήρωση των δεξιοτήτων χάραξης πολιτικής

2. Διαχωρισμός μεγάλων δημόσιων οργανισμών σε ξεχωριστές αυτόνομες μονάδες με δικούς τους στόχους, σχέδια και απαιτούμενη αυτονομία.
3. Υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα από τον δημόσιο τομέα
4. Καθορισμός σαφών μετρήσιμων προτύπων απόδοσης για δημόσιους οργανισμούς
5. Έλεγχος της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης με προκαθορισμένα μέτρα παραγωγής
6. Προτίμηση για ιδιωτική ιδιοκτησία, ανάθεση συμβάσεων και ανταγωνισμός στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας
7. Προώθηση του ανταγωνισμού μεταξύ των οργανώσεων του δημόσιου τομέα καθώς και του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα
8. Ενίσχυση των στρατηγικών ικανοτήτων στο κέντρο καθιστώντας τις υπηρεσίες πιο ανταποκρινόμενες στις ανάγκες του πελάτη και εξασφαλίζοντας αξία για τα χρήματα
9. Κατευθυντήριος ρόλος της κυβέρνησης και όχι άμεσος πάροχος αγαθών και υπηρεσιών
10. Χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών για τη διευκόλυνση της καλύτερης παροχής υπηρεσιών.

2.4. Η εφαρμογή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Ελληνική επικράτεια

Στην Ελλάδα κατά την τελευταία εικοσαετία, οι κυβερνήσεις εφάρμοσαν προγράμματα διοικητικών μεταρρυθμίσεων στη δομή και την λειτουργία της Δ.Δ. σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ. Η υποδοχή του Ν.Δ.Μ. στην Ελλάδα υπήρξε επιφυλακτική, ενώ σημειώθηκε και σημαντική χρονική υστέρηση στην αποδοχή των προτάσεών του. Αυτό οφείλεται τόσο στη γενικότερη οικονομική, κοινωνική και πολιτική καθυστέρηση σε σχέση με τις προηγμένες χώρες, όσο και σε επιμέρους αιτίες, όπως το εκπαιδευτικό έλλειμμα, η οικονομική δυσπραγία και η πολιτική ατολμία (Καρκατσούλης,2004).

Οι περισσότερες αλλαγές που επιχειρήθηκαν, δεν ψηφίστηκαν από επιλογή, αλλά ήταν αποτέλεσμα της προσαρμογής της χώρας μας στην διοικητική σύγκλιση των κρατών – μελών της Ε.Ε. , όπως αυτή ορίστηκε από την Σύνοδο Κορυφής στη Λισσαβόνα (Μάρτιος 2000) και στη Φέιρα (Ιούνιος 2000) (Sotirakou and Zerrou, 2005).Επίσης πλήθος αλλαγών απορρέουν από την υλοποίηση των βασικών δεσμεύσεων των Μνημονίων Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής που υπέγραψε η Ελληνική Κυβέρνηση με την Ε.Ε. , την Ε.Κ.Τ. και το Δ.Ν.Τ. με στόχο την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Και τα τρία Μνημόνια(Μάιος 2010, Μάρτιος 2012, Αύγουστος 2015) περιλαμβάνουν το αίτημα για μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση (Τσαμαντάνης και Καρίκης, 2014).

Στην Ελληνική επικράτεια τα πιο γνωστά μεταρρυθμιστικά προγράμματα που πραγματοποιήθηκαν αναφορικά με την αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης είναι τα παρακάτω:

ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Ποιότητα για τον Πολίτη	Βελτίωση των σχέσεων Κράτους-Πολίτη
Πολιτεία (Ν.2880/2001)	Δημιουργία Διαδικτυακών Πυλών (ΕΡΜΗΣ)
Διοίκηση Μέσω Στόχων-Αξιολόγηση (Ν.3230/2004)	Εξορθολογισμός Συστήματος Αξιολόγησης
Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν.3852/2010)	Διοικητική Αποκέντρωση – Αναδιοργάνωση ΟΤΑ
Διαύγεια (Ν.3861/2010)	Ενίσχυση Διαφάνειας & Λογοδοσίας
Οpengon	Ενίσχυση Διαφάνειας – Διαβούλευση Συμμετοχής
ΣΥΖΕΥΞΙΣ	Εσωτερική Ηλεκτρονική Δικτύωση Δημόσιου Τομέα (Intranet)

TAXIS	Βελτίωση Υπηρεσιών στις Εφορίες
Ενιαίο Μισθολόγιο-Βαθμολόγιο (N.4024/2011)	Εξορθολογισμός Αμοιβών & Συστήματος Εξέλιξης
Σύσταση Γενικής Γραμματείας Συντονισμού (N.4109/2013)	Βελτίωση Διυπουργικού Συντονισμού
Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (N.4325/2015)	Ποιότητα Υπηρεσιών – Χρήση Τεχνολογίας Πληροφορίας
Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (N.4369/2016)	Σύστημα Αξιολόγησης – Επιλογής Προϊσταμένων – Κοινωνική Λογοδοσία – Αξιοκρατία
Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση (N.4440/2016)	Αξιοκρατική – Διαφανής Κατανομή Ανθρώπινου Δυναμικού
Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2020	Πολιτο-κεντρική – Αποτελεσματική –Ευέλικτη Δημόσια Διοίκηση
e-ΕΦΚΑ	Βελτίωση Υπηρεσιών στην Κοινωνική Ασφάλιση
ΕΟΠΥΥ	Άυλη - Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση
MY.GOV.GR	Ψηφιακή έκδοση εγγράφων

Πίνακας 3 Μεταρρυθμιστικά προγράμματα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Οι κυριότεροι άξονες των προγραμμάτων αυτών είναι (Ραμματά, 2011):

- Απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών
- Απογραφειοκρατικοποίηση (deburacratisation)-ελάττωση γραφειοκρατίας
- Προώθηση της διαφάνειας σε συνδυασμό με την ανάγκη για πληροφόρηση των πολιτών και την πάταξη της διαφθοράς
- Προσέγγιση του κράτους προς τον πολίτη και ανανέωση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους δημοκρατικούς θεσμούς

- Βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας, της πληροφορικής και των επικοινωνιών για την καλύτερη οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών
- Αναθεώρηση των ωραρίων των δημοσίων υπηρεσιών – Απογευματινή λειτουργία υπηρεσιών
- Έκδοση «Χαρτών των Δικαιωμάτων των Πολιτών» από ορισμένες υπηρεσίες
- Εισαγωγή συστημάτων στοχοθεσίας για την μέτρηση της αποδοτικότητας δημοσίων υπηρεσιών και υπαλλήλων
- Κατανομή των δημόσιων υπαλλήλων ανάλογα με τη αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στον τομέα και την εργασία που εκτελούν
- Δημιουργία υπηρεσιών μιας στάσης «one-stop-shop»
- Κωδικοποίηση και βελτίωση των κανονιστικών ρυθμίσεων
- Ενιαιοποίηση και ψηφιοποίηση των διοικητικών εντύπων.

Ειδικότερα ανάμεσα στις κυριότερες αλλαγές-μεταρρυθμίσεις που έχουν εφαρμοστεί μέχρι τώρα στο Δημόσιο Τομέα συμπεριλαμβάνονται τα εξής:

- Το πρόγραμμα για τη μείωση του διοικητικού φόρτου ξεκίνησε το 1998, ονομάστηκε «Ποιότητα για τον Πολίτη» και αναπτύχθηκε για να απλοποιήσει τις διοικητικές διαδικασίες και διατυπώσεις αλλά χωρίς ουσιαστική επιτυχία. Στο παρελθόν έχουν προγραμματιστεί πολλές προσπάθειες για τη μετατροπή της δημόσιας διαχείρισης. (Varvaresos, 1952; Langrod, 1964/5 · Σταυριανόπουλος, 1971; Θέμελης, 1990; Έκθεση Dekleri, 1992). Απαιτείται μια σειρά νέων προγραμμάτων και πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης και η προσαρμογή νέων διαχειριστικών πρακτικών που θα κάνουν τους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς πιο αποτελεσματικούς και λιγότερο γραφειοκρατικούς. Η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός που απαιτούνται για την επιτυχή ένταξη στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα περιλαμβάνουν πολλά στοιχεία, που έχουν συμφωνηθεί τόσο από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα όσο και από τους Έλληνες αξιωματούχους (Dominguez, 2001). Γενικά, η Ελλάδα έπρεπε να ξεπεράσει τη διάδοσή του οικονομικού δυϊσμού σε αστικές και βιομηχανικές περιοχές. Σε φορολογικούς

και νομισματικούς όρους, η χώρα απαιτεί αξιόπιστη, αξιόπιστη άμεση και έμμεση (ΦΠΑ) φορολογία και συστήματα συλλογής, και σταθερή ανάπτυξη χαμηλού πληθωρισμού για να καλύψει το επίπεδο του μέσου όρου της ευρωπαϊκής κοινότητας. Σε κοινωνικούς όρους, απαιτήσεις κάποιου είδους λειτουργικού συστήματος κοινωνικής πρόνοιας έχει εκφραστεί για να επωφεληθεί από το Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και άλλα προγράμματα (ΟΟΣΑ, 2001-C). Ο μετασχηματισμός της καθημερινής διοικητικής πρακτικής και η βελτίωση της σχέσης μεταξύ του κράτους και των πολιτών ήταν επίσης μία από τις βασικές απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Όλα αυτά τα ζητήματα απαιτούσαν αποτελεσματική εποπτεία της κυβερνητικής διοικητικής δομής, ικανή να μεταφράζει τους κανονισμούς και τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας στο εφαρμοστέο δίκαιο και επίσης ικανή να ανταποκρίνεται και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες που παρουσιάζει η Κοινότητα (Dominguez, 2001).

- Προκειμένου να ακολουθήσει τις μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα η Ελληνική κυβέρνηση, θέσπισε ένα πρόγραμμα μετασχηματισμού για τους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, το νομοθετικό πρόγραμμα 2880/01 (έγγραφο Πολιτεία) που ονομάζεται «Πολιτεία». Το Πολιτεία χωρίστηκε σε υποπρογράμματα με στόχο την επιτυχημένη διαχείριση της μεταρρύθμισης από το κάθε υπουργείο και επηρεάζει θετικά την κυβέρνηση-πολίτη σχέση. Το κεντρικό όργανο του επιχειρησιακού προγράμματος Πολιτεία ήταν το M.I.P.A & D που συντονίζει και ελέγχει την εφαρμογή κάθε προσπάθειας αλλαγής σε κάθε υπουργείο. Παράλληλα, τα υπουργεία είχαν δημιουργήσει μία ή περισσότερες ομάδες που ήταν υπεύθυνες για την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης προσπάθειας. Επίσης κάθε υπουργείο έχει δημιουργήσει ξεχωριστές ομάδες που ελέγχουν και αξιολογούν κάθε διαδικασία αλλαγής.
- Η αξιολόγηση της ετήσιας απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (N.3230/2004), η οποία αποτελεί την πρώτη θεσμοθετημένη προσπάθεια εφαρμογής των Αρχών της Διοίκησης μέσω Στόχων (Management By Objectives – MBO). Κύριος σκοπός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η βελτίωση της ατομικής τους επίδοσης με απώτερο στόχο την αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο της

αξιολόγησης καθιερώνεται η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες. Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συμπληρωματικά για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών (Ρωσσίδης, 2014).

- Η Διοικητική Μεταρρύθμιση στον τομέα της Τ.Α. με το Πρόγραμμα «Καλλικράτης» (Ν.3852/2010), η οποία οδήγησε μέσα από την συγχώνευση των Δήμων και των νομικών τους προσώπων, σε μείωση του αριθμού τους κατά 2/3 και συνέβαλε με αυτόν τον τρόπο στον περιορισμό του κόστους λειτουργίας των ΟΤΑ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2014-2020).
- Το Πρόγραμμα Διαύγεια ενίσχυσε τη διαφάνεια με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο Διαδίκτυο. Στόχος του είναι:
 - ✓ Η διασφάλιση της διαφάνειας της κρατικής δράσης
 - ✓ Η τήρηση της νομιμότητας και της χρηστής Δημόσιας Διοίκησης
 - ✓ Η ενίσχυση των δυνατοτήτων των πολιτών στην άσκηση των συνταγματικά κατοχυρωμένων δικαιωμάτων τους
 - ✓ Η συμπλήρωση, και όχι η υποκατάσταση, των υπάρχοντων συστημάτων δημοσίευσης (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, κτλ.)
 - ✓ Η οργάνωση των πράξεων και των αποφάσεων της Δημόσιας Διοίκησης με τρόπο απλό, κατανοητό και φιλικό προς τον πολίτη
- Η ελληνική κυβέρνηση έχει ήδη θέσει σε λειτουργία on-line εργαλεία που παρέχουν την δυνατότητα συμμετοχής πολιτών και οργανισμών στη διαμόρφωση πολιτικών σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος και στη διαβούλευση πάνω στο νομοθετικό έργο. Μάλιστα στον Κανονισμό της Βουλής του 2010, αναφέρεται ότι κάθε νομοσχέδιο που κατατίθεται, πρέπει υποχρεωτικά να συνοδεύεται υποχρεωτικά από έκθεση επί της δημόσιας διαβούλευσης που έχει προηγηθεί. Η πλατφόρμα ηλεκτρονικής διαβούλευσης ονομάζεται *opengon* και είναι διαθέσιμη στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://opengon.gr>.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης είναι θεσμικά υπεύθυνο για την καλή λειτουργία της. Σκοπός της είναι η αύξηση του αριθμού νομοθετικών πράξεων που διέρχονται την διαδικασία διαβούλευσης μέσω διαδικτύου και η αξιοποίηση των σχολίων και προτάσεων των πολιτών.

- Το ΣΥΖΕΥΞΙΣ είναι μια υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, με σκοπό την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των τηλεπικοινωνιακών υποδομών του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα. Πρόκειται για ένα δίκτυο πρόσβασης στο intranet των φορέων του Δημοσίου, με σκοπό να καλύψει όλες τις ανάγκες για τη μεταξύ τους επικοινωνία με Τηλεφωνία (τηλεφωνική επικοινωνία ανάμεσα στους φορείς), Δεδομένα (επικοινωνία υπολογιστών - Internet) και Video (τηλεδιάσκεψη - τηλεεκπαίδευση). Σκοπός του Σύζευξις είναι η βελτίωση των τηλεπικοινωνιών των δημοσίων υπηρεσιών, με την αναβάθμιση της μεταξύ τους επικοινωνίας μέσω της παροχής προηγμένων τηλεματικών υπηρεσιών και η ενοποιημένη εξυπηρέτηση των πολιτών, με αυτοματοποιημένα συστήματα πληροφόρησης και διεκπεραίωσης συναλλαγών με το Δημόσιο.
- Το TAXISnet είναι ένα πληροφοριακό σύστημα με το οποίο οι φορολογούμενοι και οι επιχειρήσεις συναλλάσσονται με τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων παρακάμπτοντας την δημόσια οικονομική υπηρεσία. Ανεπτύχθηκε το 1997 από τη νεοσύστατη τότε ΓΓΠΣ. Στόχος του TAXISnet είναι η διευκόλυνση των φορολογουμένων ώστε να ρυθμίζουν τις φορολογικές τους υποχρεώσεις ευκολότερα και γρηγορότερα. Με την δημιουργία του, το TAXISnet κατάφερε να εκσυγχρονίσει το φορολογικό σύστημα, να αναβαθμίσει την ενημέρωση των πολιτών, να μειώσει την γραφειοκρατία και να εξυπηρετεί άμεσα τον χρήστη με την 24ωρη λειτουργία του.
- Μέτρα δημοσιονομικής πολιτικής για την μείωση του μισθολογικού κόστους και του πλεονάζοντος εργατικού δυναμικού του δημόσιου τομέα. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν:

Ο Ν. 4024/2011 ο οποίος εισήγαγε μέτρα για το Ενιαίο Μισθολόγιο και προέβλεπε τα εξής:

- ✓ την εφαρμογή του Ενιαίου Μισθολογίου το οποίο άλλαξε ριζικά το σύστημα των προαγωγών, της αξιολόγησης, των πειθαρχικών ποινών και είχε ως στόχο την εξίσωση των μισθών των δημοσίων υπαλλήλων
- ✓ την καθιέρωση ανώτατου ορίου για μισθούς και μόνους
- ✓ την μείωση των ονομαστικών μισθών
- ✓ την μείωση των κύριων και επικουρικών συντάξεων
- ✓ την πρόωρη συνταξιοδότηση (προσυνταξιοδοτική διαθεσιμότητα)
- ✓ το καθεστώς εργασιακής εφεδρείας
- ✓ την κατάργηση κενών οργανικών θέσεων

Ο Ν. 4093/2012ο οποίος εισήγαγε μέτρα για τη Κινητικότητα-Διαθεσιμότητα των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα, προέβλεπε τα εξής:

- ✓ την ένταξη στο Πρόγραμμα Κινητικότητας των υπαλλήλων Ι.Δ.Α.Χ. σε κλάδους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του Δημοσίου, ΝΠΔΔ και ΟΤΑ οι οποίοι τίθενται σε διαθεσιμότητα λόγω κατάργησης των θέσεων τους
- ✓ την ενίσχυση του θεσμού της Αργίας για πειθαρχικά υπόλογους υπαλλήλους
- ✓ αύξηση του ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης από το 65ο στο 67ο έτος και πλήρη καταβολή σύνταξης με συμπλήρωση 40 ετών υπηρεσίας

Ο Ν.4354/2015 ο οποίος εισήγαγε μέτρα για το Νέο Ενιαίο Μισθολόγιο στο Δημόσιο προέβλεπε ριζικές αλλαγές:

- ✓ αποσύνδεση μισθού – βαθμού και εξέλιξη του προσωπικού στα μισθολογικά κλιμάκια ανεξάρτητα από το βαθμό που κατέχει αλλά ανάλογα με την περιγραφή της θέσης εργασίας και την απόδοση (αξιολόγηση) του εργαζομένου (άρθρο 8).
- ✓ προωθημένη μισθολογική εξέλιξη κατά την αξιολόγηση των υπαλλήλων, δηλαδή η βαθμολόγηση με άριστα σε τρεις συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, δίνει την δυνατότητα στον υπάλληλο να λαμβάνει ένα επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο (άρθρο 12§1).
- ✓ αναστολή της αυτόματης μισθολογικής εξέλιξης του υπαλλήλου έως ένα (1) έτος σε περίπτωση που βαθμολογηθεί ως ανεπαρκής ή ακατάλληλος για την υπηρεσία μετά από τρεις ετήσιες συνεχόμενες αξιολογήσεις (άρθρο 12§3).

Τα μέτρα αυτά συνοδευόμενα από την αυστηροποίηση του πειθαρχικού ελέγχου, την επέκταση του θεσμού της αυτόματης αργίας, την εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης με προσδιορισμένο εκ των προτέρων του ποσοστού των παραγωγικών και αντιπαραγωγικών υπαλλήλων δημιουργούν ένα ασφυκτικό κλίμα εργασιακής ανασφάλειας στον δημόσιο τομέα ενόψει και της υλοποίησης της μνημονιακής δέσμευσης για περαιτέρω μειώσεις προσωπικού κατά 150.000 για την περίοδο 2012- 2015 (Κουζής, 2016).

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά την διαβεβαίωση της ηγεσίας του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ότι «η αξιολόγηση δεν αποτελεί όχημα απολύσεων και κατατομήσεων», και την διαβεβαίωση στην αιτιολογική έκθεση για το σύστημα αξιολόγησης που προβλέπεται στο Ν. 4369/2016, ότι δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ως πρόσχημα για απολύσεις, η εφαρμογή της προκάλεσε διαδοχικές αντιδράσεις στο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα όπως προκύπτει από επίσημα κείμενα της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. Ειδικότερα, σε σχετικό υπόμνημα η Α.Δ.Ε.Δ.Υ. στις 18 Σεπτεμβρίου 2017 προς τα κόμματα και τους βουλευτές, προκηρύσσει αποχή από την αξιολόγηση. Μεταξύ άλλων στο υπόμνημα αναφέρεται ότι «όσοι χαρακτηριστούν τρεις συνεχόμενες φορές ανεπαρκείς και ακατάλληλοι, θα δημιουργήσουν μια δεξαμενή προβληματικών και δυνητικά διαθέσιμων υπαλλήλων, βλέποντας κοντά τους την πόρτα της εξόδου» (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.).

- ❖ Στο πλαίσιο της γενικότερης πολιτικής περιστολής δημοσίων δαπανών αποφασίστηκε η κατάργηση και η συγχώνευση φορέων και νομικών προσώπων του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η αρμοδιότητα για την εποπτεία, τον συντονισμό και την εφαρμογή αυτών των μεταρρυθμίσεων ανατέθηκε στην Γενική Γραμματεία Συντονισμού 28 (Ν.4109/2013), η οποία υπάγεται απευθείας στον Πρωθυπουργό.
- ❖ Η μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού συστήματος η οποία εισήγαγε την ίδρυση από 1/1/2017 του ΕΦΚΑ (Ν.4387/2016), στον οποίο ενοποιήθηκαν οι παλιοί ασφαλιστικοί φορείς.
- ❖ Η μεταρρύθμιση στον τομέα της δημόσιας υγείας, με την ίδρυση του ΕΟΠΥΥ (Ν.3918/2011), η οποία εισήγαγε το σύστημα της ηλεκτρονικής συνταγογράφησης και παραπομπής των διαγνωστικών εξετάσεων. Με τον τρόπο αυτό δόθηκε η δυνατότητα να ελέγχεται άμεσα από το κράτος το κόστος του οργανισμού για φάρμακα και εξετάσεις (www.eopyy.gov.gr).

Στις πιο πρόσφατες αλλαγές που σχετίζονται με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου συμπεριλαμβάνονται τα εξής (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2018):

- ❖ Νέο Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης-Ηλεκτρονική Αξιολόγηση (Ν. 4533/2018, άρθρο 9). Ειδικότερα εφαρμόζεται για πρώτη φορά η ηλεκτρονική αξιολόγηση η οποία επιτρέπει στους αξιολογούμενους να υποβάλλουν ηλεκτρονικά τις φόρμες αξιολόγησης στην διεύθυνση hr.apografι.gov.gr. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης «360ο μοιρών», στο οποίο προβλέπεται αξιολόγηση του υφισταμένου από τον προϊστάμενο και αντίστροφα, ομαδική αξιολόγηση τμήματος και συμβουλευτική συνέντευξη, με την οποία προσδιορίζονται από κοινού τρόποι βελτίωσης της απόδοσης του.
- ❖ Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας(Ν.4440/2016) στη Δ.Δ. και την Τ.Α. ώστε στο εξής να βρίσκεται ο «κατάλληλος εργαζόμενος, στην κατάλληλη θέση», χωρίς τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις του παρελθόντος. Συγκεκριμένα οι ενδιαφερόμενοι υπάλληλοι υποβάλλουν ηλεκτρονικά την αίτηση τους για να μετακινηθούν σε άλλο φορέα του δημοσίου, εφόσον προηγηθεί η ανάρτηση κενών θέσεων από τους δημόσιους φορείς με βάση το ψηφιακό οργανόγραμμα της δημόσιας διοίκησης και της Τ.Α. το οποίο είναι διαθέσιμο σε κεντρικό ιστότοπο.
- ❖ Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας(Ν.4440/2016, άρθρο 16). Για πρώτη φορά συντάσσονται περιγράμματα θέσεων εργασίας, στα οποία αποτυπώνονται οι 29 υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και οι ευθύνες των υπαλλήλων εξατομικευμένα, ενώ κάθε θέση αντιστοιχίζεται με τα τυπικά και άλλα προσόντα, που απαιτούνται στην πράξη. Ειδικότερα η περιγραφή των θέσεων εργασίας συμπεριλαμβάνεται μέσα στο ψηφιακό οργανόγραμμα της δημόσιας διοίκησης στο οποίο αποτυπώνονται η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του δημοσίου. Ειδικότερα, δημιουργείται σε βάση δεδομένων οργανόγραμμα της Δ.Δ. και Τ.Α. , στο οποίο αποτυπώνονται η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του δημοσίου. Το οργανόγραμμα περιλαμβάνει όλες τις οργανικές μονάδες των ως άνω φορέων, τους υπηρετούντες σε κάθε οργανική μονάδα υπαλλήλους και τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Κάθε οργανική μονάδα συναρτάται με την

ιεραρχικά ανώτερή της και κάθε υπάλληλος με τη μονάδα στην οποία υπηρετεί.

Ηγεσία εναντίον διαχείρισης:

Για να μπορέσει η Ελληνική Κυβέρνηση να εφαρμόσει οποιοδήποτε πρόγραμμα μετασχηματισμού, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πώς οι ηγέτες και οι διαχειριστές ενεργούν στο δημόσιο πλαίσιο και επίσης για να διαφοροποιήσουν το ρόλο πολιτική και διοίκηση. Χωρίς ισχυρή δημόσια διαχείριση, υπήρξαν κυβερνήσεις σε πολλά έθνη που αδυνατούν να παίξουν τους απαιτούμενους ρόλους τους. Μια μακροπρόθεσμη στρατηγική είναι απαραίτητη στον ελληνικό δημόσιο τομέα για οποιαδήποτε αλλαγή με βάση τη διαμόρφωση πολιτικής που θα προκύψει. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι είναι δύσκολο να συντελεστεί αλλαγή στις γραφειοκρατικές οργανώσεις. Ακόμα κι αν πραγματοποιείται, αυτό συμβαίνει για μεγάλο χρονικό διάστημα και ως απάντηση σε μια ποικιλία πιέσεων. Έτσι, το κεντρικό ερώτημα που προκύπτει είναι: «ποιος είναι υπεύθυνος στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς για να εφαρμόσει την αλλαγή, να αναμορφώσει τον γραφειοκρατικό τρόπο λειτουργίας, να εμπνέει και να παρακινεί τους υπαλλήλους, να θέτει στόχους και τελικά να οδηγήσει το σύστημα προς το Ν.Δ.Μ.»;

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για την ανάθεση αυτού του έργου σε επαγγελματίες διευθυντές που προσλαμβάνονται τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, αυτό φαίνεται ότι υπήρξε μεγάλο χάσμα μεταξύ του τρόπου με τον οποίο δοκίμασαν να λειτουργήσουν αυτοί οι διαχειριστές και των πολιτικών ηγετών που είναι υπεύθυνοι για αυτές τις γραφειοκρατικές οργανώσεις. Σε μελέτες οργανωτικής αλλαγής, οι έννοιες της ηγεσίας και της διαχείρισης χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά. Στην πράξη, ωστόσο, οι δύο έννοιες διαφέρουν σημαντικά. Πράγματι, μοιράζονται πολλά κοινά χαρακτηριστικά όπως αλληλένδετες εξαρτήσεις με θεσμικές δομές και συστήματα, και οι δύο προσανατολίζονται προς την καλύτερη απόδοση του οργανισμού. Ωστόσο, υπάρχει μια διαφορά στην έμφαση μεταξύ αυτών των όρων. Σύμφωνα με τον Brosnahan (1999), η ηγεσία αφορά ουσιαστικά την ανάπτυξη χαρακτηριστικών που εστιάζουν στην ακεραιότητα, την ικανότητα δημιουργίας οράματος, την ικανότητα να εμπνέουν

και να παρακινούν άλλους, την επίγνωση του εαυτού, θάρρος για καινοτομία και ικανότητα κρίσης. Η ηγεσία αφορά την άτυπη επιρροή - πώς να κινητοποιήσει τους ανθρώπους μέσω αξιών και οραμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, στον δημόσιο τομέα οι ηγέτες πρέπει να επιδείξουν υψηλά ηθικά πρότυπα διαφάνειας και λογοδοσίας γενικά για να γίνουν υπεύθυνοι υψηλών προδιαγραφών σε δημόσια υπηρεσία και το πιο σημαντικό για την υποστήριξη της δημόσιας εμπιστοσύνης. Αντίθετα, η διαχείριση δίνει περισσότερη έμφαση στα επίσημα συστήματα, διαδικασίες και κίνητρα. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η αλλαγή ενός οργανισμού αφορά πραγματικά την αλλαγή συμπεριφοράς και κουλτούρας των ανθρώπων. Έτσι, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα, διότι περιλαμβάνει δύο από τις πιο σημαντικές πτυχές των μεταρρυθμίσεων: την αλλαγή και τους ανθρώπους. Με βάση αυτόν τον τύπο συλλογισμού οι οργανισμοί που βρίσκονται σε μεταρρύθμιση χρειάζονται ηγεσία. Σε κάθε περίπτωση οι εκτελεστικοί οργανισμοί χρειάζονται τόσο διευθυντές όσο και ηγέτες και, κατά προτίμηση, αυτοί που κατέχουν την επίσημη δύναμη πρέπει να τηρούν ένα μέρος και των δύο ιδιοτήτων (Klausen, 2000).

Ο ρόλος των διευθυντών είναι ότι πρέπει να εργάζονται μέσα στα «Συστήματα Διαχείρισης» με τους «Διαθέσιμους Πόρους» για την επίτευξη οργανωτικής απόδοσης και ποιότητας των υπηρεσιών. Ο ρόλος των ηγετών είναι να παρέχει στην ομάδα διαχείρισης τα απαραίτητα εργαλεία και δομή που αποτελούν το «σύστημα διαχείρισης», συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, του προϋπολογισμού συστημάτων, τεχνολογίας πληροφοριών και για την παροχή «διαθέσιμων πόρων» όπως ανθρώπινο δυναμικό, χρήματα και πληροφορίες. Το κύριο μέλημα των ηγετών πρέπει να είναι να παρακινήσει και να παρακολουθήσει την ομάδα διαχείρισης έτσι ώστε να πετύχει στόχους. Σε μια γραφειοκρατική πραγματικότητα, έρχεται πρόσθετη επιρροή από τη γραφειοκρατική κουλτούρα του οργανισμού.

Η κουλτούρα της γραφειοκρατίας των οργανισμών επηρεάζει τις διαδικασίες ενός οργανισμού άμεσα ή έμμεσα, ως επιταχυντής ή ως εμπόδιο, αντιστεκόμενη στην αλλαγή είτε στη διαχείριση συστήματος είτε στους διαθέσιμους πόρους. Υπό αυτό το πρίσμα, η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη τόσο βελτιωμένης διαχειριστικής απόδοσης (αποδοτικότητα στην διαδικασία διαχείρισης), καθώς και

οργανωτική απόδοση (αποδοτικότητα σε εκπλήρωση οργανωτικών στόχων). Μέχρι στιγμής, υπήρξε ελάχιστη εμπειρική έρευνα που διερευνά τις σχέσεις μεταξύ των ηγετών και των διευθυντών σε μια γραφειοκρατική οργάνωση. Αυτός είναι ένας από τους βασικούς τομείς που πρέπει να διερευνηθούν σε μελλοντικές μελέτες. Στις ελληνικές δημόσιες οργανώσεις οι ηγέτες είναι στην πραγματικότητα πολιτικοί. Αυτό η πολιτική συμμετοχή συνήθως δημιουργεί εμπόδια για το σχεδιασμό μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής, με το αποτέλεσμα της χάραξης πολιτικής και, ειδικότερα, της εφαρμογής αλλαγών που απαιτείται από τις νέες πολιτικές.

Ο ρόλος των πολιτικών είναι να διατυπώσουν πολιτικές, αλλά προκύπτουν προβλήματα επειδή οι πολιτικοί αλλάζουν συχνά. Εξάλλου, οι κύριες ανησυχίες των πολιτικών είναι πολιτικού χαρακτήρα, που στην πράξη βασικά σημαίνει μεγιστοποίηση του αριθμού των ψήφων στις εκλογές και είναι επίσης πιθανότερο να ανταποκριθούμε πιστά στις μεταβαλλόμενες κυβερνητικές προτεραιότητες (Boyne και Dahya, 2002). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μεγάλες καθυστερήσεις, ακαμψία, απόφραξη του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, όποτε συμβαίνει μια αλλαγή του πολιτικού κόμματος ή ακόμα και αν μια αλλαγή συμβαίνει εντός της ίδιας κυβέρνησης. Με αλλαγές στην ηγετική ομάδα πολλά έργα καθυστερούν ή ακυρώνονται επειδή οι νέοι ηγέτες και η διοίκηση χρειάζονταν περισσότερο χρόνο για να ενημερωθούν και δεν ανέλαβαν τον κίνδυνο να εκτελέσουν έργα που είχαν προγραμματιστεί από το προηγούμενο προσωπικό.

Υπό τέτοιες συνθήκες, είναι πολύ δύσκολο να γίνει μακροπρόθεσμη πολιτική, να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη στο κοινό, ακόμη και να συζητηθεί η αλλαγή προς το Ν.Δ.Μ. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα Politeia αντιμετωπίζει το ίδιο πρόβλημα. Πολλές ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος δημιουργούνται καθώς η έλλειψη συνέχειας στον ελληνικό δημόσιο τομέα δημιουργεί τεράστιο πολιτικό κόστος και κάποιος μπορεί να πει ότι εξαιτίας αυτού του λόγου η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα δεν είναι σε αρκετά καλύτερη κατάσταση από ότι ήταν στο παρελθόν. Η υπόθεση ότι η πολιτική μπορεί να διαχωριστεί από τη διοίκηση είναι ένα σημαντικό στοιχείο της νέας δημόσιας διαχείρισης (Hughes, 1998) που απαιτεί περαιτέρω μελέτη.

Η Δ.Δ. είναι ένα ιεραρχικό σύστημα πολλαπλών επιπέδων, του οποίου τα εκτελεστικά μέλη προχωρούν με βάση το δικό τους ηλικία. Η δομή αυτού του γραφειοκρατικού

συστήματος προωθεί μεγάλο αριθμό γραφειοκρατικών στελεχών τα οποία είναι κυρίως ενδιαφέρονται να ολοκληρώσουν τα προσωπικά τους καθήκοντα και όχι να ολοκληρώσουν τα κοινά καθήκοντα του τμήματος. Τα στελέχη δεν θεωρούν ως καθήκον τους την ανάπτυξη των υφισταμένων τους, που δεν δείχνουν κανένα ενδιαφέρον ούτε για το εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού τους, ούτε για την ενθάρρυνσή τους και την ψυχολογική τους υποστήριξη, με αποτέλεσμα: ασυνέχεια διαχείρισης στον οργανισμό. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι στο δημόσιο τομέα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως διευθυντές είτε ως ηγέτες.

Ζητώντας από έναν τέτοιο εκτελεστικό, ο οποίος δεν έχει ακόμη συνειδητοποιήσει διοικητικά καθήκοντα, για να ενεργήσει ως ηγέτης, θα ήταν τουλάχιστον υπερβολή. Η αυξημένη προστιθέμενη αξία του κοινού η διοίκηση θα είχε, σε περίπτωση που τα στελέχη της ήταν επίσης ηγέτες, είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί, δεδομένου ότι θα ήταν δημιουργία πρακτικών για α) εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, β) εκμετάλλευση των εργαζομένων στο πιο παραγωγικός τρόπος, γ) εμπλουτισμός των λειτουργιών του οργανισμού με τη χρήση νέων, καινοτόμων πρακτικών κ.λπ. Η δημιουργία μελλοντικών ηγετών είναι μια σημαντική διαδικασία τόσο για τον δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα, αλλά ο δημόσιος τομέας δεν έχει πραγματοποιήσει ακόμα. Η ανάπτυξη των ηγετών μαζί με μια εφαρμοσμένη πολιτική πίεσης για κίνητρα, μπορεί και οι δύο να είναι πολύ χρήσιμη για το παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και βελτίωση του συνολικού επιπέδου αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Η Ελλάδα, η οποία δεσμεύεται από υποχρεώσεις μνημονίου, καλείται να βελτιώσει τα επίπεδα παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων της, υπό τους δημοσιονομικούς περιορισμούς που προκαλούνται από την οικονομική κρίση. Το κίνητρο των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα, αποτελεί μια πολύ δύσκολη και ταυτόχρονα εξαιρετικά σημαντική εργασία, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Το κίνητρο των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, μαζί με πολλές άλλες παραμέτρους, όπως οι κοινωνικο - οικονομικές συνθήκες, ο πολιτισμός και τα έθιμα σε κάθε χώρα, το συνταγματικό σύστημα κάθε χώρας ή ακόμα και η ευρύτερη αίσθηση ενός ολόκληρου κράτους (Vandenabeele, 2007), αποτελεί μια πολυδιάστατη διαδικασία (λαμβάνοντας υπόψη την περίεργη φύση του κράτους).

Το παράδειγμα του ιδιωτικού τομέα χρησιμοποιείται ως συγκεκριμένος «οδηγός», συμπεριλαμβανομένων των βέλτιστων πρακτικών και προτείνεται στο δημόσιο τομέα, καλύπτοντας το αναδυόμενο κενό διοικητικής εμπειρογνωμοσύνης που προέρχεται από την γραφειοκρατία του δημοσίου. Το εξαιρετικά ανεπαρκές σύστημα αξιολόγησης, οι δημοσιονομικοί περιορισμοί και η απουσία ενδιαφέροντος των εργαζομένων, ίσως αποτελούν τα πιο βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας του προσωπικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, η πολύ ιδιαίτερη φύση αυτών των συγκεκριμένων προβλημάτων μπορεί να κατευθύνει την κρατική διοίκηση προς τη σωστή κατεύθυνση, παρουσιάζοντας τις κατάλληλες πολιτικές κινήτρων που μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Η Δ.Δ. θα μπορούσε να ενισχύσει τη λειτουργική της δύναμη, εφαρμόζοντας διαφορετικές μεθόδους κινήτρων, ως εξής:

- Ένα σύγχρονο, αξιοκρατικό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης που θα ωφελήσει τα καλύτερα στελέχη προσφέροντάς τους ιεραρχία και μισθολογικά κίνητρα (Αμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση - χωρίς καμία αύξηση, αλλά μάλλον ανακατανομή του λειτουργικού κόστους), το οποίο μπορεί να παρακινήσει σε μεγάλο βαθμό το ελληνικό προσωπικό.
- Ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας, μπορεί να βοηθήσει ως πολύτιμη αξιολόγηση των ενεργών και ανενεργών υπαλλήλων, με εκσυγχρονισμό της υπάρχουσας οργανωτικής δομής, έτσι ώστε η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων να γίνεται καλύτερα.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που χρησιμεύει ως ευκαιρία για όσους ρυθμίζουν τα διοικητικά προβλήματα (πρώτη γραμμή), που προτείνουν λύσεις για την υποστήριξη της δεδομένης αναποτελεσματικής κεντρικής διοίκησης.
- Χρήση κοινών κινήτρων για ομαδική εργασία εστιάζοντας στην εμφάνιση μελλοντικών ηγετών.
- Εφαρμογή καναλιών επικοινωνίας για την προώθηση μιας νέας κουλτούρας στο έργο των δημοσίων υπαλλήλων, στην οποία η προώθηση του δημοσίου συμφέροντος θα είναι πολύ σημαντική, αναπτύσσοντας μια κοινή συνείδηση. Άλλος ενδεικτικός παράγοντας είναι η λειτουργική βελτίωση του κράτους, η

οποία περιλαμβάνει τη βελτίωση της προσωπικής θέσης τόσο για τους εργαζομένους όσο και για όλους τους Έλληνες πολίτες.

Παρόλο που η Ελλάδα βρίσκεται σε εξαιρετικά δύσκολη θέση, δεσμεύεται να πετύχει εξαιρετικές διοικητικές αλλαγές, βελτιώνοντας το επίπεδο παραγωγικότητας του προσωπικού της (αναμόρφωση του δημόσιου τομέα). Ο ιδιαίτερα ανεπτυγμένος ιδιωτικός τομέας και μια καλύτερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, μπορούν να αποτελέσουν παραδείγματα για τον δημόσιο τομέα που τον βοηθά να καλύψει την έλλειψη διοικητικής εμπειρογνομosύνης, ενισχύοντας την ελληνική οικονομία.

Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένας δημόσιος τομέας, που θα είναι περισσότερο αποτελεσματικός δίνοντας βάση στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη. Για να ξεκινήσει να εφαρμόζεται το ΝΔΜ, εισήχθη ο νόμος 3230/2004, με τον οποίο εφαρμόστηκαν σύγχρονα πρότυπα λειτουργίας, ενδυναμώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό βάση των αναγκών που παρουσιάζονται στο δημόσιο συνολικά. Το νέο σύστημα διοίκησης θέτει στόχους προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματικότερη λειτουργία σε όλες τις υπηρεσίες, καθώς και την ανταπόκριση στις καθημερινές ανάγκες από το ανθρώπινο δυναμικό. Από το 2010 εντατικοποιήθηκαν οι δράσεις και πολιτικές για την εφαρμογή του ΝΔΜ στη Δ.Δ. στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τους Lampropoulou et al.(2018), καταγράφηκε σαφώς μια στροφή, με έμφαση τόσο στη δημιουργία μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας, όσο και στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος, καθώς και την προώθηση των εργαζομένων έχοντας ηγετικά χαρακτηριστικά που σίγουρα μπορούν να προάγουν τους στόχους της Δ.Δ.

Συνεπώς, οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να εφαρμόσουν ένα σύστημα, το οποίο θέτει στόχους και μετρά την αποδοτικότητα, ώστε να εφαρμόζονται με τα νέα πρότυπα και να μπορούν να καλυφθούν οι σύγχρονες ανάγκες των πολιτών και συνάμα οι δημόσιες υπηρεσίες να ξεπερνούν τα γραφειοκρατικά ζητήματα. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων προκειμένου να τεθούν οι στόχοι της κάθε υπηρεσία που είναι αναγκαίο να είναι εφικτοί αλλά και μετρήσιμοι. Για την υλοποίηση αυτών των στόχων, τα διοικητικά στελέχη του δημόσιου τομέα πρέπει να εφαρμόσουν τις κατάλληλες μορφές παρακίνησης (Μαρκαντωνάτου - Σκάλτσα, 2016).

Με την ψήφιση του νόμου 3242/2004 θεσμοθετήθηκαν οι διαδικασίες του ΝΔΜ στη Δ.Δ., με στόχο την ύπαρξη ενός βασικού εργαλείου για την αναβάθμιση της Δ.Δ.. Στο ελληνικό δημόσιο τα αποτελέσματα δεν ήταν αναμενόμενα, παρά τις προσπάθειες για εφαρμογή του ΝΔΜ. Ο Καραστάθης (2018) τονίζει πως η εφαρμογή του ΝΔΜ και του μετά ΝΔΜ στο ελληνικό δημόσιο έχει δείξει ότι η θετική επιρροή τους ήταν μικρή, καθώς η λειτουργία της παρουσίασε επιδείνωση στα 2/3 των πεδίων που ετέθησαν προς αξιολόγηση και βελτίωση μόνο στο 1/3 των πεδίων. Παρόλα αυτά, όπως αναφέρουν οι Aspridis et al.(2021), υπάρχουν σημαντικές αλλαγές που έχουν γίνει και το ελληνικό δημόσιο, σε ένα μεγάλο βαθμό, έχει υιοθετήσει τις αρχές του ΝΔΜ, ενώ και η ηγεσία στο ελληνικό δημόσιο έχει γίνει πιο αποτελεσματική.

2.5. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Η Ν.Δ.Δ. προσεγγίζει ζητήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, με σκοπό να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα της έκβασης, στο πλαίσιο των ίδιων ή λιγότερων πόρων (Lavigna and Hays, 2001). Παρακάτω αναφέρονται μερικές πολιτικές Ν.Δ.Μ. στο ανθρώπινο δυναμικό που φαίνεται να επηρεάζουν θετικά την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων ποιότητας στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα:

- Οι διαχειριστές γραμμών έχουν εξουσιοδοτηθεί με την δυνατότητα λήψης αποφάσεων, μεταφέροντας αυτήν τη λειτουργία από το κέντρο στην πρώτη γραμμή.
- Εξάλειψη κανόνων και κανονισμών και ενίσχυση της καινοτομίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην εξάλειψη της γραφειοκρατίας του δημοσίου και τη μείωση των αγκυλώσεων.
- Έμφαση στην ουδετερότητα, την υπευθυνότητα και τον σαφή διαχωρισμό μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και κομματικής πολιτικής. Η ελευθεροκρατία είναι μια βασική αρχή του Ν.Δ.Μ. Αυτή η ιδέα συναντάται σε συστήματα αποζημίωσης, σε προαγωγές και σε προσλήψεις.

- Υιοθέτηση φιλικών προς τον χρήστη διαδικασιών πρόσληψης σε αντίθεση με εχθρικές, παρατεταμένες και πολύπλοκες παλαιότερες διαδικασίες.
- Εισαγωγή φιλικών προς τους εργαζόμενους πολιτικών, όπως ευέλικτες ώρες εργασίας, άδειες για οικογενειακούς λόγους και καλές συνθήκες εργασίας.
- Η πληρωμή για απόδοση καθιστά τις θέσεις εργασίας του δημόσιου τομέα πιο ελκυστικές και τον τομέα ικανό να προσλαμβάνει παραγωγικό προσωπικό.

Τέλος, αυτό που πραγματικά έχει σημασία είναι η οργανωτική κουλτούρα, δηλαδή, οι αξίες, στάσεις, πεποιθήσεις, δεξιότητες και φιλοσοφίες που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού. Πολλές μεταρρυθμίσεις απέτυχαν επειδή βασίζονταν σε τεχνικές και διαδικασίες και όχι σε πεποιθήσεις και αξίες. Άλλες απέτυχαν λόγω έλλειψης δέσμευσης στους οργανωτικούς στόχους. Θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ορισμένους κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, το ηθικό και τη βοήθεια απέναντι σε μια υγιή οργανωτική κουλτούρα (Putz, 1991).

- Συμμετοχή, ο υπάλληλος πρέπει να αισθάνεται σημαντικός.
- Συστήματα ανταμοιβών, όχι μόνο νομισματικά, αλλά και ηθικά.
- Λήψη αποφάσεων ομάδας
- Εστίαση στον πολιτισμό και τις πεποιθήσεις και όχι στα προγράμματα.

Κεφάλαιο 3^ο : Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στο Δημόσιο Τομέα υπό το πρίσμα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

3.1. Η ιστορική εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Κατά τους προϊστορικούς χρόνους, υπήρχαν συνεπείς μέθοδοι επιλογής ηγετών φυλών. Η πρακτική της ασφάλειας και της υγείας κατά το κυνήγι μεταβιβάστηκε από γενιά σε γενιά. Από το 2000 π.Χ. έως το 1500 π.Χ., οι Κινέζοι χρησιμοποίησαν τεχνικές διαλογής υπαλλήλων και οι Έλληνες χρησιμοποίησαν ένα σύστημα μαθητείας (History of Human Resource Management, 2010). Αυτές οι ενέργειες αναγνώρισαν την ανάγκη επιλογής και εκπαίδευσης ατόμων για εργασία. Κατά τα τέλη του 1700 και στις αρχές του 1800, λόγω της ταχείας εκβιομηχάνισης της Μεγάλης Βρετανίας, οι Ηνωμένες Πολιτείες εξελίχθηκαν από ένα γεωργικό έθνος σε ένα βιομηχανικό έθνος. Κατασκευάζονταν βρετανικά εργοστάσια και αναπτύχθηκαν καινοτόμες διαδικασίες παραγωγής. Οι Ηνωμένες Πολιτείες επωφελήθηκαν από αυτήν την πρόοδο καθώς οι Βρετανοί μετανάστες έφεραν τις νέες γνώσεις τους στις Ηνωμένες Πολιτείες. Λόγω αυτής της Βιομηχανικής Επανάστασης, αναπτύχθηκε μια ξεχωριστή τάξη διευθυντών και υπαλλήλων στα εργοστάσια (The Muncul of Modern Industrialism, 2010). Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις ιδρύθηκαν από το 1790 έως το 1820. Αυτές οι οργανώσεις εργατικού δυναμικού που συμμετείχαν αντιπροσώπευαν διαφορετικούς τύπους ειδικευμένων εργαζομένων, για να διασφαλίσουν ότι αυτοί οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονταν δίκαια από τη διοίκηση. Τα εργατικά συνδικάτα επικεντρώθηκαν στην ασφάλεια της εργασίας, τους δίκαιους μισθούς και τις μικρότερες ώρες εργασίας για τους εργαζομένους (Byars & Rue, 2006). Αυτή η δραματική αλλαγή στην οικονομία των ΗΠΑ τόνισε την ανάγκη για ένα σύστημα στο χώρο εργασίας για τη διαχείριση τόσο των υπαλλήλων όσο και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αυτών των νέων τύπων οργανώσεων. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, τα συνδικάτα έγιναν ισχυροί υποστηρικτές των εργατικών δικαιωμάτων

Εντούτοις, αν και υπήρχαν πολλές δικαστικές αψιμαχίες που προσπαθούσαν να μετριάσουν την εξουσία των συνδικάτων κατά τις δεκαετίες από το 1950 έως το 1970, η ένταξη στο συνδικάτο αντιπροσώπευε περισσότερο από το 25% του εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ. Από το 1980 έως το 1999, καθώς η οικονομία των ΗΠΑ επικεντρώθηκε λιγότερο στη μεταποίηση και εξελίχθηκε σε μια οικονομία

υπηρεσιών, η ένωση των μελών μειώθηκε (Mathis & Jackson, 2006). Παρόλο που έκτοτε η ένταξη των συνδικάτων συνέχισε να μειώνεται, τα συνδικάτα μπορούν να θεωρηθούν ως προκάτοχοι των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ο στόχος και των δύο είναι η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση. Το 1900, η B.F. Goodrich Company πρωτοστάτησε στη δημιουργία ενός τμήματος εργαζομένων για την αντιμετώπιση των εργασιακών προβλημάτων. Το 1902, η Εθνική Ταμειακή Μηχανή δημιούργησε επίσης ένα ξεχωριστό τμήμα για τη διαχείριση ζητημάτων εργαζομένων, όπως μισθοί και παράπονα (History of Human Resource Management, 2010). Περισσότερες εταιρείες τελικά ακολούθησαν το προβάδισμά τους στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Υπήρχε έλλειψη εργατικού δυναμικού στις αρχές του 20ού αιώνα, επομένως η διοίκηση επικεντρώθηκε στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων της. Το 1911, ο Frederick W. Taylor προώθησε την επιστημονική διαχείριση μέσω τεσσάρων αρχών:

1. Αξιολογήστε μια εργασία με την ανατομή των στοιχείων της.
2. Επιλέξτε υπαλλήλους που είχαν τις κατάλληλες δεξιότητες για μια εργασία.
3. Παρέχετε στους εργαζόμενους κίνητρα και εκπαίδευση για να κάνουν μια εργασία.
4. Χρησιμοποιήστε την επιστήμη για να σχεδιάσετε τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν τις δουλειές τους (Kinicki & Williams, 2008).

Ο Taylor ανέπτυξε ένα σύστημα διαφορετικών αμοιβών που επιβράβευσε τους εργαζόμενους που είχαν υψηλότερη απόδοση. Αυτός ο τύπος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων χρησιμοποιείται ακόμα σήμερα. Λόγω της οικονομικής επανάστασης στις Ηνωμένες Πολιτείες, ιδρύθηκε το 1913 από τον Πρόεδρο Taft μια ομοσπονδιακή υπηρεσία, το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ. Η αποστολή του ήταν και είναι η προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων και των συνθηκών εργασίας τους. Μέχρι το τέλος του Α' Παγκοσμίου Πολέμου, το Υπουργείο Εργασίας είχε καθιερώσει πολιτικές για να εξασφαλίσει αυτό το δίκαιο. Υπήρχαν μισθοί και συνθήκες εργασίας έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό, οι εργαζόμενοι, να αντιμετωπίζονται δίκαια (Τμήμα Εργασίας, 2010). Στη δεκαετία του 1920, μια ερευνητική ομάδα του Χάρβαρντ εφάρμοσε τις «μελέτες Hawthorne», οι οποίες επικεντρώθηκαν στην αλλαγή του φυσικού εργασιακού περιβάλλοντος των εργαζομένων αξιολογώντας τυχόν αλλαγές στις εργασιακές τους συνθήκες. Τα αποτελέσματα έδειξαν αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς οι εργαζόμενοι πίστευαν

ότι η διοίκηση ενδιαφερόταν για την ευημερία τους, η οποία βελτίωσε την παραγωγικότητά τους. Παρόλο που αυτά τα πειράματα επικρίθηκαν τελικά επειδή είχαν κακή ερευνητική σχεδίαση, κατέδειξαν τη σημασία της διαχείρισης των εργαζομένων καθώς και την ώθηση στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Kinicki & Williams, 2008). Ο νόμος για τα δίκαια εργασιακά πρότυπα του 1938, που επιβλήθηκε από το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ, καθιέρωσε ομοσπονδιακά πρότυπα ελάχιστων μισθών, νόμους για την παιδική εργασία και αυξημένους μισθούς για υπερωρίες. Τόσο οι νόμοι όσο και η θεωρία διαχείρισης καθιέρωσαν το προηγούμενο για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων σήμερα.

Στα πλαίσια της διοικητικής επιστήμης, η δεκαετία του 1980 σηματοδεύτηκε από την εμφάνιση και τη ραγδαία εξάπλωση του ΝΔΜ. Είχε έρθει για να αμφισβητήσει την αποτελεσματικότητα του παλιότερου και να εισάγει νέες αρχές και αξίες στη διοικητική πρακτική του δημόσιου τομέα. Η παραδοσιακή προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρήθηκε ως σύστημα παλαιού τύπου, που υπόσκαπτε την οργανωσιακή απόδοση και λειτουργούσε αποθαρρυντικά για τους υπαλλήλους, οι οποίοι δεν αμείβονταν ανάλογα με τη συνεισφορά τους (Truss C, 2008). Το ΝΔΜ αντιμετωπίστηκε ως ένα συμπαγές σύστημα παγκόσμιας σημασίας (Clarke J., Gewirtz Sh., McLaughlin E., 2000) αν και αξιοσημείωτες ήταν οι διαφοροποιήσεις του κατά την εφαρμογή του στην πράξη από χώρα σε χώρα, όπως και ο τρόπος που γίνονταν αντιληπτό από διαφορετικούς πολιτικούς, κομματικούς και διοικητικούς φορείς (Konig K., 2001)

Το ΝΔΜ πρότεινε ένα νέο σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, το οποίο προσομοίαζε στα αντίστοιχα συστήματα του ιδιωτικού επιχειρηματικού τομέα. Αν και το νέο αυτό σύστημα αμφισβητήθηκε έντονα για την αποτελεσματικότητά του στο δημόσιο τομέα εφαρμόστηκε σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες (Bach S. and Bordogna L., 2011), χωρίς όμως να οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας συνεπούς προσέγγισης που αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα ανά τον κόσμο. Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζοντας την παραπάνω άποψη τεκμηρίωσαν τη θέση τους ότι σε αξιοσημείωτο ποσοστό οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα αντιτίθενται στην αλλαγή, με τις περισσότερες παραδοσιακές προσεγγίσεις να διατηρούνται εις βάρος της υιοθέτησης των αρχών του ΝΔΜ (Soni V., 2004). Η διαπίστωση αυτή αποδίδεται εν μέρει στην επικράτηση βασικών δομών της βεμπεριανής γραφειοκρατίας που νομιμοποιούν και ενισχύουν προσεγγίσεις για τη

διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εναρμονισμένες με σταθερές καθιερωμένες ιεραρχίες (Hales C., 2002). Μάλιστα, ο Οργανισμός Οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης διαπίστωσε ότι η ώθηση που έδωσαν οι αρχές του ΝΔΜ σε ολόκληρο τον κόσμο για ένα συγκεκριμένο πρότυπο δημοσίου υπαλλήλου δεν επετεύχθη.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 πλήθος φιλελεύθερων και νέο φιλελεύθερων πολιτικών παρατάξεων στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις Η.Π.Α. ενστερνίστηκαν τις αρχές του νέου πρότυπου αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Θεώρησαν ότι ο δημόσιος τομέας προκειμένου να γίνει ευέλικτος και αποτελεσματικός είχε την ανάγκη μιας μεγαλύτερης εστίασης στην απόδοση, στην παραγωγικότητα και στην αποτελεσματικότητα. Στη βάση αυτή επιχείρησαν να εισαγάγουν στη δημόσια διοίκηση των χωρών τους μια σειρά από μέτρα που αποσκοπούσαν στην ‘εμπορευματοποίηση’ των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτά τα μέτρα συμπεριελάμβαναν τόσο τη δημιουργία οιονεί εσωτερικών αγορών με στόχο την ενθάρρυνση του ανταγωνισμού, συστηματικές προσπάθειες για την ανάθεση στρατηγικών πρωτοβουλιών σε τοπικό επίπεδο αλλά και αυξημένη εστίαση στη διαχείριση της απόδοσης (Bach S. and Givan R., 2011). Επρόκειτο για μια οργανωμένη κίνηση που επιχείρησε να εισάγει στο δημόσιο τομέα τις αρχές μάνατζμεντ, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ολικής ποιότητας από τον ιδιωτικό τομέα στον δημόσιο τομέα. Οι πιέσεις για την εντατικοποίηση των προσπαθειών μεταβολής της φύσης και του περιεχομένου των σχέσεων εργασίας εντός του δημοσίου τομέα εντάθηκαν ιδιαίτερα όταν η οικονομική κρίση, στα τέλη της πρώτης δεκαετίας του 21^{ου} αιώνα, έκανε την εμφάνιση της (Bach S., 2011).

Σε πολλές χώρες που ασπάστηκαν τις αρχές του ΝΔΜ επιχειρήθηκε η αντικατάσταση της παραδοσιακής προσέγγισης διαχείρισης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα που υπαγόρευε το γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης. Επιχειρήθηκε η άμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ της αγοράς εργασίας στους δυο τομείς, όπου ο δημόσιος τομέας προσέφερε σχετικά χαμηλότερους μισθούς εν συγκρίσει με αυτούς του ιδιωτικού τομέα για αντίστοιχες θέσεις, υψηλότερα επίπεδα ασφαλείας των θέσεων, εξασφαλισμένη υπηρεσιακή και μισθολογική εξέλιξη καθώς και γενναιόδωρες συνταξιοδοτικές παροχές. Σταδιακά δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αποφασιστικές ήταν οι προσπάθειες για η σύνδεση της υπηρεσιακής εξέλιξης με το μισθό και την εργασιακή απόδοση, την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανάπτυξη κυρίαρχων στρατηγικών διαχείρισης

ανθρωπίνων πόρων που θα αποσκοπούσαν στην υποστήριξη της γενικής στρατηγικής του οργανισμού, του οράματος και των αντικειμενικών στόχων του (Bach S. and Givan R., 2011). Αναφορικά με την εστίαση στην αποδοτικότητα βασικά χαρακτηριστικά της ρητορικής του ΝΔΜ αποτέλεσαν: α) η διαχείριση της απόδοσης σε επίπεδο οργανισμού αλλά και προσώπων, β) η αξιολόγηση της απόδοσης σε τακτά χρονικά διαστήματα και γ) η σύνδεσή της με τις αποδοχές και ένα αξιοκρατικό σύστημα ανταμοιβών.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που απαιτείται να παρακαμφθούν από την ελληνική δημόσια διοίκηση από την οποία προήλθαν πολυάριθμα παθογόνα είναι η δυσλειτουργικό σύστημα προσλήψεων. Για δεκαετίες, το ελληνικό σύστημα προσλήψεων αντιμετώπιζε εκτεταμένα προβλήματα όπως η έλλειψη αξιοκρατία και διαφθορά λόγω του έντονου πατρογονικού κράτους. Επίσης παρά το γεγονός ότι η τεχνολογία έχει εξελιχθεί και μέρος των διαδικασιών ολοκληρώνονται ηλεκτρονικά, ο υποψήφιος σε εκτός από την ηλεκτρονική αίτηση θα πρέπει να υποβάλει έντυπη έκδοση της ηλεκτρονικής φόρμας μαζί με τα απαραίτητα δικαιολογητικά που πιστοποιούν τα προσόντα προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία. Αυτή η διαδικασία θεωρείται χρονοβόρα και ρυπογόνα (Rossidis I., Aspridis, G., Papapolychroniadis I., 2017)

3.2. Ορισμοί της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Το Human Resource Management (HRM) υποστηρίχθηκε ότι αντικαθιστά τον όρο διαχείρισης προσωπικού σε οργανισμούς. Υπό αυτό το πρίσμα, ειδικοί όπως ο Armstrong (1987) βλέπουν το HRM ως «παλιό κρασί σε νέα μπουκάλια», ενώ ο Guest (1987) υποστήριξε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν αντικαθιστά, αλλά διαφέρει κάπως από τη διαχείριση προσωπικού. Πρακτικά, υποδηλώνει ότι τα καθήκοντα του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) αφορούν κυρίως τις διοικητικές δραστηριότητες όπως η πρόσληψη, τα συστήματα ανταμοιβών, η προαγωγή και ούτω καθεξής. Ωστόσο, δεν κάνει τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού να «έχουν θέση στο τραπέζι» που σημαίνει ότι οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού δεν θεωρούνται

στρατηγικός επιχειρηματικός εταίρος, επομένως δεν συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης.

Ο Storey (1995) ορίζει το HRM ως «μια ξεχωριστή προσέγγιση στη διαχείριση της απασχόλησης που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός πολύ αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη σειρά τεχνικών πολιτιστικών, δομικών και προσωπικού» ενώ οι Byars & Rue (2004) βλέπουν το HRM ως «δραστηριότητες σχεδιασμένες να παρέχουν και να συντονίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού». Επιπλέον, οι Boxall & Purcell (2000) υποστηρίζουν ότι «Το HRM περιλαμβάνει οτιδήποτε και όλα όσα σχετίζονται με τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων στην εταιρεία». Οι λέξεις οτιδήποτε και οποιονδήποτε στον ορισμό εξηγούν το ευρύτερο φάσμα θεμάτων που περιλαμβάνουν πολιτικές όπως η σύμβαση εργασίας και τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν και να αναμειγνύονται σε τομείς που δεν καλύπτονται άμεσα από τη σύμβαση εργασίας διασφαλίζοντας έτσι κατάλληλη επαγγελματική ζωή. Περαιτέρω, υπερβαίνει τις εργασιακές σχέσεις ή τις εργασιακές σχέσεις, τις οποίες η διαχείριση του προσωπικού δεν θα μπορούσε να προσφέρει σε οργανισμούς. Ωστόσο, οι τέσσερις βασικές διαστάσεις του HRM όπως διατυπώθηκε από τον Guest (1987) περιλαμβάνουν:

- Δέσμευση: Αναμένεται από τους υπαλλήλους να προσδιορίσουν τα ενδιαφέροντα και τους στόχους των οργανισμών και να ευθυγραμμιστούν και να δεσμευτούν για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- Ευελιξία: Οι εργαζόμενοι αναμένεται να προσαρμοστούν πρόθυμα να αλλάξουν εντός της οργανωτικής δομής, χωρίς καμία διαμάχη ή προκατάληψη.
- Ποιότητα: Η επίδοση υψηλού επιπέδου απόδοσης του οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα των μελών του προσωπικού και τη διαχείριση αυτού του οργανισμού.
- Ενσωμάτωση: Περιλαμβάνει την αντιστοίχιση στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχειρηματικής στρατηγικής.

3.3. Πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στο Δημόσιο Τομέα υπό το πρίσμα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Η σύγχρονη εποχή και οι αυξημένες απαιτήσεις, κατέστησαν γρήγορα σαφές ότι το υφιστάμενο σύστημα, του οποίου κύριο χαρακτηριστικό ήταν η στείρα εστίαση στις διαδικασίες, είναι πλέον ξεπερασμένο. Οι νέες αντιλήψεις περί του Κράτους, κοινή συνισταμένη των οποίων είναι η αντιμετώπιση των χρόνιων παθογενειών, προτάσσουν την κινητοποίηση και την ενεργό συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου οι όποιες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες να έχουν τα μέγιστα αποτελέσματα, μιας και μια από τις σημαντικότερες παθογένειες της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ο δημόσιος τομέας διαχειριζόταν μέχρι σήμερα το προσωπικό του μέσω αρτηριοσκληρωτικών θατολούσαμε να αναφέρουμε οδηγιών, μη μπορώντας να κατανοήσει και κατά επέκταση ανταποκριθεί επαρκώς, στις ανάγκες των πολιτών - πελατών (Ρωσσίδης, 2014).

Αν συσχετίσει κανείς τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την πρακτική εφαρμογή της διαχείρισης προσωπικού στο δημόσιο τομέα της χώρας μας, θα εντοπίσει πολλές και σημαντικές αποκλίσεις. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, συνήθως διενεργείται με αόριστα εμπειρικά κριτήρια, ενώ δεν απουσιάζουν και οι εξωγενείς παρεμβάσεις όπως η αναξιοκρατία. Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, αντί να στηρίζεται σε μια διαδικασία εντοπισμού και προσέλκυσης του υποψηφίου που διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες, εμπειρία, προσόντα και νοοτροπία για τη εκτέλεση των ειδικών καθηκόντων του, στηρίζεται στο σύστημα των τυπικών προσόντων χωρίς ταυτόχρονα να λαμβάνει υπόψη του τα πολύ σημαντικά ουσιαστικά προσόντα (Ρωσσίδης, 2014).

Η επιχειρησιακή προσέγγιση εκλείπει με αποτέλεσμα το συσσωρευμένο απόθεμα διοικητικής γνώσης, το οποίο συγκεντρώθηκε από χρόνιες πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, να μένει αναξιοποίητο. Σημαντικό πρόβλημα επίσης, πέραν της επιλογής και της ανάθεσης αρμοδιοτήτων του προσωπικού της Δ.Δ., είναι και η ελλιπής έως ανύπαρκτη εκπαίδευση του. Απόρροια αυτού αποτελεί η ιδιαίτερα χαμηλή παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Χαρακτηριστικό στοιχείο της συγκεκριμένης παθογένειας αποτελεί το γεγονός ότι σε κάποιες περιπτώσεις δημοσίων υπαλλήλων, ιδιαίτερα των νέων, επιδεικνύεται αξιοσημείωτο ενδιαφέρον για εκμάθηση των καθηκόντων τους, χωρίς όμως οι υπηρεσίες τους να λαμβάνουν τις πρωτοβουλίες εκείνες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων (Ρωσσίδης, 2014).

Κάπως έτσι καταλήγουν δημόσιοι υπάλληλοι να χαρακτηρίζονται από αδιαφορία, να έχουν χαμηλή κατάρτιση και εξειδίκευση και τα ιδιαίτερα προσόντα τους συνήθως να μένουν αναξιοποίητα εξαιτίας της λανθασμένης τοποθέτησης τους σε μη κατάλληλες για αυτούς θέσεις εργασίας. Αν προσθέσει κανείς στα παραπάνω και την ελλιπή έως ανύπαρκτη εκπαίδευση που τους παρέχεται, μπορεί να κατανοήσει την ιδιαίτερα χαμηλή παραγωγικότητα τους. (Ρωσσίδης, 2014).

Συνεπώς λόγω των παραπάνω είναι αναγκαίο η εφαρμογή νέων πρακτικών στο Δημόσιο τομέα με σκοπό την εκσυγχρόνιση του ως προς την λειτουργία του αλλά και ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων με σκοπό την καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους. Συγκεκριμένα παρακάτω θα δούμε κάποιες από τις κύριες πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να εφαρμοστούν και να αναπτυχθούν παράλληλα με τις νέες πρακτικές του ΝΔΜ.

3.3.1. Παρακίνηση

Στη σύγχρονη Δ.Δ., λόγω της διάχυσης των ιδεών του Ν.Δ.Μ. αρχίζουν να εμφανίζονται κάποιες αλλαγές οι οποίες πρέπει να διερευνηθούν. Οι αλλαγές αυτές οδήγησαν πολλούς ερευνητές μέσα από τις έρευνες τους να αναλύσουν τα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα καθώς και τι τους παρακινεί. Οι μελετητές Perry & Wise (1990) εστίασαν στην παρακίνηση στο δημόσιο τομέα. Το συμπέρασμά τους ήταν η διάθεση των ατόμων να ανταποκριθούν σε κίνητρα από δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς που κατά κύριο λόγο βασίζονται στους δημόσιους θεσμούς. Η παρακίνηση των εργαζομένων θεωρήθηκε ως ατομική προδιάθεση και η έρευνά τους επικεντρώθηκε τόσο στις πρακτικές ηγεσίας για την επιρροή τους όσο και στην επίδραση των χαρακτηριστικών του οργανισμού. Από τους ερευνητές Perry & Wise (1990) αναφέρθηκαν τρεις κατηγορίες κινήτρων με τις οποίες επηρεάζεται ο τρόπος συμπεριφοράς των δημόσιων υπαλλήλων.

1. Συναισθηματικά κίνητρα (affective motives) που συνδέονται με την δέσμευση και την επιθυμία κάθε εργαζομένου μέσα από την εργασία του στον δημόσιο τομέα να προσφέρει στο συνάνθρωπό του. Μέσα από το αίσθημα καθήκοντος να υπηρετεί την κοινωνική δικαιοσύνη.

2. Βασιζόμενα σε Πρότυπα Κίνητρα (norm based motives) συσχετίζονται με την θέληση και την επιθυμία των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον, έχοντας ανεπτυγμένο αίσθημα του καθήκοντος, της κοινωνικής ισότητας και της πίστης στη Δημόσια Διοίκηση.
3. Ορθολογικά κίνητρα (rational motives) συνδέονται με την αύξηση του προσωπικού οφέλους του εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται να υλοποιήσουν τους στόχους της υπηρεσίας τους με στόχο την ταύτιση του προσωπικού τους οφέλους με αυτού του κοινωνικού συνόλου.

Κατά τους Frank & Lewis (2004), η ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων στην εργασία τους εξαρτάται από τη δυνατότητά τους να αντλήσουν εσωτερική ικανοποίηση. Αντίθετα από την έρευνα των Markovits et al. (2007), εντοπίστηκε πως οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα ικανοποιούνται με διαφορετικά κίνητρα από αυτά των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα. Σύμφωνα με τον Χαλάς (2016), σημαντικό ρόλο παίζει το πώς αντιλαμβάνονται το περιβάλλον αλλά και τις συνθήκες εργασίας τους οι οποίες διαφέρουν σε σχέση με αυτές των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Ο Χάλας (2016), προτείνει τρεις στρατηγικές με τις οποίες μπορεί να διαμορφωθεί θετική ικανοποίηση στους εργαζομένους του δημοσίου τομέα, αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Καθορισμός τρόπων που θα υλοποιείται η εργασία με ποικίλες αρμοδιότητες, αξιοποιώντας με αυτό τον τρόπο τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων.
2. Μεταφορά με την κατάλληλη επικοινωνία, μέσω διαδικασιών και κανόνων, σε όλο το προσωπικό οι στόχοι και οι ευθύνες.
3. Διαμόρφωση πολιτικής μάθησης με σκοπό την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο οργανισμός Gallup διενήργησε έρευνα σε 615 ανώτερα στελέχη, τα μισά από τα οποία από εταιρείες Fortune 1000, τα υπόλοιπα από μικρότερες επιχειρήσεις. Αξιολόγησαν τη συγκριτική αποτελεσματικότητα οκτώ διαφορετικών παραγόντων για βελτίωση της ποιότητας. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα (Bowen and Lawler, 1992):

Πίνακας 4 Παράγοντες για τη βελτίωση της ποιότητας

Κίνητρο προσωπικού	85%
Αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα	74%
Διαχείριση της διαδικασίας	53%
Υποδομή	45%
Έλεγχος αναλωσίμων	36%
Επιθεωρήσεις	29%
Συνεχής διοικητική υποστήριξη	28%

Ο Demmke (2005) υποστηρίζει ότι μερικές φορές το κίνητρο των δημοσίων υπαλλήλων θα μπορούσε να επηρεαστεί αρνητικά από μια ευρέως διαδεδομένη εχθρική στάση απέναντι στις δημόσιες υπηρεσίες. Οι πολίτες μπορεί πραγματικά να φροντίζουν και να θαυμάζουν επιλεκτικά τις δημόσιες υπηρεσίες, όπως η αστυνομία, η πυροσβεστική, κ.λπ., αλλά δεν έχουν θετικές στάσεις απέναντι στον δημόσιο τομέα στο σύνολό του, αμφισβητώντας έτσι την αξία του εντελώς. Αυτός είναι ένας πολύ κρίσιμος παράγοντας γιατί το ηθικό και το κίνητρο των εργαζομένων σχετίζονται στενά με τις αντιλήψεις των πολιτών και τις στάσεις τους σχετικά με αυτές. Είναι κοινή πρακτική για τους ανθρώπους να επεκτείνουν τις δικές τους αρνητικές εμπειρίες σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα εάν δεν αντιμετωπίζονται καλά σε ορισμένα μέρη του. Σήμερα, οι άνθρωποι δεν εμπιστεύονται τις κυβερνήσεις τους, τους δημόσιους οργανισμούς τους και τον τρόπο απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών. Συνδέουν επίσης τις δημόσιες υπηρεσίες με γραφειοκρατία και γενικά επικρατεί μια εχθρική έννοια έναντι του δημόσιου τομέα. Μια μελέτη που διεξήχθη στο Βέλγιο σχετικά με τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων δείχνει ότι οι προτεραιότητες ορίζονται ως εξής (Demmke, 2005):

- Προσφορά της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτηση στους πολίτες.
- Εφαρμογή των προτεραιοτήτων που έθεσε ο Υπουργός.
- Εκτέλεση των εντολών της ιεραρχίας και σεβασμός των νόμων και των κανόνων.
- Απλοποίηση διαδικασιών.

Ωστόσο, υπάρχει μια προφανής σύγκρουση μεταξύ των κινήτρων των δημοσίων υπαλλήλων και της εφαρμογής αυτών στην καθημερινή πραγματικότητα. Με την αποδοχή του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι με καλά κίνητρα είναι ο πρωταρχικός κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία οποιασδήποτε μεταρρύθμισης, οι προτεραιότητες των διαχειριστών πρέπει να επικεντρωθούν σχετικά με την αλλαγή οποιασδήποτε δυσμενούς κατάστασης που οδηγεί σε αποτροπή των εργαζομένων (Demmke, 2005). Ερευνητές όπως οι Sprytak David et al. (1999) ισχυρίζονται ότι, *«υπάρχει μία βασική και ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της παραγωγικότητας της εργασίας και ότι ο ευτυχισμένος υπάλληλος είναι παραγωγικός υπάλληλος»*. Συνεχίζουν να προσθέτουν ότι είναι αμφισβητήσιμο εάν υπάλληλος με δραστηριότητα που προσφέρει καλά χρήματα, αλλά του ζητούν να κάνουν πολύ λίγα, θα μπορούσε να είναι ικανοποιημένος και επομένως να είναι παραγωγικός. Υποστηρίζουν επίσης ότι η απόδοση μπορεί να προκαλεί ικανοποίηση και όχι η ικανοποίηση να προκαλεί απόδοση. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν αποδίδουν καλά. Επιπλέον, η απουσία και ο κύκλος εργασιών θα μπορούσαν να μειωθούν με την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία σε δημόσιους οργανισμούς. Κατά συνέπεια, θα μπορούσε να είναι μια πρόκληση για τους μελλοντικούς εμπειρικούς ερευνητές να δοκιμάσουν και να αναλύσουν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης της εργασίας στο πλαίσιο που επί του παρόντος επιβάλλονται χαμηλοί προϋπολογισμοί στο δημόσιο τομέα.

3.3.2. Ηγεσία

Η ηγεσία είναι ένας άλλος κυρίαρχος παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχημένη οργανωτική αλλαγή, είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τους Fernandez και Rainey (2006) οι ηγέτες πρέπει να πείσουν τους υπαλλήλους τους για τα επικείμενα οφέλη από μεταρρυθμίσεις. Το όραμα είναι η λέξη κλειδί, ελπίζοντας ότι η νέα κατάσταση θα είναι καλύτερη και θα οδηγήσει σε αύξηση της συνολικής ικανοποίησης των ενδιαφερομένων. Τα χαρακτηριστικά του Αριστοτέλη στην Ηγεσία ήταν η ομιλία (λόγος), το πάθος και το ηθικό (ήθος), παράγοντες που εμπνέουν τους ανθρώπους προς έναν κοινό στόχο. Οι ηγέτες έχουν επίσης το καθήκον να χρησιμοποιούν μια στρατηγική που θα μπορούσε να κάνει το όραμα πραγματικότητα, πρέπει να ελαχιστοποιήσουν την αντίσταση στην αλλαγή, ένα φαινόμενο πολύ κοινό

στις δημόσιες υπηρεσίες, ειδικά στις υπανάπτυκτες χώρες (Wright και Pandey, 2009). Γι' αυτό οι ηγέτες συχνά καταφεύγουν σε ανορθόδοξες μεθόδους όταν προσπαθούν να εξαλείψουν την αντίσταση, φτάνουν ακόμη και στο σημείο να εφεύρουν μια κρίση. Στην ελληνική περίπτωση, το «σπαθί του Δαμοκλή» ήταν η κρίση χρέους, πολλές μεταρρυθμίσεις δεν θα μπορούσαν πραγματικά να γίνουν χωρίς τον φόβο πτώχευσης (Lyrintzis, 2011).

Υπάρχουν επίσης καλές πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν τους ηγέτες στην προσπάθειά τους, η σωστή χρήση τεχνικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως η συμμετοχή, οι ανταμοιβές, η ιδιοκτησία, η ψυχολογική υποστήριξη, κ.λπ., είναι απαραίτητα εργαλεία. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν την ικανότητα και τον τρόπο να κάνουν αλλαγές. Πολλά στελέχη συχνά προτιμούν να αποφεύγουν να ανακατεύουν τα στάσιμα νερά φοβούμενοι το κόστος καταπολέμησης της αντίστασης στην αλλαγή. Πρέπει να βρουν έναν τρόπο να κάνουν τους ανθρώπους να συνεισφέρουν την επίτευξη ενός πολύ σημαντικού στόχου. Πολλές προσπάθειες μετασχηματισμού ήταν ανεπιτυχείς μέχρι τώρα επειδή η ηγεσία δεν μπόρεσε να μεταφέρει το όραμα και την αποστολή αλλαγής στους εργαζομένους ή στους πολίτες στην περίπτωση κυβερνήσεων (Wright και Pandey, 2009). Υπάρχει μια ευρέως αποδεκτή και αδιαμφισβήτητη ιδέα ότι η ηγεσία κάνει τη διαφορά (Hennessey, 1998). Η κατεύθυνση στην οποία οι ηγέτες και οι οπαδοί τους αγωνίζονται για να κατευθύνουν την κοινωνική εξέλιξη έρχεται συχνά σε σχήμα ονείρου.

Η κοινή εικόνα μιας αξιόλογης και εύλογης αιτίας για ένα καλύτερο μέλλον είναι τι χρειάζεται ο ηγέτης να ενσταλάξει στους οπαδούς του και να τους εμπνεύσει. Υπάρχει μια μεγάλη διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διαχείρισης ή διοίκησης που περιλαμβάνει περισσότερα εξωγενή από ότι εγγενή κίνητρα (Wallis and Dollery, 1997). Μια μεγάλη ανάγκη στις μέρες μας είναι η ύπαρξη δυναμικών και εμπνευσμένων ηγετών στο δημόσιο τομέα, μιας και η πρόκληση για την παραγωγή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με λιγότερους πόρους είναι πανταχού παρούσα. Υπάρχει επείγουσα ανάγκη για δημοκρατικούς και ηθικούς ηγέτες. Οι πολίτες-υπάλληλοι έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους στην κυβέρνηση καθώς το μόνο πράγμα που μπορούν να αντιληφθούν είναι η αποτυχία και διαφθορά (Λυριντζής, 1984).

Η αβεβαιότητα, σύμφωνα με τους Radin and Coffee (1996), είναι άλλος ένας κρίσιμος παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει την αποτυχία των προσπαθειών μεταρρύθμισης του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Έδειξαν ότι αυτό είναι το αποτέλεσμα της συχνής αλλαγής στην πολιτική ηγεσία των Οργανισμών. Επιπλέον οι διαχειριστές πρέπει να εγκαταλείψουν τα χρυσά κλουβιά τους, πρέπει να προσαρμοστούν σε νέα ηθική, ρόλους και ελπίδες. Αντί να διαχειρίζονται με βάση ακριβώς όσα ορίζουν οι κανόνες, θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ομαδική εργασία, τη συμμετοχή και μαθησιακό ήθος (Lavdas, 1997). Οι δημόσιοι διευθυντές γνωρίζουν ότι ο προγραμματισμός είναι μόνο μία από τις λειτουργίες διαχείρισης. Οργάνωση, διαχείριση και έλεγχος είναι τα άλλα θεμέλια της επιτυχημένης οργανωτικής διαχείρισης. Σε περιπτώσεις εντροπίας, με μάλλον απρόβλεπτα αποτελέσματα, θα προτιμούσαν να σχεδιάσουν μεταρρυθμίσεις παρά να τις εφαρμόσουν. Μεταμόρφωση από ένα σύστημα εντολών και ελέγχου σε ένα σύστημα επικεντρωμένο στη ζήτηση των πελατών, ή από ένα έγκυρο σύστημα διαχείρισης έως ένα ενημερωμένο επιχειρηματικό, απαιτεί χρόνο και πόρους (Philippidou et al., 2004). Οι Philippidou et al. (2004) συνοψίζουν τις πιο σοβαρές αδυναμίες των προηγούμενων οργανωτικών προσπαθειών για την εισαγωγή μεταρρυθμίσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα, με βάση εκθέσεις εμπειρογνομόνων, κυρίως λόγω της μεγάλης έλλειψης αποστολής και οράματος από τους ηγέτες και τις συχνές αλλαγές στις ανώτερες κυβερνητικές τάξεις. Είναι προφανές ότι η συνεχής αλλαγή πολιτικής συμβαίνει όχι μόνο κατά την ανταλλαγή εξουσίας μεταξύ των σοσιαλιστικών και φιλελεύθερων κομμάτων, αλλά επίσης μεταξύ των Υπουργών του ίδιου κυβερνώντος κόμματος.

Ο Adam (2005) δηλώνει ότι υπάρχουν τρεις τύποι ηγεσίας στην ιεραρχία ενός οργανισμού. Πρώτον, υπάρχει ο αρχηγός της ομάδας που επιβλέπει μερικούς ανθρώπους. Δεύτερον, ο επιχειρησιακός ηγέτης που διαχειρίζεται ένα τμήμα και τρίτον, ο στρατηγικός ηγέτης που είναι υπεύθυνος για ολόκληρο τον οργανισμό. Το κλειδί για την επίτευξη βιώσιμης οργανωτικής αριστείας είναι να υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία σε όλα τα επίπεδα. Η Αχίλλειος πτέρνα, το μοιραίο ελάττωμα των προσπαθειών μεταρρύθμισης είναι να συγκεντρωθεί όλη η ανάπτυξη μόνο στα υψηλότερα επίπεδα ηγεσίας και να αγνοήσουν εντελώς τους αρχηγούς της ομάδας στα χαμηλότερα επίπεδα. Για να το αντιμετωπίσουμε οι Kaplan και Norton (1996) προτείνουν να ενσωματωθεί η κατάλληλη στρατηγική ως ζωτικής σημασίας παράγοντας για την επιτυχή διαχείριση ενός οργανισμού. Σύμφωνα με την Northern

Leadership Academy (2007, σελ. 14) οι σύγχρονοι ηγέτες των δημόσιων υπηρεσιών πρέπει:

- Να προσαρμόζονται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον τους και να γνωρίζουν πώς να διαμορφώνουν το περιβάλλον.
- Να συμμετέχουν στις τοπικές τους κοινότητες ως συνεργάτες και συσχεδιαστές.
- Να είναι καινοτόμοι στο σχεδιασμό και τις υπηρεσίες τους.
- Να επιδεικνύουν δημόσια αξία.

Ο καθηγητής Keith Grint ο συγγραφέας του βιβλίου «Η τέχνη της ηγεσίας» σχολίασε πρόσφατα ότι: *«Αν θέλουμε να αρχίσουμε να αναπτύσσουμε τη συλλογική μας ηγεσία, τότε πρέπει επίσης να ξεκινήσουμε απορρίπτοντας τη συνταγή-προσέγγιση στην ηγεσία: δεν υπάρχουν 'επτά τρόποι για εγγυημένη επιτυχία'»* για παράδειγμα, γιατί δεν υπάρχουν εγγυήσεις και δεν υπάρχουν εγγυήσεις γιατί δε μπορεί κανένα άτομο μόνο του να καθορίσει το αποτέλεσμα των συλλογικών προσπαθειών. Η ηγεσία δεν είναι σαν να ακολουθείται μια συνταγή μαγειρέματος επειδή τα συστατικά που χρησιμοποιούν οι ηγέτες δεν είναι νεκρά αλλά ζωντανά, δεν συμορφώνονται αλλά αντέχουν. Έτσι η ηγεσία μοιάζει περισσότερο με τέχνη παρά με επιστήμη. Και αυτή η δεξιότητα μαθαίνεται καλύτερα επιτόπου, στη δουλειά και από αντανεκλαστική πρακτική. Στην πραγματικότητα, τότε, πρέπει να κατασκευάσουμε αναπτυξιακά προγράμματα που θα εξοπλίζουν διατομεακούς ηγέτες ώστε να αντιμετωπίσουν πολύπλοκα, πραγματικά προβλήματα μέσω συνεργατικής ηγεσίας. Δεν μπορεί να αναπτυχθεί μια επιτυχημένη επαγγελματική αθλητική ομάδα επιλέγοντας μόνο τον καλύτερο παίκτη για να είναι ο ηγέτης, πρέπει να δίνονται σε αυτήν την ομάδα οι ευκαιρίες να εξασκήσουν αυτό που πληρώθηκαν για να κάνουν. Χρειαζόμαστε βιώσιμες κοινότητες, όχι αστέρια (Grint, 2005).

Τέλος, με το ΝΔΜ ενισχύεται σημαντικά ο ρόλος, η δράση και η σημασία των εσωτερικών συμμετεχόντων. Ταυτόχρονα απορρίπτεται η έννοια της ηγεσίας η οποία είναι βασισμένη σε αυστηρούς κανόνες ιεραρχίας. Το ΝΔΜ εστιάζει στην προσωπική ευθύνη του υπαλλήλου με βάση την ατομική επίδοση, την περιγραφή των καθηκόντων του, και αξιολογείται σε σύγκριση με τις αποδόσεις των υπόλοιπων υπαλλήλων του οργανισμού (Καρκατσούλης, 2004).

3.3.3. Συμπεριφορά

Η αποτελεσματική υποκίνηση του προσωπικού συζητάτε από μεγάλο αριθμό επιστημών όπως για παράδειγμα της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας μαζί με τη θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς η οποία αποτελεί συνδυασμό από μια ποικιλία επιστημών, και οι επιμέρους τεχνικές που επηρεάζουν τις αισθήσεις των εργαζομένων, ενώνονται για να βελτίωση του επιπέδου αποτελεσματικότητας του προσωπικού. Ακολουθώντας το παράδειγμα των ιδιωτικών εταιρειών, οι οποίες ακολουθώντας τις παραπάνω τεχνικές, οι δημόσιοι φορείς θα μπορούσαν να αναβαθμίσουν τον τρόπο λειτουργίας τους, βελτιώνοντας το επίπεδο αποτελεσματικότητάς τους (Rossidis I., Aspridis, G., et al 2016).

Η δημόσια επιλογή, είναι η επιστημονική ανάλυση τόσο της κυβερνητικής συμπεριφοράς όσο και της συμπεριφοράς των πολιτών σε σχέση με την κυβέρνηση. Η θεωρία της δημόσιας επιλογής εφαρμόζει τις θεωρίες και τις μεθόδους οικονομικών στην ανάλυση της πολιτικής συμπεριφοράς. Ο Simon (1983) δήλωσε ότι οι αρχές της διοίκησης δεν είναι επιστημονικές, αλλά ασυνεπείς παροιμίες που αντλήθηκαν από την κοινή λογική. Πρότεινε την ίδρυση της δημόσιας διοίκησης σχετικά με την αυστηρή και επιστημονική παρατήρηση και με τους νόμους της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η αντικειμενική επιστημονική γνώση χρησιμεύει για τον έλεγχο του κοινωνικού περιβάλλοντος από αυτή την οπτική.

Η φύση των προϊόντων της δημόσιας διοίκησης, η μη έκθεσή τους στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς και το γεγονός ότι προσφέρονται αποκλειστικά από τους φορείς δημόσιας δράσης καθιστούν το κοινό στο οποίο απευθύνονται δέσμιο του μοναδικού προμηθευτή τους. Σκοπός της Δ.Δ. δεν είναι το κέρδος, αλλά η αύξηση του κύρους της και η νομιμοποίησή της στη συλλογική συνείδηση (Τσέκος, 1994). Το κοινό της Δ.Δ. αποτελείται από τους πολίτες, οι οποίοι έχουν τις απαιτήσεις του καταναλωτή αλλά και δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και τις επιδιώξεις που η ιδιότητά τους αυτή επιβάλλει (Tait, 1997).

Η θεσμοθετημένη δύναμη ως πηγή επιρροής δεν παραβλέπεται, αλλά όμως δεν επαρκεί για την πρόκληση της επιθυμητής αλλαγής. Συγκεκριμένα η σπουδαιότητα της κατάλληλης μόρφωσης και εκπαίδευσης των προϊσταμένων καθώς και η αυστηρότητα της επιλογής τους πρέπει να είναι αδιάβλητη και αξιοκρατική. Είναι

ανάγκη να δίνεται έμφαση στις ουσιαστικές γνώσεις και ικανότητες οι οποίες προκύπτουν από ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης και όχι αποκλειστικά από τα τυπικά προσόντα όπως οι ακαδημαϊκοί τίτλοι και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Συνεπώς ο προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα να λειτουργήσει ως διαμορφωτής αξιών και φορέας αλλαγών στη Δ.Δ. καθώς αναγνωρίζεται η καθοριστική συμβολή του στη διαμόρφωση των στάσεων και των συμπεριφορών των υφιστάμενών του (Tjosvold, 1995 , Denhardt, 1995).

3.3.4. Επικοινωνία

Οι Schmidt και Finnigan (1993) υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία είναι το δομικό στοιχείο του μάνατζμεντ. Είναι ο σύνδεσμος στην αλυσίδα όλων των βασικών στοιχείων στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Επικοινωνία σημαίνει ότι ο παραλήπτης λαμβάνει το κατάλληλο μήνυμα που θέλει ο αποστολέας να μεταδώσει. Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να είναι διαδραστική και να πραγματοποιείται μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και μεταξύ προμηθευτών και πελατών. Επόπτες πρέπει να διατηρούν ανοιχτές πόρτες και τα κανάλια επικοινωνίας να ρέουν ώστε να στέλνουν και να λαμβάνουν δεδομένα καθ 'όλη τη διαδικασία. Τα μηνύματα πρέπει να αποκωδικοποιούνται, να ερμηνεύονται εύκολα και με τον σωστό τρόπο.

Μερικοί μελετητές προτείνουν ότι η επικοινωνία ανοιχτού καναλιού είναι ένας βασικός παράγοντας στο επιτυχημένη εφαρμογή του Ν.Δ.Μ. (Assiri et al., 2006). Αυτός ο παράγοντας περιλαμβάνει επίσης αποτελεσματική επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω και πλάγια. Η Δ.Ο.Π. θα μπορούσε να οριστεί ως μια φιλοσοφία που προηγείται της ποιότητας σε κάθε πτυχή της οργανωτικής λειτουργίας όπως ηγεσία, διαχείριση και προσπάθειες βελτίωσης.

Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι ροής επικοινωνίας (Wright και Pandey, 2009):

- Προς τα κάτω επικοινωνία: Αυτή είναι η πιο συχνή μορφή επικοινωνίας. Συνήθως, στην περίπτωση της εφαρμογής του Ν.Δ.Μ. αποδεικνύεται όταν οι προϊστάμενοι προσπαθούν να παρουσιάσουν τις βασικές θεωρίες και πρακτικές στους υπαλλήλους.
- Προς τα πάνω επικοινωνία : Αυτή είναι η πιο σημαντική μορφή επικοινωνίας. Μέσω αυτής οι υπάλληλοι μπορούν να κάνουν προτάσεις στους επόπτες τους σχετικά με την επιτυχημένη εφαρμογή του Ν.Δ.Μ. Το πλεονέκτημα της

ακρόασης των προτάσεων των εργαζομένων είναι ότι γνωρίζουν από πρώτο χέρι τα προβλήματα που έρχονται στο προσκήνιο, καθώς και τη διόρθωση που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ διαχειριστών και υπαλλήλων για την ενδυνάμωση της επικοινωνίας είναι κρίσιμα για μια επιτυχημένη εφαρμογή του Ν.Δ.Μ.

- Πλευρική επικοινωνία : Αυτή η μορφή επικοινωνίας πραγματοποιείται μεταξύ τμημάτων, καθώς πελατών και προμηθευτών. Είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία γιατί η συστηματική προσέγγιση είναι κρίσιμος παράγοντας για τις ποιοτικές μεταρρυθμίσεις. Επιπλέον, η πρακτική ενός «τρίτου ματιού» είναι πάντα χρήσιμη σε μια προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών.

Τα αποτελέσματα του Longbottom (2008) δείχνουν ότι οι πόροι της οργάνωσης, η προσωπική ανάπτυξη, η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες τόσο για την επιτυχή έκβαση μιας πρωτοβουλίας βελτίωσης υπηρεσιών , αλλά και σε σχέση με τις προσωπικές αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό ως ένα υγιές, ασφαλές και ευημερούμενο περιβάλλον. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι δεν δίδεται επαρκής προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα (η διάσταση της επίδρασης) και προτείνει εάν επικεντρωθεί περισσότερο η προσοχή στα συναισθηματικά και προστιθέμενα στοιχεία των διαδικασιών θα βελτιωθούν τα ποσοστά επιτυχίας του Ν.Δ.Μ.

3.3.5. Ομαδικότητα

Η θεωρία κινήτρων του McGregor που εισήχθη στη δεκαετία του 1960 παίρνει την ιδέα ότι οι άνθρωποι θα μπορούσαν να είναι έμφυτοι καλοί. Αυτή είναι μια βασική υπόθεση στη θεωρία ποιότητας, δηλαδή οι άνθρωποι θέλουν το έργο τους να είναι σημαντικό για αυτούς, και αυτοί θέλουν επίσης να καλύψουν τις ανάγκες τους για αυτοεκτίμηση και εκπλήρωση. Αυτή η διαδικασία οδηγεί στην επιθυμία των εργαζομένων να συμβάλλουν στους οργανωτικούς στόχους. Επομένως, ένας βασικός παράγοντας για τη διαδικασία ποιότητας είναι οι ομάδες. Η ομάδα είναι ο καταλύτης για ανθρώπινη συμβολή. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στη διαδικασία ποιότητας, δηλαδή, το Ν.Δ.Μ. υποθέτει ότι οι άνθρωποι είναι σημαντικοί και ότι θέλουν να συνεισφέρουν (Connor, 1997). Επίσης απαιτεί άτομα που

επιθυμούν να κάνουν ποιοτική δουλειά, που είναι αξιόπιστοι ότι μπορούν να το κάνουν και να έχουν (ή να μπορούν να αναπτύξουν) τις δεξιότητες για την εκτέλεση αυτής της εργασίας. Το Ν.Δ.Μ. απαιτεί προηγμένο επίπεδο δεξιοτήτων και γνώσεων από τους υπαλλήλους εντός ενός οργανισμού (Yeh, 2003).

Επιπλέον, οι Ζαμπετάκης και Μουστάκης (2007) ορίζουν τον δημόσιο επιχειρηματία ως υπάλληλο του δημόσιου τομέα, ο οποίος έχει τις απαιτούμενες δεξιότητες για να αναπτύξει ένα ενεργό εργασιακό περιβάλλον. Μέσω του οράματος και της δέσμευσης για τον οργανισμό και την αλλαγή κουλτούρας, μπορεί να αποδώσει μέσα σε ένα σύνολο στάσεων ευθυγραμμισμένων προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες. Τα ευρήματά τους καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει απόλυτη σύνδεση μεταξύ της επιχειρηματικής στάσης των δημοσίων υπαλλήλων και της στήριξης από το περιβάλλον, όπως ορίζεται από την πρόσβαση σε πληροφορίες διαχείρισης και την προώθηση των πρωτοβουλιών. Οι Poksinska, et al. (2002) ισχυρίζονται ότι η επιτυχής εφαρμογή του Ν.Δ.Μ. βασίζεται στη συμμετοχή του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα με την εισαγωγή μικρών ομάδων εργασίας (συμμετοχή και ομαδική εργασία). Οι εργαζόμενοι έχουν την αυτονομία να επανεξετάσουν τις δικές τους διαδικασίες, πρακτικές και οδηγίες εργασίας που επικεντρώνονται στη συνεχή βελτίωση. Αν και αυτή η πρακτική μπορεί να είναι χρονοβόρα, τα πλεονεκτήματα είναι η καλύτερη θητεία του προσωπικού και η ενεργός συμμετοχή τους στη μεταρρύθμιση της ποιότητας.

Μια ομάδα μπορεί να οριστεί ως *«ένα διακριτό σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων που έχουν αναλάβει συγκεκριμένους ρόλους ή λειτουργίες για να εκτελούν δυναμικά, αλληλεξαρτώμενα και προσαρμοστικά προς έναν κοινό και πολύτιμο στόχο - αντικείμενο - αποστολή, που το καθένα μέλος έχει αναλάβει συγκεκριμένους ρόλους ή λειτουργίες για εκτέλεση και που έχουν περιορισμένη διάρκεια συμμετοχής»* (Salas et al., 2008, σελ. 906). Το αποτέλεσμα της ομαδικής εργασίας θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερη ευελιξία, περισσότερη αποδοτικότητα και περισσότερη παραγωγικότητα. Επιπλέον, η ομαδική εργασία θα μπορούσε να παράγει πιο προηγμένες ευρείες λύσεις σε σύνθετα οργανωτικά προβλήματα. Οι Savelsbergh et al. (2010) έχουν εντοπίσει ένα σύνολο παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας και θεωρούνται ως οι πιο σημαντικοί από τα μέλη της ομάδας, τους αρχηγούς της ομάδας και τους επόπτες.

Πίνακας 5 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας

	Μέλη Ομάδας	Αρχηγοί Ομάδων	Επόπτες	Όλοι οι ερωτηθέντες
Ηγεσία της ομάδας	16	13	22	17
Ομαδικές Μαθησιακές Συμπεριφορές	17	13	13	15
Σαφήνεια στόχου	9	18	20	15
Σύνθεση της ομάδας	1	11	11	11
Διαχείριση ορίων	11	8	7	9
Κατανομή φόρτου εργασίας / Ομαδικό πνεύμα / Υποστήριξη	9	11	5	8
Συμμετοχική λήψη αποφάσεων	9	88	7	8
Σαφήνεια ρόλου	4	3	6	5
Επίλυση των συγκρούσεων	4	2	2	3

Πηγή: Savelsbergh, C., Heijden, B. & Poell, R. F. 2010. Attitudes towards factors influencing team performance A multi-rater approach aimed at establishing the relative importance of team learning behaviors in comparison with other predictors of team performance. *Team Performance Management*, 16, 451-474

3.3.6. Εκπαίδευση

Ο Collard (1989) υποστηρίζει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία οποιουδήποτε συστήματος μάνατζμεντ. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι ο πυλώνας ενός οργανισμού που να τον υποστηρίζει προς επίτευξη των στόχων του. Πρέπει να είναι μια στρατηγική και όχι ένα γεγονός. Ο Brown (1994) υποδεικνύει γιατί η εκπαίδευση αποτελεί έναν βασικό παράγοντα για τις μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα όπως αναφέρεται παρακάτω:

- Πρώτο καθήκον της διαδικασίας κατάρτισης είναι η εξοικείωση των υπαλλήλων στα νέα συστήματα, τη διαδικασία εφαρμογής και τα οφέλη που προκύπτουν.
- Δεύτερον, η εκπαίδευση πρέπει να στοχεύει σε μια πολιτιστική αλλαγή, να διαμορφώνει αξίες και συμπεριφορές σχετικά με την ποιότητα και να είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή τους.
- Τρίτον, η εκπαίδευση θα παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία και τεχνικές για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένης της ομάδας εργασίας που είναι αφιερωμένη στο έργο .

- Ένα τέταρτο καθήκον θα ήταν η εκπαίδευση των υπαλλήλων για την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων εργαλείων, για την αναγνώριση και αξιοποίηση των ευκαιριών βελτίωσης.

Δύο από τα δεκατέσσερα σημεία του Deming (1982, σελ. 23-24) σχετίζονται με την εκπαίδευση. Το σημείο 6 σχετικά με την «εισαγωγική εκπαίδευση», όπου περιγράφει, «Πολύ συχνά, οι εργαζόμενοι έχουν μάθει τη δουλειά τους από έναν άλλο εργαζόμενο που δεν εκπαιδεύτηκε ποτέ σωστά. Είναι αναγκασμένοι να ακολουθήσουν ακατανόητες οδηγίες. Δεν μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους γιατί κανείς δεν τους λέει πως». Η εισαγωγή των αλλαγών του Ν.Δ.Μ. χωρίς κατάλληλη εκπαίδευση θα μπορούσε να είναι ένα μεγάλο εμπόδιο σε οποιαδήποτε εφαρμογή μεταρρύθμισης επειδή η κατάρτιση είναι ένας σημαντικός παράγοντας για να ενισχύσει την απόδοση των εργαζομένων. Αναφέρει περαιτέρω στο σημείο 13, «εισαγωγή ενός δυναμικού προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης», όπου, «θα πρέπει τόσο η διοίκηση όσο και το εργατικό δυναμικό να εκπαιδεύονται στις νέες μεθόδους, συμπεριλαμβανομένης της ομαδικής εργασίας και των στατιστικών τεχνικών». Το μάνατζμεντ θα πρέπει επίσης να διδάσκεται ως καταλύτης στην εφαρμογή των νέων συστημάτων διοίκησης. Έτσι, η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για δύο κατηγορίες, πρώτον για τις επαγγελματικές ικανότητες και δεύτερον και τις αλλαγές στο μάνατζμεντ.

Η διαδικασία αλλαγής διευκολύνεται πολύ από την εκπαίδευση, καθώς έχουμε να αντιμετωπίσουμε και εναντιωτές καθώς και υποστηρικτές. Οι Williams κ.ά. (1989) προτείνουν ότι η εκπαίδευση των υπαλλήλων που εμπλέκονται στις λειτουργίες του προσωπικού είναι απαραίτητη για την επίτευξη πολιτιστικής αλλαγής. Η έρευνά τους έδειξε επίσης ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να γίνουν ελεγκτές ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μετά την ειδική τους κατάρτιση και αφοσίωση στα συστήματα και τον πολιτισμό του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Σε πολλές περιπτώσεις οι ειδικοί - εκπαιδευτικοί ποιότητας ήταν οι ίδιοι κρίσιμοι παράγοντες στην εκτέλεση της αλλαγής. Το χάσμα μεταξύ της τρέχουσας και της ποιοτικής κουλτούρας πρέπει να καλυφθεί από τις μεθόδους εκπαίδευσης των ειδικών. Επίσης, είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η αποδοτικότητα της εκπαίδευσης εξαρτάται από την άμεση εφαρμογή πεδίου.

Οι Dewhurst Martinez-Lorente et al. (1999) υποστηρίζουν ότι τα συστήματα του Ν.Δ.Μ. απαιτούν διαχείριση εργατικού δυναμικού με έμφαση στην εκπαίδευση, την

ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ομαδική εργασία. Σήμερα, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι προσανατολισμένοι στο κόστος, η λιτότητα συχνά έχει μεγαλύτερη σημασία από ότι η ποιότητα και λόγω της μονοπωλιακής τους κατάστασης οι δημόσιες υπηρεσίες δεν ενδιαφέρονται για τις ανάγκες του πολίτη. Δυστυχώς, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν συνηθίζουν να αντιμετωπίζουν ζητήματα όπως ο εντοπισμός και η αντιγραφή βέλτιστων πρακτικών, η συνεχής βελτίωση των καθηκόντων τους, η διερεύνηση των αναγκών των πολιτών, κ.λπ. Συνήθως επικεντρώνονται στους προϋπολογισμούς και κανονισμούς, ιδιαίτερα ατομικιστές και αποδίδουν με τρόπο που έννοιες όπως η ποιότητα και η ομαδική εργασία αμφισβητούνται. Σημαντικό ρόλο στην αλλαγή της κουλτούρας των δημόσιων υπαλλήλων παίζει η εκπαίδευση τους. Όταν ο υπάλληλος εκπαιδεύεται μέσα από προγράμματα καθοδήγησης (mentoring) και εκπαίδευσης (training), είναι ευκολότερο για εκείνον να πραγματοποιήσει την αλλαγή της συμπεριφοράς και της νοοτροπίας και σαφώς διευκολύνει τη διαχείριση γνώσης (Girard, McIntyre, 2010).

3.3.7. Ανάπτυξη

Ο Χάλας (2016) αναφέρει πως μέσα από την επιστημονική έρευνα των Staw et. al, 1986 αναδείχθηκε η στενή συσχέτιση της προσωπικής ανάπτυξης με την εργασιακή συμπεριφορά του ατόμου. Το σύστημα αξιών του, την υποκειμενική του άποψη σχετικά με το όφελος που αποκομίζει από το επάγγελμά του σε σχέση με το πλαίσιο της εργασίας του.

Όπως στον ιδιωτικό τομέα έτσι και στον δημόσιο είναι ανάγκη να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Συγκεκριμένα η ανάπτυξη των ομάδων, πηγάζει από την ανάγκη να επιτευχθεί καλύτερο αποτέλεσμα για τον δημόσιο τομέα σε σχέση με το αν λειτουργούσε ο κάθε εργαζόμενος σαν ξεχωριστή οντότητα. Αυτό οφείλεται στις δυνατότητες που δημιουργεί η ομάδα όταν λειτουργεί αποτελεσματικά (Κανελλόπουλος και Παπαλεξανδρή, 1990). Η ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου προέρχεται μέσα από την συστηματική εκπαίδευση του. Με αυτόν τον τρόπο θα αναπτύξει τις ικανότητές του, θα βελτιώσει την ατομική του απόδοση με αποτέλεσμα την συνεισφορά του στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η ανάπτυξη αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού οι οποίες διακρίνονται με την συνδρομή των διευθυντών κάθε τμήματος.

Αποτελεί βασικό στοιχείο για την ποιοτική παροχή υπηρεσιών ενός δημόσιου οργανισμού, να διαθέτει καταρτισμένους υπαλλήλους με εξειδίκευση σε επιμέρους τομείς. Προκειμένου να επιτευχθεί αποδοτικά η υλοποίηση ενός γενικού προγράμματος, θα πρέπει να ακολουθούνται από τις αντίστοιχες ενέργειες των διευθυντών και του τμήματος προσωπικού οι οποίες συνοψίζονται στα εξής:

- να εξασκούν τους υπαλλήλους σύμφωνα με τα πρότυπα του γενικού προγράμματος,
- να φροντίζουν να παρέχουν κίνητρα ώστε να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων,
- να προβαίνουν στις απαραίτητες εναλλαγές στην εργασία των υπαλλήλων όταν κρίνεται αναγκαίο,
- να επιλέγουν τους αναπληρωτές τους

3.3.8. Προσέλκυση

Η ενθάρρυνση αναφέρεται στο να ανταμείβονται συγκεκριμένες επιδόσεις από δημόσιους υπαλλήλους, διαχειριστές ή εξωτερικούς παρόχους που παραδίδουν υπηρεσίες για την κυβέρνηση. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων τεσσάρων δεκαετιών, έχουν δοκιμαστεί πολυάριθμες κινητικές πρακτικές ενσωματωμένες στην κίνηση του N.Δ.Μ. - για παράδειγμα, δίνοντας έμφαση στα εξωσυμβατικά κίνητρα όπως αυτά που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα. Η ιδέα ήταν ότι η εισαγωγή επιχειρηματικών πρακτικών, όπως η αμοιβή που βασίζεται σε επιδόσεις (αντί των επίπεδων μισθών) και των προσφορών με βάση την αξία (αντί της παλαιότητας), θα ενισχύσει την απόδοση δημόσιων οργανισμών, παρόμοια με το τεκμηριωμένο αποτέλεσμα στους ιδιωτικούς οργανισμούς (Delaney & Huselid, 1996). Ωστόσο, οι πρώιμες αναλύσεις σημείωσαν την αποτυχία πολλών από αυτές τις προσπάθειες να παρακινήσουν τους δημόσιους υπαλλήλους (Perry, 1986, Perry & Wise, 1990). Οι συγγραφείς σημείωσαν πώς οι αξιοσημείωτες διαφορές μεταξύ των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των δημόσιων διοικήσεων καθιστούν δύσκολη την εύρεση των ίδιων ευεργετικών επιπτώσεων των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (Brown, 2004). Αρχικά, σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι δημόσιοι οργανισμοί συνήθως ασχολούνται με ασάφεια στόχου, και αυστηρότερους κανονισμούς (Daley & Vasu, 2005).

Οι στόχοι του δημόσιου τομέα δεν είναι μόνο διαφορετικοί, αλλά και πιο δύσκολο να μετρηθούν από ό, τι στον ιδιωτικό τομέα (Rainey & Jung, 2010). Και αυτό περιπλέκει το σχεδιασμό των συστημάτων ισχυρών κινήτρων (Perry, Mesch & Paarlberg, 2006). Επιπλέον, οι δημόσιοι διευθυντές λειτουργούν με μικρότερο περιθώριο ελιγμών από τους αντίστοιχους του ιδιωτικού τομέα στην πρόσληψη υπαλλήλων και αυτοί οι περιορισμοί στις πολιτικές προσωπικού καθιστούν δυσκολότερη την υιοθέτηση μέτρων ενίσχυσης κινήτρων (Rainey & Chun, 2007). Οι δημόσιοι διαχειριστές δεν μπορούν να δώσουν στους υφισταμένους τους τόση αυτονομία όσο στον ιδιωτικό τομέα λόγω δύο δυνάμεων, αφενός, διοικητικών επιβαρύνσεων και, αφετέρου, απαιτήσεων πολιτικής λογοδοσίας (Fernandez & Moldogaziev, 2011). Επιπλέον, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα ενδέχεται να έχουν διαφορετικές αξίες - και, ιδίως, πιο εγγενείς ή αλτρουιστικές, κινητοποιήσεις από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα (Perry et al., 2006). Κατά συνέπεια, ο στόχος να παρακινηθούν μέσω εξωγενών ή εγκεκριμένων κινήτρων μπορεί να μην είναι επιτυχής (Weibel, Rost, & Osterloh, 2010).

3.3.9. Επιλογή

Η διαφοροποίηση ή μια διαδικασία επιλογής, θα είχε ως αποτέλεσμα την αυστηρότερη προσήλωση στην αποστολή, ιδίως στην παροχή υπηρεσιών. Αυτό θα βελτιώσει τα αποτελέσματα και θα ενισχύσει τη λογοδοσία μέσω της καλύτερης παρακολούθησης απόδοσης. Μία από τις μεταρρυθμίσεις του Ν.Δ.Μ. που έχει δημοσιευθεί πιο εκτενώς και επικρίνεται, είναι η επιλογή - η οποία μπορεί να γίνει κατανοητή ως διαδικασία με την οποία οι δημόσιες διοικήσεις αναδιαμορφώνονται σε στενότερους οργανισμούς που εστιάζουν στην αποστολή, προκειμένου να αυξηθεί η λογοδοσία τους (Dunleavy & Hood, 1994). Ο αριθμός των αυτόνομων ή ημιαυτόνομων οργανισμών έχει αυξηθεί έντονα στις περισσότερες χώρες (Van Thiel, 2004, Verhoest, Roness, Verschuere, Rubecksen, & Muiris, 2010). Για παράδειγμα σε δύο χώρες όπου εφαρμόζεται το Ν.Δ.Μ. , το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Νέα Ζηλανδία, τα τρία τέταρτα και τα τέσσερα πέμπτα, αντίστοιχα, των δημόσιων υπαλλήλων εργάζονται σε δημόσιους οργανισμούς (Pollitt, Caulfield, Smullen, & Talbot, 2004).

Η ιδέα από πίσω είναι ότι η ταυτόχρονη χορήγηση διαχειριστικής διακριτικής ευχέρειας σε έναν οργανισμό και η αυστηροποίηση του κεντρικού ελέγχου (πάνω από

τα αποτελέσματα) θα συμβάλει στην επίλυση των προβλημάτων του ηθικού κινδύνου και της δυσμενούς επιλογής στον δημόσιο τομέα. Έτσι, παράδοξα, η αποκέντρωση θα μπορούσε να αποτελέσει στρατηγική των κεντρικών κυβερνητικών υπηρεσιών για τη διατήρηση του ελέγχου (Pierre, 2000). Ή, με άλλα λόγια, αυτή είναι η επανίδρυση της κυβέρνησης (Osborne & Gaebler, 1992): μια κυβέρνηση που κατευθύνει, αλλά αυτό δεν βάζει σε σειρά. Το εκτελεστικό όργανο αποφασίζει το τι, αλλά το πώς είναι στα χέρια των αυτόνομων οργανισμών των οποίων οι διαχειριστές έχουν κίνητρα να παραδώσουν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

3.3.10. Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η έννοια της αξιολόγησης για την απόδοση είναι διαδικασία χαρακτηριζόμενη από τυπικότητα και παραγωγικότητα σχετιζόμενη με την εργασιακή μέτρηση κάθε αποτελέσματος των εργαζομένων με βάση τα καθήκοντά τους. Έχει χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση του ποσού που αφορά την προστιθέμενη αξία από έναν εργαζόμενο, των λειτουργικών μεθόδων της επιχείρησης, συγκριτικά των προτύπων των βιομηχανιών και της συνολικής απόδοσης κάθε επένδυσης (ROI) κάθε εργαζομένου (Ασπρίδης, 2014).

Σε πολλές αγγλόφωνες χώρες υπήρχε αυξημένη ζήτηση για τη διατήρηση της ποσότητας και ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες στο πλαίσιο των λιγότερο διαθέσιμων πόρων (Pollit, 1993). Ο Hood (1991) υποστήριξε ότι ο μόνος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό ήταν να αύξηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων και των ανθρώπων, και έτσι προέκυψε ο όρος «Νέα Δημόσια Διοίκηση». Η νέα δημόσια διοίκηση συνεπάγεται βασικά την εισαγωγή τεχνικών διαχείρισης ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο τομέα. Μία από τις περισσότερο διάσημες πολιτικές ήταν η εφαρμογή της μέτρησης απόδοσης και τα συστήματα διαχείρισης επιδόσεων. Σήμερα, απαιτητικοί πολίτες θέλουν να προσθέσουν αξία στους φόρους τους, το στερεότυπο ενός μη παραγωγικού δημόσιου τομέα πρέπει να καταργηθεί. Η βελτιωμένη απόδοση και τα αποτελέσματα είναι οι καθορισμένοι στόχοι και μέρος της λύσης βρίσκεται στην αξιολόγηση απόδοσης που θα μπορούσε να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και τη δημοκρατική λογοδοσία της δημόσιας διοίκησης (Bolton, 2003).

Οι όροι «ικανοποιημένοι πελάτες» ή «χαρούμενοι υπάλληλοι» δεν είναι πλέον αρκετοί, οι οργανισμοί αναμένεται να μετρήσουν ικανοποίηση και ευτυχία (Kaplan, 2002). Οι Bourne et al. (2002) υποστηρίζουν ότι σύμφωνα με σχετικές έρευνες το 70% των πρωτοβουλιών μέτρησης απόδοσης έχουν αποτύχει. Σε αυτή την περίπτωση, το αποτέλεσμα δεν θα είναι άλλο από τη σπατάλη πόρων και τη δυσαρέσκεια μεταξύ των πολιτών και των εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Ακαδημαϊκοί, πολιτικοί και δημόσιοι υπάλληλοι είναι πολύ δύσπιστοι για τη διαδικασία αντιγραφής - επικόλλησης τεχνικών του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο τομέα. Αυτό πυροδότησε μια συζήτηση σχετικά με τη χρησιμότητα της χρήσης τεχνικών του ιδιωτικού τομέα, όπως η μέτρηση απόδοσης (Philippidou et al., 2004). *«Ένα σύστημα πρέπει να έχει σκοπό. Χωρίς σκοπό, δεν υπάρχει κανένα σύστημα»* (Jenkins, 2008p.21).

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης και του αποτελέσματος είναι ο μόνος δείκτης ότι ο οργανισμός έχει επιτύχει την αποστολή του. Επιπλέον, οι βελτιώσεις είναι δυνατές μόνο όταν οι ελλείψεις έχουν μετρηθεί επαρκώς. Σύμφωνα με τον Lebas (1995) υπάρχουν δύο βασικά ζητήματα που σχετίζονται με την εκτέλεση. Το πρώτο αφορά τη Μέτρηση και το δεύτερο τη Διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να προσδιοριστεί αυτό που πρόκειται να μετρήσουμε, ποιος θα ορίσει τις μετρήσεις και ταυτόχρονα πρέπει να αντιμετωπιστούν σημαντικά ζητήματα όπως, εκπαίδευση, πολιτισμός, συμμετοχή των εργαζομένων, το όραμα και οι ανταμοιβές. Οι Radnor και McGuire (2001) παρουσιάζουν μια περίπτωση τηλεφωνικού κέντρου ως παράδειγμα, το μέτρο πόσες κλήσεις απαντώνται είναι λάθος, γιατί με αυτόν τον τρόπο οι χειριστές βλέπουν την ποσοτική και όχι την ποιοτική πτυχή της διαδικασίας. Οι δυσαρεστημένοι πολίτες θα πρέπει να καλέσουν ξανά, έτσι θα χρειαστούν περισσότεροι χειριστές. Μια παρόμοια περίπτωση είναι αυτή της πληρότητας κλινών στα νοσοκομεία, ο στόχος της ελαχιστοποίησης του χρόνου χρήσης ενός κρεβατιού είναι μια λανθασμένη προϋπόθεση, καθώς δεν λαμβάνει υπόψη ο ασθενής που μπορεί να μην έχει αναρρώσει πλήρως είναι ένα ανεπιθύμητο γεγονός. Η απάντηση σε αυτού του είδους τα ζητήματα αξιολόγησης ήταν η ανάπτυξη πολυδιάστατων συστημάτων διαχείρισης απόδοσης, όπως το σύστημα Balanced Scorecard με δύο κύρια στοιχεία. Πρώτον, να συγκεντρωθεί και να επικεντρωθεί στην αποστολή του οργανισμού και δεύτερον, να ενεργήσει με τέτοιο τρόπο για την ικανοποίηση και τις προσδοκίες κάθε ενδιαφερόμενου μέρους (Kaplan και Norton, 1992).

Οι Bourne και Neely (2002) απεικονίζουν παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία ή την αποτυχία του μεταρρυθμίσεων μέτρησης απόδοσης. Τα οφέλη είναι αυτά που οι ενδιαφερόμενοι επιθυμούν να απολαύσουν. Στο δημόσιο τομέα όλοι κερδίζουν τα ίδια χρήματα, ανεξάρτητα από την παραγωγικότητά τους. Αυτή η εξίσωση παροχών είναι αντικίνητρο για τους παραγωγικούς υπαλλήλους, οι οποίοι θεωρούν ευπρόσδεκτη τη μέτρηση ως δίκαιη τεχνική διαχείρισης. Επιπλέον, η αρχαιότητα ή τα προσόντα είναι τα πιο κοινά κριτήρια για την προαγωγή σε εποπτικό επίπεδο. Κανένα από αυτά δεν εγγυάται την ποιότητα της διαχείρισης ούτε μπορεί να οριστεί ως κίνητρο για προαγωγές. Η ολοκλήρωση της αξιολόγησης απόδοσης μέσω της μέτρησης, στα οφέλη και τα συστήματα προώθησης, μπορεί να είναι μια λύση για καλύτερους διευθυντές και δημόσιους υπαλλήλους με κίνητρα. Το στερεότυπο του τεμπέλη και του μη παραγωγικού δημόσιου υπάλληλου θα μπορούσε επίσης να καταρριφθεί, όταν το «ήθος» και η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων λειτουργήσουν για τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πολιτών, ακόμη και σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Τέλος, ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης οδηγεί σε βελτιωμένες διαδικασίες, ένας κρίσιμος παράγοντας που αυξάνει την ικανοποίηση τόσο των πολιτών όσο και των εργαζομένων. Μια βέλτιστη εταιρεία που επιτυγχάνει τους στόχους της χρησιμοποιώντας λιγότερους πόρους και διατηρεί όλους τους ενδιαφερόμενους ευχαριστημένους είναι μια «κερή αγελάδα» που κανείς δεν τολμά να μειώσει το μέγεθος, ιδιωτικοποίηση κ.λπ. (Poksinska et al., 2002).

Οι Bourne & Neely (2002) επεσήμαναν επίσης ότι ο χρόνος και η προσπάθεια είναι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία ή την αποτυχία στις μεταρρυθμίσεις της μέτρησης απόδοσης. Υπήρξαν περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονταν για τα οφέλη και ως εκ τούτου θεωρούσαν ότι η απαιτούμενη προσπάθεια αξίζει τον κόπο. Σε μερικές άλλες περιπτώσεις, η απαιτούμενη προσπάθεια ήταν υπερβολική και συνεπώς ένα σοβαρό εμπόδιο στην διαδικασία της εφαρμογής. Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης απαιτεί σαφή ορισμό του τι πρόκειται να μετρήσουμε και πώς θα μετρηθεί, η συλλογή δεδομένων, η ανάλυση δεδομένων από κατάλληλους υπαλλήλους, μετατρέποντας τα δεδομένα σε πληροφορίες και καθιστώντας τα διαθέσιμα στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων προκειμένου να τα χρησιμοποιήσουν για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης (Σωτηράκου και Ζέππου, 2006).

Οι Fryer et al. (2009) αναφέρουν μια μετατόπιση των δεικτών απόδοσης, από ποσοτικά και οικονομικά σε ποιοτικά και πολυδιάστατα. Έλληνας πολιτικός υπάλληλος που εργάζεται στη Δημοτική Αστυνομία επεσήμανε ότι όταν μιλάμε για μέτρηση τα συστήματα είναι επί του παρόντος υπερβολικά, όταν ο δημόσιος τομέας έχει εξαντλήσει πόρους, υπάρχει έλλειψη προσωπικού, και οι αστυνομικοί πρέπει να εργάζονται όλη την ημέρα προσπαθώντας να βοηθήσουν τους συμπολίτες, που ρυθμίζουν τη ροή της κυκλοφορίας, να είναι ευγενικοί και να χαμογελούν στους επισκέπτες ενώ ταυτόχρονα εργάζονται με μειωμένους πόρους. Συνέχισε να δηλώνει, «Θα πρέπει να εκδίδω 50 πρόστιμα κυκλοφορίας την ημέρα για να δημιουργήσω εισόδημα για τον Δήμο μου όταν πολλές φορές οι συμπολίτες μου δεν μπορούν να το αντέξουν οικονομικά» (orengon.gr, 2013). Ένας άλλος δημόσιος υπάλληλος αναρωτήθηκε πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι θα μπορούσαν να είναι παραγωγικοί, στην εποχή της κρίσης χρέους, όταν δεν υπάρχει εκπαίδευση και οι πόροι γίνονται λιγοστοί, ενώ υπάρχει ακόμη και έλλειψη χαρτιού εκτύπωση εγγράφων.

Θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τους καθορισμένους δείκτες σε κύριες ομάδες. Η πρώτη είναι τα μέτρα εισόδου, όπως ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων που απαιτούνται για την εξυπηρέτηση των πολιτών σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Η επόμενη είναι οι δείκτες εξόδου που χρησιμοποιούνται για να δείξουν τους πόρους που χρειάζονται για να προσφερθεί μια υπηρεσία, όπως τον αριθμό των υποθέσεων που υποβάλλονται σε επεξεργασία ανά εργαζόμενο. Η τελευταία κατηγορία είναι οι δείκτες αποτελέσματος που δείχνουν πόσο καλά ένας οργανισμός επιτυγχάνει την αποστολή του. Στην περίπτωση ενός οργανισμού Κοινωνικών Υπηρεσιών οι δείκτες θα ποσοτικοποιούσαν ζητήματα όπως, περιπτώσεις παιδιών που έχουν βιώσει εκφοβισμό, εισαγωγές στο νοσοκομείο που προκαλούνται από ακούσιους ή εσκεμμένους τραυματισμούς σε παιδιά και νέους, περιπτώσεις παιδιών που έχουν φύγει από το σπίτι, ολονύχτια φροντίδα, είναι μερικά παραδείγματα (Gov.uk, 2013). Οι Bourne et al. (2002) σχολιάζουν ότι ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετούνται σε μια υπηρεσία θα μπορούσε να είναι ένας δείκτης μέτρησης απόδοσης, ωστόσο, οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να μεγιστοποιήσουν την παραγωγή, μπορεί να αγνοήσουν ζητήματα ποιότητας και μπορεί να προκαλέσουν πιθανή αποτυχία ή δυσαρέσκεια. Οι δυσαρεστημένοι πολίτες θα επέστρεφαν για την ίδια υπηρεσία, διαιωνίζοντας έτσι έναν λάθος κύκλο αυξημένου φόρτου εργασίας, που μπορεί ακόμη και να οδηγήσει σε αυξημένο αριθμό υπαλλήλων για κάλυψη της ζήτησης, η οποία

είναι καθαρή σπατάλη πόρων. Προσθέτουν επίσης ότι μερικές φορές η διοίκηση θέτει χαμηλότερους στόχους για να τους επιτύχει εύκολα. Σε ορισμένες άλλες περιπτώσεις η υπερβολική εστίαση στους δείκτες μπορεί να προκαλέσει παρέκκλιση από την αποστολή του οργανισμού. Ακόμα ο χειρισμός των τιμών που πρέπει να μετρηθούν και τα αποτελέσματα έχουν σημειωθεί ως κοινό φαινόμενο.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να συμπεριλάβουμε την άποψη των πολιτών πότε ο καθορισμός δεικτών ή πιο συγκεκριμένα η συμμετοχή των ενδιαφερομένων στη διαδικασία της μέτρησης απόδοσης είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή της. Επιπλέον, πρέπει να αποφασίσουμε την αποστολή του δημόσιου τομέα και τι σημαίνει πραγματικά ο όρος «Καλή απόδοση». Συστήματα μέτρησης απόδοσης όπως το το Balanced Scorecard έχουν το πλεονέκτημα να ενσωματώνουν τις ανάγκες και τους στόχους των διάφορων ενδιαφερόμενων μερών και προσπαθούν να τους εξισορροπήσουν (Kaplan and Norton, 1992). Σε αυτή την πολυδιάστατη προσέγγιση, το πρώτο βήμα είναι να αποσαφηνιστεί η αποστολή του οργανισμού, ακολουθούμενη από την ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων και τον ορισμό των σχετικών κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας. Για να μετρήσουν τα επιτεύγματά τους οι οργανισμοί ορίζουν δείκτες απόδοσης που μετρούν τις εισόδους, τις εκροές και τα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ένα Πανεπιστήμιο θα μπορούσε να θέσει ως κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που σχετίζονται με στρατηγικούς στόχους της αποστολής του θέματα, όπως η απορρόφηση των μαθητών στο χώρο εργασίας, ή το ποσοστό των μαθητών που βρίσκουν δουλειά θα μπορούσε να είναι ένας βασικός δείκτης απόδοσης.

Συμπερασματικά, είναι σημαντικό για κάθε εργαζόμενο να ενστερνιστεί την οργανωτική αποστολή που ορίστηκε και να συμβάλλει στην επίτευξή της (Fraser, 2007). Οι Radin και Coffee (1996) επεσήμαναν επίσης ορισμένα σοβαρά εμπόδια για την επιτυχία εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων N.Δ.Μ. στον δημόσιο τομέα. Συμπέραναν ότι η μέτρηση και η αξιολόγηση θεωρούνται απειλές. Αυτό δείχνει σαφώς διευθυντική αναποτελεσματικότητα για τον ευαγγελισμό των μεταρρυθμίσεων. Οι Bourne και Neely (2002), επισήμαναν τις αντιλήψεις των διαχειριστών που έχουν εφαρμόσει τη μέτρηση απόδοσης στις δικές τους οργανώσεις. Επισημαίνουν το ζήτημα της προσπάθειας και του χρόνου που απαιτείται για την εφαρμογή τέτοιων μεταρρυθμίσεων (έλλειψη χρόνου και πόρων), καθώς και προσωπικές συνέπειες και αντίσταση στην αλλαγή (φόβος να φανεί η τρέχουσα ανικανότητα, βλέποντας τη μέτρηση ως προσωπική επίθεση), έλλειψη αντιληπτών

οφελών, κυρίως στον δημόσιο τομέα, κακός σχεδιασμός, έλλειψη στρατηγικής και οράματος και ανεπαρκής δέσμευση της ανώτερης διαχείρισης. Ωστόσο, υπάρχουν πράγματι πολλοί οργανισμοί που έχουν δημιουργήσει τα κατάλληλα μέτρα και τα έχουν εφαρμόσει σωστά. Η παρακολούθηση είναι ουσιώδης; Είναι ένα κοινό φαινόμενο ότι οι διευθυντές δεν εξετάζουν αποτελεσματικά δεδομένα της απόδοσης. Το έργο μέτρησης της απόδοσης είναι εντελώς άχρηστο, εκτός εάν αναλαμβάνεται δράση στα δεδομένα αξιολόγησης που συλλέχθηκαν (Bolton, 2003).

3.3.11. Αμοιβή

Πιστεύεται γενικά ότι τα χρήματα έχουν σημασία και μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων σε μεγάλο βαθμό (Lawler, 1971) αλλά τα χρήματα δεν έχουν την ίδια σημασία για όλους τους τύπους εργαζομένων. Ο Strumpel (1975) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα που είναι ευχαριστημένοι με τους μισθούς ασχολούνται περισσότερο με τις μη χρηματικές ανταμοιβές, μια κατάσταση που αμφισβητείται πάρα πολύ σήμερα στο πλαίσιο της οικονομικής ύφεσης. Ο Mathios (1988) προτείνει ότι οι υψηλά μορφωμένοι υπάλληλοι ενδιαφέρονται περισσότερο για μη νομισματικές ανταμοιβές. Από την άλλη πλευρά, άλλες έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι οι χρηματικές ανταμοιβές είναι πολύ σημαντικές σε ορισμένες περιπτώσεις και για ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων. Για παράδειγμα ο Μανωλόπουλος (2008) διαπίστωσε ότι στην περίπτωση των Ελλήνων δημόσιων υπαλλήλων οι εξωγενείς ανταμοιβές έχουν μεγαλύτερη σημασία και επηρεάζουν την επιλογή και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων. Πρόσφατα, περισσότεροι οργανισμοί έχουν αρχίσει να αποζημιώνουν τους υπαλλήλους σύμφωνα με τις δεξιότητές τους και όχι αυστηρά από το ιεραρχικό τους επίπεδο. Αυτή είναι μια μεταρρύθμιση που δημιουργεί μία κουλτούρα όπου η συνεχής μάθηση έρχεται στο προσκήνιο (London και Smither, 1999).

Οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν να αυξήσουν την απόδοση των υπαλλήλων συμπεριλαμβάνοντας στα πακέτα αποζημίωσης τους διάφορους τύπους ανταμοιβών. Αυτό το εύρος μπορεί να περιλαμβάνει από αύξηση μισθών έως πιο σύγχρονες μη χρηματικές ανταμοιβές, όπως εισιτήρια για θέατρο ή ευχαριστήρια επιστολή. Χρησιμοποιώντας εγγενείς ανταμοιβές, οι εργαζόμενοι καλύπτουν τις υψηλότερες ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης σύμφωνα με την Πυραμίδα του Maslow (James, 2005). Τέτοιες ανταμοιβές σχετίζονται με την ανάγκη αυτοεκτίμησης

και εκπλήρωσης σύμφωνα με τους παράγοντες παρακίνησης του Herzberg (Frey and Jegen, 2001). Αντίθετα, οι χρηματικές ανταμοιβές απαιτούν χειραγώγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Αρκετή εμπειρική έρευνα διαπίστωσε ότι οι ανταμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση σχετίζονται περισσότερο με εξωγενείς, παρά με εγγενείς παράγοντες παρακίνησης (Selart et al., 2008). Οι Dewhurst, Martinez-Lorente, et al, (1999) ισχυρίζονται ότι σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες υπάρχουν εμπόδια στην εφαρμογή των συστημάτων ανταμοιβής. Κυρίως λόγω προβλημάτων ελλείμματος, τα νομισματικά κίνητρα δεν περιλαμβάνονται στην ημερήσια διάταξη. Αυτό θέτει το ερώτημα αν η δημόσια διοίκηση πρέπει να εφεύρει εναλλακτικά συστήματα ανταμοιβής, εξίσου ελκυστικά για τους παραλήπτες. Είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη ότι αυτές οι ανταμοιβές θα μπορούσαν να είναι εξωγενείς ή εγγενείς. Επιπλέον, υπάρχουν σημαντικές αδυναμίες που εμποδίζουν την εφαρμογή συστημάτων μέτρησης απόδοσης, όπως υπαγορεύει η σχετική νομοθεσία για προαγωγές και αμοιβές που σχετίζονται άμεσα με την αρχαιότητα. Τα συνδικάτα είναι επίσης πηγή σημαντικών παρεμβολών σε θέματα εργασίας, όπως για παράδειγμα, η απόλυση προσωπικού που δεν αποδίδει, δεν τίθεται. Αυτή η αντιφατική κατάσταση είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να την διαχειριστούν. Οι υποσχέσεις που δεν μπορούν να τηρηθούν είναι πολύ καταστροφικές (Emery και Giaucque, 2003).

3.3.12. Εργασιακή ασφάλεια και Υγιεινή

Αρχικά το πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων αφορά μια τυπική ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, εξέταση ανά τακτά χρονικά διαστήματα εάν πρόκειται για ανθυγιεινή εργασία, φαρμακείο, πρώτες βοήθειες, θεραπεία αδιαθεσιών, μαθήματα υγιεινής, πρόληψη και αντιμετώπιση επικίνδυνων καταστάσεων μέσα στον οργανισμό. Η αποφυγή και φροντίδα ατυχημάτων περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και τήρησης κανόνων σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να συνεργαστεί ο υπεύθυνος πρόληψης ατυχημάτων με τους μηχανικούς και εργοδηγούς της επιχείρησης. (Κανελλόπουλος, 2002).

Η εργασιακή ασφάλεια και υγιεινή δεν αφορούν μόνο ότι έχει σχέση με την υγεία των εργαζομένων στους δημόσιους φορείς αλλά έχει να κάνει και με την εργασιακή ασφάλεια που νιώθουν στο περιβάλλον που εργάζονται. Συγκεκριμένα, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και σύγχρονο απαιτητικό περιβάλλον οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι

αναγκαίο να παρακολουθούν τις εξελίξεις και έπειτα να προβαίνουν σε προσαρμογές όπου απαιτείτε στο αντικείμενο της εργασίας τους (Καρκατσούλης, 2004). Οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα βίωνανε την εργασιακή ασφάλεια για πολλές δεκαετίες. Με τον πέρασμα των χρόνων, μετατράπηκε σε εργασιακή ανασφάλεια καθώς τους ανάθεταν ολοένα και περισσότερο πολύπλοκες αποστολές οι οποίες συνδέονταν με την εξέλιξη των νέων τεχνολογιών. Η συνεχής αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών σε συνδυασμό με την ύφεση, την περικοπή των δαπανών είχε ως αποτέλεσμα την υλοποίηση περισσότερων έργων αλλά με λιγότερα μέσα. Όλα αυτά οδήγησαν τον εργαζόμενο του δημοσίου τομέα να αναζητήσει μια νέα επαγγελματική ταυτότητα (Μακρυδημήτρης, 1999).

3.3.13. Στελέχωση

Το Ανώτατο συμβούλιο επιλογής προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) συστάθηκε με το Ν.2190/1994 με τίτλο «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης». Αποστολή ήταν η διαφάνεια, η προαγωγή των αρχών, η δημοσιότητα, η αντικειμενικότητα και η αξιοκρατία στη στελέχωση των δημόσιων οργανισμών. Σύμφωνα με τον καθηγητή Μακρυδημήτρη (2010) οι γενικές αρχές που διέπουν για τη στελέχωση των δημόσιων οργανισμών είναι οι ακόλουθες:

- Η διαδικασία πρόσληψης του προσωπικού πρέπει να είναι με αδιάβολο τρόπο σχετικά με τα πολιτικά ή πελατειακά κριτήρια αλλά και επιρροές καθώς και να διέπεται αξιοκρατικά.
- Οι υπάλληλοι πρέπει να προσλαμβάνονται και να διορίζονται σε οργανικές, προϋφιστάμενες και νομοθετημένες θέσεις, με σκοπό την εξυπηρέτηση πάγιων και διαρκών αναγκών της υπηρεσίας. Η στελέχωση αυτών των θέσεων γίνεται με τρόπο σταθερό και όχι ευκαιριακό, σύμφωνα με την αρχή της μονιμότητας της απασχόλησης στον δημόσιο τομέα.
- Η πρόσληψη ατόμων μη μόνιμων που έχουν πρόσκαιρη και ευκαιριακή απασχόληση πραγματοποιείται μόνο κατ' εξαίρεση για ανάγκες που έχουν απρόβλεπτο και επείγον χαρακτήρα. Σε περίπτωση που οι ανάγκες μετατραπούν σε διαρκείς και πάγιες τότε θα πρέπει οι προσλήψεις αυτές να μετατραπούν σε αορίστου για στελέχωση οργανικών θέσεων.

3.3.14.Εργασιακές Σχέσεις

Το τμήμα της Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων έχει την αρμοδιότητα να διαχειρίζεται τις σχέσεις της επιχείρησης ή του οργανισμού με τις ενώσεις και τα συνδικάτα των εργαζομένων. Κατά κύριο λόγο ο υπεύθυνος προσωπικού αντιπροσωπεύει την επιχείρηση ή τον οργανισμό, ασχολείται διαδραματίζοντας συμβουλευτικό ρόλο με τις υπερωρίες, τις μεταθέσεις και τις απολύσεις ενώ χρησιμοποιείται ως ενδιάμεσος για την επίλυση διαφωνιών και την επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση. Προκειμένου να υπάρχουν καλές εργασιακές σχέσεις, το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, για να νιώθουν ότι ανήκουν στην επιχείρηση και να δουλεύουν περισσότερο αποδοτικά.

Εν κατακλείδι στο παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης, οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα είναι τα άτομα που εφαρμόζουν τις διαδικασίες ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι της διοίκησης. Τα τελευταία χρόνια όπως αναφέρει ο Μιχαλόπουλος (2003), έχει γίνει προσπάθεια μετάβασης στο ΝΔΜ ώστε να αναδιαρθρωθεί η Δ.Δ. και να ενισχυθεί η λογοδοσία ενώ συγχρόνως να ενδυναμωθούν και οι υπηρεσίες του κράτους μέσα από ένα πρόγραμμα διαμόρφωσης μιας νέας στρατηγικής. Ο Hood (1991) αναφέρει πως ο στόχος του ΝΔΜ είναι να εκσυγχρονίσει τον δημόσιο τομέα και να τον κάνει περισσότερο αποδοτικό. Προτείνονται συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, που δίνουν έμφαση στην υιοθέτηση αρχών διοίκησης του ιδιωτικού τομέα από το κράτος, σε τομείς όπως η ποιότητα, οι εργασιακές σχέσεις, η αξιολόγηση κ.λπ.

Κεφάλαιο 4ο : Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου αποτελεί μία από τις δεκατρείς περιφέρειες της Ελλάδας. Περιλαμβάνει τις Περιφερειακές ενότητες Λέσβου, Χίου, Σάμου, Λήμνου και Ικαρίας. Η ιδιαιτερότητα που έχουν αυτά τα νησιά είναι η μεγάλη έκταση τους αλλά και ο πληθυσμός τους. Τα νησιά κατοικούνται όλο τον χρόνο και τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί η επιστροφή νέων ανθρώπων, απ' όπου έχουν καταγωγή για μια νέα ζωή γεμάτη προσδοκίες. Αυτό σημαίνει πως είναι γεμάτα με νέους ανθρώπους που έχουν τη γνώση, τη διάθεση και την θέληση με σκοπό να συνδράμουν με το δικό τους τρόπο ώστε να αναβαθμίσουν και να εκσυγχρονίσουν τα νησιά είτε μέσω δικών τους επιχειρήσεων, είτε μέσω των προσλήψεών τους σε φορείς του δημοσίου. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που επέλεξα ως μελέτη περίπτωσης την Π.Β.Α. Η Π.Β.Α. είναι εκείνη που αποτελεί την κινητήρια δύναμη ώστε να υλοποιηθούν όλα τα απαραίτητα έργα για τον κάθε Δήμο. Εκτός αυτού, αρμοδιότητες της Π.Β.Α. είναι οι εκτελέσεις δημοσίων έργων οδοποιίας και γενικά υποδομών, θέματα υγείας, κτηνιατρικοί έλεγχοι, οι βιομηχανικές υποδομές (αδειοδοτήσεις), η τουριστική προβολή των νησιών, κοινωνική μέριμνα και τέλος ο αναπτυξιακός νόμος με τον οποίο επιδοτούνται οι ιδιωτικές επενδύσεις. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να έχει στην διάθεσή της τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους που θα αναλάβουν με υπευθυνότητα την καλύτερη μελέτη αλλά και υλοποίηση αυτών των έργων.

Έχει διαπιστωθεί πως εδώ και δύο χρόνια λόγω της έκτακτης κατάστασης του Covid-19 έχουν αλλάξει τη λειτουργία τους όλοι οι δημόσιοι φορείς. Συνεπώς αυτόματα εκσυγχρονίζονται οι διαδικασίες και αρχίζει να εφαρμόζεται ένας νέος τρόπος διοίκησης διαφορετικός από τον ήδη υπάρχων. Ένας τρόπος διοίκησης που θα έπρεπε να έχει εφαρμοστεί εδώ και πολλά χρόνια αλλά λόγω της γραφειοκρατίας και της κουλτούρας της χώρας μας δεν τον ενστερνιζόμασταν. Έχουν γίνει αρκετές ενέργειες με προγράμματα δημοσιονομικής προσαρμογής που όμως δεν μπόρεσαν να επικρατήσουν και να επιφέρουν μια πιο ομαλή λειτουργία στους δημόσιους φορείς.

Τα προγράμματα δημοσιονομικής προσαρμογής που εφαρμόστηκαν ως απάντηση στην κρίση χρέους είχαν σημαντικές επιπτώσεις στις δομές του Διοικητικού Μηχανισμού. Τα μέτρα της περιόδου της οικονομικής προσαρμογής (2010–2018) εν πολλοίς επιχείρησαν να αντιμετωπίσουν ήδη διαπιστωμένα προβλήματα και χρόνιες αδυναμίες του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης,

στοχεύοντας στον περιορισμό του μεγέθους (έκταση και κόστος) του δημόσιου τομέα και στον ορθολογισμό των διοικητικών δομών (διάρθρωση, συντονισμός, απόδοση).

Στο διοικητικό επίπεδο, η διαδικασία αναδιοργάνωσης των δομών εκκίνησε από τις μονάδες της κεντρικής διοίκησης, ακολουθώντας τα τυπικά στάδια της αξιολόγησης και προσαρμογής του μεγέθους και των αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων. Από την εκδήλωση της κρίσης έλαβαν χώρα δύο διακριτοί κύκλοι αναδιοργάνωσης (2012–2014 και 2016–2018), οι οποίοι αντιστοιχούν σε διαφορετικές κυβερνητικές περιόδους και επιλογές, και οδήγησαν στην αναθεώρηση των υφισταμένων και την έκδοση νέων οργανογραμμάτων των κεντρικών δομών της διοίκησης.

Οι βασικοί άξονες πολιτικής εστίασαν σε μέτρα που αφορούσαν την αξιολόγηση και αναδιοργάνωση των δομών της διοίκησης και την κατάργηση ή συγχώνευση φορέων του δημόσιου τομέα. Το ζήτημα της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών κατέλαβε σημαντική θέση στην ατζέντα της διοικητικής μεταρρύθμισης την περίοδο της κρίσης. Κεντρικά ζητούμενα αποτέλεσαν η μείωση του μεγέθους των δομών, με στόχο κυρίως την περιστολή του δημοσιονομικού κόστους, την ενδυνάμωση των μηχανισμών συντονισμού και την ορθολογικότερη διάρθρωση των μονάδων και των οργανισμών του διοικητικού μηχανισμού. Αντίστοιχα διαμορφώθηκε το περιεχόμενο της εθνικής νομοθεσίας και των προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης.

Το εγχείρημα της κατάργησης και συγχώνευσης φορέων του δημόσιου τομέα οδήγησε σε περαιτέρω ποσοτική μείωση των δομών, χωρίς ωστόσο να υπάρχει καταγεγραμμένη συνολικά η επίπτωση και η πορεία εφαρμογής τους. Σημειώνεται ότι τα μέτρα κυρίως αφορούσαν συγχωνεύσεις ή και μεταφορά αρμοδιοτήτων υφιστάμενων φορέων, παρά αυτοτελή κατάργηση. Η εισαγωγή των μέτρων εκκίνησε χωρίς να έχει διασφαλιστεί η ετοιμότητα και η ικανότητα του διοικητικού μηχανισμού αφενός να υποστηρίξει την υλοποίησή τους και αφετέρου, σχεδόν ταυτόχρονα, να απορροφήσει και προσαρμοστεί στις απαιτούμενες μεταβολές.

Η παροχή τεχνογνωσίας από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες επιχείρησε να αντιμετωπίσει ως ένα βαθμό τις εγχώριες αδυναμίες σχεδιασμού και υλοποίησης των πολιτικών, ωστόσο η τελική συμβολή τους παραμένει αμφίβολη, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις φαίνεται ότι δεν διασφαλίστηκε επαρκώς η κατανόηση των συνθηκών εφαρμογής και η συμβατότητα των εισηγούμενων μέτρων με τα δεδομένα της ελληνικής διοίκησης. Οι πολιτικές της διοικητικής αναδιοργάνωσης σε αυτήν τη

φάση συνδέθηκαν πρωτίστως με την τάση περιορισμού του μεγέθους και βελτίωσης της λειτουργίας του κράτους.

Στη βάση αυτών των κατευθύνσεων, η αναθεώρηση των διοικητικών δομών είχε ως κύριους στόχους:

- τον επανασχεδιασμό των αρμοδιοτήτων των διοικητικών μονάδων και την κατάργηση όσων δομών δεν εξυπηρετούν την κοινωνία και την οικονομία ή η λειτουργία τους εμφανίζει επικαλύψεις με άλλες μονάδες,
- την ελαχιστοποίηση του αριθμού των οργανωτικών μονάδων, με στόχο την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων, όπως εξοικονομήσεις από περικοπές λειτουργικών δαπανών, οικονομίες κλίμακας και μειώσεις προσωπικού,
- την ελαχιστοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, στοχεύοντας στην επιτάχυνσή τους,
- τον εντοπισμό υπό-στελεχωμένων ή / και υπέρ-στελεχωμένων διοικητικών μονάδων και την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση και ανακατανομή του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης,
- τη βελτίωση της ανταπόκρισης της δημόσιας διοίκησης στις απαιτήσεις της κοινωνίας, μέσω της παροχής αναβαθμισμένων και πιο ευέλικτων υπηρεσιών με τη μικρότερη δυνατή δημοσιονομική επιβάρυνση.

Η αναδιάρθρωση των μονάδων προσεγγίστηκε όχι μόνο βάσει τεχνικών οργανωτικών κριτηρίων, αλλά παράλληλα συνδέθηκε με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την κατανομή του προσωπικού και τα περιγράμματα των θέσεων ευθύνης. Μέσω των οργανισμών, προβλέφθηκε ότι θα μπορούν επιπλέον να ρυθμίζονται η κατάργηση / συγχώνευση υπηρεσιών ή οργανικών μονάδων και η μεταφορά των αρμοδιοτήτων τους ή η κατάργησή τους, η σύσταση / κατάργηση θέσεων προσωπικού, η σύσταση / συγχώνευση / κατάργηση κλάδων και οργανικών θέσεων, η μεταφορά θέσεων προσωπικού σε άλλους κλάδους και λοιπά οργανωτικά και λειτουργικά ζητήματα.

4.1. Περιγραφή και Δημογραφικά στοιχεία της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου

Η Π.Β.Α. αποτελεί μία από τις δεκατρείς περιφέρειες της Ελλάδας. Συγκροτήθηκε με το νόμο 3852/2010 (Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης) και έχει έδρα τη Μυτιλήνη. Διαιρείται διοικητικά σε πέντε περιφερειακές ενότητες, στους οποίους υπάγονται οι έντεκα Δήμοι που την συνιστούν. Συγκεκριμένα:

Πίνακας 6 Πληθυσμός ανά Δήμο στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΔΗΜΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	ΕΔΡΑ
Χίου	Χίου	51.390	Χίος
Χίου	Οινουσσών	826	Αιγνούσα
Χίου	Ηρωικής Νήσου Ψαρών	458	Ψαρά
Σάμου	Ανατολικής Σάμου	12.517	Σάμος - Βαθύ
Σάμου	Δυτικής Σάμου	9.855	Καρλόβασι
Λέσβου	Μυτιλήνης	57.872	Μυτιλήνη
Λέσβου	Δυτική Λέσβου	28.564	Καλλονή
Λήμνου	Αγίου Ευστρατίου	270	Άγιος Ευστράτιος
Λήμνου	Λήμνου	16.992	Μύρινα (Κάστρο)
Ικαρίας	Ικαρίας	8.423	Άγιος Κήρυκος
Ικαρίας	Φούρνων Κορσέων	1.459	Φούρνοι

Πηγή ΕΛΣΤΑΤ (Απογραφή Πληθυσμού 2011)

- Η Π.Ε. Χίου αποτελείται από τον Δήμο Χίου, με έδρα τη Χίο. Στο Δήμο της Χίου εντάσσονται 8 Δημοτικές Ενότητες. Η Δημοτική Ενότητα Αγίου Μηνά , Αμανής , Ιωνίας , Καμποχώρων , Καρδαμύλων , Μαστιχοχωρίων , Ομηρούπολης και Χίου. Επίσης η Περιφερειακή Ενότητα Χίου περιλαμβάνει τον Δήμο Οινουσσών με έδρα την Αιγνούσα και τον Δήμο της Ηρωικής Νήσου Ψαρών με έδρα τα Ψαρά.
- Η Π.Ε. Σάμου που αποτελείται από τον Δήμο Ανατολικής Σάμου με έδρα το Βαθύ και τον Δήμο Δυτικής Σάμου με έδρα το Καρλόβασι. Στο Δήμο Ανατολικής Σάμου εντάσσονται 9 Δημοτικές Ενότητες. Η Δημοτική ενότητα Σαμίων ,Βαθέος ,Κοκκαρίου ,Αγίου Κωνσταντίνου ,Αμπέλου ,Βουρλιωτών ,Μανολατών ,Παλαιοκάστρου και Σταυρινήδων. Στο Δήμο Ανατολικής Σάμου εντάσσονται 11 Δημοτικές Ενότητες. Η Δημοτική ενότητα Πυθαγορείου ,Μυτιληνίων ,Παγώνδα ,Χώρας ,Κουμαραδαίων ,Μαυρατζαίων , Μεσογείου ,Μύλων ,Πάνδροσου ,Πύργου και Σπαθαραίων.

- Η Π.Ε. Λέσβου αποτελείται από τον Δήμο Μυτιλήνης με έδρα τη Μυτιλήνη και τον Δήμο Δυτικής Λέσβου με έδρα την Καλλονή. Στο Δήμο Μυτιλήνης εντάσσονται 6 Δημοτικές Ενότητες. Η Δημοτική Ενότητα Μυτιλήνης ,Αγιάσου ,Γέρας , Ευεργέτουλα ,Λουτροπόλεως Θερμής και Πλωμαρίου. Στο Δήμο Δυτικής Λέσβου εντάσσονται 7 Δημοτικές Ενότητες . Η Δημοτική Ενότητα Καλλονής, Μανταμάδου, Αγίας Παρασκευής , Ερεσσού – Αντίσσης , Πολιχνίτου , Πέτρας και Μήθυμνας.
- Η Π.Ε. Λήμνου αποτελείται από τον Δήμο της Λήμνου με έδρα την Μύρινα και τον Δήμο του Αγίου Ευστρατίου με έδρα τον Άγιο Ευστράτιο. Στο Δήμο Λήμνου εντάσσονται 4 Δημοτικές Ενότητες. Η Δημοτική Ενότητα Αττικής ,Μούδρου ,Νέας Κούταλης και Μύρινας.
- Η Π.Ε. Ικαρίας αποτελείται από τον Δήμο της Ικαρίας με έδρα τον Άγιο Κήρυκο και τον Δήμο Φούρνων Κορσέων με έδρα τους Φούρνους. Στο Δήμο Ικαρίας εντάσσονται 3 Δημοτικές Ενότητες. Η Δημοτική Ενότητα Αγίου Κηρύκου ,Ευδήλου και Ραχών.

Ο πραγματικός πληθυσμός της Π.Β.Α. βάσει των στοιχείων της απογραφής του 2011, ανέρχεται σε 198.894 άτομα, έχοντας μειωθεί σε σχέση με την προηγούμενη απογραφή κατά 3,5%. Ο μόνιμος πληθυσμός ανέρχεται σε 199.231 άτομα, παρουσιάζοντας μείωση της τάξης του 3% και αντιπροσωπεύει μόλις το 1,8% του πληθυσμού της Χώρας, ο οποίος μειώθηκε κατά 1,1%. Οι άνδρες εμφανίζουν μια μικρή αριθμητική υπεροχή στο συνολικό πληθυσμό, με ποσοστό 50,18% στον συνολικό πληθυσμό της Περιφέρειας.

Με βάση τα στοιχεία της Απογραφής Πληθυσμού του 2011 ο πραγματικός πληθυσμός της Π.Β.Α. ανέρχεται στους 198.894 κατοίκους και αποτελεί το 1,8% του συνολικού πληθυσμού της χώρας. Την περίοδο 2001 – 2011 ο πληθυσμός της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου μειώθηκε κατά 3,00% σε 199.231 άτομα, με το ποσοστό μείωσης να είναι αισθητά μεγαλύτερο από το αντίστοιχο της χώρας (1,33%). Σημαντική μείωση του πληθυσμού τους, αρκετά υψηλότερη από τον μέσο όρο της Περιφέρειας, σημείωσαν οι Δήμοι Αγ. Ευστρατίου (-12,05%), Μυτιλήνης και Δυτικής Λέσβου (-4,42%), Ψαρών (-4,18%) ενώ ο Δήμος Ικαρίας παρουσίασε μικρή αύξηση της τάξεως του 0,83%.

Η Π.Β.Α. συγκεντρώνει το 1,84% του πληθυσμού της χώρας, με το 69,18% του πληθυσμού της Περιφέρειας να είναι εγκατεστημένο στα δύο μεγάλα νησιά, Λέσβος και Χίος, το 29,31% κατανέμεται στα μεσαίου μεγέθους νησιά, Σάμος, Λήμνος και Ικαρία, και το υπόλοιπο 1,51% στα μικρά νησιά Άγιος Ευστράτιος, Φούρνοι Κορσεών – Θύμαινα, Οινούσες και Ψαρά.

Η πληθυσμιακή πυκνότητα της Περιφέρειας (51,95) υπολείπεται σημαντικά του μέσου όρου της χώρας (81,97) υπογραμμίζοντας τη μειονεκτικότητά της. Ειδικότερα ο Άγιος Ευστράτιος και τα Ψαρά είναι ιδιαίτερα αραιοκατοικημένα. Εξαιρέση αποτελεί η Σάμος της οποίας η πληθυσμιακή πυκνότητα υπερβαίνει σημαντικά το μέσο όρο της Περιφέρειας (69,04).

Πίνακας 7 Μόνιμος Πληθυσμός Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου ανά Φύλο, Δήμο και Περιφερειακή Ενότητα 2011

Περιοχή	Σύνολο Μόνιμου Πληθυσμού	Φύλο		Ποσοστό (%)		Έκταση	Πυκνότητα Πληθυσμού ανά χλμ ²
		Άρρενες	Θήλεις	Άρρενες	Θήλεις		
Σύνολο Χώρας	10.816.286	5.303.223	5.513.063	49,03%	50,97%	131.957	81,97
Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου	199.231	99.984	99.247	50,18%	49,82%	3.836	51,94
Π.Ε. Λέσβου	86.436	42.597	43.839	49,28%	50,72%	1.634	52,90
Δήμος Δυτικής Λέσβου	28.564	-	-	-	-	-	-
Δήμος Μυτιλήνης	57.872	-	-	-	-	-	-
Π.Ε. Λήμνου	17.262	9.054	8.208	52,45%	47,55%	476	36,26
Δήμος Λήμνου	16.992	8.924	8.068	52,52%	47,48%	476	35,70
Δήμος Αγ. Ευστρατίου	270	130	140	48,15%	51,85%	43	6,24
Π.Ε. Σάμου	32.977	16.978	15.999	51,48%	48,52%	478	69,04
Δήμος Δυτικής Σάμου	10.323	-	-	-	-	-	-
Δήμος Ανατολικής Σάμου	22.654	-	-	-	-	-	-
Π.Ε. Ικαρίας	9.882	4.942	4.940	50,01%	49,99%	300	32,98
Δήμος Ικαρίας	8.423	4.220	4.203	50,10%	49,90%	254	33,11
Δήμος Φούρνων Κορσεών	1.459	722	737	49,49%	50,51%	45	32,28
Π.Ε. Χίου	52.674	26.413	26.261	50,14%	49,86%	904	58,24
Δήμος Χίου	51.390	25.775	25.615	50,16%	49,84%	843	60,99
Δήμος Ψαρών	458	217	241	47,38%	52,62%	45	10,29
Δήμος Οινουσσών	826	421	405	50,97%	49,03%	17	47,39

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ - Μόνιμος Πληθυσμός

Σε ότι αφορά την ηλικιακή διάρθρωση, η δημογραφική φυσιογνωμία χαρακτηρίζεται

από χαμηλά ποσοστά πληθυσμού στις νεαρές ηλικίες και από αύξηση των ατόμων της τρίτης ηλικίας. Η Π.Β.Α. αντιμετωπίζει πρόβλημα γήρανσης με τον αντίστοιχο δείκτη να κινείται στο 3,05 υπερβαίνοντας το μέσο όρο της Χώρας (2,60). Οι υψηλότερες τιμές του δείκτη καταγράφονται στα μικρά νησιά (Ψαρά, Οινούσες, Άγιος Ευστράτιος, Ικαρία και Φούρνοι). Γενικότερα διαπιστώνεται ότι στα μεγάλα αστικά κέντρα συγκεντρώνεται ο νεανικός πληθυσμός και ο πληθυσμός παραγωγικής εργασίας, εν αντιθέσει με την ύπαιθρο και τα μικρά νησιά που κατοικούνται από κατεξοχήν ηλικιωμένα άτομα.

Ο δείκτης αντικατάστασης της Περιφέρειας (1,63) είναι υψηλότερος από τον μέσο της χώρας (1,52), με τον μεγαλύτερο να καταγράφεται στον Δήμο Λήμνου, ενώ ο δείκτης εξάρτησης ως απόρροια του υψηλού δείκτη γήρανσης είναι μεγαλύτερος του αντίστοιχου της χώρας, στοιχείο που υπογραμμίζει την επιβάρυνση του ώριμου – παραγωγικού πληθυσμού από τα άτομα νεαρής και τρίτης ηλικίας. Οι υψηλότερες τιμές του δείκτη εξάρτησης καταγράφονται στα μικρά νησιά της Περιφέρειας. Συνολικά στη Π.Β.Α. καταγράφονται 79.464 νοικοκυριά με μέσο μέγεθος 2,41 άτομα και 55.785 πυρηνικές οικογένειες.

Πίνακας 8 Δείκτες Γήρανσης, Εξάρτησης και Αντικατάστασης Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου ανά Δήμο 2011

Περιοχή	Δείκτες		
	Γήρανσης	Εξάρτησης	Αντικατάστασης
Σύνολο Χώρας	2,60	0,93	1,52
Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου	3,05	0,99	1,63
Δήμος Δυτικής Λέσβου	3,07	1,03	1,73
Δήμος Μυτιλήνης			
Δήμος Λήμνου	2,65	0,87	1,77
Δήμος Χίου	2,86	0,95	1,59
Δήμος Δυτικής Σάμου	3,13	0,95	1,58
Δήμος Ανατολικής Σάμου			
Δήμος Ικαρίας	4,27	1,23	1,24

Δήμος Φούρνων Κορσεών	4,25	1,10	1,06
Δήμος Ψαρών	5,48	1,20	0,84
Δήμος Οινουσσών	4,98	1,09	1,14
Δήμος Αγ. Ευστρατίου	4,48	1,33	1,07

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ - Μόνιμος Πληθυσμός

4.1.1. Εκπαιδευτικό Επίπεδο

Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, η Π.Β.Α. ακολουθεί με μικρές αποκλίσεις τη μέση εθνική κατανομή με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση στα χαμηλότερα εκπαιδευτικά επίπεδα. Ειδικότερα η πλειονότητα των κατοίκων είναι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας (28,99%) και μεταδευτεροβάθμιας (39,22%) εκπαίδευσης, ενώ σημαντικό είναι και το ποσοστό των ατόμων που έχουν εγκαταλείψει το δημοτικό και είναι αναλφάβητοι (12,04%). Οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελούν το 12,70% του πληθυσμού της Περιφέρειας. Οι Δήμοι Χίου, Οινουσσών και Ψαρών παρουσιάζουν ευνοϊκότερη ενδοπεριφερειακή κατανομή στο επίπεδο εκπαίδευσης (χαμηλότερος ποσοστό αναλφάβητων και υψηλότερο ποσοστό αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης), ενώ οι Δήμοι Φούρνων Κορσεών και Αγίου Ευστρατίου δυσμενέστερη κατανομή.

Η δευτεροβάθμια εκπαίδευση αντανακλάται στις τεχνικές ικανότητες του πληθυσμού, απαραίτητες για δραστηριότητες μεσαίας τεχνολογικής εξειδίκευσης, ενώ η τριτοβάθμια εκπαίδευση λειτουργεί ως προσέγγιση των υψηλών δεξιοτήτων του πληθυσμού μιας περιοχής. Το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού χρησιμοποιείται επίσης ως δείκτης προσέγγισης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, άρα και ως σημαντικός παράγοντας προσέλκυσης επενδύσεων. Η περιφέρεια εμφανίζει σημαντικές ελλείψεις σε αυτό το ζήτημα καθώς για την προσέλκυση επενδύσεων μεσαίας και υψηλής τεχνολογικής έντασης θα πρέπει να ενταθούν οι προσπάθειες αναβάθμισης του μορφωτικού επιπέδου.

Πίνακας 9 Κατανομή Πληθυσμού Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου κατά Επίπεδο Εκπαίδευσης και Δήμο 2011

Περιοχή	Σύνολο	Ολοκληρωμένο Επίπεδο Εκπαίδευσης
---------	--------	----------------------------------

	Μόνιμο Πληθυσμός	(γεννηθέντες από το 2004 και πριν)			
		Πρωτοβάθμια	Μετα- δευτεροβάθμια	Τριτοβάθμια	Λοιπά
Σύνολο Χώρας	10.816.286	2.524.345	4.462.965	1.809.087	1.343.534
% του Πληθυσμού της Χώρας	100,00%	23,34%	41,26%	16,73%	12,42%
Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου	199.231	57.754	78.143	27.301	23.994
% του Πληθυσμού της ΠΒΑ	100,00%	28,99%	39,22%	13,70%	12,04%
Δήμος Δυτικής Λέσβου	28.564	26.053	31.156	11.130	12.771
Δήμος Μυτιλήνης	57.872				
Δήμος Λήμνου	16.992	5.114	6.695	2.261	1.865
Δήμος Χίου	51.390	13.568	21.492	8.234	4.953
Δήμος Δυτικής Σάμου	10.323	9.562	13.755	4.373	3.346
Δήμος Ανατολικής Σάμου	22.654				
Δήμος Ικαρίας	8.423	2.268	4.068	936	719
Δήμος Φούρνων Κορσεών	1.459	704	367	108	210
Δήμος Ψαρών	458	191	125	88	39
Δήμος Οινουσσών	826	170	425	148	45
Δήμος Αγ. Ευστρατίου	270	124	60	23	46

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ - Μόνιμος Πληθυσμός

4.2. Ανθρώπινο Δυναμικό και Υφιστάμενες Υπηρεσίες της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου

Υφιστάμενες Υπηρεσίες

Η Π.Β.Α. είναι αρμόδια να προγραμματίζει και να υλοποιεί πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής, λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές. Ως νησιωτική Περιφέρεια είναι αρμόδια και για το σχεδιασμό, την έγκριση και την παρακολούθηση των σχεδίων των ενδοπεριφερειακών συγκοινωνιών.

Σε ότι αφορά τη διάρθρωσή της, η Περιφέρεια αποτελείται από πέντε (5) αυτοτελείς διευθύνσεις/τμήματα/γραφεία που υπάγονται απευθείας στον Περιφερειάρχη και έξι (6) Γενικές Διευθύνσεις:

- Αυτοτελείς Υπηρεσίες/Διευθύνσεις/Τμήματα/Γραφεία

- Νομική Υπηρεσία
- Αυτοτελής Διεύθυνση Πολιτικής Προστασίας
- Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου
- Αυτοτελές Τμήμα Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (ΠΑΜ–ΠΣΕΑ)
- Αυτοτελές Γραφείο Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων
- Γενικές Διευθύνσεις
 - Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών
 - Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας
 - Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής
 - Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης
 - Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών
 - Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας

Ανθρώπινο Δυναμικό

Σύμφωνα με τα στοιχεία του <http://apografι.gov.gr/mitroo.html>, η Π.Β.Α. έχει στη διάθεσή της 498 θέσεις εργασίας. Συγκεκριμένα όπως θα δούμε αναλυτικά και στον Πίνακα 9 παρακάτω, απασχολεί 367 εργαζομένους και έχει ακόμα 131 κενές και δεσμευμένες θέσεις εργασίας οι οποίες επρόκειτο να καλυφθούν μέσω νέων προσλήψεων. Από τους 367 εργαζομένους οι 318 είναι μόνιμοι υπάλληλοι του δημοσίου / Δικαστικοί λειτουργοί / Δημόσιοι λειτουργοί, οι 48 είναι υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και 1 υπάλληλος που έχει προσληφθεί με έμμισθη εντολή δικηγόρου. Οι υπόλοιπες 131 θέσεις εργασίας επρόκειτο να καλυφθούν με 126 μόνιμους υπαλλήλους καθώς και με 5 υπαλλήλους ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.

Το άρθρο 103 του Συντάγματος καθορίζει τους όρους της πρόσληψης και την κατάσταση των προσώπων που στελεχώνουν τις δημόσιες υπηρεσίες, είτε είναι δημόσιοι υπάλληλοι είτε συνδέονται με τη διοίκηση με συμβάσεις ή σχέσεις ιδιωτικού δικαίου, εργασίας ή έργου. Σύμφωνα με αυτό, οι πολίτες στελεχώνουν τις δημόσιες υπηρεσίες κατόπιν διαγωνισμού ή επιλογής με προκαθορισμένα και

αντικειμενικά κριτήρια, υπόκεινται δε στον έλεγχο της ανεξάρτητης διοικητικής αρχής που ορίζει ο νόμος 3812/2009 και είναι το Α.Σ.Ε.Π. Ο λόγος της ρύθμισης είναι προφανής και συνίσταται στην εξασφάλιση της διαφάνειας και της αμεροληψίας και αντίστοιχα στην αποφυγή οποιασδήποτε εύνοιας και δημιουργίας πελατειακών σχέσεων εντός των δημοσίων υπηρεσιών. Περαιτέρω, εφόσον γίνει η επιλογή με τον τρόπο που προβλέπει το Σύνταγμα και εξειδικεύει ο νόμος, ο πολίτης λαμβάνει μία οργανική θέση, δηλαδή θέση η οποία με κριτήριο το συμφέρον και την εύρυθμη λειτουργία της πολιτείας και σύμφωνα με το νόμο είναι καίρια για τη λειτουργία της δημόσιας υπηρεσίας, με την έννοια ότι χωρίς αυτή δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει ομαλά.

Πέρα από τους μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους που κατέχουν οργανικές θέσεις στις δημόσιες υπηρεσίες, υπάρχουν και πρόσωπα τα οποία με σχέσεις εργασίας ιδιωτικού δικαίου ή συμβάσεις μίσθωσης έργου, που προβλέπονται από το νόμο, καλούνται να καλύψουν σε αυτές είτε οργανικές θέσεις είτε θέσεις για πρόσκαιρες και επείγουσες ανάγκες. Τα πρόσωπα αυτά δεν είναι μόνιμα και μάλιστα κατ' επιταγή του Συντάγματος απαγορεύεται να μονιμοποιηθούν ή να καταστούν οι συμβάσεις τους με τη διοίκηση συμβάσεις εργασίας αορίστου χρόνου από το νόμο. Τέλος Έμμισθος δικηγόρος είναι αυτός που προσφέρει αποκλειστικά νομικές υπηρεσίες είτε ως δικαστικός, είτε ως νομικός σύμβουλος, είτε ως δικηγόρος σε συγκεκριμένο εντολέα σταθερά και μόνιμα, αμειβόμενος με πάγια ετήσια ή μηνιαία αμοιβή. Ο ίδιος μπορεί επίσης να αναλαμβάνει ταυτόχρονα υποθέσεις από οποιονδήποτε άλλον, αμειβόμενος είτε ανά υπόθεση, είτε με ετήσια ή περιοδική αμοιβή.

Με βάση τον Πίνακα 8 διαπιστώνουμε πως υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες θέσεις εργασίας οι οποίες είναι ανάγκη να καλυφθούν από την Περιφέρεια για την καλύτερη και ομαλή λειτουργία της αλλά και για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Πίνακας 10 Θέσεις Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου

Σχέση Εργασίας	Θέσεις Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου								
	Κατηγορίες								
	ΠΕ		ΤΕ		ΔΕ		ΥΕ		Σύνολο ανά Σχέση Εργασίας
ΚΑΛ	Κ+Δ	ΚΑΛ	Κ+Δ	ΚΑΛ	Κ+Δ	ΚΑΛ	Κ+Δ		
<u>Λέσβος</u>									

Μόνιμοι	72	28	33	9	33	16	2	4	197
(ΙΔΑΧ)	10	3	2	-	4	1	1	1	22
Σύνολο ανά Κατηγορία	82	31	35	9	37	17	3	5	219
<u>Χίος</u>									
Μόνιμοι	39	11	25	6	17	9	3	1	111
(ΙΔΑΧ)	5	-	5	-	10	-	-	-	20
Σύνολο ανά Κατηγορία	44	11	30	6	27	9	3	1	131
<u>Αήμιος</u>									
Μόνιμοι	12	3	6	5	3	4	1	-	34
(ΙΔΑΧ)	-	-	-	-	3	-	-	-	3
Σύνολο ανά Κατηγορία	12	3	6	5	6	4	1	0	37
<u>Σάμος</u>									
Μόνιμοι	34	10	18	7	14	9	2	2	96
(ΙΔΑΧ)	1	-	-	-	3	-	-	-	4
Έμμισθη Εντολή	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Σύνολο ανά Κατηγορία	36	10	18	7	17	9	2	2	101
<u>Ικαρία</u>									
Μόνιμοι	3	-	1	1	-	1	-	-	6
(ΙΔΑΧ)	1	-	-	-	1	-	2	-	4
Σύνολο ανά Κατηγορία	4	-	1	1	1	1	2	-	10
Γενικό Σύνολο	178	55	90	28	88	40	11	8	498

ΙΔΑΧ: Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου

ΚΑΛ: Καλυμμένες θέσεις εργασίας

Κ+Δ: Κενές και Δεσμευμένες Θέσεις εργασίας

4.3. Ποιοι είναι οι στρατηγικοί στόχοι της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου

Το νέο Πρόγραμμα Βορείου Αιγαίου για την περίοδο 2021-2027, αποτελεί το βασικό μέσο εφαρμογής της αναπτυξιακής στρατηγικής της Περιφέρειας λαμβάνοντας υπ’

όψη ότι, οι πόροι που συμβάλλουν σ' αυτή τη διαδικασία από τα Τομεακά Προγράμματα δεν είναι προκαθορισμένοι, αλλά ούτε και οι δράσεις/έργα στην Περιφέρεια που θα χρηματοδοτηθούν. Γι' αυτό τον λόγο προκαθορίζονται αυστηρά, ώστε να αποτελέσουν μέρος μιας συνεκτικής αναπτυξιακής στρατηγικής για την Περιφέρεια.

Σε κάθε περίπτωση και ανεξάρτητα από τα μέσα με τα οποία θα αντιμετωπισθούν οι αναπτυξιακές προκλήσεις της Περιφέρειας, όπως αυτές προσδιορίστηκαν με βάση την ανάλυση και σύνθεση, αφ' ενός των μακροοικονομικών και μακροκοινωνικών χαρακτηριστικών της Περιφέρειας, αφ' ετέρου τους στόχους των εθνικών συνολικών και τομεακών στρατηγικών. Πρωτίστως και ειδικότερα με βάση τις κατευθύνσεις και τους στόχους των επί μέρους περιφερειακών αναπτυξιακών στρατηγικών και μελετών προσανατολισμού, που έχουν εκπονηθεί για το Βόρειο Αιγαίο. Σημαντική δε παράμετρος προσδιορισμού των αναπτυξιακών προκλήσεων και κατ' ακολουθία των στρατηγικών του προγράμματος της Περιφέρειας, αποτελούν και οι απόψεις/προτάσεις των τοπικών/περιφερειακών Φορέων και Υπηρεσιών που προκύπτουν από την ευρεία διαβούλευση, οι οποίες συμπίπτουν σε σημαντικό βαθμό με όλα τα στρατηγικά κείμενα, για την Χώρα και την Π.Β.Α.

Πολύ συνοπτικά, σύμφωνα με τις διαπιστώσεις της πρόσφατης μελέτης του Ο.Ο.Σ.Α. για την «*Περιφερειακή Πολιτική της Ελλάδας μετά το 2020*», αλλά συνεπικουρούμενες αυτές οι διαπιστώσεις και απ' όλες τις σχετικές μελέτες και προγραμματικά κείμενα σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο για την προγραμματική περίοδο 2021-2027, η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου χαρακτηρίζεται από :

- υψηλούς βαθμούς γήρανσης του πληθυσμού,
- μείωση του Α.Ε.Π.,
- υψηλότερο βαθμό ανεργίας συγκριτικά στη χώρα,
- οικονομία χαμηλής ανταγωνιστικότητας,
- χαμηλές δαπάνες σε έρευνα και καινοτομία.

Συνεπώς οι βασικές ανάγκες που διαμορφώνονται είναι κυρίως η βελτίωση αλλά και η διαφοροποίηση της αναπτυξιακής πορείας της Περιφέρειας και η ενίσχυση της απασχόλησης, με ταυτόχρονη διασφάλιση της ποιότητας ζωής και της παροχής των υπηρεσιών δημοσίου συμφέροντος που καθιστούν ελκυστικά τα νησιά για τους κατοίκους και τους επισκέπτες.

Με αυτά τα δεδομένα, η συνολική αναπτυξιακή στρατηγική της Π.Β.Α. για την περίοδο 2021-2027, μέρος της οποίας αποτελεί η στρατηγική του Περιφερειακού προγράμματος, είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της ελκυστικότητας της Περιφέρειας με στοχευόμενη ενίσχυση των εδραιωμένων και αναδυόμενων οικονομικών δραστηριοτήτων, καθώς και η άμβλυνση των προβλημάτων και των μειονεκτημάτων, που οφείλονται στον ιδιαίτερο χαρακτήρα της πολύ-νησιωτικότητάς της. Βασική κατεύθυνση είναι η ανάπτυξη και η λειτουργική διασύνδεση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της Περιφέρειας, στην λογική μιας ανταγωνιστικής, εξωστρεφούς και καινοτόμας οικονομίας, όπου όλοι οι τομείς της οικονομίας συνδέονται οικονομικά και επιχειρηματικά στο πλαίσιο της αλυσίδας αξιών. Παράλληλα στοχεύετε η εφαρμογή πολιτικών ολοκληρωμένης χωρικής ανάπτυξης των νησιών για την ανάδειξη της ταυτότητας κάθε τόπου με ενδυνάμωση της τοπικής ανάπτυξης και των μηχανισμών της.

Στο πλαίσιο των βασικών Αναπτυξιακών Προτεραιοτήτων της Περιφέρειας, η συνολική αναπτυξιακή στρατηγική, οριοθετεί, τους κυρίαρχους αναπτυξιακούς πυλώνες της Περιφέρειας, οι οποίοι είναι οι εξής:

- Ενίσχυση της χωρικής συνοχής και αναβάθμιση των υποδομών προς την κατεύθυνση της άρσης των φαινομένων απομόνωσης (εσωτερικής και εξωτερικής) που συνεπάγεται η νησιωτική φυσιογνωμία της Περιφέρειας.
- Ενίσχυση της ελκυστικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των νησιών και των επιχειρήσεων, με έμφαση στην αξιοποίηση των τοπικών προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτουν τα νησιά.
- Ενίσχυση και διαφοροποίηση της παραγωγικής βάσης και διαμόρφωση/ανασυγκρότηση της περιφερειακής οικονομίας, με εμβάθυνση και διερεύνηση της Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης σε όλους τους δυναμικούς τομείς της Περιφέρειας.
- Προστασία και αναβάθμιση του περιβάλλοντος και του πολιτισμού και ανάδειξή τους σε κύρια μέσα και μηχανισμό ανάπτυξης.
- Ενεργειακή αυτονομία, με διαδικασίες μετάβασης σε καθαρές πηγές ενέργειας.
- Περαιτέρω βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης, της ποιότητας ζωής και της ελκυστικότητας στα νησιά, με αντιμετώπιση περιβαλλοντικών κινδύνων και

προκλήσεων, μείωση κοινωνικών ανισοτήτων και βελτίωση της κινητικότητας.

- Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αύξηση της απασχόλησης και κοινωνική στήριξη στην κατεύθυνση της αντιμετώπισης των φαινομένων που προκύπτουν από την κρίση, καθώς και την στήριξη ευπαθών κοινωνικών ομάδων.
- Προσανατολισμός/αξιοποίηση και ορθολογική διαχείριση πόρων των Ε.Δ.Ε.Τ., μέσω περαιτέρω ευθυγράμμισης του Περιφερειακού Προγράμματος με τον χωρικό, περιφερειακό και τοπικό σχεδιασμό.

Με βάση τις παραπάνω κατευθύνσεις της συνολικής αναπτυξιακής στρατηγικής της Π.Β.Α. για την περίοδο 2021-2027, λαμβάνοντας υπ' όψη την παράλληλη εφαρμογή Τομεακών Προγραμμάτων στην Περιφέρεια, τα περισσότερα των οποίων προδιαγράφουν μέσα από τις σχετικές αναφορές του Ε.Σ.Π.Α. 2021-2027 περί διαχωρισμού των κατηγοριών δράσεων μεταξύ Τομεακών και Περιφερειακών Προγραμμάτων, προσδιορίστηκαν κατ' αρχάς οι κύριες στοχεύσεις της στρατηγικής του Προγράμματος της Π.Β.Α. Ιδιαίτερο δε ρόλο στον προσδιορισμό αυτών των στοχεύσεων διαδραματίζει η ύπαρξη του Τομεακού Προγράμματος Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης 2021-2027, του οποίου ένα μέρος του θα εφαρμοσθεί στα νησιά του Αιγαίου. Ως εκ τούτου, ένα σημαντικό μέρος της αναπτυξιακής στρατηγικής της Π.Β.Α. που αφορά στην κρίσιμη αναπτυξιακή παράμετρο για την Περιφέρεια και που αφορά στην ενεργειακή αυτονομία των νησιών της με καθαρές πηγές ενέργειας και στη δημιουργία ευκαιριών νέας αναπτυξιακής πορείας της Περιφέρειας, προσδοκείται και θα επιδιωχθεί να χρηματοδοτηθεί από αυτό το Τομεακό Πρόγραμμα.

Κατόπιν αυτών των δεδομένων και προσδοκώμενων κατά την οριστικοποίηση των Προγραμμάτων της περιόδου 2021-2027, οι κύριες στοχεύσεις της στρατηγικής του Προγράμματος της Περιφέρειας αναφέρονται, συνοπτικά, στα εξής:

- Ενσωμάτωση της έρευνας και της καινοτομίας στη παραγωγική διαδικασία, αξιοποίηση των προηγμένων τεχνολογιών και ενθάρρυνση της σύμπραξης ερευνητικών κέντρων με επιχειρήσεις.

- Αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής μέσω της ενίσχυσης της ανθεκτικότητας των υποδομών και αποτελεσματικότερης προστασίας του πληθυσμού και των οικοσυστημάτων.
- Επιτάχυνση της ενεργειακής μετάβασης μέσω της εξοικονόμησης ενέργειας, ιδιαίτερα στα ενεργοβόρα δημόσια κτίρια (συμπληρωματικά των οριζόντιων δράσεων εθνικού επιπέδου).
- Προώθηση της μετάβασης σε μια κυκλική οικονομία, μέσω της ολοκληρωμένης διαχείρισης αποβλήτων. Έμφαση θα δοθεί στη στήριξη της ανακύκλωσης και στην επαναχρησιμοποίηση μέσω της ολοκλήρωσης ή αναβάθμισης των σχετικών υποδομών, της χρήσης έξυπνων τεχνολογιών, τη διαλογή και διαχείριση στην πηγή.
- Ορθολογική και βιώσιμη διαχείριση των υδάτινων πόρων, προκειμένου να διασφαλιστεί η καθολική πρόσβαση σε επαρκές και καλής ποιότητας νερό. Η κάλυψη των αναγκών σε υποδομές διαχείρισης λυμάτων θα επικεντρωθεί πρωτίστως σε παράκτιους τουριστικούς και ευαίσθητους οικολογικά οικισμούς δεδομένου ότι έχει δρομολογηθεί η κατασκευή των εγκαταστάσεων σε οικισμούς Γ' προτεραιότητας.
- Ανάπτυξη ασφαλούς εθνικής, περιφερειακής και τοπικής κινητικότητας, με καλύτερη πρόσβαση σε Διευρωπαϊκό δίκτυο Μεταφορών (ΔΕΔ-Μ) και διευκόλυνση της διασύνδεσης των νησιών της Περιφέρειας μεταξύ τους και με την υπόλοιπη ηπειρωτική Χώρα.
- Βελτίωση της πρόσβασης σε ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευσης και κοινωνικής πρόνοιας.
- Κοινωνικοοικονομική ένταξη των μειονεκτούντων ομάδων, καταπολέμηση της φτώχειας, προώθηση της ισότητας των ευκαιριών και της ενεργού συμμετοχής και βελτίωση της απασχόλησης.
- Ανάδειξη των πολιτιστικών και τουριστικών πόρων των νησιών με γνώμονα την αειφορία και τη διαφοροποίηση/εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος του Βορείου Αιγαίου.
- Ενίσχυση της ολοκληρωμένης κοινωνικής, οικονομικής και περιβαλλοντικής ανάπτυξης, της πολιτιστικής κληρονομιάς και της ασφάλειας στις αστικές περιοχές (βιώσιμη αστική ανάπτυξη). Ενίσχυση και προαγωγή της βιώσιμης αστικής κινητικότητας, σύμφωνα με τον χωροταξικό σχεδιασμό και τις

ιδιαίτερες συνθήκες και τη κλίμακα του αστικού περιβάλλοντος στη Περιφέρεια.

- Ενίσχυση της ολοκληρωμένης κοινωνικής, οικονομικής και περιβαλλοντικής τοπικής ανάπτυξης (χωρική ανάπτυξη εκτός αστικών περιοχών) και ιδιαίτερα των μικρότερων νησιών της Περιφέρειας.

4.4.Τι αποτελεί σύγχρονη πρόκληση στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

Σύγχρονη πρόκληση για την Π.Β.Α. είναι να επιτευχθούν οι αναγκαίοι πρόσφοροι όροι που αποτελούν τις προϋποθέσεις που θέτουν οι Κανονισμοί, προκειμένου να υπάρξει η δυνατότητα εισροής ενωσιακών πόρων σε κάθε Χώρα (κράτος-μέλος) της Ένωσης, από την υλοποίηση των αντίστοιχων αναπτυξιακών παρεμβάσεων (έργων). Η εκπλήρωση των αναγκαίων πρόσφορων όρων είναι υποχρέωση, είτε της κάθε Περιφέρειας, είτε του Ελληνικού Κράτους. Σε κάθε περίπτωση, είτε είναι αρμοδιότητα της κάθε Περιφέρειας, είτε του Κράτους-Μέλους, η εκπλήρωση των αναγκαίων πρόσφορων όρων είναι βασική παράμετρος για την ομαλή εφαρμογή και υλοποίηση των προγραμμάτων.

Είναι δε δεδομένο ότι η εκπλήρωση των αναγκαίων πρόσφορων όρων, ακόμη και εκείνων που αναφέρονται σε εθνικό επίπεδο, επηρεάζει την εφαρμογή του προγράμματος της Π.Β.Α., εφ' όσον αυτό περιλαμβάνει τομείς παρέμβασης για τους οποίους απαιτείται εκπλήρωση, σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο.

Με αυτά τα δεδομένα, παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι αναγκαίοι πρόσφοροι όροι που συνδέονται με τομείς παρέμβασης του προγράμματος της Π.Β.Α.

- 1) Ορθή διακυβέρνηση της εθνικής ή περιφερειακής στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης

Για την εκπλήρωση/κάλυψη αυτού του πρόσφορου όρου απαιτούνται, σε εθνικό επίπεδο:

- α) Στρατηγικές για την έξυπνη εξειδίκευση

- β) Στρατηγικός σχεδιασμός της έρευνας και καινοτομίας
- γ) Στρατηγική για θέματα υποδομών έρευνας και καινοτομίας
- δ) Οδικός χάρτης ερευνητικών υποδομών

- 2) Στρατηγικό πλαίσιο πολιτικής για τη στήριξη της ενεργειακής απόδοσης με ανακαίνιση οικιστικών και μη οικιστικών κτιρίων

Για την εκπλήρωση/κάλυψη αυτού του πρόσφορου όρου απαιτούνται, σε εθνικό επίπεδο:

- α) Εθνικό σχέδιο για την ενέργεια και το κλίμα
- β) Μακροπρόθεσμη στρατηγική για την ανακαίνιση του Εθνικού κτιριακού αποθέματος
- γ) Εθνικό σχέδιο για την αύξηση του αριθμού των κτιρίων με σχεδόν μηδενική κατανάλωση ενέργειας

- 3) Αποτελεσματική προώθηση της χρήσης ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές σε όλους τους τομείς και σε ολόκληρη την Ε.Ε.

Για την εκπλήρωση/κάλυψη αυτού του πρόσφορου όρου απαιτούνται, σε εθνικό επίπεδο:

- α) Εθνικό σχέδιο για την ενέργεια και το κλίμα
- β) Σχέδιο υποστήριξης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας

- 4) Αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης του κινδύνου καταστροφών

Για την εκπλήρωση/κάλυψη αυτού του πρόσφορου όρου απαιτούνται, είτε σε εθνικό επίπεδο, είτε σε περιφερειακό επίπεδο:

- α) Σχέδιο πολιτικής προστασίας «Ξενοκράτης» (εθνικό σχέδιο αντιμετώπισης κινδύνων) και πρόβλεψη για τα επιμέρους ειδικά σχέδια αντιμετώπισης κάθε κινδύνου
- β) Εθνική στρατηγική για την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή
- γ) Περιφερειακό σχέδιο προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή
- δ) Σχέδια διαχείρισης λειψυδρίας και ξηρασίας
- ε) Σχέδια διαχείρισης κινδύνων πλημμύρας λεκανών

- στ) Σχέδιο απορροής ποταμών των υδατικών διαμερισμάτων
- ζ) Σχέδιο στρατηγικής ανάπτυξης της δασοπονίας 2018-2038 (Εθνική Στρατηγική για τα Δάση)
- η) Δημόσια πολιτική πρόληψης δασικών πυρκαγιών
- 5) Επικαιροποιημένος σχεδιασμός για τις απαιτούμενες επενδύσεις στους τομείς των υδάτων και των λυμάτων

Για την εκπλήρωση/κάλυψη αυτού του πρόσφορου όρου απαιτούνται, είτε σε εθνικό επίπεδο, είτε σε περιφερειακό επίπεδο:

- α) Εθνικό σχέδιο για τα λύματα και το πόσιμο νερό
- β) Εθνικό σχέδιο λυμάτων για οικισμούς Γ' προτεραιότητας και ένα αντίστοιχο επιχειρησιακό σχέδιο για κάθε Περιφέρεια
- γ) 14 Σχέδια διαχείρισης λεκανών απορροής
- 6) Επικαιροποιημένος σχεδιασμός για τη διαχείριση των (στερεών) αποβλήτων

Για την εκπλήρωση/κάλυψη αυτού του πρόσφορου όρου απαιτούνται, είτε σε εθνικό επίπεδο, είτε σε περιφερειακό επίπεδο:

- α) Εθνικό σχέδιο διαχείρισης αποβλήτων
- β) 13 Περιφερειακά σχέδια διαχείρισης αποβλήτων
- γ) Εθνικό σχέδιο διαχείρισης επικινδύνων αποβλήτων
- δ) Σχέδιο πρόληψης

- 7) Ολοκληρωμένος σχεδιασμός μεταφορών στο κατάλληλο επίπεδο

Για την εκπλήρωση/κάλυψη αυτού του πρόσφορου όρου απαιτούνται, είτε σε εθνικό, είτε σε περιφερειακό επίπεδο:

- α) Στρατηγικό πλαίσιο επενδύσεων μεταφορών 2014 – 2025
- β) Εθνικό στρατηγικό σχέδιο μεταφορών για την Ελλάδα , με ορίζοντα το 2037 και ενδιάμεσο σταθμό το 2027
- γ) Εθνικό σχέδιο δράσης για τα Logistics
- δ) Στρατηγικό σχέδιο για τη βελτίωση της οδικής ασφάλειας στην Ελλάδα
- 8) Στρατηγικό πλαίσιο πολιτικής για τις ενεργητικές πολιτικές για την αγορά εργασίας

Για την εκπλήρωση/κάλυψη αυτού του πρόσφορου όρου απαιτούνται, σε εθνικό επίπεδο:

- α) Στρατηγικό πλαίσιο για τον ανασχεδιασμό των ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης.
 - β) Μηχανισμός διάγνωσης αναγκών της αγοράς εργασίας.
 - γ) Εκσυγχρονισμός του ΟΑΕΔ -Επανασχεδιασμός επιχειρησιακού μοντέλου.
 - δ) Εθνική στρατηγική για την Ε.Ε.Κ. / Μαθητεία.
 - ε) Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο για την αναβάθμιση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και της μαθητείας.
 - στ) Γενικές κατευθυντήριες γραμμές για το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης ανέργων στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων από το Ε.Κ.Τ. δράσεων/σχέδιο δράσης αναφορικά με την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων κατάρτισης.
 - ζ) Σχέδιο δράσης της εγγύησης για τη νεολαία
- 9) Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο για την ισότητα των φύλων

Για την κάλυψη αυτού του πρόσφορου όρου απαιτείται η επικαιροποίηση του Εθνικού σχεδίου δράσης για την ισότητα των φύλων, από τα αρμόδια Υπουργεία (σε εθνικό επίπεδο).

- 10) Στρατηγικό πλαίσιο πολιτικής για το σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης σε όλα τα επίπεδα

Για την εκπλήρωση/κάλυψη αυτού του πρόσφορου όρου απαιτούνται, σε εθνικό επίπεδο:

- α) Στρατηγικό πλαίσιο πολιτικής για την μείωση της πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου
- β) Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο για την αναβάθμιση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και της μαθητείας
- γ) Μηχανισμός διάγνωσης αναγκών της αγοράς εργασίας
- δ) Στρατηγική της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα
- ε) Εθνικό πλαίσιο για τη διασφάλιση ποιότητας στη δια βίου μάθηση
- στ) Γενικές κατευθυντήριες γραμμές για το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης ανέργων στο πλαίσιο

συγχρηματοδοτούμενων από το Ε.Κ.Τ. δράσεων/σχέδιο δράσης αναφορικά με την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων κατάρτισης

- ζ) Εθνικό σύστημα διαρκούς επιμόρφωσης εκπαιδευτικών
- η) Εθνικό πλαίσιο προσόντων

11) Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο πολιτικής για την κοινωνική ένταξη και τη μείωση της φτώχειας

Για την εκπλήρωση/ κάλυψη αυτού του πρόσφορου όρου απαιτούνται, είτε σε εθνικό επίπεδο, είτε/και σε περιφερειακό επίπεδο:

- α) Εθνική στρατηγική κοινωνικής ένταξης & 13 περιφερειακές
- β) Εθνικό σύστημα κοινωνικής ένταξης (Εθνικός μηχανισμός συντονισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης των πολιτικών κοινωνικής ένταξης και κοινωνικής συνοχής)
- γ) Εθνική στρατηγική για την αποϊδρυματοποίηση ατόμων που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του Υπουργείου εργασίας και κοινωνικών υποθέσεων (ΑμεΑ, ηλικιωμένοι, παιδιά τυπικής ανάπτυξης ή με αναπηρία, χρονίως πάσχοντες)

12) Στρατηγικό πλαίσιο για την Υγεία και την μακροχρόνια περίθαλψη

Για την εκπλήρωση/ κάλυψη αυτού του πρόσφορου όρου απαιτείται, είτε σε εθνικό επίπεδο, είτε σε περιφερειακό επίπεδο, η εκπόνηση στρατηγικού πλαισίου πολιτικής για την υγεία.

Πέραν των παραπάνω αναγκαίων πρόσφορων όρων, θα πρέπει να εκπληρώνονται και οι προϋποθέσεις των παρακάτω αναγκαίων όρων:

- Αποτελεσματικοί μηχανισμοί παρακολούθησης της αγοράς δημοσίων συμβάσεων.
- Εργαλεία και ικανότητα αποτελεσματικής εφαρμογής των κανόνων για τις κρατικές ενισχύσεις.
- Αποτελεσματική εφαρμογή και υλοποίηση του χάρτη θεμελιωδών δικαιωμάτων της Ε.Ε.

- Υλοποίηση και εφαρμογή της Σύμβασης των Ηνωμένων Εθνών για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία σύμφωνα με την απόφαση 2010/48/ΕΚ του Συμβουλίου.

4.5. Η αποστολή της Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου

Όπως όλες οι Περιφέρειες έτσι και η Π.Β.Α. ακολουθούν πολιτικές τις Ε.Ε. και συγκεκριμένα για την νέα περίοδο Ε.Σ.Π.Α. 2021-2027, καθοδηγούνται από πέντε κύριους στόχους:

- 1) Μια Εξυπνότερη Ευρώπη, μέσω της καινοτομίας, της ψηφιοποίησης, του οικονομικού μετασχηματισμού και της στήριξης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
- 2) Μια πιο Πράσινη Ευρώπη, χωρίς εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, που εφαρμόζει τη συμφωνία του Παρισιού και επενδύει στην ενεργειακή μετάβαση, στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής
- 3) Μια πιο Συνδεδεμένη Ευρώπη, με στρατηγικά δίκτυα μεταφορών και ψηφιακά δίκτυα
- 4) Μια πιο Κοινωνική Ευρώπη, που υλοποιεί τον ευρωπαϊκό πυλώνα κοινωνικών δικαιωμάτων και στηρίζει την ποιοτική απασχόληση, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες, την κοινωνική ένταξη και την ίση πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη
- 5) Μια Ευρώπη πιο κοντά στους πολίτες, με τη στήριξη των αναπτυξιακών στρατηγικών που καταρτίζονται σε τοπικό επίπεδο και της βιώσιμης αστικής ανάπτυξης σε όλη την Ε.Ε.

Οι προτεραιότητες που τίθενται βάσει των παραπάνω Στόχων Πολιτικής διαμορφώνονται ως εξής:

- ΣΠ1 «Μια εξυπνότερη Ευρώπη μέσω της προώθησης του καινοτόμου και έξυπνου οικονομικού μετασχηματισμού»
Κεντρικός στόχος για την ελληνική οικονομία είναι η συστηματική αύξηση της παραγωγικότητας και της εξωστρέφειας (δηλαδή της σχετικής συμμετοχής

των διεθνώς εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών στο εθνικό προϊόν) καθώς και η στενότερη σύνδεση της παραγωγής με την τεχνολογία και την καινοτομία. Η στροφή της οικονομίας προς αυτή την κατεύθυνση θα πραγματοποιηθεί με τρόπο συμβατό με τους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους της χώρας.

- ΣΠ2 «Μια πιο πράσινη χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και ανθεκτική Ευρώπη μέσω της προώθησης της καθαρής και δίκαιης ενεργειακής μετάβασης, των πράσινων και γαλάζιων επενδύσεων, της κυκλικής οικονομίας, της προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή και της πρόληψης και διαχείρισης κινδύνων»

Οι κύριες επιλογές πολιτικής στον τομέα της ενέργειας αφορούν τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης σε όλους τους τομείς, την προώθηση της αυτοπαραγωγή και συστημάτων αποθήκευσης. Τη χρήση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας για θέρμανση/ψύξη, την μετάβαση των νησιών σε καθαρές μορφές ενέργειας, την ενίσχυση διασυνοριακών έργων διασύνδεσης, την αναβάθμιση δικτύων μεταφοράς και διανομής, την ανάπτυξη κέντρων ενεργειακού ελέγχου και «έξυπνων» ενεργειακών συστημάτων και αποθήκευση σε τοπικό επίπεδο, την προώθηση πρακτικών αλιείας χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα.

- ΣΠ3 «Μια πιο διασυνδεδεμένη Ευρώπη μέσω της ενίσχυσης της κινητικότητας και των περιφερειακών διασυνδέσεων των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών»

Στοχεύοντας στον οικονομικό και ψηφιακό μετασχηματισμό ενισχύεται η συνδεσιμότητα με ευρυζωνική πρόσβαση υψηλών ταχυτήτων και στηρίζεται η ανάπτυξη προσβάσιμων, υψηλής ποιότητας πολυτροπικών, ανθεκτικών στην κλιματική αλλαγή, έξυπνων και βιώσιμων υποδομών και συστημάτων μεταφορών.

- ΣΠ4 «Μια πιο κοινωνική Ευρώπη μέσω της υλοποίησης του ευρωπαϊκού πυλώνα κοινωνικών δικαιωμάτων»

Κεντρική επίδιωξη των παρεμβάσεων είναι μια πιο κοινωνική Ελλάδα μέσω της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό και της διασφάλισης ισότιμης πρόσβασης σε ποιοτικές υπηρεσίες και αγαθά.

- ΣΠ5 «Μια Ευρώπη πιο κοντά στους πολίτες της, μέσω της προώθησης της βιώσιμης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης των αστικών, αγροτικών και παράκτιων περιοχών, καθώς και μέσω της στήριξης τοπικών πρωτοβουλιών»
Οι ολοκληρωμένες χωρικές στρατηγικές με την αξιοποίηση των χωρικών εργαλείων ολοκληρωμένων χωρικών επενδύσεων θα εφαρμοστούν σε περιοχές που πληρούν κατ' ελάχιστο τα κριτήρια που θα προσδιοριστούν από τις εθνικές αρχές και θα αναφερθούν στα προγράμματα.

4.6. Παράγοντες που επηρεάζουν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

Τα επίπεδα διοίκησης στην Π.Β.Α. είναι επάλληλα και συμπληρωματικά που το καθένα έχει τον ιδιαίτερο ρόλο και σημασία του στην αλυσίδα σχεδιασμού και υλοποίησης της δημόσιας πολιτικής. Οι δράσεις που αναλαμβάνει το κάθε επίπεδο διοίκησης θεωρούνται συμπληρωματικές δράσεις που συντίθενται με βάση την αρχή της αποτελεσματικότητας. Επομένως η αρχή που διέπει τη δράση των δημόσιων φορέων είναι η αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που συνδέεται με τη δράση κάθε επιπέδου και φορέα διοίκησης. Τρεις βασικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την λειτουργία της είναι οι παρακάτω.

Πρώτος παράγοντας: Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας της οργάνωσης του κράτους & της δημόσιας διοίκησης.

- Η Ελλάδα κατατάσσεται σε μια από τις χαμηλότερες θέσεις της κλίμακας συμμετοχής της τοπικής αυτοδιοίκησης στις δημόσιες επενδύσεις με ποσοστό που ανέρχεται μόλις στο 24%, συμπεριλαμβανομένων των δύο βαθμίδων αυτοδιοίκησης.
- Στην Ελλάδα το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού του δημόσιου τομέα απασχολείται στην κεντρική διοίκηση και αυτό είναι προφανώς αποτέλεσμα της συγκεντρωτικής δομής οργάνωσης το κράτους και της διοίκησης.

Δεύτερος παράγοντας: Το σύστημα διακυβέρνησης του Ε.Σ.Π.Α. και των μηχανισμών διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.

- Το σύστημα διοίκησης του Ε.Σ.Π.Α. χαρακτηρίζεται επίσης από συγκεντρωτισμό και πολύπλοκες διαδικασίες .
- Η προσπάθεια εναρμόνιση του εθνικού και ευρωπαϊκού θεσμικού πλαισίου .

Η απλοποίηση του συστήματος διαχείρισης αποτελεί μια από τις προτάσεις που διατυπώνει η Έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. (2020).

Τρίτος παράγοντας : Οι δομικές αδυναμίες της τοπικής αυτοδιοίκησης που πηγάζουν τόσο από την έλλειψη προσωπικού όσο και από την έλλειψη πόρων.

Τα σημαντικότερα προβλήματα που υπάρχουν στις σχέσεις ανάμεσα στις βαθμίδες διοίκησης και αυτοδιοίκησης είναι οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και η έλλειψη συνεργασίας τα οποία οφείλονται:

- Στην περιχαράκωση των ρόλων κάθε επιπέδου και κάθε φορέα της Δημόσιας Διοίκησης.
- Στο σύστημα αξιών που έχει εμπεδωθεί στην κοινωνία και διοίκηση όπου οι σχέσεις των επιπέδων διοίκησης και αυτοδιοίκησης εκλαμβάνονται ως ιεραρχικές.
- Στην αδυναμία να γίνει αντιληπτό ότι η οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια καθενός εκ των επιπέδων Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης δεν υποκαθιστά την ανάγκη της συστημικής συνεργασίας τους και της διαλειτουργικότητας ώστε η Δ.Δ. να λειτουργεί ως ενιαίο διοικητικό σύστημα, τόσο για την αποτελεσματική προώθηση της ανάπτυξης όσο και για τη συντονισμένη παροχή των υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

4.7. Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου

Στη διεύθυνση διαφάνειας και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης υπάγονται 4 τμήματα με έδρα την Π.Ε. Λέσβου και 2 τμήματα με έδρα στις Π.Ε. Σάμου και Π.Ε. Χίου και όλα τα τμήματα στελεχώνονται μόνο με τον προϊστάμενο και οι ανάγκες της Π.Ε. Λήμνου σε θέμα Πληροφορικής καλύπτονται από μία υπάλληλο που υπηρετεί σε άλλη

υπηρεσία. Κύρια αρμοδιότητα και αποστολή της διεύθυνσης αποτελεί ο σχεδιασμός, η προώθηση, η υποστήριξη και η παρακολούθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της περιφέρειας για τη βέλτιστη επίτευξη των στόχων της.

Σύμφωνα με τα απολογιστικά στοιχεία του έτους 2021 για τη γενική διεύθυνση εσωτερικής λειτουργίας και συγκεκριμένα για τη διεύθυνση διαφάνειας και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δια μέσω των τμημάτων της αναλαμβάνει και υποστηρίζει τις εξής δράσεις:

- Ανάπτυξη, συντήρηση και τεχνική υποστήριξη του διαδικτυακού τόπου της Π.Β.Α. (www.pvaigaiou.gov.gr) που περιλαμβάνει συνοπτικά τις παρακάτω εργασίες:
 - Διαχείριση κατηγοριών και ενοτήτων περιεχομένου, καθώς και αντίστοιχων στοιχείων μενού (δημιουργία, διόρθωση, κατάργηση, κλπ).
 - Εγκατάσταση/ παραμετροποίηση / κατάργηση επεκτάσεων (modules, components, plugins), με βάση τις ανάγκες που προκύπτουν για καταχώρηση και εμφάνιση περιεχομένου.
 - Δημιουργία / Επεξεργασία γραφικών (φωτογραφίες για άρθρα, εικόνες slider, banners, κλπ).
 - Ενημέρωση αρχικής σελίδας (πλαίσια νέων και photoslide). Διαχείριση και υποστήριξη χρηστών.
 - Εργασίες διαχείρισης θεμάτων ασφάλειας.
- Υποστήριξη λειτουργίας τουριστικού portal <http://visit.lesvos.gr>, <http://visit.samos.gr> για την τουριστική προβολή της Π.Β.Α.
- Υποστήριξη των χρηστών/υπαλλήλων και ενημέρωση της εφαρμογής “e-ΠΑΣΙΘΕΑ” για την έγκριση της τουριστικής προβολής της Π.Β.Α.
- Υποστήριξη δικτύου δημόσιου τομέα ΣΥΖΕΥΞΙΣ (συντήρηση, λειτουργία, αναβάθμιση και νέες εντάξεις κτιρίων)
- Η διεύθυνση μέσω των τμημάτων της υποστηρίζει τη διαχείριση της εφαρμογής "ΔΙΑΥΓΕΙΑ" για την Π.Β.Α., που περιλαμβάνει συνοπτικά τις παρακάτω εργασίες:
 - Ανακλήσεις αποφάσεων, διορθώσεις μεταδεδομένων αποφάσεων, διαχείριση χρηστών και τελικών υπογραφόντων (δημιουργία / κατάργηση)

- Διαχείριση μονάδων του φορέα (προσθήκη υπηρεσιών)
- Υποστήριξη χρηστών, αναρτήσεις στην εφαρμογή για τη διεύθυνση διαφάνειας, καθώς και για ορισμένες υπηρεσίες για τις οποίες δεν έχουν οριστεί χρήστες.
- Υποστήριξη των χρηστών υπαλλήλων και ενημέρωση των εφαρμογών Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. (Εθνικός Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων) και στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. (Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων για την Π.Β.Α., καθώς και της εφαρμογής του ηλεκτρονικού παραβόλου (e-Παράβολο).
- Υποστήριξη των χρηστών/υπαλλήλων και ενημέρωση των εφαρμογών και ηλεκτρονικών υπηρεσιών, που παρέχονται από την Π.Β.Α. για τη βέλτιστη άσκηση των καθηκόντων τους.
 - Εφαρμογή Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου
 - Εφαρμογή Οικονομικής Διαχείρισης
 - Εφαρμογή Ανθρώπινου Δυναμικού
 - ✚ Υποσύστημα Μισθοδοσίας
 - ✚ Υποσύστημα Προσωπικού
 - ✚ Υποσύστημα Εξοδολογίων
 - ✚ Υποσύστημα Αδειών
 - ✚ Υποσύστημα Ωρομέτρησης
 - Εφαρμογή «Νομοτέλεια»
- Υποστήριξη υπαλλήλων στην απόκτηση και χρήση της ψηφιακής υπογραφής, εκπαίδευση και εγκατάσταση του σχετικού λογισμικού στους υπολογιστές τους.
- Υποστήριξη και συντήρηση εφαρμογών που αναπτύχθηκαν από τη διεύθυνση με ιδίους πόρους:
 - Εφαρμογή μεταφοράς μαθητών
 - Εφαρμογή προγραμματισμού τηλεδιασκέψεων
(10.128.116.119/teleconference)
- Ανάπτυξη εφαρμογής διαχείρισης υλικού Τ.Π.Ε. με ιδίους πόρους.
- Τεχνική υποστήριξη λειτουργίας δικτύου Η/Υ στα δημόσια Κ.Τ.Ε.Ο. της Π.Β.Α. καθώς και της λειτουργίας του εξοπλισμού Τ.Π.Ε. της αίθουσας

θεωρητικής εξέτασης υποψηφίων οδηγών των διευθύνσεων μεταφορών και επικοινωνιών.

- Υποστήριξη υπαλλήλων ή χρηστών με τηλεργασία για απομακρυσμένη πρόσβαση.
- Οργάνωση, συντονισμός και τεχνική υποστήριξη των τηλεδιασκέψεων.
- Μέριμνα για τη φιλοξενία των πληροφοριακών συστημάτων της Π.Β.Α. στις υποδομές του κυβερνητικού νέφους (G-Cloud) της Γ.Γ.Π.Σ.Δ.Δ. (σε εξέλιξη).
- Τεχνική συντήρηση, αναβάθμιση και ενημέρωση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού και λογισμικών συστημάτων της Π.Β.Α.
- Μέριμνα για την προμήθεια ηλεκτρονικού εξοπλισμού και λογισμικών συστημάτων (ανίχνευση αναγκών, σύνταξη προδιαγραφών, συμμετοχή σε επιτροπές κλπ) και εξοπλισμού επικοινωνιών και υπηρεσίες εγκατάστασης.
- Προμήθεια υλικών για την επισκευή του ηλεκτρονικού εξοπλισμού και επικοινωνιών.
- Τεχνική υποστήριξη και εκπαίδευση υπαλλήλων ή χρηστών σε θέματα εξοπλισμού, εφαρμογών και χρήσης δικτύου.
- Παρακολούθηση καλής λειτουργίας των servers και μέριμνα για την αποκατάσταση βλαβών.
- Λειτουργία εφαρμογής διαχείρισης αιτημάτων HelpDesk.
- Τεχνική υποστήριξη λειτουργίας ασύρματου δικτύου.
- Συμμετοχή στο πανελλήνιο δίκτυο υπευθύνων αντιμετώπισης ηλεκτρονικών επιθέσεων.
- Επικαιροποίηση στοιχείων του φορέα για τη συμμετοχή του στο ΣΥΖΕΥΞΙΣ Π.

Στον συγκεκριμένο πίνακα αποτυπώνονται ενδεικτικοί ποσοτικοί δείκτες για τη διεύθυνση ανά Π.Ε.

Περιγραφή	ΠΕ Λέσβου	ΠΕ Χίου	ΠΕ Σάμου
Αναρτήσεις / Ενέργειες στην Ιστοσελίδα της ΠΒΑ	1214	110	
Αναρτήσεις στο πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ	248	110	32
Τεχνική υποστήριξη /	3.000 επιτόπιες	2.500 επιτόπιες	980

εκπαίδευσης χρηστών	4.000 τηλεφωνικώς	3.500 τηλεφωνικώς	
Ψηφιακή υπογραφή		75	65
Τηλεδιασκέψεις	218	229	310

Πίνακας 11 Διεύθυνση διαφάνειας και Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης - Ενδεικτικοί ποσοτικοί δείκτες

Κεφάλαιο 5ο : Έρευνα

5.1. Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του προσανατολισμού της νέας δημόσιας διοίκησης στην Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου μέσω των αντιλήψεων, των γνώσεων, των στάσεων και των εμπειριών αυτών που διοικούν και παίρνουν αποφάσεις, δηλαδή, διευθυντών, προϊσταμένων, τμηματάρχων καθώς και πολιτικών προϊσταμένων (Αιρετών Περιφερειακών συμβούλων). Συγκεκριμένα έχει ως στόχο την αναζήτηση και συλλογή πληροφοριών για τη συμβολή του Ν.Δ.Μ. στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Η έρευνα στηρίζεται στη διατύπωση υποθέσεων, στην παρατήρηση φαινομένων και μέσα από αυτά πραγματοποιείται η συλλογή και ανάλυση μετρήσεων καταλήγοντας σε χρήσιμες πληροφορίες. Η έρευνα βασίζεται στη μέθοδο των ημι-δομημένων συνεντεύξεων που μπορεί να εγγυηθεί την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων καθώς και την καταλληλότητα της χρήσης τους για τη λήψη αποφάσεων.

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, ως προσέγγιση που υιοθετήθηκε καθώς τα μέσα και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωσή της αλλά και τα αποτελέσματα της έρευνας.

5.2. Σκοπός της έρευνας – Ερευνητικά ερωτήματα

Κατόπιν της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφικής επισκόπησης, ακολούθησε έρευνα πεδίου στους διοικητικούς υπαλλήλους της Π.Β.Α. καθώς και σε Αιρετούς. Η ποιοτική έρευνα εξετάζει με ποιον τρόπο η συμβολή του Ν.Δ.Μ. επηρεάζει την Π.Β.Α. και συγκεκριμένα εάν η συμβολή αυτού βοηθάει στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων.

Σκοπός της έρευνας είναι:

- Να διερευνηθεί αν οι θεωρίες που αφορούν τις μεθόδους του Ν.Δ.Μ. μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην Π.Β.Α.
- Να αποτυπωθούν οι απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με τη συμβολή του Ν.Δ.Μ. στην Π.Β.Α. για την καλύτερη διερεύνηση και στοχοθέτηση των προβλημάτων και μη.

Μέσα από τη συμβολή του Ν.Δ.Μ. θα διερευνηθούν ποια είναι τα αποτελέσματα των πρακτικών του Ν.Δ.Μ. στην Π.Β.Α., ποια θεωρούν οι διοικητικοί υπάλληλοι σημαντικά και ποια όχι. Στο πλαίσιο αυτό, θα διατυπωθούν ερωτήματα όπως :

- ✓ Υπάρχουν βελτιώσεις στην Π.Β.Α. μέσω των πρακτικών του νέου δημοσίου μάλιστα;
- ✓ Υπάρχουν αποτελεσματικά προγράμματα εκπαίδευσης που βοηθούν στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και συνεπώς στην βελτίωση της λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών της Π.Β.Α.;
- ✓ Υπάρχει στρατηγικά στοχευόμενη οργανωσιακή κουλτούρα στη Π.Β.Α.;
- ✓ Έχουν δημιουργηθεί προβλήματα στην διοικητική λειτουργία της Π.Β.Α. λόγω των νέων τεχνολογιών; Είναι διατεθειμένοι οι εργαζόμενοι να ενστερνιστούν τις νέες αυτές αλλαγές;

Όλα αυτά τα ερωτήματα διαφοροποιούνται ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την προϋπηρεσία αλλά και την κουλτούρα, τα οποία θα απαντηθούν μέσω της παρούσης έρευνας.

5.3. Μεθοδολογία έρευνας

Προκειμένου να διερευνηθεί η στάση των στελεχών της Π.Β.Α., απέναντι στις μεθόδους του Ν.Δ.Μ. γενικότερα, και ειδικότερα στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα.. Αυτό που έχει σημασία να κατανοηθεί σε βάθος, είναι το πώς ο κάθε συμμετέχων αντιλαμβάνεται την πραγματικότητά του, που θα επιτρέψει να αποκτηθεί μια πιο επεξεργασμένη γνώση (Μαντζούκας, 2007).

Η διατύπωση υποθέσεων και η αφηγηματική περιγραφή χαρακτηρίζουν την ποιοτική μέθοδο. Οι ερωτήσεις περιέχουν το πώς και το γιατί και δε μετρούν μεταβλητές όπως γίνεται στην ποσοτική έρευνα. Στην ποιοτική μέθοδο η ανάλυση και κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων και διεργασιών γίνεται λαμβάνοντας υπόψη την οπτική πλευρά των υποκειμένων, δίνοντας βαρύτητα στο πολυδιάστατο και πολύπλοκο χαρακτήρα της κοινωνικής εμπειρίας. Δίδει σημασία στο πώς αντιλαμβάνονται οι δρώντες τη δική τους συμπεριφορά και τη συμπεριφορά των άλλων (Σαββάκης, 2013). Το νόημα αναζητείται στην αλληλεπίδραση των ανθρώπινων πόρων της Π.Β.Α. Η ερμηνευτική μελέτη και κατανόηση ενός θέματος πραγματοποιείται μέσα από τις γνώσεις και τις απόψεις των ανθρώπων που ηγούνται.

Οι έννοιες της δημόσιας διοίκησης, του κοινωνικού κράτους, της διακυβέρνησης, του πολιτικού συστήματος, των αρμοδίων για την άσκηση της διοίκησης, της συλλογικότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της κοινωνικής εξέλιξης καθώς και οι μεταξύ τους αλληλοσυσχετίσεις αποτελούν ένα υποκειμενικό θέμα που επιδέχεται ατομικές αποκλειστικές ερμηνείες, ανάλογα με την εμπειρία και το κοινωνικό πλαίσιο του καθενός υποκειμένου. Έτσι το κάθε υποκείμενο έχει τη δική του οπτική, τη δική του αλήθεια που βασίζεται στις δικές του προσωπικές εμπειρίες, στη δική του συμπεριφορά και στη συμπεριφορά των άλλων (Ιωσηφίδης, 2008)

Ερευνητικός σκοπός είναι η διερεύνηση των γνώσεων και απόψεων των διοικητικών στελεχών και πολιτικών προσώπων της Π.Β.Α., σχετικά με τη συμβολή του Ν.Δ.Μ. στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Μέσα από αυτή τη διερεύνηση θα αναδυθούν κοινές τοποθετήσεις αλλά και διαφορετικές ερμηνείες και απόψεις, καθώς ο καθένας βιώνει διαφορετικά την κατάσταση μέσα στην Π.Β.Α. λόγω των διαφορετικών τμημάτων που υπάρχουν.

5.4. Συμμετέχοντες στην έρευνα

Στη συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα συμμετείχαν ανώτερα υπαλληλικά διοικητικά στελέχη καθώς και εκλεγμένοι αιρετοί περιφερειακοί σύμβουλοι. Έγινε προσπάθεια ώστε η ομάδα των συμμετεχόντων που τελικά επελέγησαν να είναι επαρκής με σκοπό να παρέχει έγκυρη πληροφόρηση για το υπό έρευνα θέμα. Στην ποιοτική μέθοδο χρησιμοποιούνται στρατηγικές ένταξης συμμετεχόντων με σκοπό τον εντοπισμό ατόμων τα οποία να έχουν τη δυνατότητα να δώσουν τη μέγιστη και έγκαιρη

πληροφόρηση αναφορικά με το προς διερεύνηση θέμα της έρευνας και προσφέρονται για περαιτέρω, ενδελεχή μελέτη (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Ο λόγος που θα χρησιμοποιηθούν συνεντεύξεις για την παρούσα έρευνα είναι γιατί επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα άτομα που ασχολούνται με τον δημόσιο τομέα. Στόχος είναι να μεταφέρουν τις εμπειρίες τους, τα πιστεύω τους και την οπτική τους πάνω στο συγκεκριμένο θέμα σύμφωνα με το άρθρο των Gill et al. (2008).

Βασική προϋπόθεση των συμμετεχόντων είναι η καταλληλότητα, δηλαδή το δείγμα που επιλέξαμε να μπορεί να δώσει τις πληροφορίες που θα απαντούν στο ερευνητικό ερώτημα και θα ερμηνεύουν το φαινόμενο και την επάρκεια, με την έννοια ότι οι πληροφορίες που θα δοθούν, θα απαντηθούν ικανοποιητικά στα ερωτήματα (Μαντζούκας, 2007).

Μέθοδοι εντοπισμού συμμετεχόντων είναι η δειγματοληψία σκοπιμότητας, η δειγματοληψία ποσόστωσης, η δειγματοληψία με τη μέθοδο της χιονόμπαλας (Woodson et al, 2005). Επίσης στρατηγικές σκόπιμης επιλογής είναι η στρατηγική για ακραίες ή αποκλίνουσες περιπτώσεις, η δειγματοληψία έντασης, η δειγματοληψία μέγιστης ποικιλίας-ανομοιογένειας, τα ομοιογενή δείγματα, η δειγματοληψία τυπικής περίπτωσης, η δειγματοληψία κρίσιμης περίπτωσης κ.α. Στη συγκεκριμένη περίπτωση επελέγη η δειγματοληψία τυπικής περίπτωσης. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο επιλέγονται συμμετέχοντες οι οποίοι θεωρούνται ότι είναι «τυπικοί», που αντανakλούν δηλαδή το μέσο όρο των χαρακτηριστικών που μας ενδιαφέρουν (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τα στοιχεία που αναλύθηκαν μέχρι τώρα καθώς και με την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και τηρήθηκαν τα παρακάτω κριτήρια:

1. Να έχουν ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες και δραστηριότητες της Π.Β.Α.
2. Να είναι σε θέση ευθύνης πάνω από 3 χρόνια
3. Να είναι σε θέση να δώσουν πληροφορίες οι οποίες θα διαλευκάνουν τα προς διερεύνηση ερωτήματα

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η έρευνα δόθηκε η σύμφωνη γνώμη και η έγκριση του κυρίου Περιφερειάρχη κατόπιν αίτησης. Αμέσως πραγματοποιήθηκαν επαφές με διοικητικά στελέχη καθώς και με αιρετούς, και αφού αποσπάστηκε η σύμφωνη γνώμη

τους προχωρήσαμε σε παραχωρήσεις συνεντεύξεων. Οι συμμετέχοντες επελέγησαν με γνώμονα την τήρηση των παραπάνω κριτηρίων. Η διαδικασία των συνεντεύξεων αποσκοπούσε στη δημιουργία θετικού κλίματος καθώς και σχέση εμπιστοσύνης με τους υποψηφίους. Η παραπάνω σχέση συνεντευξιαζόμενου και ερευνητή είναι κρίσιμος παράγοντας για την ποιότητα των πληροφοριών που θα αποσπαστούν μέσω της συνέντευξης (Ιωσηφίδης, 2008).

Ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας εξηγήθηκαν διεξοδικά στους υποψηφίους και έγιναν κατανοητοί από αυτούς. Τονίστηκε δε, η υποχρέωση σεβασμού στην ιδιωτικότητα καθώς και στην ανωνυμία. Επίσης τονίστηκε η δυνατότητα αποχώρησης από την συνέντευξη σε όποιο σημείο αισθανθούν ότι το επιθυμούν. Η χρονική διάρκεια της κάθε συνέντευξης ήταν μισή με μία ώρα ανάλογα με τον συνεντευξιαζόμενο. Ο συνεντευξιαζόμενος μπορούσε για οποιοδήποτε λόγο να ζητήσει διάλειμμα ή και διακοπή της συνέντευξης. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση του μαγνητοφώνου. Αρχικά, ακούστηκαν μια φορά από τον ερευνητή και εν συνεχεία πραγματοποιήθηκε απομαγνητοφώνηση καθώς και λεπτομερή περιγραφή των όσων ακούστηκαν. Στη συγκεκριμένη έρευνα έγιναν απόλυτα σεβαστές οι αρχές διακήρυξης του Ελσίνκι που έχουν να κάνουν με τον σεβασμό σε ανθρώπινα «υποκείμενα» σε έρευνα, την εκούσια συμμετοχή τους, την συγκατάθεσή τους για την διενέργεια της έρευνας, τον σεβασμό στην ιδιωτικότητα καθώς και στην προσωπικότητα του καθενός, στο δικαίωμα της άρνησης, τον σεβασμό στην αξιοπρέπεια και τέλος στη χρήση των αποτελεσμάτων (World health organization declaration of Helsinki : 2013, Woodsong et al,2005).

5.5. Συλλογή και ανάλυση πρωτογενών δεδομένων

Ο λόγος για τον οποίο η ημι-δομημένη συνέντευξη είναι μια δημοφιλής μέθοδος συλλογής δεδομένων είναι ότι έχει αποδειχθεί ευέλικτη. Μπορεί να συνδυαστεί τόσο σε ατομικές όσο και σε ομαδικές μεθόδους συνέντευξης (DiCicco-Bloom & Crabtree 2006) καθώς και η ακαμψία της δομής τους μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με το σκοπό της μελέτης και τα ερευνητικά ερωτήματα (Kelly 2010).

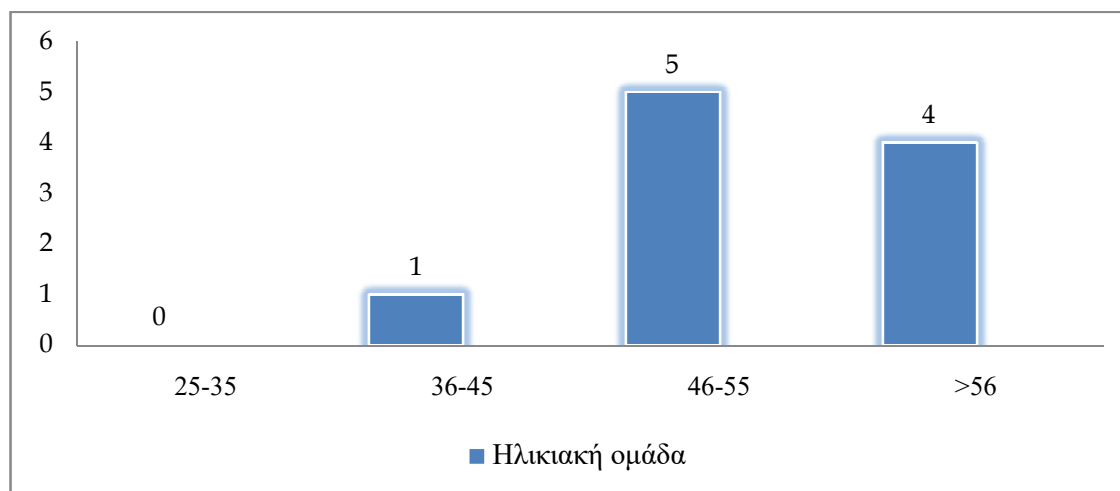
Στην ποιοτική έρευνα ο τρόπος συλλογής δεδομένων είναι η συμμετοχική παρατήρηση, η οποία είναι κατάλληλη για τη συλλογή δεδομένων που αφορούν φυσικές συμπεριφορές στο οικείο περιβάλλον των ατόμων, αποτελεσματικές ως προς τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τους κανόνες μιας ομάδας και με πολιτισμικά πρότυπα. Η απόκτηση μιας γενικευμένης άποψης σχετικά με θέματα που απασχολούν τις αντιπροσωπευόμενες ομάδες, σε βάθος συνεντεύξεις κατάλληλες για συλλογή δεδομένων που αφορούν τις προσωπικές ιστορίες, εμπειρίες και απόψεις, ιδιαίτερα όταν διερευνούν ευαίσθητα θέματα (Woodsong et al. 2005).

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, διερευνήθηκαν θέματα που αφορούσαν τις απόψεις, τις προσωπικές εμπειρίες και γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική συνέντευξη. Η ποιοτική συνέντευξη είναι μια διαδικασία απαιτητική καθώς χρειάζεται την κατάλληλη προετοιμασία. Σε αυτή την περίπτωση ο ερευνητής εμπλέκεται σε μια σχέση αλληλεπίδρασης με τους συνεντευξιαζόμενους, καθώς θα πρέπει να έχει από την πλευρά του την αμέριστη προσοχή αλλά και την ενεργητική ακρόαση. Είναι ανάγκη οι συνεντευξιαζόμενοι να εκφράσουν την δική τους πραγματικότητα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, να αφηγηθούν τις εμπειρίες τους και να τις νοηματοδοτήσουν (Ισαρη και Πουρκός, 2015). Ο συνεντευξιαζόμενος μέσω των ερεθισμάτων που θα του δημιουργηθούν μέσω των ερωτήσεων, θα αφηθεί ελεύθερος να αναπτύξει τις προσωπικές του απόψεις, με σκοπό την παραγωγή περισσότερων δεδομένων για τις εμπειρίες του αλλά και τις στάσεις του σχετικά με το προς διερεύνηση θέμα (Ιωσηφίδης, 2008).

Ο χρόνος της έρευνας, για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων ήταν σε διάστημα ενός μήνα και συγκεκριμένα τον Φεβρουαρίου του έτους 2022. Ο τόπος διεξαγωγής των συνεντεύξεων ήταν είτε δια ζώσης είτε εξ αποστάσεως μέσω ηλεκτρονικών μέσων, ανάλογα με την ευχέρεια του κάθε συνεντευξιαζόμενου και δεδομένου των διαφορετικών Περιφερειακών ενοτήτων που ανήκουν στην ΠΒΑ. Η διάρκεια των συνεντεύξεων ήταν από μισή έως το πολύ μια ώρα ανάλογα με τον συνεντευξιαζόμενο.

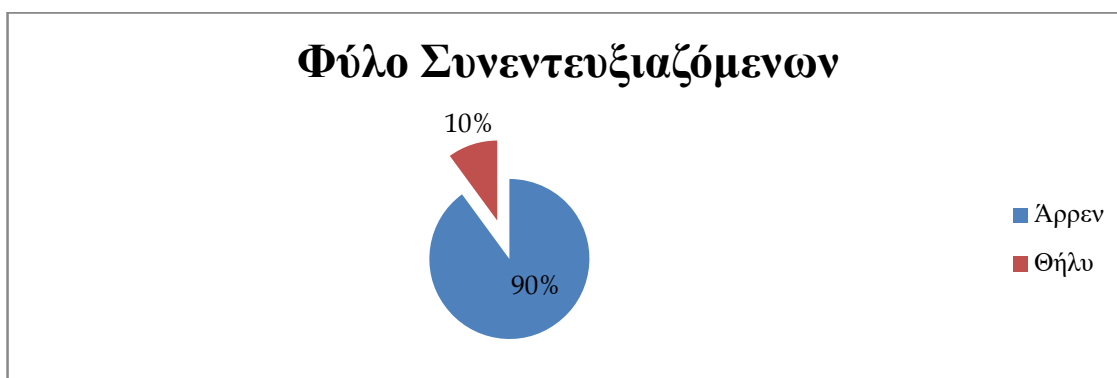
Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν συνολικά δέκα (10). Συγκεκριμένα σε 8 μόνιμους Διοικητικούς υπαλλήλους της ΠΒΑ και 2 Αιρετούς. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από άτομα ηλικίας 36 και άνω και κυρίως φύλο άρρεν. Το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο είναι ανώτατης εκπαίδευσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό

των συνεντευξιαζόμενων έχουν πάνω από 11 χρόνια θητείας στο δημόσιο καθώς και σε θέση ευθύνης. Επίσης η πλειοψηφία από εκείνους έχουν εργαστεί έστω και 2 χρόνια στον ιδιωτικό τομέα αλλά υπάρχουν και 2 άτομα που δεν έχουν εργαστεί καθόλου (Βλέπε Εικόνα 2, 3, 4,5 & 6)



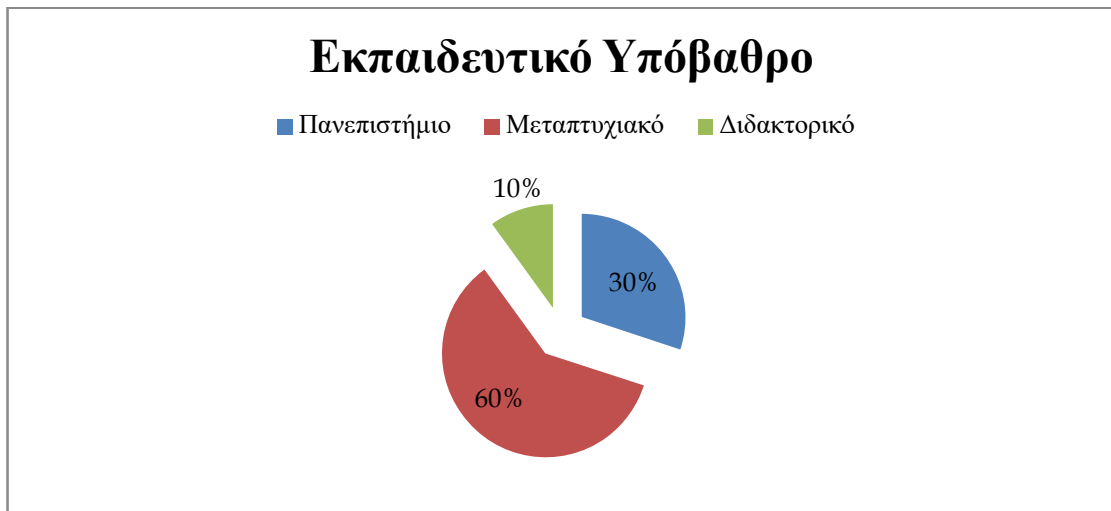
Εικόνα 2 Ηλικιακή Ομάδα Συνεντευξιαζόμενων

Από την εικόνα 2 μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το μέσο όρο ηλικίας των εργαζομένων της Π.Β.Α. είναι άνω των 46 ετών. Όπως ανέφεραν και οι ίδιοι οι συνεντευξιαζόμενοι, όταν είχαν γίνει προσλήψεις περίπου το 2010 μέσω Α.Σ.Ε.Π. στην Π.Β.Α. είχαν προσληφθεί μόνο δεκαπέντε άτομα. Από το 2010 και έπειτα το προσωπικό που έχει προσληφθεί είναι σε έκτακτες καταστάσεις, μια από αυτές ήταν ο Covid-19, οι οποίες όμως ήταν ορισμένου χρόνου αρά το νέο προσωπικό που προσελάμβαναν ήταν πρόσκαιρο. Αυτό σημαίνει πως δεν υπάρχουν νέοι άνθρωποι με νέες ιδέες, γνώσεις και αστείρευτη ενέργεια ώστε να εξελίξουν την Περιφέρεια και να πορευτούν τόσο εύκολα με τα καινούργια τεχνολογικά μέσα και τις καινούργιες καινοτομίες. Εάν υπήρχε το νέο προσωπικό τότε θα έδινε μεγαλύτερη ώθηση στο γηραιότερο ώστε να αναπτυχθεί περισσότερο και να «ανταγωνιστεί» τους νέους, διότι ναι μεν εκείνοι έχουν την εμπειρία, αλλά οι νέοι έχουν νέες ιδέες και διαφορετική νοοτροπία με αποτέλεσμα να είναι περισσότερο ικανοί να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της Π.Β.Α. Το γηραιότερο προσωπικό που φτάνει προς τη συνταξιοδότηση δεν είναι τόσο πρόθυμο να εκπαιδευτεί στις νέες τεχνολογίες και να αλλάξει τον τρόπο και την μέθοδο λειτουργίας του. Συνεπώς οι νέες τεχνολογίες δεν είναι αποδεκτές από όλους, όμως η Π.Β.Α. πρέπει να λειτουργήσει συλλογικά για να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.



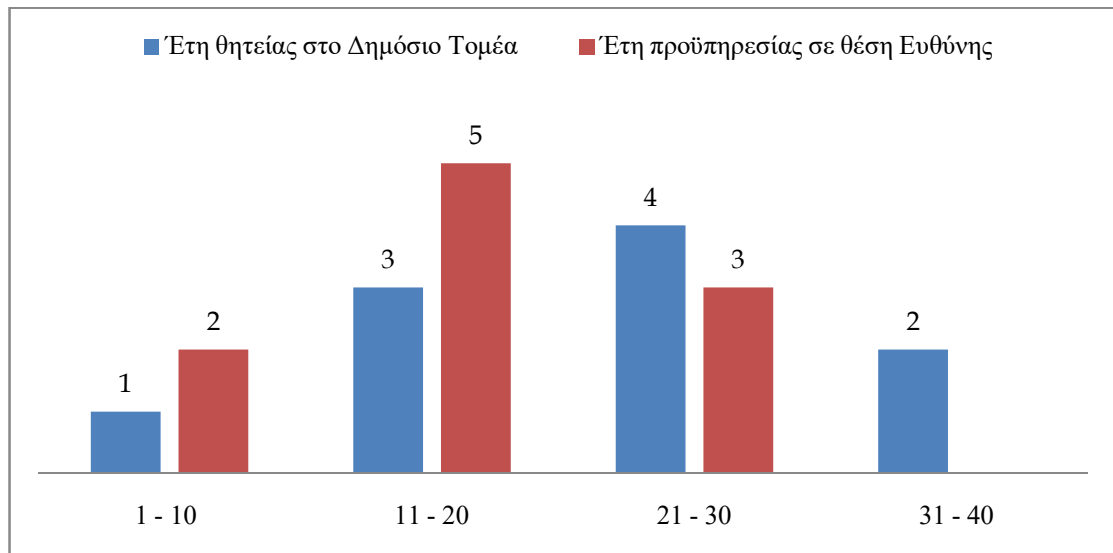
Εικόνα 3 Φύλο Συνεντευξιαζόμενων

Στην εικόνα 3 διακρίνουμε το φύλο των συνεντευξιαζόμενων όπου στην ποιοτική έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό των συνεντευξιαζόμενων ήταν άνδρες δηλαδή εννέα έναντι μιας γυναίκας. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι υπάρχει τέτοια αναλογία σε ποσοστό ως προς τις θέσεις ευθύνης. Συγκεκριμένα σε όλη την Π.Β.Α. υπάρχουν εκατόν τριάντα πέντε θέσεις ευθύνης που αφορούν το μόνιμο προσωπικό αλλά και τους Αιρετούς. Οι εβδομήντα έξι θέσεις καταλαμβάνονται από άνδρες και οι πενήντα εννέα από γυναίκες. Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι θέσεις ευθύνης είναι περίπου κατά το ήμισυ, συνεπώς οι γυναίκες είναι επί ίσοις όροις με τους άνδρες μέσα στην Περιφέρεια και μπορούν να ανταπεξέλθουν το ίδιο ικανά στις αρμοδιότητες και τους στόχους της. Επίσης κανένας από τους άνδρες συνεντευξιαζόμενους δεν ανέφερε κάποιο πρόβλημα λόγω του φύλου, παρά μόνο λόγω του μεγάλου μέσου όρου ηλικίας που υπάρχει στην Π.Β.Α. το οποίο δημιουργεί προβλήματα.



Εικόνα 4 Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο Συνεντευξιαζόμενων

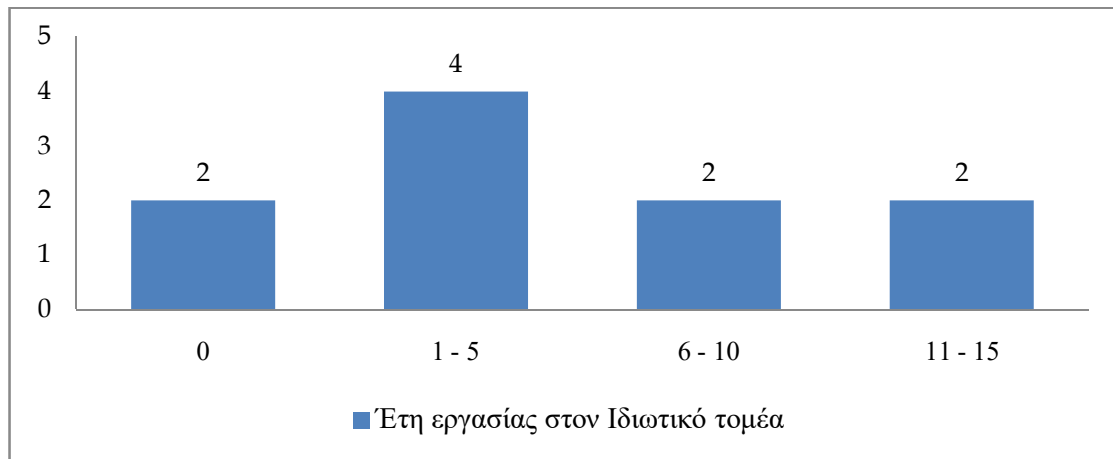
Από το προφίλ των συνεντευξιαζόμενων που υπάρχει στο παράρτημα καθώς και από την εικόνα 4 μπορούμε να παρατηρήσουμε πως οι τρεις στους τέσσερις συνεντευξιαζόμενους ηλικίας άνω των 56 ετών έχουν αρκεστεί μόνο στις κύριες σπουδές τους και δεν έχουν ολοκληρώσει κάποιο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών. Οι υπόλοιποι συνεντευξιαζόμενοι ηλικίας κυρίως 46-55 έχουν πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές, είτε πριν την πρόσληψή τους στην Περιφέρεια είτε κατά τη διάρκεια της θητείας τους με σκοπό την διεκδίκηση μιας θέσης ευθύνης. Φυσικά αυτό το διάγραμμα μας δείχνει πόσο σημαντικά είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων και κυρίως για τους μεγαλύτερους ηλικιακά όπου το μεγαλύτερο ποσοστό έχει αρκεστεί στις γνώσεις του από το Πανεπιστήμιο και ως επί το πλείστον πιθανόν να έχει αλλάξει η διδακτική ύλη λόγω των χρόνων αλλά και είναι απίθανο να θυμούνται όλα αυτά που είχαν διαβάσει. Αυτό βέβαια ισχύει για όλους καθώς η θεωρία απέχει της πράξης και κυρίως για τις Περιφέρειες που είναι ιδιαίτερες υπηρεσίες.



Εικόνα 5 Έτη θητείας στο Δημόσιο Τομέα & Έτη προϋπηρεσίας σε θέση Ευθύνης

Από την εικόνα 5 καθώς και από το προφίλ των συνεντευξιζόμενων που υπάρχει στο παράρτημα, μπορούμε να διακρίνουμε πως όλοι οι μόνιμοι εργαζόμενοι της Π.Β.Α. εργάζονται πάνω από έντεκα έτη. Συγκεκριμένα τρεις (3) μόνιμοι υπάλληλοι εργάζονται 11-20 έτη, τρεις 21-30 έτη και δυο πάνω από 31 έτη. Όπως βλέπουμε και από το διάγραμμα υπάρχει μόνο ένας εργαζόμενος ο οποίος εργάζεται στην Π.Β.Α. 1-10 έτη και ανήκει στην κατηγορία των Αιρετών και ο άλλος έχει 21-30 έτη θητείας. Συνεπώς το μόνιμο προσωπικό της Περιφέρειας όπως είδαμε και στις παραπάνω εικόνες έχει αρκετά έτη προϋπηρεσίας.

Επίσης από την εικόνα 5 σε συνδυασμό με το προφίλ των συνεντευξιζόμενων παρατηρούμε πως το μόνιμο προσωπικό της Π.Β.Α. με τα περισσότερα έτη θητείας χρειάστηκε μεγαλύτερο διάστημα ώστε να τους δοθεί μια θέση ευθύνης σε σχέση με το νεότερο προσωπικό που ανέλαβε σε λιγότερα έτη θητείας μια θέση ευθύνης. Πιθανόν αυτό να οφείλετε στις κρίσεις που πραγματοποιούνται για την πλήρωση των θέσεων ευθύνης και λαμβάνεται υπόψη το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εργαζομένων. Όπως παρατηρήσαμε και στην εικόνα 4, οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 56 ετών δεν έχουν πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές και αυτό να επηρέασε την προσωπική τους εξέλιξη μέσα στην Π.Β.Α. από υπαλλήλους σε τμηματάρχες ή διευθυντές ή γενικά σε κάποια άλλη θέση ευθύνης.



Εικόνα 6 Έτη εργασίας των συνεντευξιαζόμενων στον Ιδιωτικό τομέα

Όπως ανέφεραν και στην συνέντευξη τους κάποιοι εργαζόμενοι, παίζει σημαντικό ρόλο οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται μέσω Α.Σ.Ε.Π. στις δημόσιες υπηρεσίες να έχουν και κάποια εμπειρία από τον ιδιωτικό τομέα καθώς θα ήταν ο καλύτερος συνδυασμός για να ενταχθούν γρηγορότερα μέσα στην υπηρεσία. Εκτός από την γρηγορότερη ένταξη τους θα μπορέσουν να μεταφέρουν και να μεταδώσουν πρακτικές του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο με σκοπό την καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών.

Όπως βλέπουμε στην εικόνα 6 σε συνδυασμό με το προφίλ αυτών στο παράρτημα, δυο εργαζόμενοι στην ηλικιακή ομάδα 56 και άνω δεν έχουν εργαστεί καθόλου στον ιδιωτικό τομέα, τέσσερις εργαζόμενοι έχουν εργαστεί έως 5 έτη ενώ δυο έχουν εργαστεί 6-10 έτη. Οι Αιρετοί καθώς εκλέγονται, εργάζονται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα και έτσι έχουν πάνω από 11 έτη προϋπηρεσίας. Όσο περνάνε τα χρόνια ο υγιής ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος και αυτό θέλουν οι εργαζόμενοι να υπάρχει και μέσα στην Π.Β.Α. Δηλαδή να προσλαμβάνονται νέοι άνθρωποι που εκτός από τη φρεσκάδα που θα φέρουν στις υπηρεσίες να μεταφέρουν ιδέες, γνώσεις και πρακτικές του ιδιωτικού τομέα.

Συνεπώς, συγκεντρωτικά από το προφίλ των συνεντευξιαζόμενων μπορούμε να καταλήξουμε πως στην Π.Β.Α. υπάρχει μεγάλο μέσο όρο ηλικίας των εργαζομένων που δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στις υπηρεσίες αναλογικά με τα μεγάλα κενά που υπάρχουν λόγω της μη πρόσληψης προσωπικού τα τελευταία περίπου 10 χρόνια λόγω των μνημονίων. Οι μόνιμοι εργαζόμενοι της Π.Β.Α. οι οποίοι έδωσαν συνέντευξη, έχουν πάνω από 15 έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο τομέα όπως επίσης

και πάνω από 9 έτη σε θέση ευθύνης. Έχουν γνώση σχετικά με τις αρμοδιότητες αλλά και τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται από την Περιφέρεια και μπορούν λόγω των πολλών χρόνων που εργάζονται να συγκρίνουν τις διαδικασίες πριν την εφαρμογή των πρακτικών του νέου δημοσίου μανάτζμεντ αλλά και μετά από τις αλλαγές που έχουν προέλθει. Οι περισσότεροι πιστεύουν πως οι αλλαγές είναι αισθητές καθώς έχουν οργανώσει αλλά και βελτιώσει τις διοικητικές υπηρεσίες. Πιστεύουν ότι οι πρακτικές που έχει επιφέρει το Ν.Δ.Μ. είναι χρήσιμες για όλους τους υπαλλήλους και ευελπιστούν στο άμεσο μέλλον να υπάρχει περισσότερη και καλύτερη εκπαίδευση πάνω στα νέα προγράμματα της Περιφέρειας για να μπορέσουν να τα εκμεταλλευτούν το περισσότερο δυνατόν. Σίγουρα κατά την άποψή τους δεν αρκεί μόνο να υπάρχουν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά να υπάρχει και το κατάλληλο προσωπικό το οποίο θα μπορεί να αφομοιώσει, να εφαρμόσει και να παρακινήσει και το γηραιότερο. Ο όγκος δουλειάς είναι τεράστιος και αν δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες τεχνολογίες τότε δεν θα μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Βέβαια από την άλλη υπάρχουν 2 μόνιμοι εργαζόμενοι της Π.Β.Α. που πιστεύουν πως υπάρχουν πρακτικές του Ν.Δ.Μ. που όμως έτσι όπως παρουσιάζονται στην βιβλιογραφία είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστούν στην Π.Β.Α. καθώς λείπει η οργανωσιακή λογική. Επίσης κατά τη γνώμη τους η ελληνική Δ.Δ. διέπεται ακόμη από το γραφειοκρατικό μοντέλο και συγκεκριμένα από συγκεντρωτισμό, ιεραρχική διάρθρωση, έμφαση σε τυπικούς κανόνες και διαδικασίες καθώς και πολιτικό έλεγχο θεωρώντας ότι οι βασικές αρχές του Ν.Δ.Μ. στην Π.Β.Α. απέχουν ακόμη πολύ στην εφαρμογή τους.

Η Π.Β.Α. λόγω της πολυνησιωτικότητας, είναι ιδιαίτερη καθώς συγκεντρώνει όλες τις υπηρεσίες και τις αρμοδιότητες στην έδρα αυξάνοντας σημαντικά την γραφειοκρατία, γι' αυτό λοιπόν είναι ανάγκη να υπάρχει αξιοποίηση των νέων πρακτικών από όλους τους υπαλλήλους με σκοπό να υπάρχει μια γρηγορότερη ροή στις διαδικασίες αλλά και απλούστευση αυτών. Συνεπώς να λειτουργεί σαν αλυσίδα, καθώς ένας αν δεν εφαρμόζει τα νέα προγράμματα και τις νέες πρακτικές τότε αυτό κωλυσιεργεί και δημιουργεί σημαντικό πρόβλημα. Η Π.Β.Α. έχει να κάνει κυρίως με έργα τα οποία έχουν συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα και αν καθυστερήσουν οι διαδικασίες τότε φυσικά είναι επόμενο να καθυστερήσει και το προς υλοποίηση έργο. Όλοι σχεδόν οι συνεντευξιζόμενοι υποστηρίζουν πως το ανθρώπινο δυναμικό έχει βελτιωθεί μέσα από το επιχειρησιακό μανάτζμεντ, από τα εκπαιδευτικά προγράμματα

που έχουν παρακολουθήσει, από την διαφάνεια και την αξιοκρατία που υπάρχει πλέον στις προσλήψεις αλλά και από την αξιοκρατική επιλογή υπαλλήλων για τις θέσεις ευθύνης. Υπάρχουν βέβαια και εκείνοι που υποστηρίζουν πως το νέο επιχειρησιακό μάνατζμεντ προσπαθεί να φέρει νέες κουλτούρες και αλλαγές στην Π.Β.Α. όμως αν αυτές δεν συνδυαστούν με την βελτίωση των διοικητικών υπηρεσιών αλλά και τις προσλήψεις νέων υπαλλήλων, τότε οι ήδη υπάρχον εργαζόμενοι δεν θα έχουν καλή διάθεση και θέληση ώστε να ενστερνιστούν αυτές τις αλλαγές του Ν.Δ.Μ.

Κατά γενική ομολογία κρίνουν πως το προσωπικό που προσλαμβάνεται μέσω Α.Σ.Ε.Π. έχει τις κατάλληλες γνώσεις και προσόντα για να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της Π.Β.Α. όμως το μεγαλύτερο παράπονό τους είναι ότι δεν έχουν προσλάβει προσωπικό εδώ και πάνω από 10 χρόνια. Θεωρούν πως το Α.Σ.Ε.Π. είναι ένα αξιοκρατικό και αδιάβλητο μέσω επιλογής προσωπικού όμως η διάρκεια για την τοποθέτηση και πρόσληψη των επιλεγέντων είναι αρκετά χρονοβόρα καθώς μπορεί να χρειαστεί δύο έως τρία χρόνια. Οι δημόσιες υπηρεσίες και συγκεκριμένα η Π.Β.Α. έχει άμεση ανάγκη τις προσλήψεις καθώς συνέχεια συνταξιοδοτούνται υπάλληλοι χωρίς όμως αυτές οι θέσεις να αναπληρώνονται αφήνοντας μεγάλα κενά που είναι δύσκολα να αντικατασταθούν πλήρως. Αυτά τα κενά για να αναπληρωθούν πρέπει οι περισσότεροι εργαζόμενοι να αναλάβουν αρμοδιότητες και εργασίες πέραν από τις δικές τους και τις περισσότερες φορές διαφορετικές από αυτές του αντικειμένου τους. Αυτό τους εμποδίζει να παρακολουθήσουν τα προγράμματα εκπαίδευσης καθώς ο όγκος δουλειάς είναι τεράστιος με αποτέλεσμα εάν τα παρακολουθήσουν να μην αποκτούν νέες γνώσεις ώστε να τις ενσωματώσουν στις υπηρεσίες αλλά από την άλλη έχει συσσωρευτεί ο όγκος των εργασιών και όλα μένουν πίσω.

Όπως είναι προφανές είναι αδύνατον μεγάλο μέρος των εργαζομένων να παρακολουθούν αυτά τα προγράμματα καθώς δεν υπάρχει στις υπηρεσίες το απαραίτητο προσωπικό για να εξυπηρετήσει. Ακόμη οι εργαζόμενοι θα ήθελαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα να είναι περισσότερο πρακτικά και όχι τόσο θεωρητικά καθώς αργότερα όταν πάνε να τα εφαρμόσουν αντιμετωπίζουν δυσκολίες και ξοδεύουν πολύτιμο χρόνο στην εκμάθηση αυτών των προγραμμάτων. Όπως είχαν αναφέρει κάποιοι συνεντευξιζόμενοι και σε άλλες ερωτήσεις πιστεύουν πως οι γνώσεις από τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν ενσωματώνονται όσα θα έπρεπε μέσα στις υπηρεσίες καθώς λόγω της γραφειοκρατίας αλλά και της ύπαρξης μεγάλου

μέσου όρου ηλικίας εργαζομένων παρουσιάζει δυσχέρεια στην ενσωμάτωση των γνώσεων αλλά και στην εφαρμογή. Επίσης κάποιοι εργαζόμενοι μεγαλύτερη σε ηλικία δεν παρακολουθούν τα σεμινάρια όπως θα έπρεπε θεωρώντας ότι ο δικός του τρόπος είναι σωστός άρα δεν ενσωματώνουν τις γνώσεις από την εκπαίδευση μέσα στις υπηρεσίες. Επιπλέον όταν ξεκινάνε να εφαρμόσουν τα νέα προγράμματα συνεχίζουν να εφαρμόζουν και τα παλιά, οπότε από εκεί που είχαν να κάνουν μια δουλειά, δημιουργούνται αυτόματα δυο και υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες μαθαίνουν ένα πρόγραμμα και τον επόμενο χρόνο καταργείται λόγω της κατάργησης ή τροποποίησης του νόμου. Αυτό που ευελπιστούν οι περισσότεροι είναι να γίνουν άμεσα προσλήψεις στην Π.Β.Α. ώστε οι νέοι να μεταφέρουν νέες γνώσεις μέσα από τα προγράμματα κατάρτισης και σε συνδυασμό με πιθανή προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα να εξελίξουν την υπηρεσία, υποχρεώνοντας τους παλιούς εργαζομένους να ανταγωνιστούν τους νέους, όπως επίσης στα προγράμματα εκπαίδευσης να συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότεροι εργαζόμενοι.

Για το Ν.3230/2004 που θεσπίστηκε στο δημόσιο τομέα το σύστημα " Διοίκηση Μέσω Στόχων " το μεγαλύτερο ποσοστό των συνεντευξιαζόμενων ισχυρίζεται πως δεν εφαρμόζετε μέσα στην Π.Β.Α. καθώς πιστεύουν ότι για να μπορεί να εφαρμοστεί ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να υπάρχει καθολική επιθυμία από όλη την ιεραρχική πυραμίδα, να θέτονται συγκεκριμένοι στόχοι προς υλοποίηση και τακτικός περιοδικός έλεγχος καθώς και κατευθύνσεις σε όλα τα τμήματα. Επιπρόσθετα κάποιοι συνεντευξιαζόμενοι υποστηρίζουν πως σε κάποια τμήματα της περιφέρειας δεν μπορούν να έχουν στόχους και αυτή η άποψη έρχεται σε σύγκρουση με άλλους συνεντευξιαζόμενους κυρίως από τα τμήματα του προγραμματισμού και της αγροτικής οικονομίας καθώς πιστεύουν ότι εκτός από τα δικά τους τμήματα στα οποία υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι αλλά και προθεσμίες, θα έπρεπε σε όλα τα τμήματα της Π.Β.Α. να υπάρχουν αντίστοιχοι στόχοι που είναι ανάγκη να υλοποιούνται σε εύλογα διαστήματα. Από την άλλη σχεδόν όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι το σύστημα " Διοίκησης Μέσω Στόχων " το αξιολογούν ως ένα μεταρρυθμιστικό εγχείρημα που θα μπορούσε να επιφέρει αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και συνεπώς την αποτελεσματικότητα της Π.Β.Α. Εμπόδιο σε αυτό μπαίνουν κάποιοι παράγοντες όπως είναι οι παρεμβάσεις των πολιτικών προσώπων, τα σωστά επανδρωμένα τμήματα, τα κατάλληλα μηχανήματα – εργαλεία και φυσικά η αντίδραση των δημόσιων υπαλλήλων για να κατανοήσουν το

ρόλο τους και να αποδεχθούν αυτό το εγχείρημα όχι σαν ένα μέτρο πίεσης αλλά σαν ένα μέτρο βελτίωσης και μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητά τους.

Όσον αφορά το Ν.3852/2010 το πρόγραμμα του Καλλικράτη, δεν υπάρχει καμία αμφισβήτηση καθώς ομόφωνα όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι μιλάνε για ένα πρόγραμμα το οποίο δεν έχει λάβει υπόψη την πολυνησιωτικότητα για την Π.Β.Α. Συγκεκριμένα για όλα τα νησιά εκτός από την Λέσβο συμπίπτουν οι Περιφερειακές Ενότητες με τους Δήμους κι αυτό δημιουργεί προβλήματα ως προς τις αναθέσεις εργασιών οι οποίες δεν είναι ξεκάθαρες και παρατηρήθηκε επικάλυψη αρμοδιοτήτων. Επίσης ένα μείζον πρόβλημα που αντιμετωπίζουν όλες οι Π.Ε. είναι πως η Λέσβος είναι η έδρα της Π.Β.Α. και εκεί υπάρχουν όλοι οι Γενικοί Διευθυντές, τους οποίους λόγω οικονομικών δυσχερειών αλλά και γεωγραφικής απόστασης μπορεί να μη τους έχουν δει καθόλου δια ζώσης. Αυτό δυσκολεύει το έργο τους καθώς υπάρχουν αρκετά ζητήματα τα οποία δεν λύνονται όλα μέσω τηλεδιασκέψεων και συχνά δημιουργούνται εσφαλμένες αποφάσεις και αστοχίες όπως και ότι οι Γενικοί Διευθυντές θα έπρεπε να είναι και σε οποιαδήποτε άλλη Π.Ε. ώστε να υπάρχουν ίσες ευκαιρίες στους εργαζομένους. Ακόμη, όλα τα έργα προγραμματίζονται και οργανώνονται στην έδρα, συνεπώς τα έργα της Χίου, της Λήμνου, της Σάμου και της Ικαρίας τα διαμορφώνει η Λέσβος και δημιουργείται συγκεντρωτισμός. Αυτό που υποστηρίζουν είναι πως η κάθε Π.Ε. θα έπρεπε να σχεδιάζει τα δικά της έργα καθώς γνωρίζει καλύτερα τις ανάγκες αλλά και επειδή δεν γίνεται να πραγματοποιηθεί μια ενιαία δράση ή έργο που θα έχει αντίκτυπο σε όλη την Π.Β.Α. Επιπρόσθετα αυτό που δηλώνουν οι περισσότεροι είναι πως ο Καλλικράτης δεν ανταποκρίνεται στη σημερινή κατάσταση της Π.Β.Α. και γενικά σαν νόμος δεν έχει στόχους αλλά κυρίως γενικότητες που δεν είναι πλήρως ξεκαθαρισμένες κυρίως για τα νησιά που όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως συμπίπτουν οι Π.Ε. με τους Δήμους. Όλη αυτή η κατάσταση επιβαρύνθηκε περισσότερο καθώς ενώ συστάθηκαν νέες δομές, δεν έγιναν οι κατάλληλες προσλήψεις για την στελέχωση αυτών. Επιπλέον υπάρχει σύγχυση αρμοδιοτήτων, καθώς υπηρεσίες που είναι αρμόδια ορισμένες για κάποιες διαδικασίες δέχονται ως δεδομένες πράξεις άλλων υπηρεσιών και αυτό δυσκολεύει την κατανόηση και εφαρμογή από τους εργαζομένους.

Ο Ν.4024/2011 είναι εκείνος που ταλανίζει όλους τους εργαζομένους της Π.Β.Α. καθώς έχει να κάνει με το Ενιαίο Μισθολόγιο και την μισθολογική εξέλιξη των

εργαζομένων. Το μεγαλύτερο μέρος των συνεντευξιαζόμενων συμφωνεί με την ύπαρξη του Ενιαίου Μισθολογίου όχι όμως να σταματάει εκεί. Σύμφωνα με τις απόψεις τους, όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αμείβονται σύμφωνα με ένα εξασφαλισμένο σύστημα αμοιβών ανάλογα με την ιεραρχική πυραμίδα που υπάρχει στην Π.Β.Α., όμως συμπληρώνουν πως σιγά-σιγά θα έπρεπε να ενταχθεί ένα μπόνους αποδοτικότητας ώστε όχι μόνο να υπάρχει η ηθική ανταμοιβή για τους εργαζομένους που δουλεύουν πραγματικά, αλλά και η χρηματική. Σκοπός για εκείνους είναι να θέτονται στόχοι στην αρχή του έτους και να υπάρχει ένα εχέγγυο σύστημα ορθής αξιολόγησης αποτελέσματος. Βέβαια τρεις συνεντευξιαζόμενοι δεν είναι σύμφωνοι με το Ενιαίο Μισθολόγιο, καθώς κατά την γνώμη τους θα έπρεπε να υπάρχει ένας αντικειμενικός τρόπος αξιολόγησης των υπαλλήλων και εκεί έρχονται σε αντιπαράθεση με το ποιος θα ήταν ο κατάλληλος για να μπορεί να αξιολογήσει ορθά και αξιοκρατικά. Άρα ναι μεν σκέφτονται ότι αδικούνται με τους υπάρχον μισθούς και εάν αλλάξει αυτό πιθανόν να δημιουργηθούν χειρότερα ζητήματα, όμως πιστεύουν πως το Ενιαίο Μισθολόγιο δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν ένα εργαλείο παρακίνησης των εργαζομένων δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο έναν φαύλο κύκλο.

Σε συνέχεια του Ενιαίου Μισθολογίου, έρχεται το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού για το οποίο τίθεται το ερώτημα εάν μπορεί να συμβάλει στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων των δημοσίων οργανισμών. Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν καταφατικά πως δεν συμφωνούν με την υφιστάμενη διαδικασία όχι γιατί δεν θέλουν να αξιολογούνται αλλά γιατί η υφιστάμενη διαδικασία είναι απολύτως τυπική χωρίς καμία ουσία. Κατά τη γνώμη τους θα έπρεπε ο κάθε υπάλληλος να αξιολογείται για την εργασία που πραγματοποιεί παράλληλα με τους στόχους που έχουν τεθεί. Στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο όπου όλοι σχεδόν οι εργαζόμενοι προσπαθούν να καλύψουν τις κενές θέσεις που υπάρχουν στην Π.Β.Α. σαφώς και δεν ασχολούνται μόνο με τις δικές τους αρμοδιότητες. Συνεπώς θέτουν το ερώτημα πως κάποιος μπορεί να αξιολογήσει αυτούς τους ανθρώπους οι οποίοι θυσιάζουν προσωπικές τους ώρες εκτός εργασίας, αναλαμβάνοντας αρμοδιότητες εκτός των καθηκόντων τους όταν πρωταρχικά δεν έχουν αξιολογηθεί οι ίδιες οι δομές της Π.Β.Α. Οι συνεντευξιαζόμενοι έδωσαν κάποιες προτάσεις οι οποίες κατά την γνώμη τους θα παρουσίαζαν βελτίωση. Η πρώτη και βασική είναι η αξιολόγηση των δομών ώστε να υπάρχει το κατάλληλο και επαρκές προσωπικό στις ανάλογες θέσεις. Έπειτα να οριστούν στοχοθεσίες συγκεκριμένες και ρεαλιστικές, να δοθούν

περιγραφές θέσεων και να ξεκαθαρίσουν τι προσδοκίες έχουν από τον κάθε εργαζόμενο και να εκπαιδευτεί για τη συγκεκριμένη θέση ώστε να μπορούν να τον αξιολογήσουν. Να υπάρξει ένα σύστημα αμοιβών ή ποινών το οποίο θα συνδέεται με τον κάθε εργαζόμενο και θα έχει αντίκτυπο σε περίπτωση ανέλιξης, κι αυτό διότι κάποιοι διστάζουν ή φοβούνται να αξιολογήσουν τον προϊστάμενο ή υφιστάμενο τους με χαμηλά κριτήρια. Τέλος να υπάρχει ένα καλό πνεύμα συναδελφικότητας, σεβασμός και συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων.

Επιπρόσθετα ομόφωνα οι συνεντευξιαζόμενοι ισχυρίζονται πως μπορεί στο δημόσιο τομέα να καλλιεργηθεί μια στρατηγικά στοχευμένη οργανωσιακή κουλτούρα αλλά θα πρέπει να γίνουν συγκεκριμένες ενέργειες ώστε να επιτευχθεί. Αρκετοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν πως ένα σημαντικό μέρος της ευθύνης το έχουν οι Αιρετοί καθώς είναι εκείνοι που αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης και ασκούν διοίκηση στους υφισταμένους τους. Άρα δεν είναι δυνατόν κάθε φορά που αλλάζει η εκάστοτε κυβέρνηση να αλλάζει και η οργανωσιακή κουλτούρα του δημόσιου τομέα. Συνεπώς οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι σε μόνιμες θέσεις ευθύνης είναι εκείνοι θα πρέπει να δημιουργούν μια συνεχή κουλτούρα που θα ακολουθούν οι εργαζόμενοι. Βέβαια πιστεύουν πως για να γίνει αυτό είναι ανάγκη κάθε 2-3 χρόνια να γίνονται προσλήψεις ώστε να μη δημιουργείται χάσμα γενεών όπως θα συμβεί τώρα. Επίσης η Π.Β.Α. είναι όπως την αποκαλούν και οι συνεντευξιαζόμενοι ένα μονοπώλιο που σκοπό έχει την διασφάλιση της καλής εξυπηρέτησης του πολίτη. Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες ώστε να μπορούν να είναι περισσότερο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί προς όφελος των πολιτών. Όλοι θεωρούν πως θα έπρεπε να γίνεται εστίαση σε πρακτικές οργανωσιακής συμπεριφοράς και αυτό φυσικά χρειάζεται να γίνει μέσω των διευθυντών και των εργαζομένων που κατέχουν θέση ευθύνης. Κάποιες από τις πρακτικές τις οποίες ανέφεραν οι ίδιοι είναι η δημιουργία ομάδων, μπόνους όπως συμμετοχή σε οργανώσεις εφόσον δεν υπάρχει η χρηματική αμοιβή και με αυτό τον τρόπο ικανοποιείται η ηθική ανταμοιβή, η παρακίνηση από τους προϊσταμένους, κίνητρα και κάποιου είδους επιβράβευσης και γενικά ο τρόπος λειτουργίας και οργάνωσης του φορέα, που διαμορφώνει την οργανωσιακή κουλτούρα και μπορεί να διαφέρει μεταξύ των φορέων του δημοσίου πόσο μάλλον των Περιφερειακών Ενοτήτων.

Τα διοικητικά στελέχη της Π.Β.Α. είτε συνειδητά είτε όχι χρησιμοποιούν στη διοικητικής τους καθημερινότητα εργαλεία του Ν.Δ.Μ. και σαφώς πιστεύουν πως χωρίς αυτό η λειτουργία της Π.Β.Α. θα ήταν δυσχερέστερη. Όπως σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες έτσι και στην Π.Β.Α. οι προϊστάμενοι συναντάνε προβλήματα στην προσπάθειά τους για την υλοποίηση των στόχων τους και στην εφαρμογή των διοικητικών εργαλείων. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που συναντάνε είναι οι υπάλληλοι οι οποίοι δεν είναι πρόθυμοι να ακολουθήσουν τους στόχους, δεν τους αρέσει να πιέζονται και γενικά αμφισβητούν τις διαδικασίες λόγω πολιτικών πεποιθήσεων και η ηλικιακή τους ομάδα είναι άνω των 55 που σημαίνει ότι δεν έχουν την ίδια διάθεση και όρεξη για δουλειά με έναν εργαζόμενο 30-35 χρόνων. Τα προβλήματα δεν είναι μόνο ως προς τους εργαζομένους αλλά και ως προς τις υπηρεσίες αφού το υφιστάμενο σύστημα τους απαγορεύει λόγω όγκου να το εμπεδώσουν καθώς και να μπορέσουν να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που υπάρχουν μέσα στην Π.Β.Α. Αυτοί οι εργαζόμενοι μέσα από τα πολλά χρόνια προϋπηρεσίας και τη μεγάλη πείρα είναι οι κατάλληλοι ώστε να προτείνουν τις ενέργειες που θα έπρεπε να γίνουν προκειμένου να βελτιωθούν οι διοικητικές επιδόσεις της Π.Β.Α. Πρώτο και βασικό για εκείνους είναι να πραγματοποιηθούν άμεσα προσλήψεις με το κατάλληλο προσωπικό και σαφώς να γίνει εκπαίδευση και επανεκπαίδευση του ήδη υπάρχον προσωπικού καθώς και συμμετοχής σε σεμινάρια για να αποκτήσουν νέες κουλτούρες και ιδέες. Επίσης αυτό που προτείνουν μερικοί είναι η αποσύνδεση των Αιρετών από τις διοικητικές υπηρεσίες διότι πιστεύουν ότι καθυστερούν τους στόχους αλλά και την υλοποίηση των έργων. Ακόμη να υπάρχει κάποια επιβράβευση ως προς την υλοποίηση των στόχων αλλά αντίθετα να υπάρχει ποινή στη μη επίτευξη αυτού η οποία θα μπορούσε να ήταν από μείωση μισθού έως και αντικατάσταση του ίδιου του εργαζομένου εάν αυτός δεν ήταν αποτελεσματικός. Επιπλέον να υπάρχει μέριμνα για ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων, μέριμνα για επικαιροποίηση του Ο.Ε.Υ. για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, μέριμνα για την επιλογή των προϊσταμένων, μέριμνα για την ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων καθώς και βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών.

Φτάνουμε στο συμπέρασμα λοιπόν, πως οι μέθοδοι του Ν.Δ.Μ. έχουν συμβάλει αποτελεσματικά στις διοικητικές υπηρεσίες της Π.Β.Α. και οι περισσότεροι συνεντευξιζόμενοι απάντησαν πως και εκείνοι με τη σειρά τους παρατηρούν μια αποδοχή των νέων πρακτικών του Ν.Δ.Μ. στους εργαζομένους, όμως είναι ανάγκη να

πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες ενέργειες. Συχνή παρατήρηση είναι η ανάγκη για πρόσληψη νέου προσωπικού και εκεί καταλήγουμε πως το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό είναι ο καταλύτης για την Π.Β.Α. Σίγουρα εάν προσληφθούν νέα άτομα με περισσότερη όρεξη για εργασία, με εμπειρίες και νέες γνώσεις τότε οι πρακτικές του Ν.Δ.Μ. θα εξελίξουν σε πραγματικά μεγάλο βαθμό την Π.Β.Α. και όχι μόνο γιατί θα δουλεύουν μόνο εκείνοι αλλά γιατί θα παρακινήσουν και τους υπόλοιπους εργαζομένους να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν.

5.6. Προβλήματα έρευνας

Κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, υπήρξαν προβλήματα τόσο στην διεξαγωγή όσο και στην αναζήτηση των συνεντευξιαζόμενων. Συγκεκριμένα, οι υποψήφιοι συνεντευξιαζόμενοι αναζητήθηκαν μέσω των τηλεφωνικών καταλόγων που υπάρχουν αναρτημένοι στην ιστοσελίδα της ΠΒΑ. Αυτό δημιούργησε πρόβλημα είτε γιατί κάποιοι βρίσκονταν σε άδεια, είτε γιατί κάποιοι δεν ήταν διαθέσιμοι λόγω του μεγάλου όγκου εργασίας τους και γι' αυτό τελικά μου έδωσαν το προσωπικό τους τηλέφωνο επικοινωνίας. Επίσης υπήρξαν υποψήφιοι συνεντευξιαζόμενοι οι οποίοι είπαν ότι δεν ενδιαφέρονται για το συγκεκριμένο αντικείμενο της έρευνας. Επιπλέον προβλήματα υπήρξαν και κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων είτε λόγω κακής σύνδεσης δικτύου, είτε λόγω θορύβου του περιβάλλοντος εργασίας τους, είτε λόγω κακής ποιότητας μέσων επικοινωνίας (ακουστικό – μικρόφωνο, κάμερα).

5.7. Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με στόχο να απαντηθούν τα ερωτήματα στο αν οι θεωρίες που αφορούν τις μεθόδους του Ν.Δ.Μ. μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην Π.Β.Α., καθώς και να αποτυπωθούν οι

απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με τη συμβολή του Ν.Δ.Μ. στην Π.Β.Α. για την καλύτερη διερεύνηση και στοχοθέτηση των προβλημάτων και μη.

Κατ' αρχάς στην ερώτηση αν θεωρούν πως εφαρμόζονται πρακτικές του Ν.Δ.Μ. στην ελληνική Δ.Δ. , να προσδιορίσουν κάποιες από αυτές και αν πιστεύουν πως αυτές οι πρακτικές έχουν βελτιώσει την αποδοτικότητα των υπηρεσιών η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε καταφατικά. Συγκεκριμένα οι επτά στους δέκα πιστεύουν ότι εφαρμόζονται πρακτικές του Ν.Δ.Μ. στη Δ.Δ. και πως έχουν συμβάλει στην βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Κατά γενική ομολογία κάποιες από τις πρακτικές που εφαρμόζονται είναι το πρόγραμμα των δημοσίων επενδύσεων, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η διοίκηση μέσω στόχων και το πρόγραμμα διαύγεια. Υπήρχαν βέβαια και οι αντίθετες απόψεις που θεωρούν ότι δεν εφαρμόζονται οι πρακτικές του Ν.Δ.Μ. και κατά συνέπεια δεν έχουν βελτιώσει τις διοικητικές υπηρεσίες λόγω έλλειψης οργάνωσης και λόγω εφαρμογής ακόμη του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης.

Στη συνέχεια εάν θεωρούν ότι υπάρχουν βελτιώσεις σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού εκπορευόμενες από το επιχειρησιακό μάνατζμεντ που έχει ενταχθεί στη διοικητική πρακτική των ελληνικών δημοσίων υπηρεσιών το μεγαλύτερο μέρος των συνεντευξιαζόμενων απάντησαν θετικά. Συγκεκριμένα οι επτά στους δέκα θεωρούν ότι υπάρχουν βελτιώσεις σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού λόγω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και σεμιναρίων που πραγματοποιούνται στην Π.Β.Α. Υπάρχει και μια άποψη η οποία θεωρεί ότι θα μπορούσε να υπάρξει βελτίωση εάν πρώτα υπάρξει βελτίωση στις δομές των υπηρεσιών. Οι υπόλοιποι δυο υποστηρίζουν ότι το νέο επιχειρησιακό μάνατζμεντ δεν έχει επιφέρει βελτιώσεις ούτε στους εργαζομένους αλλά ούτε και στις υπηρεσίες λόγω έλλειψης στόχων και αξιοκρατίας.

Οι ερωτώμενοι ομόφωνα πιστεύουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό που προσλαμβάνεται μέσω Α.Σ.Ε.Π. έχει τις κατάλληλες γνώσεις και προσόντα για να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της Π.Β.Α. Παρ' όλο που πιστεύουν ότι το Α.Σ.Ε.Π. εγγυάται την διαφάνεια και την αξιοκρατία των διαδικασιών πρόσληψης θεωρούν ότι είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και χρήζει βελτίωση ως προς τον τρόπο διεξαγωγής των εξετάσεων.

Επιπλέον απάντησαν ότι υπάρχουν αποτελεσματικά προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, τα οποία έχουν συμβάλει στην ενίσχυση της εκπαιδευτικής

διαδικασίας. Παρ' όλα αυτά το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων πιστεύουν πως οι νέες γνώσεις που λαμβάνονται μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης δεν ενσωματώνονται όπως θα έπρεπε στη διοικητική λειτουργία των υπηρεσιών λόγω έλλειψης χρόνου, προσωπικού και η ύπαρξη μεγάλου ποσοστού εργαζομένων προς τη συνταξιοδότηση. Με τη σειρά τους θα πρότειναν να υπάρχει μεγαλύτερη παρακίνηση των ανωτέρων προς τους εργαζομένους για πιο ενεργή συμμετοχή στα προγράμματα εκπαίδευσης.

Επιπρόσθετα στην ερώτηση για το σύστημα «Διοίκηση μέσω στόχων» οι περισσότεροι θεωρούν ότι είναι ένα σωστό μεταρρυθμιστικό εγχείρημα το οποίο όμως δεν εφαρμόζεται ή δεν μπορεί να εφαρμοστεί μέσα στην Π.Β.Α. Βέβαια υπάρχουν και 4 απόψεις οι οποίες είναι αντίθετες μ' αυτό καθώς πιστεύουν πως με την εφαρμογή της συγκεκριμένης πρακτικής στη δική τους διοικητική υπηρεσία θέτονται στόχοι προς υλοποίηση. Από την άλλη όλοι σχεδόν οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι ένα θεσμικό πλαίσιο σαν αυτό θα μπορούσε να επιφέρει αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων της Π.Β.Α., αυτό όμως σημαίνει ότι θα πρέπει πρώτα να υπάρξουν κάποιες αλλαγές ως προς τα μέσα αξιολόγησης, τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών αλλά και στην αλλαγή κουλτούρας.

Ακόμη όσον αφορά την εφαρμογή του προγράμματος Καλλικράτη στην Π.Β.Α., οι συμμετέχοντες στην έρευνα κρίνουν αυτό το πρόγραμμα ως ακατάλληλο και μη χρήσιμο επειδή ο συγκεκριμένος νόμος (Ν.3852/2010) δεν έχει λάβει υπόψη του τη πολύ-νησιωτικότητα και δεν είναι αρκετά ξεκάθαρος ως προς την εφαρμογή του.

Στην ερώτηση σχετικά με τη μισθολογική εξέλιξη των εργαζομένων οι απόψεις δίστανται. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι υπέρ του ενιαίου μισθολογίου και το θεωρούν δίκαιο σαν μέτρο να εφαρμόζεται στο δημόσιο. Μελλοντικά όμως προσδοκούν να υπάρξει ένα σύστημα επιπλέον αμοιβής με τη μορφή μόνους σαν επιβράβευση το οποίο θα συνδέεται με την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Φυσικά υπάρχουν και εκείνοι που δεν συμφωνούν με το ενιαίο μισθολόγιο, καθώς το θεωρούν άδικο λόγω του διαφορετικού όγκου εργασίας που υπάρχει στις διαφορετικές διοικητικές υπηρεσίες της Π.Β.Α. αλλά και στη μη ύπαρξη αντικειμενικού τρόπου αξιολόγησης των υπαλλήλων.

Στη συνέχεια όλοι οι ερωτώμενοι διαφωνούν με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και το θεωρούν ως μια τυπική διαδικασία. Κατά την άποψή τους το

πρώτο πράγμα που θα έπρεπε να αξιολογηθεί είναι οι υπηρεσιακές μονάδες της Π.Β.Α. και εν συνεχεία οι εργαζόμενοι. Κρίνουν ότι εάν εφαρμοζόταν ορθά θα μπορούσε να συμβάλει στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της Π.Β.Α. Κάποιες προτάσεις τις οποίες προτείνουν για τη βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος περιλαμβάνουν την αντικειμενική αξιολόγηση του εργαζομένου με διαφανείς διαδικασίες, ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης αυτών, την ύπαρξη ενός συστήματος αμοιβών ή ποινών καθώς και αυτή η αξιολόγηση να συμβάλλει στην ανέλιξη ενός εργαζομένου ή στελέχους.

Επίσης στην ερώτηση για τον θα μπορούσε να καλλιεργηθεί μια στρατηγικά στοχευμένη οργανωσιακή κουλτούρα απάντησαν όλοι ομόφωνα πως θα μπορούσε να υπάρξει στον δημόσιο τομέα αλλά και συγκεκριμένα στην Π.Β.Α. Θεωρούν πως πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους τους εργαζομένους ότι η Π.Β.Α. είναι ένα μονοπώλιο που σαν σκοπό έχει την εξυπηρέτηση του πολίτη. Είναι ανάγκη λοιπόν να υπάρχει ένας κοινός τρόπος λειτουργίας για όλες τις υπηρεσίες οι οποίες να είναι συνδεδεμένες με έναν κρίκο ο οποίος δεν πρέπει να σπάσει. Κατά την άποψή τους για να μπορεί να καλλιεργηθεί μια στρατηγικά στοχευμένη οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να απομακρυνθούν τα πολιτικά συστήματα και οι προϊστάμενοι να δημιουργήσουν ένα κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας το οποίο μέσω της παρακίνησης θα επιφέρει μεγαλύτερη αποδοτικότητα στην Π.Β.Α.

Για το κλείσιμο της συνέντευξης ρωτήθηκαν εάν οι ίδιοι χρησιμοποιούν στην διοικητική τους καθημερινότητα εργαλεία του Ν.Δ.Μ. με σκοπό να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του τομέα ευθύνης τους και όλοι τους απάντησαν ότι χρησιμοποιούν, άλλοι συνειδητά και άλλοι όχι καθώς είναι κομμάτι της καθημερινότητάς τους. Τα εμπόδια κυρίως που συναντάνε είναι η χαμηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων λόγω ηλικίας αλλά και ελλιπούς εκπαίδευσης, η έλλειψη προσωπικού καθώς και οι αντιφάσεις και δυσλειτουργίες που δημιουργούνται λόγω των αποκεντρωμένων δομών. Οι ενέργειες που θα έπρεπε κατά τη γνώμη τους να πραγματοποιηθούν ώστε να βελτιωθούν οι διοικητικές επιδόσεις της Π.Β.Α. είναι αρχικά οι άμεσες προσλήψεις νέων ανθρώπων, η συνεχής εκπαίδευση για όλο το προσωπικό (νέο και ήδη υπάρχων), οι επιβραβεύσεις ή οι κυρώσεις των εργαζομένων, αξιοκρατικός έλεγχος και αξιολόγηση του προσωπικού, εκσυγχρόνιση του Καλλικράτη, μέριμνα για την αξιοκρατική επιλογή προϊσταμένων,

βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής και τέλος αποσύνδεση των αιρετών από τις διοικητικές υπηρεσίες.

Συμπερασματικά, μπορούμε να καταλήξουμε πως η εφαρμογή του Ν.Δ.Μ. συμβάλει αποτελεσματικά στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων στην Π.Β.Α. Βέβαια όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι υποστηρίζουν πως εάν γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες θα υπάρξει ακόμα μεγαλύτερη προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και συνεπώς θα υπάρξουν σημαντικά θετικά αποτελέσματα στις διοικητικές υπηρεσίες της Π.Β.Α.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Ασπρίδης, Γ., (2014): Κείμενο Γνώμης του Δ.Ε.Ε. για την Αξιολόγηση των Δημόσιων & Δημοτικών υπαλλήλων. Αθήνα: Όμιλος Διοικητικών Επιστημόνων.

Ασπρίδης, Γ., (2015). Εταιρική κοινωνική ευθύνη - Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4801>

Τσαρη, Φ., και Πουρκός, Μ. (2015), «Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα»,
Ιωσηφίδης, Θ. (2008), «Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες.»
Αθήνα: Κριτική.

Καζάκος Π. (2010). Από τον ατελή εκσυγχρονισμό στην κρίση. Μεταρρυθμίσεις, χρέη και αδράνειες στην Ελλάδα (1993-2010). Αθήνα : Πατάκης
Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού- Θεωρία και Πράξη, ΙΔΙΩΤΙΚΗ, 2002

Κανελλόπουλος, Χ. και Παπαλεξανδρή Ν. (1990), Αξιοποίηση προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και βελτίωση Οργάνωσης, Εκδόσεις International publishing, Αθήνα

Καραστάθης, Δ. (2018). Το νέο δημόσιο μανάτζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης. Πάντειο Πανεπιστήμιο

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

Κέφης, Β. (1998). Το μανάτζμεντ των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών: Συστηματική προσέγγιση των επιδράσεων του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Αθήνα: Interbooks

Κουζής, Γ. (2016), Η Κρίση και τα Μνημόνια Ισοπεδώνουν την Εργασία, Κοινωνική Πολιτική, Τεύχος 6, σελ.7-20.

Λαδή, Σ. & Νταλάκου, Β. (2010). Ανάλυση δημόσιας πολιτικής. Εκδόσεις Παπαζήση.

Μαρκαντωνάτου-Σκάλτσα, Α. (2016). Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου Εισαγωγή – Θεμελιώδεις Έννοιες. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα.

Μακρυδημήτρης, Α. (1999α). Ο μεγάλος ασθενής: Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης. Αθήνα: Παπαζήσης.

Μακρυδημήτρης, Α. (1999β). Διοίκηση και κοινωνία. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα. Αθήνα : Θεμέλιο.

Μακρυδημήτρης, Α. (2010). Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, 4^η Έκδοση συνεργασία Μ-Ηλ Πραβίτα, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα, Θεσσαλονίκη.

Μακρυδημήτρης, Α. (2012). Η μεταρρύθμιση της κρατικής διοίκησης: Ο βράχος του Σίσυφου. Ανακοίνωση στο 3^ο Συνέδριο της Ελληνικής Πανεπιστημιακής Ένωσης Ευρωπαϊκών Σπουδών. Αθήνα, Μάιος .

Μακρυδημήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ-Η. (2012). Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, 5^η Έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα, Θεσσαλονίκη.

Μαντζούκας, Σ. (2007), «Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση», Εθνικός Σύνδεσμος Νοσηλευτών Ελλάδας (Ε.Σ.Ν.Ε.) : Νοσηλευτική.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management. Αθήνα: εκδ. Παπαζήσης.

Μπλάνας Ν., Ασπρίδης Γ., Μπαμπαλιούτας Λ., Αποτίμηση των διοικητικών αλλαγών στην τοπική αυτοδιοίκηση από το «Σχέδιο Καποδίστριας» στο «Πρόγραμμα Καλλικράτης». Συνέχεια ή ασυνέχεια στην προαγωγή του τοπικού δημοσίου συμφέροντος. Κείμενα Περιφερειακής Επιστήμης, Τομος V, (1), 2014, pp. 29-39.

Παπαδόπουλος, Α. (2008). Ο επιμένων εκσυγχρονιστικά. Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία (16-11-2008).

Παρθενόπουλος, Κ. (1997). Ελληνική δημόσια διοίκηση: Θεωρίες, εμπειρίες, πρακτικές και προοπτικές: Μια πολιτιστική θεώρηση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Θεσσαλονίκη : Ζήτη.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ.(2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Παπαμιχαήλ. Σ, (2014). «Περί Γραφειοκρατίας» στο <https://left.gr/news/perigrafeiokratias> άρθρο28/7/2014.

Ραμματά, Μ. (2011), Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ρωσσίδης, Ι. (2014). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, σ. 93-152.

Σαββάκης, Μ. (2013), «Μικροκοινωνιολογία και ποιοτική έρευνα», Αθήνα: Κριτική.
Σωτηράκου, Τ., Ζέππου, Μ. (2005). Άυλες μορφές διοίκησης: η δυναμική της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης.

Σωτηρόπουλος, Δ.Α. (2007). Κράτος και μεταρρύθμιση στη σύγχρονη νότια Ευρώπη : Ελλάδα – Ισπανία – Ιταλία – Πορτογαλία. Αθήνα: Ποταμός.

Τσαμαντάνης, Χ, Καρίκης, Δ. (2014), Η κρίση στο πολιτικό σύστημα και στη Δημόσια Διοίκηση: Μια κριτική ματιά με το βλέμμα στο αύριο, από: <http://www.seedcenter.gr/>

Τσέκος Θ. (1994), «Η εργασιακή ηθική ως παράμετρος της Ολικής Ποιότητας: Από την εμπειρία της ιδιωτικής επιχείρησης στις προοπτικές για τη Δημόσια Διοίκηση», Πρακτικά Συνεδρίου Ε. Κ. Δ. Δ. και Ι. Δ. Ε.

Χαλάς, Γ. (2016), Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο δημόσιο τομέα.

ΒΒΝΟΓΛΩΣΣΗ

Akrivos, C., Reklitis, P., & Prifti, F. (2013). Greek Public Administration Reform. How to Improve the Effectiveness of Strategic Changes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*

Andersen, B. (2004). *Bringing business ethics to life : Achieving corporate social responsibility*. Milwaukee : ASQ Quality Press.

Anderson, L. (2010). "Talking the talk"—A discursive approach to evaluating management development. *Human Resource Development International*, 13, 285-298.

Armstrong, M. (1987). Human resource management: A case of the emperor's new clothes? *Personnel Management*, 19, 30-35.

Aspridis, G. M., Pouliana, L. (2021). The culture of modern public administration. The case of Greece.

Aucoin, P. (1990). "Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums." *Governance* 3, 115– 137.

Beetham, D. (1987). *Bureaucracy*, Bristol Publishing.

Bach, S. (2011) *A new Era of Public Service Employment Relations? The Challenges Ahead*, August, ACAS Discussion Paper

Bach, S. and Bordogna, L. (2011), "Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, Issue 11, pp. 2281-2294

Bach, S. and Givan, R. (2011), "Varieties of New Public Management? The reform of Public sector employment relations in the UK and USA", *International Journal of Human Resource Management*, Vol 22, Issue 11, pp.2349-2366.

Barzelay M. (2001). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. University of California Press: Berkeley, LA.

Blake, R. (1995). Memories of HRD. *Training and Development*, 49(3), 22-28

Boyne, G., and Jay Dahya. (2002). "Executive Succession and the Performance of Public Organizations." *Public Administration* 80(1), 179– 200.

Brosnahan, Jo. (1999). "Public Sector Reform Requires Leadership," A paper

presented to OECD/ PUMA Symposium on Government of the Future in September 1999.

Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6, 303– 309.

Buchbinder, S., & Shanks, N. (2011). *Introduction To Health Care Management* (2nd ed.). Jones & Bartlett Learning.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London, UK: Heinemann.

Caiden GE. (1991). What really is public maladministration? *Public Administration Review* 51(6): 486– 493

Callahan, J. L. (2010b). Reconstructing, constructing and deconstructing the field: The importance of historical manuscripts in HRDR. *Human Resource Development Review*, 9, 311-313.

Child, J. (1993). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. London: Harper & Row.

Christopher Pollitt and Geert Bouckaert (2011) *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press

Clarke, J., Gewirtz, Sh. And McLaughlin, E. (eds.) (2000), *New Managerialism, New Welfare?*, London: Sage Publications

Clarke, S., and J. Newman. (1997). *The Managerial State*. London: Sage.

Clarke, M., and J. Steward. (1985). *Local Government and the Public Service Orientation: Or Does a Public Service Provide for the Public?* London: Local Government Training Board.

Daley, D. M., & Vasu, M. L. (2005). Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals: Putting the strategic into human resource management. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 157– 167.

Damanpour, F. (1987). “The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Technological Factors.” *Journal of Management* 13, 675– 688.

Damanpour, F. (1991). “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators.” *Academy of Management Journal* 34, 555– 590.

- Dawson, S. (1986). *Analysing Organizations*, Macmillan.
- Dawson, Sandra, and Charlotte Dargie. (1999). “New Public Management.” *An International Journal of Research and Theory* 1(4).
- Dekleri Survey. (1992). *Greek Management 2000*, Included into a report prepared by the Ministry of Interior Public Administration & Decentralization (1998).
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949– 969.
- Denhardt R. B. (1995), *Public Administration: An Action Orientation*, Harcourt Brace College Publishers
- DiCicco-Bloom B. & Crabtree B.F. (2006) The qualitative research interview. *Medical Education* 40(4), 314– 321.
- Dominguez, L.A. (2001). *Greece in the European Union: Awkward and Backwards, Small States and the European Union Domestic Aspects*.
- Dunleavy, P., and C. Hood. (1994). “From Old Public Administration to New Public Management.” *Public Money and Management* 14(3), 9– 16.
- Elliott, C. (1998). HRD in the United Kingdom—A review of the literature. In R. J. Toracco (Ed.), *Proceedings of the AHRD Conference* (pp. 536-543), Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- Elliott, C., & Turnbull, S., (2005). Critical thinking in human resource development: An introduction. In C. Elliott & S. Turnbull (Eds.), *Critical thinking in human resource development* (pp. 1-7). London, UK: Routledge.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Cambridge, UK: Polity Press and Blackwell.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: Does it work? *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23– 47.
- Fredericks, J., & Stewart, J. (1996). The strategy-HRD connection. In J. Stewart & J. McGoldrick (Eds.), *Human resource development perspectives, strategies and practice* (pp. 101-119). London, UK: Pitman.
- Ferlie, E., L. Ashburner, L. Fitzgerald, and A. Pettigrew. (1996). “The New Public Management in Action.” In *Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Ferner, A., and R. Hyman. (1998). *Changing Industrial Relations in Europe*. Blackwell Publishers Ltd.

- Frank, S. and Lewis, G. (2004), Government employees working hard or hardly working?. *The American Review of Public Administration*, 34 (1) pp.36-51
- Gill P., Stewart K., Treasure E. & Chadwick B. (2008) Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal* (pp 291-295)
- Girard, J., McIntyre S. (2010), Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 71-77
- Gold, J., Stewart, J., & Iles, P. (2010). In J. Gold, R. Holden, P. Iles, J. Stewart, & J. Beardwell (Eds.), *Human resource development: Theory & practice* (pp. 51-76). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Guest, D. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21(1), 48-51.
- Hales, C. (2002) “Bureaucracy-lite and continuities in managerial work”, *British Journal of Management*, Vol. 13, pp. 51-66
- Hambleton. (1992). “Decentralization and Democracy in UK Local Government.” *Public Money and Management* 12(3), 9– 20.
- Hamel, G., and C.K. Prahalad. (1996). “Competing in the New Economy.” *Strategic Management Journal* 17, 237–242.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2008). The emergent “coaching industry”: A wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11,287-305.
- Harbison, F., & Myers, C. A. (1964). *Education, manpower and economic growth: Strategies of human resource development*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Harrison, R. (1993). Developing people for whose bottom line? In R. Harrison (Ed.), *HRM issues and strategies* (pp. 299-329). Wokingham, UK: Addison Wesley.
- Harrison, R. (1997). *Employee development*. London, UK: Institute of Personnel Management.
- Hendry, C. (1991). Corporate strategy and training. In J. Stevens & R. MacKay (Eds.), *Training and competitiveness* (pp. 79-110). London, UK: Kogan Page and NEDO.

Hendry, C., Jones, A., & Pettigrew, A. (1990). *HRD in the small-to-medium enterprise: Interim report to the training agency*. Coventry, UK: Centre for Corporate Strategy & Change, Warwick University.

Hill MJ, Hupe PL. (2014). *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance*. Sage: London

Holmes, L. (2004). Challenging the learning turn in education and training. *Journal of European Industrial Training*, 28, 625-638.

Hong JH. (2013). NPM, 'Die Hard' legacy? NPM reform and administrative law in Korea. *Public Administration and Development* 33(4): 311– 319

Hood, C. (1991). "A Public Management for Seasons?" *Public Administration* 69(1), 3– 19.

Hughes, O. (1998). *Public Management and Administration*, 2nd edition. London: Macmillan.

Iles, P. (1994). Developing the learning environment. *Journal of European Industrial Training*, 18(3), 3-9.

Keep, E. (1989). Corporate training strategies: The vital component. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on HRM* (pp. 109-125). London, UK: Routledge.

Kelly S.E. (2010) Qualitative interviewing techniques and styles. In *The SAGE Handbook of Qualitative Methods in Health Research* (I. Bourgeault, R. Dingwall & R. Vries, eds), SAGE, London, pp. 307– 327.

Kettl, D.F. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on The Transformation of Governance*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Klausen, Kurt Klaudi. (2000). "Leadership and Management- Roles and Styles Among Local Government CEOs." Presented at the IPMN Conference at the MGSM, Macquarie University, Sydney, Australia, March 4th to 6th.

Koning, K. (1996). On the Critique of New Public Management, *Speyer* 155, Speyerer.

Koning, K. (2001) "Institutionelle Aspekte der Modernisierung: Die Sphere der öffentlichen Verwaltung", in Hill, Hermann (eds.), *Modernisierung-Prozess oder Entwicklungsstrategie?*, Campus Verlag, Frankfurt/New York.

Langrod, G. (1964/5). Survey on the Reengineering of Public Services in Greece, OOSA, Ministry of Interior Public Administration & Decentralization (2000).

Liker, J.K., P.D. Collins, and F.M. Hull. (1999). "Flexibility and Standardization: Test of a Contingency Model of Product Design-Manufacturing Integration." *Journal of Product Innovation Management* 16, 248– 267.

Lampropoulou, M., Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 101-121.

Lawless, A., Sambrook, S., Garavan, T., & Valentin, C. (2011). A discourse approach to theorizing HRD: Opening up a discursive space. *Journal of European Industrial Training, Special Issue*, 35, 264-275.

Lee, M. (1997). Strategic human resource development: A conceptual exploration. In R Torraco (Ed.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development annual conference* (pp. 92-99). Atlanta, GA: Academy of Human Resource Development. Retrieved from <http://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/46060>

Lee, M. (1998). HRDI: A journal to define. *Human Resource Development International*, 1, 1-6.

Lee, M. (2001). A refusal to define HRD, *Human Resource Development International*, 4, 327-341.

Lee, M. (2012). A refusal to define HRD. In M. Lee (Ed.), *Human resource development as we know it, speeches that have shaped the field* (pp. 13-26). London, UK: Routledge Studies in Human Resource Development.

Leitch, A. P. (2006). *Leitch review of skills*. Belfast, Northern Ireland: Department for Employment and Learning. Retrieved from <http://www.delni.gov.uk/index/publications/pubs-furthereducation/the-leitch-review-of-skills.htm>

MacKay, I. (1989). *35 Checklists for human resource development*. Aldershot, UK: Gower and Institute of Training and Development.

Manning S. (Ed.). (2012). *Directory of masters programmes*. Berlin, Germany: European Research in Learning and Work. Retrieved from <http://www.b.shuttle.de/wifo/l&w-pro/=index.htm>

Marchington, M., & Wilkinson, A. (1996). *Core personnel and development*. London, UK: Institute of Personnel & Development.

Markovits, Davis, Dick, 2007, "Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees" *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.7 No.1, pp.77-99

McGoldrick, J., & Stewart, J. (1996). The HRM-HRD nexus. In J. Stewart & J. McGoldrick (Eds.), *HRD: Perspectives, strategy and practice* (pp. 9-27). London, UK: Pitman.

McGoldrick, J., Stewart, J., Walton, J., & Dooley, L. (2005). Alan Moon: An appreciation. *Human Resource Development International*, 8, 509-511.

McLean, G. (2004). National human resource development: What in the world is it? *Advances in Developing Human Resources*, 6, 269-275.

Meggison, D., Joy-Matthews, J., & Banfield, P. (1993). *Human resource development: The fast track MBA series*. London, UK: Kogan Page.

Metcalf, L., and S. Richards. (1987). "Evolving Public Management Cultures." In J. Kooiman (ed.), *Managing Public Organizations*. London: Sage, pp. 65– 86.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives*, Pentice Hall.

Mouzelis, N. (1967). *Organization and Bureaucracy*, London.

Moorby, E. (1996). *How to succeed in employee development*. Maidenhead, UK: McGraw-Hill.

Morgan, G. (1990). Paradigm diversity in organisational research. In J. Hassard & D. Pym (Eds.), *The theory and philosophy of organisations: Critical issues and new perspectives* (pp. 13-29). London, UK: Routledge.

Osborne D, Gaebler T. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

O'Donnell, D., McGuire, D., & Cross, C. (2006). Critically challenging some assumptions in HRD. *International Journal of Training and Development*, 10(1), 4-16.

OECD. (1997). "Issues and Developments in Public Management: Survey 1996–1997" I Perspectives, II Governing within the Limits, III The Challenge, III Public Management Initiatives in OECD Member Countries, IIII Summary of Developments.

- OECD (B). (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*.
- OECD (C). (2001). *Regulatory Reform in Greece*.
- Olsen, J.P. (1978). *Politisk Organisering. Organisasjonsteoretiske Synspunkt på Folkestyre og Politisk Ulikhet*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135– 158.
- Oxtoby, B., & Coster, P. (1992, April). HRD—A sticky label. *Training and Development*, 31-32.
- Papapolychroniadis, I., Rossidis I., Aspridis, G., (2017). Comparative analysis of recruitment systems in the public sector in Greece and Europe. Trends and outlook for staff selection systems in the Greek public sector. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*
- Perry, J., and K. Kraemer. (1983). *Public Management: Public and Private Perspectives*. California, Mayfield.
- Perry, J. L. (1986). Merit pay: The case for a failure of theory. *Review of Public Personnel Administration*, 7(1), 57– 69.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367– 373.
- Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66, 505– 514.
- Philippidou, S., Soderquist, K. & Prastacos, G. (2004). Towards New Public Management in Greek Public Organizations: Leaderships. Management, and the plan to Implementation. *Public Organization Review*, 4, 317-337.
- Pierre, J. (1995). *Bureaucracy in the Modern State: an introduction to comparative public administration*. Aldershot, Edward Elgar. Politeia, Document Law-Program 2880/01.
- Pierre J. (Ed.). (2000). *Debating governance: Authority, steering, and democracy*. Oxford, UK: OUP Oxford.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the Public Services*. Oxford: Blackwell.

Pollitt, C., and G. Bouckaert. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.

Pollitt, C., Caulfield, J., Smullen, A., & Talbot, C. (2004). *Agencies: How governments do things through semi-autonomous organizations*. Hampshire: Palgrave MacMillan.

Puma/HRM. (2001). *Knowledge Management: Learning-by-Comparing; Experiences from Private Firms and Public Organizations*. Public Management Service, Center for Educational Research and Innovation.

Radin, B. & Coffee, J. (1996.) A critique of TQM: Problems of implementation in the public sector. *Public administration quarterly*, Spring, 12-26.

Radnor, Z. & McGuire, M. 2001. Performance management in the public sector: fact or fiction? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 245-260

Rainbird, H. (1994). The changing role for the training function: A test for the integration of human resource and business strategies? *Human Resource Management Journal*, 5(1), 72-90.

Rainey, H. G., & Jung, C. S. (2010). Extending goal ambiguity research in government: From organizational goal ambiguity to programme goal ambiguity. In R. M. Walker, G. A. Boyne, & G. A. Brewer (Eds.), *Public management and performance: Research directions* (pp. 34– 59). New York, NY: Cambridge University Press.

Rainey, H. G., & Chun, Y. H. (2007). Public and private management compared. In E. Ferlie, L. E. Lynn, & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford handbook of public management* (pp. 72– 102). Oxford, UK: Oxford University Press.

Reid, M., & Barrington, H. (1994) *Training interventions: Managing employee development* (4th ed.). London, UK: Institute of Personnel & Development.

Rigg, C. (2005). Becoming critical: Can critical management learning develop critical managers. In C. Elliott & S. Turnbull (Eds.), *Critical thinking in human resource development* (pp. 37-52). London, UK: Routledge.

Rigg, C., Stewart, J., & Trehan, K. (Eds.). (2007). *Critical human resource development: Beyond orthodoxy*. Harlow, UK: Pearson Education, FT Prentice Hall.

Rhodes, R.W.A. (1987). "Developing the Public Service Orientation." *Local Government Studies* 13(3).

Rossidis I., Aspridis, G., Katsimardos, P., Bouas, K., Blanas, N. (2016). Best practices for motivation and their implementation in the Greek public sector for increasing efficiency. Book of Proceedings 6th International Conference on Humanities and Social Sciences, London: Richtmann Publishing.

Sahlin - Andersson K. (2001). National, international, and transnational construction of new public management. In *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*, T Christensen, P Lægreid (eds). Ashgate: Aldershot.

Sambrook, S. (1998) *Models and concepts of human resource development: Academic and practitioner perspectives* (Unpublished doctoral dissertation). Nottingham Business School, Nottingham Trent University, Nottingham, UK.

Sambrook, S. (2000). Talking of HRD. *Human Resource Development International*, 3, 159-178.

Sambrook, S. (2004). A "critical" time for HRD? *Journal of European Industrial Training*, 28, 611-624.

Sambrook, S., & Stewart, J. (1998). HRD as Discursive Construction: Implications and Applications *Professors Forum, IFTDO World Conference*, Trinity College, Dublin, July 1998.

Sambrook, S., & Stewart, J. (2010). Teaching, learning and assessing HRD [Special issue]. *Journal of European Industrial Training*, 34, 710-734.

Savelsbergh, C., Heijden, B. & Poell, R. F. 2010. Attitudes towards factors influencing team performance A multi-rater approach aimed at establishing the relative importance of team learning behaviors in comparison with other predictors of team performance. *Team Performance Management*, 16, 451-474.

Self P. (2000). *Rolling Back the State: Economic Dogma and Political Choice*. St. Martin's Press: New York.

Simon, Herbert. 1983. Reason in Human Affairs, Oxford: Blackwell

Simonet D. (2011). The new public management theory and the reform of European health care systems: an international comparative perspective. *International Journal of Public Administration* 34(12): 815– 826

Sisson, K. (1989). Personnel management in transition? In K. Sisson (Ed.), *Personnel management in Britain* (pp. 3-40). Oxford, UK: Blackwell.

Solomon, E. 1986. Private and public sector managers: An empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate. *Journal of applied Psychology*, 71, 247-259.

Soni, V. (2004) ‘‘From crisis to opportunity: human resource challenges for the public sector in the twenty first century’’, *Review of Policy Research*, Vol.21, No. 2, pp.157-178.

Sotirakou, T., 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*, Vol. 18, No. 1, pp. 54-82.

Sotirakou, T. & Zeppou, M. 2006. Utilizing performance measurement to modernize the Greek Public Sector. *Management Decision*, 44, 1277-1304.

Spanou, C. 2003. *Public administration*, Athens, Papazisi.

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

Stavrianopoulos, A. (1971). Surveys on the Progress of the Transformational Programs in Greece, Included into a report prepared by Ministry of Interior Public Administration & Decentralization (1998).

Stead, V., & Lee, M. (1996). Intercultural perspectives on HRD. In J. Stewart, and J. McGoldrick, (Eds.), *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice* (pp. 47- 70). London: Pitman Publishing.

Stewart, J. (1989). Bringing about organizational change—a framework. *Journal of European Industrial Training*, 13(6), 1-35.

Stewart, J. (1992). Towards a model of HRD. *Training and Development*, 10(10), 26-29.

Stewart, J. (1998). Intervention and assessment: The ethics of HRD. *Human Resource Development International*, 1, 9-12.

Stewart, J. (2010). *Learning and development: The big picture. Learning and development loose leaf manual*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.

Stewart, J., & Mc Goldrick, J. (Eds.). (1996). *Human resource development: Perspectives, strategies and practice*. London, UK: Pitman.

Stewart, J., & Rigg, C. (2011). *Learning and talent development*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.

Stewart, J., & Sambrook, S. (1995). The role of functional analysis in national vocational qualifications: A critical appraisal. *British Journal of Education and Work*, 8(2), 93-106.

Stewart, J., Lee, M., & Poell, R. (2009). The university forum for HRD: Its history, purpose and activities. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 23(1), 29-33.

Stewart, J. & Walsh, K. 1992. Change in the management of public services. *Public Administration*, 70, 499-518.

Stoker, G. (1996). "The Struggle to Reform Local Government: 1970– 95." *Public Money and Management* 16(1) 17– 22.

Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford, UK: Blackwell. Training. (1997, March). *Talking points*, 4-5.

Subramanian, A., and S. Nilakanta. (1996). "Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance." *Omega* 24, 631– 647.

Svara, James. (1990). *Official Leadership in the City. Patterns of Conflict and Cooperation*. New York: Oxford University Press.

Tait J. (1997), «A Strong Foundation: Report of The Task Force on Public Service Values and Ethics (summary)», *Canadian Public Administration*, v. 40, n. 1, Spring

Talbot, C. (2001). "UK Public Services and Management: (1979 – 2000)- Evolution or Revolution." *The International Journal of Public Sector Management* 14(4), 281– 303.

Themelis, N. (1990). *Transformation of the Public Administration in Greece, Included into a report prepared by Ministry of Interior Public Administration & Decentralization* (1998).

Tjosvold D. (1995), *Psychology for Leaders: Using Motivation, Conflict and Power*

to Manage More Effectively, John Wiley & Sons Inc.

Trehan, K. (2004). Who is not sleeping with whom? What's not being talked about in HRD? *Journal of European Industrial Training*, 28, 23-38.

Trehan, K., & Rigg, C. (2011). Theorising critical HRD: A paradox of intricacy and discrepancy. *Journal of European Industrial Training*, 35, 276-290.

University Forum for HRD. (1995). Unpublished manuscript.

Truss, C. (2008) “ Continuity and change : the role of the HR department in the modern public sector”, *Public Administration*, Vol. 86, No.4, pp.1071-1088

Valentin, C. (2006). Researching human resource development: Emergence of a critical approach to HRD enquiry. *International Journal of Training and Development*, 10, 17-29.

Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*. Vol. 9, No. 4.

Van Thiel, S. (2004). Trends in the public sector: Why politicians prefer quasi-autonomous organizations. *Journal of Theoretical Politics*, 16(2), 175– 201.

Varvaresos, K. (1952). Survey on the Economic Problems of Greece, Ministry of Interior Public Administration & Decentralization (2000).

Verhoest, K., Roness, P. G., Verschuere, B., Rubecksen, K., & Muiris, M. (2010). *Autonomy and control of state agencies comparing states and agencies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Vince, R. (2005). Ideas for critical practitioners. In C. Elliott & S. Turnbull (Eds.), *Critical thinking in human resource development* (pp. 26-36). London, UK: Routledge.

Vouzas, F. (2004). HR utilization and quality improvement: the reality and the rhetoric- the case of Greek industry. *The TQM Magazine*, 14, 125-135.

Vouzas, F. (2007). Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 900:2000. *Measuring Business excellence*, 11, 21-29.

Walton, J. (1996). The provision of learning support for non-employees. In J. Stewart & J. McGoldrick (Eds.), *HRD: Perspectives, strategy and practice* (pp. 120-137). London, UK: Pitman.

Walton, J. (2003). How shall a thing be called? An argumentation on the efficacy of the term HRD. *Human Resource Development Review*, 2, 310-326.

Walton, J., McGoldrick, J., Moon, A., & Sambrook, S. (1995). *Qualification mapping: Training and development S/NVQs and academic qualifications*. Sheffield, UK: Department for Employment and Education, Learning Methods Branch.

Weber, M. (1979). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press

Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 387–412.

Whittington, R., A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton, and M. Conyon. (1999). “Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992–1996.” *Organization Science* 10(5), 583–600.

Wilson, J., and A. Doig. (2000). “Local Government.” *Public Management* 2(1).

Woodsong Cynthia, Mack Natasha, MacQueen Kathleen M, Guest Greg, Namey Emily (2005), «*Qualitative Research Methods: A Data Collector’s Field Guide*», Family Health International (FHI). <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Qualitative%20Research%20Methods%20-%20A%20Data%20Collector%27s%20Field%20Guide.pdf>

World Health Organization (2013), «*Declaration of Helsinki*», World Health Organization. <https://www.who.int/bulletin/archives/79%284%29373.pdf>

NOMOI

N. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

N.4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015»

N.4093 /2012 «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016».

N. 4354/2015«Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων».

N. 4369/2016 «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».

N. 4440/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις».

N. 4533/2018 Άρθρο 9. Ηλεκτρονική Αξιολόγηση

Α/Α	ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ	ΦΥΛΟ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	ΕΤΗ ΘΗΤΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	ΤΜΗΜΑ & ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΒΑ	ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΡΙΜΕΝΗ ΘΕΣΗ	ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ
Σ1	46-55	Α	Μεταπτυχιακό	15	Προϊστάμενος Διεύθυνσης Τεχνικών έργων	9	2,5	6
Σ2	>56	Α	Πανεπιστήμιο	36	Διευθυντής Διοικητικού-Οικονομικού	24	11	0
Σ3	46-55	Α	Μεταπτυχιακό	25	Προϊστάμενος ΕΥΔ	25	11	5
Σ4	>56	Α	Πανεπιστήμιο	40	Προϊστάμενος Αυτοτελούς τμήματος Εσωτερικού ελέγχου	12	1	0
Σ5	36-45	Α	Μεταπτυχιακό	3	Αιρετός	3	1,5	14
Σ6	>56	Α	Μεταπτυχιακό	28	Προϊστάμενος Διεύθυνσης Αγροτικής Οικονομίας	10	7	1
Σ7	46-55	Α	Μεταπτυχιακό	17	Τμηματάρχης Προγραμματισμού	10	10	10
Σ8	46-55	Α	Μεταπτυχιακό	16	Προϊστάμενος Τμήματος Προσωπικού	12	2	3
Σ9	46-55	Θ	Διδακτορικό	25	Προϊστάμενη Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας	10	8 μήνες	2
Σ10	>56	Α	Πανεπιστήμιο	24	Αιρετός	24	2	12

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Ερώτηση 1: Θεωρείται πώς εφαρμόζονται πρακτικές του νέου δημοσίου μάνατζμεντ στην Ελληνική δημόσια διοίκηση; Αν ναι, μπορείτε να προσδιορίσετε κάποιες από αυτές; Αυτές οι πρακτικές έχουν βελτιώσει την αποδοτικότητα των υπηρεσιών;

Σ1: Έχουν εφαρμοστεί κάποιες προτάσεις και κάποια συστήματα του σύγχρονου μάνατζμεντ όπως νέες πολιτικές, νέα συστήματα, νέες βάσεις δεδομένων, αλλά έχουμε υστέρηση στην εκπαίδευση που σημαίνει ότι και να τα εφαρμόσουμε, πιθανόν δεν τα εφαρμόζουμε και δεν τα εκμεταλλευόμαστε όπως πρέπει. Αυτό που πραγματικά έχει αλλάξει και μπορώ να το πω με βεβαιότητα κυρίως λόγω του covid-19 και της πανδημίας έχουν δημιουργηθεί συστήματα επικοινωνίας μεταξύ των προϊσταμένων των υφιστάμενων αλλά και της δομής που υπάρχει στην ΠΒΑ και μπορούμε να έχουμε τηλεπικοινωνία που σε ένα μεγάλο βαθμό εξοικονομεί χρόνο, χρήμα μιας και αποφεύγουμε τις μετακινήσεις πάντα με βάση το γεγονός ότι είμαστε μία περιφέρεια που χρειάζεται πάρα πολύ τις μετακινήσεις. Επίσης μια πραγματικά σημαντική τομή, είναι ότι έχουν μπει κάποια πληροφοριακά συστήματα με τα οποία ενημερώνεται πολύ γρήγορα και με ασφάλεια στο κομμάτι της διοίκησης. Πιστεύω ότι οι πρακτικές του ΝΔΜ έχουν οργανώσει, παρά έχουν βελτιώσει την ΠΒΑ. Αν μιλήσουμε για το θέμα της λειτουργίας ναι το έχουν βελτιώσει αν μιλήσουμε όμως για το θέμα της αποδοτικότητας, υπάρχουν κάποια ερωτηματικά. Στη λειτουργία, στην οργάνωση και στη διαδικασία λήψης γρήγορων στοιχείων και αποφάσεων ναι σίγουρα έχουν βελτιώσει. Επειδή όμως η περιφέρεια Βόρειου Αιγαίου είναι μία ιδιαίτερη υπηρεσία που έχει να κάνει με έργα θα βάλω μία παράμετρο η οποία μας δημιουργεί προβλήματα. Δεδομένου της ελλιπούς εκπαίδευσης πάνω στα συγκεκριμένα συστήματα, υπάρχει σπατάλη χρόνου από τις πραγματικές μας αρμοδιότητες. Υπάρχουν κεντρικά 2 συστήματα τα οποία παρακολουθούν συνολικά τα έργα, βέβαια και εκεί εξακολουθεί να υπάρχει έλλειμμα εκπαίδευσης, αναγκαζόμαστε δηλαδή να μαθαίνουμε τα προγράμματα μέσα από τις δοκιμές και τα σφάλματα, όμως είναι δύο εργαλεία που αφορούν τα συγχρηματοδοτούμενα έργα που είναι του ΕΣΠΑ και είναι ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα το οποίο μέσα από εκεί μπορείς να αντλήσεις όλες τις πληροφορίες και αντίστοιχα να βάλεις τις

δικές σου και μπορεί να υπάρχει σε όλους οπουδήποτε στην Ελλάδα μια εικόνα για τα έργα και να ενημερώνεσαι. Το άλλο αφορά το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων και έχει εφαρμοστεί τα τελευταία 3-4 χρόνια. Είναι το σύστημα ΥΠΔΕ το οποίο είναι πολύ σημαντικό και χρήσιμο εργαλείο σύγχρονου μάνατζμεντ , όμως υπάρχει καθυστέρηση διότι πρέπει να καταχωρηθούν σ' αυτό στοιχεία, αφιερώνοντας με αυτό τον τρόπο πολύτιμο χρόνο, άρα είναι ανάγκη να καλυφθούν οι θέσεις εργασίας για να μπορέσουν αυτά τα προγράμματα να λειτουργήσουν όπως πρέπει.

Σ2: Κατά πόσο μπορούμε να πούμε ότι μπορεί να ασκηθεί δημόσιο μάνατζμεντ με την έννοια όπως περιγράφεται στη βιβλιογραφία του δημόσιου μάνατζμεντ νομίζω ότι είναι πολύ δύσκολο να μπει σε αυτή τη λογική. Μπορεί όμως, αν κάποιος θέλει να ενσωματώσει πρακτικές του νέου δημόσιου μάνατζμεντ που σημαίνει καθορισμός επιχειρησιακού σχεδίου από την αρχή, καθορισμός στόχων, έλεγχος, διαδικασία, ότι προβλέπει μια γενική διαδικασία μάνατζμεντ αν θέλει να την ενσωματώσει. Όμως η πρακτική έχει δείξει ότι με τη γενική αρχή της παρακολούθησης όλων των δράσεων δεν εφαρμόζεται σε μια περιφερειακή ενότητα, πιθανόν δεν εφαρμόζετε σε καμία περιφέρεια με τη γενική έννοια, γιατί το επόμενο βήμα που πρέπει να δουν είναι το πώς είναι δομημένη η διοίκηση σ' αυτό το φορέα. Πρακτικές του νέου δημοσίου μάνατζμεντ υπάρχουν, καθώς υπάρχουν και τα όργανα και δυο μεγάλοι πυλώνες που έχουν να κάνουν με τη διοίκηση του οργανισμού που είναι η διαχείριση των οικονομικών δηλαδή η σύνταξη προϋπολογισμού και το πρόγραμμα υλοποίησης έργων-δράσεων. Υπάρχει δηλαδή ένας κεντρικός σχεδιασμός των δυο δράσεων. Εκείνο που λείπει προφανώς, είναι αυτά που προτρέπει το δημόσιο μάνατζμεντ, σημαίνει ότι έχεις όργανα ελέγχου, όργανα επαναπροσδιορισμού λείπει αυτό που λέμε οργανωσιακή λογική.

Σ3: Συνολικά δεν υπάρχουν τέτοιες τεχνικές διοίκησης έργων, σε κάποιες υπηρεσίες ναι, η ειδική υπηρεσία είναι μια από αυτές. Στην ειδική υπηρεσία χρησιμοποιούμε πρακτικές διοίκησης ολικής ποιότητας με εξωτερικούς συνεργάτες και εσωτερικά στην υπηρεσία. Επίσης χρησιμοποιούμε την διοίκηση με στόχους καθορίζοντας ετήσιους στόχους αλλά και μακροπρόθεσμους τους οποίους οφείλουμε να τηρήσουμε για να τους πετύχουμε ανά χρονική περίοδο αλλά και ελεγχόμαστε γι' αυτούς. Αυτές οι πρακτικές που εφαρμόζουμε έχουν βελτιώσει την αποδοτικότητα των υπηρεσιών, διότι έχοντας να πετύχεις συγκεκριμένους στόχους κυρίως χρηματοοικονομικούς,

απορρόφησης χρημάτων που υλοποιούμε, προφανώς όλα αυτά μας υποχρεώνουν να εργαζόμαστε αδιάκοπα. Αυτά βέβαια δεν συνδέονται με bonus αλλά σε κάθε περίπτωση βοηθάνε ώστε να υλοποιήσουμε τους στόχους μας.

Σ4: Η ψηφιοποίηση πάρα πολλών δραστηριοτήτων, δηλαδή όσον αφορά το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων ο έλεγχος πραγματοποιείται μέσω συστημάτων που ανανεώνονται συνέχεια από τα κεντρικά υπουργεία, είναι κάτι καινούργιο που μάλλον επεβλήθη από την Τρόικα. Είναι παράξενο ότι πριν το 2011 υπήρχε τέλεια ασυδοσία και ακαταστασία. Δηλαδή τα συστήματα παρακολούθησης του προγράμματος των δημοσίων επενδύσεων ήταν σαν να δουλεύουμε με γραφομηχανές. Πιστεύω ότι γινόταν σκόπιμα ώστε να μην υπάρχει έλεγχος. Άρα μπορώ να πω ότι με τα νέα προγράμματα που έχουν ενταχθεί στις δημόσιες υπηρεσίες και συγκεκριμένα στην ΠΒΑ, τα οποία σταδιακά βελτιώνονται και συγκεκριμένα γίνονται χρήσιμα και για εμάς τους υπαλλήλους. Υπήρχε τάση να γίνονται πλατφόρμες, για χρήση των κεντρικών υπηρεσιών παράλληλα όμως, όλα τα στοιχεία που υπήρχα μέσα σε αυτά τα συστήματα, γινόταν από εμάς και δεν γίνεται εμείς σαν υπάλληλοι να μην έχουμε εικόνα. Άρα πιέσαμε το κέντρο εμείς οι Περιφέρειες ούτως ώστε να έχουμε πίνακες και δεδομένα που χρειαζόμαστε και εμείς. Ακόμα και σήμερα υπάρχουν υπηρεσίες και στην Περιφέρεια που δεν έχουν εικόνα του τι κάνουν διότι πρέπει ο κάθε διευθυντής ή υπάλληλος για να έχει μια ευχέρεια να δουλεύει είχε τα δικά του excel με τα δεδομένα της δουλειάς του οπότε υπήρχε μια τρομερή αδυναμία επικοινωνίας και μετάδοσης των πληροφοριών. Στην διαχειριστική με τα προγράμματα του ΕΣΠΑ με το ολοκληρωμένο πρόγραμμα αυτό ξεπεράστηκε πάρα πολύ και ακόμα εξελίσσεται. Στο βαρύ δημόσιο όμως αυτό έχει καθυστερήσει. Στις Περιφέρειες ακόμα και τώρα δεν υπάρχουν καλά προγράμματα παρακολούθησης. Στο περιφέρειες τώρα προσπαθούν να φτιάξουν προγράμματα παρακολούθησης όπως είναι και των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων. Αυτό είναι θετικό, αργεί αρκετά, σίγουρα βαραίνει πολύ τις δουλειές της Περιφέρειας, γιατί είναι υποστελεχωμένες ώστε να μπορέσουν να δουλέψουν αυτά τα εργαλεία.

Σ5: Γενικά γίνεται μια γενναία προσπάθεια να αλλάξει ο τρόπος που λειτουργεί η δημόσια διοίκηση, αλλά για να μπορέσει να γίνει αποτελεσματική χρειάζεται ακόμα πολλές ενέργειες καθώς και εκπαίδευση και αποφασιστικότητα. Δηλαδή πρέπει να νιώσουν οι υπάλληλοι των υπηρεσιών ότι υπάρχει ανάγκη για να αλλάξει αυτό και

χρειάζεται να τους προτρέψουμε να εκπαιδευτούν. Εκεί που διαπιστώνω ότι σίγουρα έχει γίνει σημαντική πρόοδος το τελευταίο διάστημα είναι στα ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Αυτές οι πρακτικές έχουν βελτιώσει τις υπηρεσίες, και όπως βλέπουμε τον τελευταίο χρόνο λόγω του Covid-19 έγιναν στην κεντρική κυβέρνηση και συνεπώς και στις περιφέρειες πολλά αποτελέσματα θα τα δούμε και στο σύντομο μέλλον. Παίζει πολύ σημαντικό ρόλο να μπορεί ο πολίτης να εξυπηρετείτε χωρίς να έχει επαφή με τις υπηρεσίες χωρίς να χάνει χρόνο, και επειδή υπάρχει αυτό το αδιάβλητο βελτιώνει και την παροχή.

Σ6: Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν στόχοι, αξιολόγηση παρ' όλα τα προβλήματα που υπάρχουν ώστε να μην γίνουν ολοκληρωμένα ή να γίνουν κάτω από πιέσεις ή χωρίς να λάβουν υπόψη τους το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου. Πιστεύω ότι τα προγράμματα που έχουν εισέλθει στην ΠΒΑ λόγω του νέου δημοσίου μανατζμεντ όπως είναι και η διαύγεια, η αξιολόγηση και άλλα έχουν βελτιώσει τις διοικητικές υπηρεσίες του φορέα μας.

Σ7: Θεωρώ ότι γίνονται προσπάθειες για να εφαρμοστούν πρακτικές του νέου δημοσίου μανατζμεντ στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στην ΠΒΑ. Η χρήση νέων τεχνολογιών, η διαφάνεια, προσπάθεια εκμάθησης των νέων τεχνολογιών από τους υπαλλήλους, είναι γενική κατεύθυνση όλα αυτά, διότι αν δεν τα γνωρίζουμε όλα αυτά δεν μπορούμε να είμαστε αποδοτικοί. Αυτές οι πρακτικές έχουν βοηθήσει στην υπηρεσία, ο όγκος της δουλειάς είναι τεράστιος και αν δεν μπορούμε να ανταποκριθούμε στις νέες τεχνολογίες τότε δεν θα μπορούμε να δουλέψουμε.

Σ8: Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην ουσία, πιστεύω ότι πρέπει να γίνεται κεντρικά σαν μια ομπρέλα και να ενώνει όλο τον δημόσιο τομέα. Πρέπει να ενωθεί αυτή η διαδικασία, να είναι πρωτυποποιημένη, να μη σου αφήνει περιθώρια δηλαδή στα έγγραφα, στις διαδικασίες και να είναι πολύ συγκεκριμένη και φυσικά να μη κάνει πιο περίπλοκη την διαδικασία και στην ουσία πιο γραφειοκρατική διότι παρατηρείται και αυτό. Συνήθως πρέπει να εξετάζετε αυτό εκ του αποτελέσματος, δηλαδή δεν είναι εύκολο να λες ότι εφαρμόζω το Ίριδα που είναι η διακίνηση των εγγράφων ηλεκτρονικά και η υπογραφή τους γίνεται ηλεκτρονικά. Στο τέλος θα πρέπει να υπάρχει ένα cost benefit analysis. Να βλέπεις τι με ωφελεί και πως ωφελεί για να το διορθώσεις, διότι δεν είναι αυτοσκοπός αυτό το πράγμα. Σκοπός δεν είναι μόνο να

βγαίνουν νέες πρακτικές, αλλά και οι πρακτικές αυτές να δουλεύουν και να λειτουργούν σωστά και να ωφελούν την ΠΒΑ. Εμείς στην ΠΒΑ έχουμε μια ιδιαιτερότητα, γιατί στην ουσία ο Καλλικράτης δεν έλαβε υπόψη τη νησιωτικότητα, και στην ουσία να συγκεντρώσει όλες τις υπηρεσίες και τις αρμοδιότητες σε μια έδρα και να είναι τα νησιά σαν δορυφόροι και να λειτουργούν σαν κεντρικό με υποκατάστημα αυτό αυξάνει κατά πολύ την γραφειοκρατία. Συνεπώς και το καλύτερο ηλεκτρονικό σύστημα να είχες είναι πάρα πολύ δύσκολο, εμείς σαν υπάλληλοι υποφέρουμε διότι ασχολούμαστε περισσότερο με γραμματειακή υποστήριξη στην ουσία και διακίνηση εγγράφων παρά με την ουσία. Κατά την άποψή μου οι πρακτικές του Νέου δημοσίου μανάτζμεντ βοηθάνε αλλά πρέπει να είναι μια δυναμική διαδικασία και να ελέγχετε και να διορθώνετε.

Σ9: Το διοικητικό μοντέλο “New Public Management” όπως εισήχθη στη θεωρία έχει ως στόχο τη βελτίωση διαφόρων των διαδικασιών ή παθογενειών της δημόσιας διοίκησης που κατά βάση ακολουθεί της θεωρία της γραφειοκρατίας του Weber, με την εφαρμογή μοντέλων διαχείρισης και προσεγγίσεων που εφαρμόστηκαν αποτελεσματικά στον ιδιωτικό τομέα, δίνοντας έμφαση στο αποτέλεσμα και όχι στη διαδικασία. Οι Διοικητικές μεταρρυθμίσεις που ακολούθησε η Ελλάδα στα πλαίσια των Προγραμμάτων Οικονομικής Προσαρμογής, στους τομείς του συντονισμού της κυβερνητικής πολιτικής, της συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων, της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών, της αποκέντρωσης, της διαφάνειας και της αποπολιτικοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, μείωσης της γραφειοκρατίας μέσω του ανθρώπου, βελτίωση της διαχείρισης των δημόσιων υπηρεσιών χρησιμοποιώντας ψηφιακές υποδομές και εργαλεία, κωδικοποίηση και βελτίωση της νομοθεσίας, αντιμετώπιση της διαφθοράς, ευελιξία στη διοίκηση με την τήρηση των αρχών ενότητας κατεύθυνσης, ενότητας εντολής, βελτιστοποίηση του εύρους ελέγχου, θα μπορούσαμε να πούμε ότι εντάχθηκαν στο πλαίσιο αυτό και συνεχίζονται μέχρι σήμερα. Η πλειοψηφία των ανωτέρω δεν έχουν ολοκληρωθεί και θεωρείτε ότι συνεχίζονται μέχρι σήμερα αν και κατά πολλούς χαρακτηρίζονται από αποσπασματικότητα και έντονη κριτική έχει ασκηθεί σε ρυθμίσεις που εισήχθησαν. Περαιτέρω στο πλαίσιο αυτό, μια σειρά πρακτικών με βάση τις αρχές του ΝΔΜ έχουν εισαχθεί και στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, μέσω νομικών ρυθμίσεων και οδηγιών, για την εξυπηρέτηση του πολίτη, την ενίσχυση της διαφάνειας, την πρόσβαση σε δημόσιες πληροφορίες και την ανοικτή διάθεση δεδομένων, την

Ψηφιακή Διακυβέρνηση , τη διοίκηση ολικής ποιότητας, την εισαγωγή προτύπων ποιότητας (πχ ISO 9000), αποκέντρωση στην παροχή υπηρεσιών. Σημαντικά πεδία αρμοδιότητας αποσπάστηκαν από τις δομές των κεντρικών υπηρεσιών και μεταφέρονται σε αποκεντρωμένες δομές που δεν υπάγονται στις παραδοσιακές ιεραρχικές σχέσεις αλλά λειτουργούν με σχετική αυτοτέλεια. Αρκετές από τις δομές αυτές λειτουργούν εκτός δημοσίου τομέα και τυπικά διέπονται από τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας ως ΑΕ ή ΝΠΙΔ, μέτρηση αποδοτικότητας, στοχοθεσία , σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων, σύσταση Ελεγκτικών Μηχανισμών. Παρά τις ανωτέρω αλλαγές η συγκρότηση και η οργάνωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης διέπεται ακόμη από αρχές του μοντέλου του Ναπολέοντειου Κράτους και του γραφειοκρατικού μοντέλου του Weber όπως συγκεντρωτισμό, ιεραρχική διάρθρωση, έμφαση σε τυπικούς κανόνες και διαδικασίες, διακριτό νομικό πλαίσιο λειτουργίας δημόσιο / διοικητικό δίκαιο, καταμερισμός εργασιών και πολιτικό έλεγχο. Οι βασικές αρχές του ΝΔΜ στην ελληνική δημόσια διοίκηση απέχουν ακόμη πολύ στην εφαρμογή τους.

Σ10: Η δημόσια διοίκηση αφοράει όλες τις βαθμίδες της δημόσιας διοίκησης γεωγραφικά αλλά και γενικότερα χωροταξικά. Δεν μπορώ να ξέρω αν εφαρμόζεται στο σύνολο, αλλά εκείνο που μπορώ να πω με βεβαιότητα είναι ότι όσο καιρό άσκησα και ασκώ διοίκηση στο δημόσιο δεν εφαρμόζετε. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην ΠΒΑ είναι υποτυπώδης. Πιστεύω ότι σε άλλες βαθμίδες του δημοσίου έχουν εφαρμοστεί όπως το υπουργείο εσωτερικών, στο υπουργείο υγείας ιδιαίτερα τώρα με τον Covid υπήρχε μια έξαρση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και μια έξαρση της αυτοματοποίησης διαδικασιών. Κατά την άποψη μου οι πρακτικές του ΝΔΜ είναι ακόμα σε εμβρυακό επίπεδο στην ΠΒΑ και συνεπώς δεν βλέπω να έχουν βελτιώσει τις διοικητικές υπηρεσίες.

Ερώτηση 2: Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, θεωρείτε πως υπάρχουν αλλαγές / βελτιώσεις εκπορευόμενες από το επιχειρησιακό μάνατζμεντ που έχουν ενταχθεί στη διοικητική πρακτική των ελληνικών δημοσίων υπηρεσιών;

Σ1: Έχουν ενταχθεί, υπάρχουν βελτιώσεις, είναι πολύ σημαντικό ότι υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού μέσα από διάφορα προγράμματα από το υπουργείο, το πρόβλημα όμως είναι το κομμάτι της υποστελέχωσης. Πάντα πρέπει να αντιμετωπίζουμε τις προκλήσεις και τις δυνατότητες αλλά να αντιμετωπίζουμε και τα

προβλήματα τους. Δηλαδή εάν η υπηρεσία αυτή τη στιγμή είχε τη δυνατότητα να κάνει εκπαίδευση σε 4 υπαλλήλους θα ήμουν πολύ χαρούμενος να το κάνω, δεν μπορώ όμως διότι δεν επαρκούν οι άνθρωποι ώστε να ολοκληρώσουν τις εργασίες της υπηρεσίας. Ενώ ξέρω ότι μετά από την εκπαίδευση θα γυρίσει πολύ καλύτερος και αναβαθμισμένος, αφήνοντας για 15 ημέρες την υπηρεσία.

Θα μπορούσαμε να είμαστε πολύ καλύτεροι, θα μπορούσε το σύγχρονο μάνατζμεντ με τις ευκαιρίες που δίνει να εφαρμοστούν ακόμα καλύτερα υπάρχουν όμως και κάποιες προϋποθέσεις οι οποίες δεν τις πληρούν. Η έλλειψη του προσωπικού και η υποστελέχωση των δομών μας πηγαίνει πίσω σε όλα τα θέματα.

Σ2: Σύμφωνα με το επιχειρησιακό μάνατζμεντ που έχει ενταχθεί στις διοικητικές υπηρεσίες θεωρώ πως προσπαθεί να φέρει νέα προγράμματα, νέες κουλτούρες οι οποίες θα φέρουν αλλαγές και στο ανθρώπινο δυναμικό και συνάμα στις υπηρεσίες. Είναι ανάγκη όμως να υπάρξει και βελτίωση στις διοικητικές υπηρεσίες ως προς τις δομές αλλά και στην πρόσληψη νέου προσωπικού. Εάν πραγματοποιηθούν αυτά τα 2 βασικά πράγματα τότε ο εργαζόμενος θα έχει καλύτερη διάθεση, ώστε να ενστερνιστεί τις νέες αλλαγές του νέου δημοσίου μάνατζμεντ.

Σ3: Η δική μας υπηρεσία και στην επιλογή προσωπικού και στους επιμέρους στόχους που θέτονται στον κάθε εργαζόμενο έχουν οδηγήσει στην βελτίωση των εργαζομένων αλλά και στην βελτίωση του συνολικού αποτελέσματος. Η ειδική υπηρεσία της περιφέρειας προσλαμβάνει άτομα που αξιολογούνται με τους στόχους που τους θέτονται. Υπάρχει διαδικασία ανάκλησης της τοποθέτησής του στην συγκεκριμένη υπηρεσία και αυτό βοηθάει αρκετά ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι μας.

Σ4: Τα σεμινάρια που γίνονται από τη σχολή δημόσιας διοίκησης, όπου συμμετέχουν πολύ υπάλληλοι, σίγουρα βοηθούν. Παρατηρούμε ότι αναβαθμίζεται και η ποιότητα του υπαλλήλου και σαν γνώση και σαν νοοτροπία. Το θέμα είναι ότι γίνονται σεμινάρια για διάφορους λόγους αλλά μόλις ενημερώνεσαι, αλλάζουν ή βγαίνεις ένας καινούργιος νόμος. Το μόνο που μένει είναι ότι συνάδελφοι μπορούν μέσα από τα σεμινάρια να συμμετέχουν σε τέτοιου είδους εκδηλώσεις, να μιλάνε με συναδέλφους από άλλες περιφέρειες και αυτό είναι το μεγαλύτερο θετικό. Παλιά μας απαγόρευαν να καλούμε συναδέλφους για να ζητήσουμε βοήθεια σε θέματα παρεμφερή των περιφερειών και ο μόνος που μπορούσε να επικοινωνήσει με άλλους ή με το

υπουργείο απευθείας ήταν ο προϊστάμενος. Τώρα αυτό έχει αλλάξει κατά πολύ καθώς επέβαλλαν τους εργαζομένους της Π.Β.Α. να φτάσουν σε θέση που να μπορούν να έχουν βοήθεια από τα υπουργεία, τις άλλες περιφέρειες και έχουμε πολύ καλές συνεργασίες. Μια τομή που εφαρμόστηκε ήταν ο έλεγχος σε επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνταν από το Ε.Σ.Π.Α., και γινόταν σχολαστικός έλεγχος που παρατηρούνταν και φαινόμενα να επιστρέφουν χρήματα. Σαφώς γίνονται σεμινάρια και ενημερώνετε το προσωπικό αλλά, παρατηρείται ότι υπάρχει τάση σταδιακής αποδυνάμωσης των υπηρεσιών του δημοσίου. Όλο και περισσότερο δίνονται οι δουλειές σε ιδιώτες, οι οποίες κοστίζουν πιο ακριβά από το να έχεις στελέχη στις δημόσιες υπηρεσίες και αυτοί οι οποίοι έρχονται συμβουλεύονται τους υπαλλήλους του δημοσίου, οι οποία πάντα δεν κάνουν σωστά την δουλειά τους και δεν είναι πάντα πρόθυμοι.

Σ5: Σε επίπεδο διοικητικών πρακτικών υπάρχουν σημάδια βελτίωσης. Δεν είναι τόσο έντονο ώστε να φαίνεται ξεκάθαρα και πάντα εξαρτάται από την κάθε υπηρεσία. Κάθε υπηρεσία είναι ξεχωριστή λόγω των υπαλλήλων που εργάζονται σ' αυτήν. Δεν σημαίνει ότι επειδή υπάρχει μια νομοθεσία ή επειδή υπάρχουν κάποιες οδηγίες ότι ακολουθούν όλοι οι υπάλληλοι την ίδια λογική. Εκεί πρέπει να γίνει εστίαση στην όποια μελλοντική προσπάθεια από το κράτος ή από το εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης που εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους ώστε να αλλάξει και η κουλτούρα.

Σ6: Αυτό δεν το βλέπω, διότι ο υπάλληλος για παράδειγμα που τεμπέλιαζε, τεμπελιάζει και τώρα γιατί δεν υπάρχουν κάποιοι θεσμοί. Για παράδειγμα, κάποιος παίρνει αναρρωτική άδεια, 1,2...10 μέρες. Όταν ζήτησα έναν γιατρό υπηρεσίας να πάει να ελέγξει αυτόν τον υπάλληλο δεν υπήρχε. Με το θέμα της αξιολόγησης βλέπουμε ότι δεν βοηθάει πολύ, διότι δεν το λαμβάνει κανένας υπόψη τους, διότι δεν είναι αξιοκρατική. Άρα θεωρώ ότι δεν υπάρχουν αισθητές αλλαγές και βελτιώσεις εκπορευόμενες από το νέο επιχειρησιακό μάνατζμεντ.

Σ7: Γίνονται προσπάθειες να εφαρμοστούν πρακτικές νέες θα έλεγα για το δημόσιο. Υπάρχουν βελτιώσεις και αλλαγές σε αρκετές κατευθύνσεις. Αρχικά υπάρχει προσπάθεια εκμάθησης του πρακτικού επιχειρησιακού μάνατζμεντ, της νέας διοίκησης δηλαδή, ιδιωτικών τρόπων σκέψης στο δημόσιο ως ένα βαθμό. Επίσης επιλογή ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτά τουλάχιστον σε

θέση ευθύνης, και το δημόσιο προσπαθεί να βάλει την αξιολόγηση στον τομέα μας με διάφορους τρόπους, σωστούς ή λάθος αλλά προσπαθούν. Θεωρώ ότι γίνονται προσπάθειες βελτίωσης αλλά όλα αυτά τα χαλάει κάπου το κατεστημένο και οι πολιτικές παρεμβάσεις κυρίως σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης. Διότι εάν αφήσεις μια επιχείρηση ή έναν μηχανισμό θα δουλεύει μόνος του και θα αποβάλει αυτούς που δεν μπορούν, αλλά οι παρεμβάσεις σε πολιτικό επίπεδο είναι δραματικές, δηλαδή τοποθετούνται διευθυντές σε θέσεις που δεν ξέρουν καν το όνομα της υπηρεσίας, όχι απλά να δουλέψουν στην υπηρεσία. Προσπαθεί ο μηχανισμός να το σπάσει όμως παρ' όλα αυτά ο ίδιος ο μηχανισμός το δημιουργεί όλο αυτό καθώς δεν μπορεί να βάλεις μηχανισμό επιλογής διευθυντών και μέσα εκεί στην αξιολόγηση να τοποθετείς πολιτικά πρόσωπα τα οποία θα επιλέξουν τους διευθυντές. Ακόμα και στην αξιολόγηση των διευθυντών υπάρχουν επιτροπές στις οποίες συμμετέχουν πολιτικά πρόσωπα των ίδιων των οργανισμών. Κατά την άποψή μου θα μπορούσαν να πραγματοποιούνται εξετάσεις σχετικά με τις θέσεις ευθύνης ώστε να είναι δίκαιη η διαδικασία χωρίς στρεβλώσεις.

Σ8: Πιστεύω ότι η μεγάλη αλλαγή που έχει γίνει στο δημόσιο είναι στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Μέσα από την εργασία μου στην Π.Β.Α. παρατηρώ και συναδέλφους οι οποίοι ανήκουν στην κατηγορία της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και δεν έχουν εμπειρίες από υπολογιστές και όμως προσπαθούν και έχουν εξοικειωθεί. Επίσης υπάρχουν πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία έχουν βοηθήσει κι αυτά τους υπαλλήλους να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να τις εφαρμόσουν στην υπηρεσία.

Σ9: Υπάρχουν αλλαγές και βελτιώσεις όπως ο ορθολογικός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, διαφάνεια και αξιοκρατία στις προσλήψεις, Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας, η στοχευμένη εκπαίδευση και κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού, η αξιοκρατική επιλογή υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης, η υγεία και ασφάλεια στην εργασία.

Ωστόσο, απαιτείται περαιτέρω ανάπτυξη κουλτούρας για την αποδοχή, ορθή και αξιόπιστη εφαρμογή των θεσμικών προβλέψεων και την περαιτέρω βελτίωσή τους ως μια συνεχή διαδικασία ανάλογα με τις συνθήκες και τις ανάγκες.

Σ10: Θα σε απογοητεύσω καθώς δεν υπάρχει καμία εφαρμογή, δυστυχώς. Ρεαλιστικά και ειλικρινά πιστεύω πως δεν υπάρχουν στόχοι μέσα στην Π.Β.Α., άσχετα τώρα ο καθένας από μόνος του πόσο νιώθει υπεύθυνος και πόσο νιώθει ότι σέβεται και εκτιμάει τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί προσπαθεί και βάζει από μόνος του πιθανά στόχους ή θέλει να είναι μετρήσιμα τα στοιχεία και η αποδοτικότητα του. Αυτή τη στιγμή δεν υπάρχει σε καμία διεύθυνση και σε καμία δομή της περιφέρειας στοχοποίηση. Είναι λυπηρό αυτό, αλλά αυτή είναι η πραγματικότητα. Ναι μεν λέμε πάμε για να βελτιώσουμε τον τουρισμό αλλά δεν μπαίνουν στόχοι, δεν μπαίνουν μετρήσιμα αποτελέσματα και δεν γίνεται απολογισμός αν πετύχανε αυτά ή όχι.

Ερώτηση 3: Πιστεύετε ότι το ανθρώπινο δυναμικό που προσλαμβάνεται μέσω Α.Σ.Ε.Π. έχει τις κατάλληλες γνώσεις και προσόντα για να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της Π.Β.Α.; Πως αξιολογείτε την υφιστάμενη διαδικασία επιλογής προσωπικού;

Σ1: Είμαι απόλυτα σίγουρος, εφόσον τηρούνται απαρέγκλιτα οι διαδικασίες πρόσληψης, που σημαίνει ότι αξιολογείται η μοριοδότηση των υποψηφίων και γίνεται με ορθό τρόπο. Θεωρώ ότι οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται ,έχουν τις δυνατότητες και τις γνώσεις για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που έχει η Π.Β.Α. Το ζήτημα είναι λοιπόν είναι να γίνουν προσλήψεις που της ζητάμε καθημερινά. Επίσης αυτό που θα άλλαζα στην διαδικασία των προσλήψεων είναι ο χρόνος ολοκλήρωσης των διαδικασιών, καθώς μπορεί να διαρκέσει από την προκήρυξη έως και την πρόσληψη αυτών 3-4 χρόνια. Συνεπώς είναι μια πολύ χρονοβόρα διαδικασία. Διότι μετά από 3-4 χρόνια έχουν αλλάξει και οι ανάγκες των υπηρεσιών, και σαφώς μια υπηρεσία δεν μπορεί να περιμένει 3-4 χρόνια με άτομα τα οποία θα πρέπει να την στηρίζουν. Τέλος αυτό που πιστεύω πως θα ήταν αποτελεσματικό είναι και μια συνέντευξη. Μια συνέντευξη αντικειμενική, η οποία θα μπορούσε να είναι από τον φορέα που πρόκειται να προσλάβει τον υποψήφιο.

Επίσης με τις έκτακτες προσλήψεις που έχουν πραγματοποιηθεί με τις συμβάσεις των 8 μηνών, έχουν παρουσιαστεί στην Π.Β.Α. προσωπικό πολύ ικανό, το οποίο θα μπορούσε να ανταπεξέλθει πολύ ικανοποιητικά στις υπηρεσίες και όχι μόνο. Θα

μπορούσαν να προσφέρουν ακόμα περισσότερα για να γίνει αποδοτικότερη η υπηρεσία, αλλά δυστυχώς λήγει το δημνο και φεύγουν. Εκεί λοιπόν όχι απλά έχουμε χάσει διαμάντια, αλλά έχουμε και σπαταλήσει πολύτιμο χρόνο για την εκπαίδευσή τους.

Σ2: Το Α.Σ.Ε.Π. έβαλε μια τάξη στο ρουσφέτι. Το δυνατό σημείο του Α.Σ.Ε.Π. είναι ότι έβαλε μια τάξη στον οποιοδήποτε πολιτευτή και εδώ είμαστε σε έναν οργανισμό όπου οι πολιτευτές εναλλάσσονται κάθε 3-4 χρόνια, όμως επειδή ήταν βαθιά ριζωμένη αυτή η έννοια στο δημόσιο, για εμένα έχει επιδράσει απόλυτα θετικά η λειτουργία του. Το αδύνατο σημείο του Α.Σ.Ε.Π. είναι ότι δεν έχεις την ευελιξία να πάρεις ανθρώπους και ειδικότητες που χρειάζεσαι στο χρόνο που τους χρειάζεσαι. Η περιφερειακή ενότητα Χίου έχει να πάρει μόνιμο υπάλληλο από το 2010, και ο νεότερος υπάλληλος είναι 42 ετών. Άρα ναι στο Α.Σ.Ε.Π., αλλά με καλύτερους όρους και ευελιξία τουλάχιστον ως προς την επιλογή των ειδικοτήτων που μπορείς να ενσωματώσεις. Δεν μπορεί η Π.Β.Α. να λειτουργήσει με λογικές της δεκαετίας του 70' και του 80' όταν έχουμε εισέλθει σε νέες τεχνολογίες και τρέχεις πράγματα εντελώς διαφορετικά. Ακόμα και το μοντέλο του νέου δημόσιου μανατζμεντ θα πρέπει να έχεις ανθρώπους που να μπορούν να το υποστηρίξουν με γνώση, πρόσφατα βγαλμένα από τα πανεπιστήμια και όχι με γνώσεις που τις είχαν πριν 40 χρόνια και εμπειρικά.

Σ3: Πιστεύω πως το Α.Σ.Ε.Π. έχει τυπικά κριτήρια για την πρόσληψη του προσωπικού, οπότε δεν λαμβάνει υπόψη τα πολύ ποιοτικά στοιχεία στη διαδικασία, απλά το νέο δυναμικό που μπαίνει στη δημόσια διοίκηση έχει υψηλά προσόντα κι γι' αυτό φαίνεται να βελτιώνετε η διαδικασία και καταλαβαίνει σιγά-σιγά τι θα πει στόχος και τι θα πει αποτέλεσμα. Άρα συνολικά η δημόσια διοίκηση στο κομμάτι των ανθρώπινων πόρων ναι βελτιώνεται εξαιτίας των νέων ανθρώπων που προσλαμβάνονται στις υπηρεσίες της Π.Β.Α., αλλά δεν προσλαμβάνονται με βάση κάποιου πολύ ποιοτικού κριτηρίου. Πιστεύω ότι θα ήταν καλύτερη η διαδικασία των εξετάσεων, διότι είναι ένα σωστό κριτήριο, αλλά πρέπει να γίνετε σε όλα τα στελέχη, από το χαμηλό μέχρι το διευθυντικό.

Σ4: Κατά την άποψή μου, πιστεύω ότι ο καθένας λίγο πολύ πάει σε μία δουλειά και δεν ξέρει πολλά πράγματα για την δουλειά. Πρέπει εκεί όπου θα καταλήξει μετά από

το Α.Σ.Ε.Π. να υπάρχει ένα καλό περιβάλλον που θα τον αγκαλιάσει, θα τον ζεστάνει, θα γίνει πρόθυμος και εκείνος δεν θα είναι προκατειλημμένος, ο φορέας να τον βοηθήσει να του δώσει πρωτοβουλίες, να είναι χαρούμενος να σκεφτεί και γενικά να ζήσει μέσα σ' αυτό το χώρο. Αυτό δεν είναι εύκολο, διότι έχω κακές και πρόσφατες εμπειρίες συμπεριφορών. Η συμπεριφορά των παλιών υπαλλήλων στα νέα παιδιά που έρχονται να εργαστούν στην Π.Β.Α. είναι αχαρακτήριστη.

Βέβαια δεν μπορώ να πω με σιγουριά ότι το ανθρώπινο δυναμικό που προσλαμβάνεται μέσω Α.Σ.Ε.Π. έχει τις κατάλληλες γνώσεις διότι μου έχουν τύχει και πολύ καλές-εξαιρετικές αλλά και πολύ κακές περιπτώσεις. Για εμένα είναι θέμα βασικών γνώσεων και από εκεί και πέρα προθυμίας να συνεργαστείς. Στην Π.Β.Α. υπάρχουν και υπάλληλοι με διδακτορικά οι οποίοι δεν έχουν την προθυμία και την διάθεση να εργαστούν. Άρα όλα εξαρτώνται από την διάθεση και την προθυμία να εργαστείς και να συμβάλεις στον τομέα που εργάζεσαι.

Σ5: Δεδομένου ότι οι προσλήψεις στο δημόσιο γίνονται σύμφωνα με τις αδιάβλητες διαδικασίες του Α.Σ.Ε.Π. στην οποία υπάρχει και περιγραφή των προσόντων για την κάλυψη σχετικών θέσεων με ένα προσοντολόγιο σε επίπεδο τουλάχιστον τυπικών προσόντων θεωρώ ότι υπάρχει σωστή βάση για το προσωπικό που στελεχώνει τις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες. Πάντα υπάρχει βέβαια χώρος βελτίωσης. Δηλαδή προσλαμβάνουμε επιστήμονες με αξιοκρατικά κριτήρια αλλά το ζήτημα είναι πως μετά θα τους κάνουμε ακόμα καλύτερους. Επίσης πιστεύω ότι θα ήταν καλό να υπάρχει και γραπτή εξέταση ανά ειδικότητες πέρα από τα τυπικά προσόντα ίσως για κάποιες συγκεκριμένες θέσεις που χρειάζεται μια περαιτέρω εξειδίκευση.

Σ6: Πιστεύω ότι της έχει, αλλά το θέμα είναι πότε θα προσλάβει η Περιφέρεια μέσω Α.Σ.Ε.Π. Έχει να προσλάβει πάνω από 10 χρόνια μόνιμους. Η επιλογή του προσωπικού θεωρώ πως είναι σωστή, κάπου όμως πρέπει να ξεχωρίσουν λίγο τα πράγματα όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση του καθένα διότι αυτό είναι καθαρά επιλογή του κάθε πολίτη. Να υπάρχει ξεχωριστή κατηγορία με οικογένειες και παιδιά και ξεχωριστή με εκείνους που δεν έχουν οικογένεια ακόμα. Επίσης θεωρώ κάποιος όπου έχει πάρει το πτυχίο του δεν είναι να ανάγκη να μπει πάλι σε διαδικασία να δίνει εξετάσεις ώστε να μπορεί να συμμετέχει. Να αποδείξει τι; Δεν το βρίσκω ουσιαστικό διότι γιατί να δίνει εξετάσεις στα πανεπιστήμια ενώ θα δώσει μετά πάλι εξετάσεις για να μπει στην περιφέρεια; Συνεπώς είμαι σύμφωνος με τη

διαδικασία που ακολουθεί ο Α.Σ.Ε.Π. που έχει να κάνει με τα προσόντα και τα κριτήρια που θέτονται.

Σ7: Η διαδικασία από πλευράς προσόντων είναι ικανοποιητική, υπάρχει όμως πρόβλημα με το πώς ζητούνται οι θέσεις. Δηλαδή ενώ υπάρχει ανάγκη για 5 μηχανικούς και 5 οικονομολόγους, επεμβαίνουν υπόγειες δυνάμεις και οι μηχανικοί γίνονται 8 και οι οικονομολόγοι 2. Δηλαδή υπάρχει πρόβλημα οργανογράμματος, δεν υπάρχει σωστός καταμερισμός εργασιών από την πλευρά της διοίκησης προκειμένου να ζητήσουν και το κατάλληλο προσωπικό. Πιστεύω ότι ο υπάλληλος που προσλαμβάνεται μέσω Α.Σ.Ε.Π. έχει τις τυπικές γνώσεις όμως τις υπόλοιπες τις αποκτά με την εργασία του μέσα στον φορέα της Π.Β.Α. Έχει διαφορά αυτά που διαβάζεις στα βιβλία με την πράξη, έχουν μια γενική ιδέα αλλά αν δεν το δουν στην πράξη δεν είναι τόσο εύκολο να το εφαρμόσουν μόνοι τους. Για εμένα το δημόσιο απαιτείται να γίνει με γραπτές εξετάσεις, διότι είναι 100% αντικειμενικό.

Σ8: Σαφώς και έχει, έχοντας το υπόβαθρο να μπαίνουν με αξιοκρατικές διαδικασίες μέσω του Α.Σ.Ε.Π., στην ουσία αξιολογείται ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στις υπηρεσίες της Π.Β.Α. Για εμένα απαραίτητη προϋπόθεση που συνήθως δεν υπάρχει πάντα είναι να υπάρχει και μια εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα, καθώς νομίζω ότι αυτό θα ήταν ο καλύτερος συνδυασμός, διότι τάσσεσαι πιο εύκολα μέσα στις δημόσιες υπηρεσίες. Επίσης θα ήμουν περισσότερο σύμφωνος εάν η διαδικασία πραγματοποιούνταν μόνο μέσω γραπτών εξετάσεων, διότι πιστεύω ότι είναι μια διαφανή διαδικασία.

Σ9: Το Α.Σ.Ε.Π. εγγυάται τη διαφάνεια και την αξιοκρατία των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού στους φορείς του δημοσίου τομέα. Αναμφίβολα τόσο η καθιέρωση του Α.Σ.Ε.Π. όσο και η πρόσφατη νομοθεσία Ν.4622/2019 που βελτίωσε τη λειτουργία του, απαιτώντας εκ των προτέρων σχεδιασμό για την πρόληψη του νέου προσωπικού στη δημόσια διοίκηση βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα, ενίσχυση των Α.Σ.Ε.Π. με εξειδικευμένο προσωπικό για την εκτέλεση των καθηκόντων του, ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων, ψηφιακά οργανογράμματα οι οποίες είναι πρωτοβουλίες που κινούνται σε θετική κατεύθυνση. Δηλαδή η πρόσβαση στη δημόσια διοίκηση βασίζεται στην αξιοκρατία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν

υπάρχουν πολιτικές παρεμβάσεις σε όλα τα στάδια όπως στις προσλήψεις, μεταθέσεις και στις προαγωγές.

Σ10: Κατά πρώτο έχει να γίνει πρόσληψη στην Π.Β.Α. μέσω Α.Σ.Ε.Π. από το 2011, άρα μιλάμε για 11 χρόνια. Από εκεί και πέρα προφανώς τα δεδομένα και τα στάνταρ που μπαίνουν από τις διοικήσεις της περιφέρειας για τις αναγκαιότητες των θέσεων που απαιτούνται και στη συνέχεια μέσα από το σύστημα πρόσληψης του Α.Σ.Ε.Π. Βεβαίως και είναι άτομα που έχουνε ικανότητες ανάλογα με την πρόσκληση που έχει γίνει για την κάλυψη των κενών θέσεων, και βεβαίως μπορούν να βοηθήσουν διότι είναι νέοι άνθρωποι οι οποίοι έχουν διεισδύσει στις νέες τεχνολογίες και σε όλη αυτή την ηλεκτρονική λαίλαπα. Τα κενά της Περιφέρειας αυτή τη στιγμή είναι κάτω από τα 2/3 των οργανικών θέσεων. Η υπηρεσία επιλογής προσωπικού του Α.Σ.Ε.Π. δεν κάνει τίποτα άλλο, παρά σύμφωνα με αυτά που ζητάει η διοίκηση για την οποία εργάζεται και θέλει να επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό, τηρούν τα προσόντα και επιλέγει αυτούς που έχουν τα περισσότερα. Κατά την άποψή μου θα μπορούσε να υπάρχει και συνέντευξη αλλά είναι το θέμα το υποκειμενικό, διότι είναι δύσκολο και να γίνει ένσταση. Από την άλλη οι γραπτές εξετάσεις στην περίπτωση που είναι αδιάβλητες νομίζω πως θα ήτανε το ιδανικό καθώς επιδέχονται και ενστάσεις. Τέλος θεωρώ πως η γραπτή εξέταση διασφαλίζει ακόμα περισσότερο στην πρόσληψη ανθρώπων εκτός από τα τυπικά έχει και τα ουσιαστικά προσόντα γιατί στην γραπτή διαδικασία ο κάθε υποψήφιος ξετυλίγει τις ικανότητές του.

Ερώτηση 4: Υπάρχουν κατά την άποψη σας αποτελεσματικά προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση; Έχει βελτιωθεί κατά τη γνώμη σας η εκπαιδευτική διαδικασία; Ενσωματώνονται οι νέες γνώσεις (που λαμβάνονται από τα προγράμματα εκπαίδευσης) στη διοικητική λειτουργία των υπηρεσιών;

Σ1: Υπάρχουν δυνατότητες, υπάρχουν ευκαιρίες, υπάρχουν νέα προγράμματα με τα οποία μπορεί να εκπαιδευτεί το προσωπικό, όμως δεν υπάρχει χρόνος. Όσο περισσότερο μια υπηρεσία πιέζετε από τα ζητήματα που έχει να αντιμετωπίσει τόσο δυσκολότερα παίρνει την απόφαση να προχωρήσει σε εκπαίδευση.

Θα είμαι ειλικρινής και θα πω το εξής, ότι οι προσλήψεις των ατόμων που γίνονται έχουν ανεβάσει το επίπεδο στις δημόσιες υπηρεσίες. Εννοώ το επίπεδο ικανοτήτων, γνώσεων, δεξιοτήτων. Αυτοί οι νέοι άνθρωποι έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν στο νέο σύγχρονο μάλιστα και να ανταποκριθούν στα νέα πληροφοριακά συστήματα. Το μεγάλο πρόβλημα είναι ότι από το 2009 δεν έχει προσληφθεί κανένας στην Π.Β.Α. σαν μόνιμος υπάλληλος. Αυτό από μόνο του είναι μεγάλο σφάλμα συνολικά, δεδομένου ότι δημιουργεί ένα μεγάλο κενό - χάσμα στην κουλτούρα και στην συνέχεια μιας υπηρεσίας. Άνθρωποι οι οποίοι έχουν περάσει τα 10 χρόνια προϋπηρεσίας στην υπηρεσία, αφήνουν ένα κενό για τους επόμενους όποτε προσληφθούν και δεν υπάρχει συνέχεια και δεν υπάρχει μια ανανέωση στην υπηρεσία ώστε να μούν άνθρωποι με νέες δεξιότητες και ικανότητες ώστε να πάνε ένα βήμα παρακάτω. Υπάρχει ήδη τρομερό πρόβλημα υποστελέχωσης και συγκεκριμένα ενώ θα έπρεπε να είμαστε σε μια υπηρεσία 30 με 32 υπαλλήλους, αυτή τη στιγμή είμαστε μετά βίας 20.

Σ2: Στο δημόσιο υπάρχει ένας φορέας που είναι το Εθνικό κέντρο δημόσιας διοίκησης το οποίο παρέχει εκπαίδευση για τους δημόσιους υπαλλήλους, το οποίο έχει δυναμική ενσωμάτωσης, παρακολούθησης των αλλαγών, της νομοθεσίας κλπ, και μπορεί δυναμικά ο κάθε υπάλληλος να παρακολουθήσει τέτοιου είδους προγράμματα. Βέβαια η εκπαιδευτική διαδικασία είναι αυτή κυρίως αλλά μπορείς ανά πάσα στιγμή αν θέλεις για οποιοδήποτε σκοπό, να κάνεις μια σύμβαση με έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ή με ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα και να κάνεις ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης. Άρα η δυνατότητα της εκπαίδευσης είναι και αναγκαία, χρησιμοποιείται κυρίως μέσω του εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης αλλά αν υπάρχει ανάγκη εξειδικευμένης γνώσης σε κάποιο αντικείμενο ο φορέας μπορεί να φροντίσει και φροντίζει για την εξειδικευμένη αυτή παροχή. Διότι αν δεν μπορείς να ανανεώσεις το ανθρώπινο δυναμικό σου θα πρέπει να το εκπαιδεύσεις μέσα από αυτά τα προγράμματα. Φυσικά πιστεύω πως όλα αυτά τα προγράμματα βοηθούν στην ενσωμάτωση νέων γνώσεων, στην ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων και εν συνεχεία στην πορεία τους μέσα στο φορέα.

Σ3: Υπάρχει κατάρτιση, υπάρχουν ευκαιρίες εκπαίδευσης και κυρίως τώρα χρησιμοποιείται η ψηφιακή εκπαίδευση, που βοηθάει ώστε να βελτιωθούμε. Το πρόβλημα είναι το προσωπικό εξαιτίας των μνημονίων έχει παραμείνει το ίδιο και δεν

μπαίνουν νέοι άνθρωποι. Εάν δεν προσληφθούν νέοι οι οποίοι να είναι ανταγωνιστικοί με τους υπόλοιπους εργαζομένους, απλά θα εκπαιδευόμαστε αλλά δεν θα βελτιωνόμαστε. Όσο μεγαλώνεις αρνείσαι ότι αυτά που σου λένε είναι το σωστό. Συνήθως λες εγώ τα κάνω καλύτερα και δεν παρακολουθείς όπως θα έπρεπε το σεμινάριο και με αυτό τον τρόπο δεν ενσωματώνονται οι νέες τεχνικές στην εργασία. Ενώ αν υπήρχαν νέοι που αυτά τα έχουν ακούσει στο πανεπιστήμιο, ή σε άλλες δουλειές του ιδιωτικού τομέα και μπαίνουν μέσα στις δημόσιες υπηρεσίες και τα ακούνε δεύτερη φορά γίνονται αυτοί καλύτεροι και υποχρεώνουν τους υπόλοιπους να ανταγωνίζονται με το νέο ανθρώπινο δυναμικό. Οι νέες γνώσεις από τα προγράμματα δεν ενσωματώνονται όπως θα έπρεπε αλλά υπάρχει τάση ενσωμάτωσης.

Σ4: Υπάρχουν αποτελεσματικά προγράμματα εκπαίδευσης, γίνονται συχνά διότι και οι υπάλληλοι θέλουν να έχουν και προσωπική εξέλιξη, από την άλλη μεριά εκπαιδεύεται για ένα πρόγραμμα, αλλά τον επόμενο χρόνο παύει να ισχύει λόγω της αλλαγής των νόμων ή την κατάργηση αυτών. Το μόνο καλό είναι ότι μέσα από τις εκπαιδεύσεις μένουν οι σχέσεις.

Σ5: Υπάρχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται από το εθνικό κέντρο διοίκησης και αποκέντρωσης που κατά καιρούς οι υπάλληλοι συμμετέχουν και εκπαιδεύονται. Το τελευταίο διάστημα βέβαια δεν γινόντουσαν τόσο συχνά λόγω του Covid-19 και γινόταν με τηλεδιάσκεψη. Παλαιότερα πήγαιναν οι υπάλληλοι για εκπαίδευση στην Αθήνα ή ερχόντουσαν εκπαιδευτές στην υπηρεσία. Νομίζω αυτά είναι πολύ χρήσιμα και αν θέλετε την άποψή μου θα πρέπει να πραγματοποιούνται και πιο συχνά. Τις πρακτικές του Ν.Δ.Μ. δεν είμαι σίγουρος ότι οι υπάλληλοι της Π.Β.Α. τους γνωρίζουν ή μπορεί να τα γνώριζαν όταν διορίστηκαν που έκαναν κάποια αρχική εκπαίδευση όμως με τα χρόνια έχουν εξελιχθεί και θα μπορούσαν συνέχεια να υπάρχει ενημέρωση. Αυτό που συναντάω εγώ είναι ότι το περισσότερο προσωπικό θέλει να ενημερωθεί, θέλουν να εκπαιδευτούν και θέλουν να μάθουν νέα πράγματα. Πιστεύω ότι ενσωματώνονται οι νέες γνώσεις μέσα στις υπηρεσίες της Π.Β.Α., το θέμα είναι όμως να γίνονται συχνότερα και συμμετέχουν περισσότεροι υπάλληλοι.

Σ6: Υπάρχουν προγράμματα, όμως δεν προλαβαίνουμε να τα κάνουμε επειδή στις υπηρεσίες έχουν μείνει λίγα άτομα. Όσο και να θες να συμμετέχεις σε αυτά υπάρχει ο μεγάλος όγκος δουλειάς και οι προθεσμίες που δεν μας το επιτρέπουν. Μέσω των προγραμμάτων και των σεμιναρίων λύνονται διάφορα θέματα που υπάρχουν στον τομέα μας και σαφώς βοηθούν αρκετά. Η επιθυμία μου όμως θα ήταν να γίνονταν συχνότερα και να μπορούσαμε να συμμετέχουμε όλοι ώστε να υπάρχει προσωπική ανάπτυξη.

Σ7: Υπάρχουν, πραγματοποιούνται από την εθνική σχολή δημόσιας διοίκησης, αλλά θα έπρεπε να δίνετε μεγαλύτερο βάρος στην οργάνωση των μαθημάτων και των προγραμμάτων. Δηλαδή πιστεύω ότι είναι καλύτερο να είναι πρακτικά, δηλαδή αυτά που θα συναντήσουμε μέσα στην εργασία μας και όχι τόσο ως προς το θεωρητικό κομμάτι το οποίο θα μπορούσαμε να το ψάξουμε να το διαβάσουμε και μόνοι μας. Πιστεύω ότι έχει βελτιωθεί η εκπαιδευτική διαδικασία διότι οι υπάλληλοι την ζητάμε, αλλά γίνετε με αργά βήματα όμως προς την σωστή κατεύθυνση. Οι γνώσεις δεν ενσωματώνονται τόσο εύκολα μέσα στην διοικητική λειτουργία των υπηρεσιών γιατί γενικά το σύστημα είναι έτσι φτιαγμένο ώστε να μη μπορεί να υιοθετήσει ή να εφαρμόσει εύκολα τις αλλαγές, τη λεγόμενη γραφειοκρατία δηλαδή. Μαθαίνεις ένα πράγμα, σου λένε να το εφαρμόσεις όμως συνεχίζεις να εφαρμόζεις και το παλιό, εκεί δηλαδή που έχει να κάνεις μια δουλειά δημιουργούνται αυτόματα 2, η παλιά και η καινούργια. Επίσης υπάρχει και νομοθετικό θέμα, καθώς εκπαιδευόμαστε για κάτι το οποίο σε λίγο καιρό θα έχει καταργηθεί με κάτι καινούργιο. Ακόμα στην Π.Β.Α. υπάρχει γερασμένο προσωπικό το οποίο δυσκολεύεται να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Τέλος αυτό που θα έπρεπε να γίνεται όσον αφορά την εκπαίδευση, κατά την άποψή μου θα έπρεπε και οι αιρετοί να εκπαιδεύονται πριν την έναρξη της θητείας τους, διότι είναι μέρος όλης αυτής της διαδικασίας και εμπλέκονται στην πραγματοποίηση των έργων της Π.Β.Α.

Σ8: Η Εθνική σχολή δημόσιας διοίκησης, έχει συνεχή προγράμματα βελτίωσης και κατάρτισης του προσωπικού που μπορεί να συμμετέχει και επειδή έχω ίδια πείρα είναι πάρα πολύ σημαντικά. Πιστεύω ακράδαντα ότι βοηθάει πάρα πολύ στην προσωπική βελτίωση του κάθε υπαλλήλου και παρατηρείτε ότι μετά από αυτά τα προγράμματα εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι της Π.Β.Α. προσπαθούν να τα εφαρμόσουν και μέσα στις διοικητικές υπηρεσίες.

Σ9: Η επίβλεψη της αρχική και ενδουπηρεσιακής κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων ορίζεται ως βασική αρμοδιότητα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. χωρίς να αποκλείονται και άλλα προγράμματα εκπαίδευσης όπως μεταπτυχιακά προγράμματα. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ιδρύθηκε στις αρχές του 1980. Περιλαμβάνει την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με κύρια αποστολή την ανάπτυξη υψηλά καταρτισμένου προσωπικού ικανού να διαπρέψει στην άσκηση διοικητικής διαδικασίας και το ΙΝ.ΕΠ. για την επιμόρφωση σε προγράμματα βραχείας διάρκειας των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εφαρμόζει στα προγράμματά του σύστημα διαχείρισης ποιότητας και έχει υιοθετήσει δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς του. Τον τελευταίο χρόνο στα προγράμματα επιμόρφωσης έχει εισάγει και την σύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση μέσω ειδικής πλατφόρμας webex, παρέχοντας νέες δυνατότητες μάθησης. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δημοσιεύει κατά καιρούς εκθέσεις αποτελεσματικότητας επιμόρφωσης, όπου αποδεικνύεται το σημαντικό έργο που επιτελεί και τον υψηλό βαθμό ικανοποίησης των επιμορφούμενων. Ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η παρακολούθηση της εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης που παρέχει το ΙΝ.ΕΠ. βασίζεται σε σύστημα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών. Οι υπάλληλοι της Π.Β.Α., αν και γενικά συμμετέχουν στα προγράμματα επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ. η συμμετοχή τους καλύπτει και μια πληθώρα άλλων αναγκών τους εκτός από την επιμόρφωση, έχουν να αντιμετωπίσουν μια σειρά δυσκολιών που δημιουργούν πρόσθετα εμπόδια όπως είναι το λιγοστό προσωπικό, νησιωτικότητα με δυσκολίες στις μεταφορές, έλλειψη υποστήριξης από ειδική οργανική μονάδα του φορέα, οργανωσιακή κουλτούρα προϊσταμένων. Η μοριοδότηση των προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ. κατά τη διαδικασία επιλογής των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης λειτούργησε υποστηρικτικά στη συμμετοχή των υπαλλήλων.

Χρειάζεται να αναληφθούν πρόσθετες δράσεις για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών της Π.Β.Α. και την επιμόρφωση των υπαλλήλων της. Παράλληλα, παρά το γεγονός ότι η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων δημιουργεί ανθρώπινο δυναμικό με αυξημένες δυνατότητες, το αν θα αποδώσει εξαρτάται και από τους παράγοντες εσωτερικούς ή εξωτερικούς που υποκινούν τη δράση τους όπως εργασιακές συνθήκες, ανταγωνιστικότητα, αξιοκρατία κλπ.

Σ10: Θεωρώ πως είναι αναγκαίες οι γνώσεις μέσα από τα προγράμματα εκπαίδευσης που πραγματοποιούνται στην Π.Β.Α. είτε μέσω της εθνικής σχολής δημόσιας διοίκησης είτε μέσω ιδιωτικών προγραμμάτων. Όμως είναι πολύ χαμηλό το επίπεδο και πιστεύω πως η εκπαίδευση δεν έχει μεγάλη δυναμική ένταση δηλαδή είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Για παράδειγμα το πρόγραμμα Ίριδα θα έπρεπε οι υπάλληλοι να το είχαν εκπαιδευτεί τουλάχιστον εδώ και 2-3 χρόνια και το εκπαιδεύτηκαν τώρα. Δεν έχει σημασία, κατά την άποψή μου ότι γίνεται καλό είναι όμως χρειάζεται πολύ μεγαλύτερη ένταση στην εκπαίδευση για να μπορούμε να έχουμε απαιτήσεις. Το προσωπικό που είναι προς συνταξιοδότηση κατά κύριο λόγο μένει ανεκπαιδευτο, αντιλαμβάνεται ότι η απόδοσή του είναι πολύ χαμηλή και δεν μπορεί να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα.

Ερώτηση 5: Σύμφωνα με το Ν.3230/2004 θεσπίστηκε στο δημόσιο τομέα το σύστημα ‘Διοίκηση Μέσω Στόχων’. Πως αξιολογείτε αυτό το μεταρρυθμιστικό εγχείρημα; Θα μπορούσε ένα θεσμικό πλαίσιο σαν αυτό να επιφέρει αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων της Π.Β.Α.;

Σ1: Στα γραπτά και στα λόγια είναι ένα πάρα πολύ ωραίο μεταρρυθμιστικό εγχείρημα , θα ήθελα όμως κάποια στιγμή όλοι αυτοί που σχεδιάζουν και τα γράφουν να πάνε στις υπηρεσίες να τα εφαρμόσουν και να το ζήσουν. Γιατί η εφαρμογή στόχων σε μία διεύθυνση τεχνικών έργων είναι κάτι πολύ δύσκολο , πολύ γενικό και με πολλές παραμέτρους. Όταν οι αστάθμητοι παράμετροι αρχίζουν να παίζουν , το αποτέλεσμα το οποίο πάμε να προσεγγίσουμε είναι σχεδόν αδύνατο. Οι στόχοι πρέπει να υπάρχουν, πρέπει να υπάρχει ο σύγχρονος τρόπος αποτίμησης και αξιολόγησης της παρεχόμενης υπηρεσίας, όμως αυτό που δεν μπορεί εύκολα να γίνει , είναι να είναι μετρήσιμοι αυτοί οι στόχοι και η αγωνία να τους μετατρέψουμε σε ποσοτικούς. Προσωπικά θεωρώ πως οι στόχοι θα έπρεπε να είναι ποιοτικοί. Δηλαδή να μπορούμε να πούμε ότι μια υπηρεσία πραγματικά δουλεύει με συνέπεια, προσφέρει αυτά που μπορεί και να αξιολογείται ποιοτικά. Για παράδειγμα εάν βάλουμε στόχο να πραγματοποιηθούν 50 έργα μέσα σε ένα χρόνο και να τα υλοποιήσουμε, εάν όμως η ποιότητα αυτών των 50 έργων είναι ποιοτικά κακή, θα ήταν προτιμότερο να είχαν γίνει τα 30 και να ήταν ποιοτικά σωστά. Άρα δεν μπορούμε να αξιολογήσουμε εύκολα και να στοχοθετήσουμε μια υπηρεσία τέτοιου επιπέδου πόσο μάλλον σε ένα

δημόσιο στο οποίο υπάρχει ένας γενικός νόμος που ποτέ δεν εφαρμόζετε στην πραγματικότητα. Οι υπάλληλοι στις περιφέρειες δεν πραγματοποιούν μόνο τις δικές τους αρμοδιότητες αλλά και πολλές εκτός των αρμοδιοτήτων τους . Άρα λοιπόν ενώ είναι ένα πολύ ωραίο εργαλείο και θα έπρεπε κάποια στιγμή να στοχεύσουμε προς τα εκεί, είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί. Κατά την γνώμη μου πριν βγουν οι εγκύκλιοι και οι νόμοι, οι άνθρωποι αυτοί θα έπρεπε να πάνε στις υπηρεσίες και να παρατηρήσουν για μια εβδομάδα την καθημερινότητα σε μια δημόσια υπηρεσία. Τέλος πιστεύω πως αν όντως εφαρμοζόταν αυτός ο νόμος δεν θα είχε επιφέρει αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων διότι οι διαδικασίες θα γινόντουσαν χωρίς την κατάλληλη προσοχή ώστε να πραγματοποιηθεί η πραγματοποίηση του στόχου χωρίς όμως να είναι ποιοτικά τα έργα. Οπότε εάν είναι κάτι να μη το κάνουμε σωστά καλύτερα να μη γίνει και να μην εφαρμοστεί. Διαφορετικά θα μπορούσε να βρεθεί ένα εγχείρημα το οποίο θα είναι εναρμονισμένο με τη λειτουργία της Π.Β.Α.

Σ2: Έχουμε ένα μεικτό σύστημα διοίκησης, όμως τώρα αν είναι αυτό που ο νόμος 3230 που λέει διοίκηση μέσω στόχων, νομίζω ότι όχι δεν είναι αυτό γιατί δεν έχει τις προϋποθέσεις που θέτει. Για να έχει αυτές τις προϋποθέσεις σημαίνει ότι είναι καθολική επιθυμία όλης της πυραμίδας να λειτουργήσουν αυτό το πλαίσιο δηλαδή προσπαθεί να βάλει το δημόσιο μάνατζμεντ στη δημόσια διοίκηση. Με την έννοια ότι όλοι είμαστε σε ένα γενικό πλαίσιο και ξέρουμε ότι θα πρέπει να λειτουργούμε, τώρα θα πρέπει να παίρνουμε τις αποφάσεις, αύριο να κάνουμε περιοδικό έλεγχο ώστε να δούμε αν αυτές οι αποφάσεις μας υλοποιούνται ή όχι, να δώσουμε σε όλα τα τμήματα κατευθύνσεις επανασχεδιασμού αυτών των αποφάσεων. Με αυτή την γενική έννοια, την κλειστή λειτουργία, όχι δεν λειτουργεί η διοίκηση μέσω στόχων. Θεωρώντας ότι με την κλειστή έννοια της διοίκησης δεν εφαρμόζετε όμως, εφαρμόζετε ένα μοντέλο το οποίο κάθε χρόνο παίρνει τις αποφάσεις επί των οικονομικών, παίρνει σημαντικές αποφάσεις που έχουν να κάνουν με τα έργα, τις δράσεις και κατά καιρούς υπάρχουν τροποποιήσεις αυτών των μοντέλων. Άρα υπάρχει με την γενική έννοια, όμως σφικτό σύστημα διοίκησης όπου όλοι να είναι ενταγμένοι κάτω από αυτή την διαδικασία δεν υπάρχει. Η Π.Β.Α. δεν υλοποιεί μόνο έργα και δράσεις αλλά παρέχει και μια σειρά από άλλες υπηρεσίες οι οποίες έχουν να κάνουν με την αγροτική ανάπτυξη, την έκδοση αδειών οδήγησης κτλπ, οι οποίες εξαρτώνται καθαρά από τους πολίτες πότε θα χρειαστούν τις υπηρεσίες.

Σ3: Στη δική μας υπηρεσία εφαρμόζεται εδώ και 20 χρόνια. Θεωρώ πως είναι σωστό να θέτονται στόχοι και πως με αυτό τον τρόπο θα έπρεπε να λειτουργεί όλη η Π.Β.Α. Ένα μεταρρυθμιστικό εγχείρημα σαν κι αυτό νομίζω ότι ανεβάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και ειδικά όταν αυτό συνδέεται με επιβραβεύσεις μπόνους ή οποιαδήποτε άλλη επιβράβευση.

Σ4: Υπάρχει μια μεγάλη εμπλοκή της πολιτικής μέσα στη δημόσια διοίκηση. Όλα τα μοντέλα που διαβάζουμε όπως πίνακες και άλλα, νομίζω πως αναμασούμε τα ίδια πράγματα δηλαδή κάνουμε μια μελέτη, βλέπουμε τα προβλήματα που υπάρχουν και φτάνουμε σε ένα τοίχο. Ο τοίχος είναι οι σχέσεις του πολιτικού συστήματος με το κράτος και επειδή δεν λύνετε ξαναγυρνάμε πάλι και συζητάμε πάλι τα ίδια αλλά με άλλους τρόπους με αποτέλεσμα να εκφράζουμε πάλι τα ίδια προβλήματα. Πιστεύω ότι το πολιτικό σύστημα δεν στηρίζει την δημόσια διοίκηση, δεν την βοηθάει. Κάθεται απέναντι και την εκμεταλλεύεται με το χειρότερο τρόπο. Πιστεύω ότι αν άφηναν τους υπαλλήλους της Π.Β.Α. να έχουν στόχους και εκείνοι να ελέγχουν τότε θα ήταν πιο εύκολη η διαδικασία και πιο αποτελεσματική. Η πολυνομία από την κεντρική κυβέρνηση, οι παρεμβάσεις από τους αιρετούς σε όλα τα επίπεδα, δεν αφήνει τις υπηρεσίες να αποδώσουν. Δεν γίνεται να εργαζόμαστε χωρίς στόχους, όλοι υποτίθεται ότι έχουν στόχους και πρόγραμμα. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να δούμε και τι προβλήματα υπάρχουν ώστε να σημειωθούν και να βελτιωθούν.

Σ5: Ξεκαθαρίζοντας το εργασιακό τοπίο και περιγράφοντας με σαφήνεια το επιθυμητό αποτέλεσμα για κάθε υπηρεσία. Μ' αυτό το νόμο υπό μια έννοια γίνετε σαφές όχι μόνο ποιο είναι το έργο για κάθε υπάλληλο αλλά και τι αναμένετε από πλευράς του. Αυτονόητα αποκαθιστά την αποτελεσματικότητα εφικτή. Το ζητούμενο βέβαια είναι να το δούμε βαθύτερα και αυτή η αποτελεσματικότητα να μην είναι μόνο τυπική, αλλά ουσιαστική. Πολλές φορές τα ζητήματα και η συνεργασία δεν είναι μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά. Δεν είναι μόνο να πραγματοποιούμε έργα αλλά αυτά τα παραγόμενα έργα να έχουν και ένα νόημα για τους πολίτες. Όχι μόνο να πραγματοποιούνται έργα για να απορροφήσουμε τα χρήματα αλλά τα οποία αργότερα θα έχουν μια προστιθέμενη αξία. Πιστεύω ότι σε όλα τα τμήματα θα πρέπει να τεθούν στόχοι, είτε αυτοί είναι μετρήσιμοι είτε ποιοτικοί. Απέχουμε πολύ από το να γίνει το δημόσιο με στόχους σε όλους τους τομείς αλλά πιστεύω πως βήματα βελτίωσης πρέπει να γίνονται ώστε να

υπάρχει και καλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων στις διοικητικές υπηρεσίες της Π.Β.Α.

Σ6: Αυτό εξαρτάται όπως σας είπα και από τη φύση εργασίας. Αν εμείς για παράδειγμα σαν υπηρεσία που υλοποιούμε Ευρωπαϊκά και Εθνικά προγράμματα, έχουμε κανόνες και στόχους από το ίδιο το πρόγραμμα και έχουμε διορίες για την κάθε εργασία μας τότε αναγκαστικά θα πρέπει να τα έχουμε υλοποιήσει πάση θυσία. Αυτό όμως δεν ισχύει για όλες τις υπηρεσίες της Π.Β.Α., κατά την γνώμη μου όμως θα έπρεπε ώστε να γίνει αποδοτικότερος ο φορέας και συνεπώς η ελληνική δημόσια διοίκηση.

Σ7: Πιστεύω πως αν εφαρμοστεί σωστά θα μπορούσε να επιφέρει αύξηση, αλλά μιλάμε τώρα σχεδόν 20 χρονιά πριν για ένα νόμο, ο οποίος ήδη από την ημερομηνία που έχει δημοσιευτεί είναι ξεπερασμένο και δεν έχει και εφαρμοστεί μέχρι στιγμής στην Π.Β.Α. Διοίκηση μέσω στόχων να γίνει, όμως ποιους θα τους θέσει τους στόχους; Ποιος θα τους αξιολογήσει; Πιστεύω ότι είναι εφικτό στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στην Π.Β.Α. να τεθούν στόχοι, όμως θα πρέπει να είναι αποδεκτοί από όλους, να υπάρχουν επιβραβεύσεις καθώς και "τιμωρίες". Για να εφαρμοστεί όμως η διοίκηση μέσω στόχων θα πρέπει να τηρούνται τα τυπικά μέσα από την διοίκηση. Καλό θα ήταν να υπάρχει το προσωπικό που απαιτείται για να είναι επανδρωμένο ένα τμήμα, να έχεις τα μηχανήματα-εργαλεία που χρειάζεσαι και μετά φυσικά να με αξιολογήσει αν έχω πετύχει τους στόχους μου. Η διοίκηση μέσω στόχων πιστεύω ότι απαιτεί αρχικά σωστή διοίκηση. Τέλος, εάν υπάρχουν στόχοι και καταμερισμός εργασιών σίγουρα θα μπορούσαν οι εργαζόμενοι της Π.Β.Α. να είναι περισσότερο αποδοτικοί.

Σ8: Πιστεύω ότι αυτό το κομμάτι χρειάζεται κάποια εξειδίκευση. Εννοώ ότι η διοικητική οικονομική υπηρεσία τι στόχους να έχει; Εξυπηρετεί τις υπόλοιπες υπηρεσίες της Π.Β.Α.. Είναι μια αμφίδρομη σχέση. Να βάλω στόχο τι; Να κάνω τόσες προσλήψεις; Δεν είναι στο χέρι μου. Να διεκπεραιώνω έναν συγκεκριμένο αριθμό ενταλμάτων; Πιστεύω ότι η στοχοθεσία θα είχε νόημα σε υπηρεσίες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του τόπου. Για παράδειγμα, διεύθυνση αγροτικής ανάπτυξης – αξιοποίηση των προγραμμάτων της αγροτικής οικονομίας της ευρωπαϊκής ένωσης. Εκεί να προσπαθήσει να θέσει στόχο να το εκμεταλλευτεί.

Επίσης διεύθυνση τεχνικών έργων, να εκμεταλλευτεί το Ε.Σ.Π.Α., να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα τεχνικό, τα έργα που περιλαμβάνει και να απορροφήσει χ εκατομμύρια. Αυτές οι υπηρεσίες έχουν στόχους, όμως η διοίκηση μέσω στόχων δεν μπορεί να είναι μια αερολογία. Επειδή τον έχω διαβάσει αυτό τον νόμο πιστεύω ότι δεν έχει νόημα σε κάποιες υπηρεσίες. Στις υπηρεσίες που ανάφερα σαφώς μπορεί να εφαρμοστεί αρκεί να υπάρχει όραμα, να θέτονται στόχοι και να υπάρχει επίτευξη αυτών. Και εφόσον θα υπάρχει όραμα και στόχος θα υπάρχει και αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων ώστε να υλοποιηθούν.

Σ9: Τα θεωρητικά πλεονεκτήματα της διοικητικής αυτής μεταρρύθμισης είναι πολλά όπως η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη Δημόσια Διοίκηση η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δ.Δ., η ενίσχυση της διαφάνειας στη Διοικητική δράση, η ενίσχυση της Διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης, εισάγοντας στις υπηρεσίες του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα την εφαρμογή των αρχών Δ.Ο.Π. Η αποδοχή των αρχών της Δ.Ο.Π , με επίκεντρο την ικανοποίηση των πολιτών, μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών προς έναν σύγχρονο τρόπο διοίκησης. Η Δ.Ο.Π. χαρακτηρίζεται από την εστίαση στον πολίτη – πελάτη, την καθολική συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες καθώς και την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Ωστόσο, τα διοικητικά αυτά εργαλεία από μόνα τους δεν εγγυώνται την αύξηση της αποδοτικότητας. Απαιτείται αφενός η εμπιστοσύνη των πολιτών που συχνά αντιδρούν με δυσπιστία σε τέτοιες προσπάθειες εκσυγχρονισμού και αφετέρου των δημοσίων υπαλλήλων που χρειάζεται να κατανοήσουν καλύτερα το ρόλο τους. Απαιτείται αλλαγή κουλτούρας μια διαδικασία αρκετή αργή που δεν υποστηρίζεται από τις μέχρι τώρα δράσεις και πολιτικές, ως προς αυτήν την κατεύθυνση. Για παράδειγμα, στην Π.Β.Α. όπως και σε πολλούς άλλους φορείς, ουδέποτε έγινε προσπάθεια εφαρμογής του Ν. 3230/2004, παρά το γεγονός ότι έχουν περάσει αρκετά χρόνια από τη ψήφιση του νόμου.

Σ10: Αυτό είναι πάρα πολύ ωραίο όταν το ακούς, όμως νομίζω πως η εφαρμογή είναι δύσκολη. Θεωρώ πως δεν έχει εφαρμοστεί καθόλου μέσα στην Π.Β.Α. Θα ήθελα να ενημερωθώ για το που έχει εφαρμοστεί. Πιστεύω ότι ένα πρόγραμμα σαν αυτό θα μπορούσε να επιφέρει αύξηση των εργαζομένων, το θέμα είναι ότι θα πρέπει οι

εργαζόμενοι να το αποδεχτούν όχι σαν ένα μέτρο πίεσης, αλλά σαν ένα μέτρο βελτίωσης και μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τους. Εάν δεν το δούνε έτσι πιστεύω πως δεν θα έχει επιτυχία.

Ερώτηση 6: Ποια είναι η άποψη σας σχετικά με το Ν.3852/2010 (Πρόγραμμα Καλλικράτης) είναι εφικτοί οι στόχοι του και η εφαρμογή τους από τους εργαζομένους της Π.Β.Α.;

Σ1: Νομίζω ότι είναι σχετικά ένα τακτοποιημένο πρόγραμμα το οποίο βοήθησε σε κάποιες περιπτώσεις. Το μεγάλο του λάθος είναι ότι δεν έλαβε υπόψη του την πολυνησιωτικότητα. Ειδικά σε εμάς στην Π.Β.Α., γιατί σε άλλες περιφέρειες νομίζω ότι τους βοήθησε πάρα πολύ. Στην Π.Β.Α. δεν βοηθάει η νησιωτικότητα καθώς και η αδυναμία επικοινωνίας. Για παράδειγμα η Π.Β.Α. έχει 3 διευθύνσεις κρατικών υπηρεσιών. Μια στη Λέσβο (που εξυπηρετεί και την Λήμνο) , μια στη Χίο (που εξυπηρετεί και Οινούσες, Ψαρά) και μία στη Σάμο (που εξυπηρετεί και την Ικαρία). Αυτές οι 3 υπηρεσίες έχουν έναν διευθυντή-προϊστάμενο και υπάρχει και ένας γενικός διευθυντής πάνω από τον κάθε διευθυντή ο οποίος βρίσκεται στην έδρα στην Μυτιλήνη. Αν τον έχουμε δει αυτόν τον άνθρωπο 2 ή 3 φορές τον χρόνο είναι ζήτημα. Πως μπορείς λοιπόν να διοικήσεις ως γενικός διευθυντής 3 υπηρεσίες οι οποίες για να μετακινηθείς και να πας χρειάζεσαι τουλάχιστον 2-3 μέρες και να λύσεις κάποια προβλήματα από κοντά, διότι δεν λύνονται όλα από απόσταση. Αυτό λοιπόν ο Καλλικράτης δεν το έλαβε υπόψη του. Επίσης για παράδειγμα η Χίος είναι ένας ενιαίος Δήμος και υπάρχει και η Π.Ε. Χίου που περιλαμβάνει όλη την Χίο, οπότε δεν υπάρχει ξεκάθαρη αρμοδιότητα στον καθένα. Ακόμα ένα βασικό είναι ότι δεν υπάρχει διαπεριφερειακότητα, δηλαδή κανένα έργο δεν μπορεί να γίνει και εξυπηρετήσει και τις 3 Π.Ε., και δεν μπορεί να υπάρξει και συνεργασία. Άρα λειτουργούμε σαν ανεξάρτητα κομμάτια ενός ενιαίου συνόλου που λέγετε Π.Β.Α. Αυτό είναι το πρόβλημα το οποίο δεν έψαξαν καλά στον Καλλικράτη, κατά τα άλλα μπορώ να πω ότι τακτοποίησε πολλά πράγματα και έχει μια λογική λειτουργία πιο οργανωμένη σε σχέση με αυτό που υπήρχε παλιότερα.

Σ2: Οι 2 βαθμοί αυτοδιοίκησης και ο χωρισμός της χώρας σε περιφέρειες ώστε να υπάρχει η διακριτή έννοια των περιφερειών σε σχέση με τις υπόλοιπες κρατικές υπηρεσίες προκύπτουν από το σύνταγμα. Στη Χίο υπάρχει η εξής ιδιαιτερότητα, είναι ίσως όπως έγινε σε σχέση με τα υπόλοιπα νησιά της περιφέρειας, ταυτίζεται χωρικά η έννοια του 1^{ου} με του 2^{ου} βαθμού αυτοδιοίκησης. Υπάρχει ένα θέμα πολυπλοκότητας και κυρίως έχει να κάνει με το ποιοι άνθρωποι το διαχειρίζονται. Στη συγκεκριμένη περίπτωση θέλει σαφή ερμηνεία του νόμου, ποιος είναι αρμόδιος για τι , σχετικά με το νομοθετικό πλαίσιο, βέβαια για να προβλέψει ο νομοθέτης τέτοιες αγκυλώσεις και προβλήματα, έχει δώσει την ευελιξία με τις λεγόμενες προγραμματικές συμβάσεις. Ο Καλλικράτης, κατά την άποψη μου συγκριτικά με το υπόλοιπο κομμάτι της λειτουργίας των παλιών νομαρχιών ή των παλιών υπηρεσιών όπου δεν είχαν εκλεγμένα πρόσωπα και δεν λογοδοτούσαν, έχει προβλέψει τα συγκεκριμένα. Είναι όμως θέμα εφαρμογής και πολιτικής βούλησης των εκάστοτε κυβερνόντων των οργανισμών το πώς θα το εφαρμόσουν. Το μόνο που δεν έχει λάβει υπόψη του για την Π.Β.Α. είναι η πολυνησιωτικότητα, που προφανώς τα κοινά τους θέματα είναι λίγα καθώς το κάθε νησί έχει τα δικά του προβλήματα και δεν μπορούν να γίνουν ενιαίες δράσεις και έργα σε αυτά που θα έχουν αντίκτυπο σε όλη την περιφέρεια.

Σ3: Κατά την άποψή μου δεν βοήθησε καθόλου ο Καλλικράτης, διότι το μειωμένο σε αριθμό προσωπικό υποχρεώθηκε να το μοιράσει στους δήμους, οπότε με το ήδη μειωμένο προσωπικό και λόγω ότι εδώ και πολλά χρόνια έχουν να γίνουν νέες προσλήψεις, διαιρέθηκε και έγινε ακόμα πιο αισθητή η έλλειψη προσωπικού και συνεπώς δεν βοήθησε στη λειτουργία της διοίκησης. Επίσης στην Π.Β.Α. υπολειπόμενοι οι υπηρεσίες καθώς δεν υπάρχει το απαραίτητο προσωπικό για να αναλάβει αυτές τις θέσεις. Συνεπώς οι στόχοι του Καλλικράτη δεν μπορούν να εφαρμοστούν πλήρως λόγω της έλλειψης προσωπικού.

Σ4: Νομίζω ότι ο Καλλικράτης είναι πολύ οριζόντιος σαν νόμος και δεν είναι ευέλικτος στις νησιωτικές περιοχές. Οι περιφέρειες δημιουργήθηκαν διότι απαίτησε η Ε.Ε. να ενισχύσουν την αποκέντρωση, οπότε να χρηματοδοτούν κατευθείαν τις

περιφέρειες για να υπάρχει η περιφερειακή ανάπτυξη. Όταν διορίστηκα ταξίδεψα με μεγάλη χαρά σε όλα τα νησιά. Με τον Καλλικράτη αυτή η δυνατότητα δεν υπάρχει. Κάθε νησί έχει τις δικές του βασικές υπηρεσίες και προσπαθεί να ανταπεξέλθει. Όμως τώρα λόγω της υποστελέχωσης των υπηρεσιών κάποιες υπηρεσίες ή τμήματα δεν έχουν άτομα και δεν είναι διατεθειμένοι οι εργαζόμενοι να μεταβούν σε άλλα νησιά για να εξυπηρετήσουν διότι αυτό δεν αναγράφεται μέσα στις αρμοδιότητες του Καλλικράτη. Προσωπικά νομίζω ότι χρειάζεται η περιφέρεια να έχει έγκυρο προγραμματικό ρόλο και να υπάρχει πρόγραμμα ανά νησί. Αυτό από τον Καλλικράτη δεν έχει προωθηθεί διότι η περιφέρεια κάνει δακοκτονία, καθαρίζει τους χείμαρρους, καθαρίζει ρέματα, κάνει μεταφορές μαθητών. Θα πρέπει δηλαδή να ξεκαθαριστούν οι αρμοδιότητες της περιφέρειας και τον δήμων διότι δεν είναι σωστά δομημένες και ξεκάθαρες. Εγώ θα ήθελα πραγματικά να υπάρχει μια ευελιξία που θα μπορούσαν οι υπάλληλοι από όλα τα τμήματα, από όλα τα νησιά να πάνε όπου είναι χρήσιμοι. Πιστεύω ότι θα έπρεπε ο Καλλικράτης να προβλέψει για τα νησιά μια άλλου είδους εξυπηρέτηση από τις υπηρεσίες.

Σ5: Πιστεύω ότι ήταν ένα πολύ καλό νομοθέτημα, κατά κάποιο τρόπο ήταν μια μεταρρύθμιση, το γεγονός ότι δημιούργησε τις αιρετές περιφέρειες αλλά και τους δήμους που ενοποίησε κάποιους. Γενικά όμως στη φιλοσοφία του ήταν σωστό, και οι αρμοδιότητες που έδωσε, εκείνο όμως που δεν έδωσε ήταν το προσωπικό με αποτέλεσμα και η περιφέρεια και οι δήμοι να έχουν αυξημένες αρμοδιότητες άρα αυξημένες απαιτήσεις και οι πολίτες από εκείνους χωρίς τις απαραίτητες προσλήψεις. Για παράδειγμα στην Περιφέρεια πέρυσι πήρανε κάποιους μηχανικούς που είχαν να πάρουνε πάνω από 10 χρόνια. Είναι τόσο λίγο το προσωπικό που δεν καλύπτουν όλες τις αρμοδιότητες. Επίσης λόγω της πολυνησιονικότητας δεν είναι εφικτή η συχνή μετακίνηση, άρα δημιουργούνται προβλήματα ή καθυστερήσεις ως προς την υλοποίηση των έργων διότι δεν υπάρχει έγκαιρη επικοινωνία.

Σ6: Έχει πολλά προβλήματα ο Καλλικράτης, γιατί υπάρχουν πολλά λάθη και δεν ανταποκρίνεται στη σημερινή κατάσταση. Για παράδειγμα περιγράφει αρμοδιότητες υπηρεσιών και αυτές δεν αντιστοιχούν στην πραγματικότητα. Είχανε πει ότι κάποια πράγματα θα τα πάρουν οι δήμοι, κάποια αντικείμενα από την Περιφέρεια, και όμως

ακόμα δεν τα έχουν πάρει, ενώ στον Καλλικράτη φαίνονται άλλα. Το προσωπικό κάνει πραγματικά προσπάθεια για να μπορέσει να αποκωδικοποιήσει τον Καλλικράτη αλλά και για να τα υλοποιήσει.

Σ7: Μας πήρε 10 χρόνια για να καταλάβουμε τι είναι ο Καλλικράτης. Οι στόχοι του εφαρμόζονται από τους εργαζομένους όσο είναι δυνατόν. Ο Καλλικράτης όμως δημιούργησε μεγάλα προβλήματα στην τοπική κοινωνία. Για παράδειγμα στην αρχή μαζεύτηκαν όλες οι υπηρεσίες στην Μυτιλήνη, και ένας άνθρωπος ο οποίος ήταν στην Λήμνο έπρεπε να πάρει το καράβι να πάει στη Μυτιλήνη για να εξυπηρετηθεί. Δεν λήφθηκαν υπόψη αντικειμενικά θέματα όπως και η πολύ-νησιωτικότητα. Λύνονται σιγά-σιγά όμως χρειάζεται ακόμη δουλειά. Ο Καλλικράτης έγινε από την κεντρική διοίκηση για να μειωθούν τα κόστη, το προσωπικό και οι εργασίες.

Σ8: Το σημαντικό μειονέκτημα του Καλλικράτη είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τη νησιωτικότητα, και αυτό για τα νησιά τους δορυφόρους λειτουργεί σαν τροχοπέδη και στη διοικητική λειτουργία αλλά και στην ανάπτυξη. Ο Καλλικράτης αφαίρεσε σημαντικά εργαλεία από τα νησιά. Για παράδειγμα μετέφερε στην έδρα τον προγραμματισμό των έργων. Δηλαδή οι συνάδελφοι στη Μυτιλήνη θα πρέπει να οργανώσουν τα έργα της Χίου. Από εκεί και μόνο μπορεί κάποιος να καταλάβει ότι υπάρχει ουσιαστικό πρόβλημα. Έχει συγκεντρωθεί μεγάλος όγκος εργασίας στην έδρα και αρμοδιότητες και λόγω του μειωμένου προσωπικού δεν λειτουργεί σωστά όλο το σύστημα.

Σ9: Κεντρική στόχευση του προγράμματος Καλλικράτη υπήρξε η δημιουργία λιγότερων και μεγαλύτερων σε μέγεθος Ο.Τ.Α., ισχυρότερων και ικανότερων μονάδων να αναλάβουν την τοπική διεκπεραίωση αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του κράτους. Οι συνθήκες της δημοσιονομικής προσαρμογής που προκλήθηκαν από την οικονομική κρίση, και άλλες καταγεγραμμένες αστοχίες είχαν ως αποτέλεσμα οι διοικητικές συνενώσεις να μην συνοδεύονται από τα εχέγγυα εκείνα που θα διασφαλίσουν την ουσιαστική αποκέντρωση από το συγκεντρωτισμό της κεντρικής διοίκησης, με αποτέλεσμα την αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου

λίγα χρόνια αργότερα από το πρόγραμμα Κλεισθένης. Όπως σημειώνει σε έκθεσή του ο Σ.τ.Π., οι μεταρρυθμίσεις του προγράμματος Καλλικράτης δεν εμπεδώθηκαν πλήρως τόσο θεσμικά όσο και λειτουργικά από τις υπηρεσίες της Αυτοδιοίκησης, ενώ παράλληλα διατηρήθηκε η ασάφεια ή ακόμα και η σύγχυση αρμοδιοτήτων, καθώς υπηρεσίες αρμόδιες για ορισμένες διαδικασίες οφείλουν να δέχονται ως δεδομένες πράξεις άλλων υπηρεσιών. Επικάλυψη αρμοδιοτήτων παρατηρήθηκε και μεταξύ Αποκεντρωμένης Διοίκησης και αιρετής Περιφέρειας. Υπάρχει μια διαρκής διαδικασία επίλυσης τέτοιων ζητημάτων. Η μεταφορά νέων αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες δεν συνοδεύτηκε από την απαραίτητη πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού και η επιμόρφωση του υπάρχοντος στελεχιακού δυναμικού δεν θεωρείται επαρκής.

Η κατανομή του προσωπικού στις διάφορες υπηρεσίες θεωρείται ως άνιση με αδύναμη στελέχωση των Ο.Τ.Α. Οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις όπως του Ν.4024/2011 για τους Ο.Τ.Α. α' και β', όπου καταργήθηκαν οι οργανικές θέσεις, υπάλληλοι τέθηκαν σε διαθεσιμότητα ή εργασιακή εφεδρεία, υποχρεωτικές μετατάξεις σε κεντρικές υπηρεσίες, οι περιορισμοί σε νέες προσλήψεις και η συνταξιοδότηση σεβαστού αριθμού υπαλλήλων επέτειναν το πρόβλημα. Το Ε.Σ.Κ. αποδυνάμωσε περαιτέρω τη δυναμικότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης σε προσωπικό. Η κατάσταση επιβαρύνθηκε περισσότερο από τη συνεχή σύσταση νέων δομών στη δημόσια διοίκηση, που ουδόλως ακολούθησαν την “ατζέντα” των διοικητικών μεταρρυθμίσεων για μικρή και ευέλικτη δημόσια διοίκηση, ιδίως τα τελευταία χρόνια, συστάθηκαν υπουργεία, ανεξάρτητες αρχές, γενικές γραμματείες, αυτοτελείς υπηρεσίες και στελεχώνονται κυρίως διαμέσω του Ε.Σ.Κ. αποψιλώνοντας τις υπηρεσίες των Ο.Τ.Α. Σε ένα διοικητικό σύστημα που δοκιμάζεται δηλαδή ο Καλλικράτης, η επίτευξη των στόχων του αποτελεί μια δύσκολη πρόκληση. Παράλληλα, παρατηρείται και αυξημένη δυσκολία εφαρμογής των στόχων που δεν είναι εύκολα προσδιορίσιμοι, σε αντίθεση με τους πιο μετρήσιμους και εύκολα προσδιορίσιμους στόχους του ιδιωτικού τομέα όπως για παράδειγμα το κέρδος.

Σ10: Πιστεύω ότι το Πρόγραμμα του Καλλικράτη δεν έχει στόχους αλλά γενικότητες. Ο Καλλικράτης είναι ένα εργαλείο για την εφαρμογή της διοίκησης σε όλα τα επίπεδα στην Π.Β.Α. Έχει σημεία τα οποία είναι πολύ ασθενή. Η νησιωτικότητα δεν

μπορεί να λειτουργεί έτσι όπως την έχει ορίσει ο Καλλικράτης. Θα πρέπει για την νησιωτικότητα να υπάρχει μια άλλη μορφής οργάνωσης και θα έλεγα μιας μορφής «Λύσεις των προβλημάτων επί τόπου» αλλά λέγοντας το και διαφορετικά να μην υπάρχει συγκεντρωτισμός στην έδρα της Π.Β.Α., διότι αυτό δημιουργεί προβλήματα και στο χρόνο αλλά και στη γνώση του αντικειμένου. Η μη γνώση του αντικειμένου επειδή είναι μια άλλη περιοχή μακριά από την έδρα και που τα δεδομένα είναι τελείως διαφορετικά δημιουργεί εσφαλμένες αποφάσεις και αστοχίες. Δεν μπορεί οι θέσεις ευθύνης διευθυντών και γενικών διευθυντών να είναι μόνο στην έδρα. Αυτό θα πρέπει να γίνει και για τις ίσες ευκαιρίες απέναντι στο προσωπικό. Είναι ανάγκη οι θέσεις ευθύνης να είναι σε οποιαδήποτε άλλη ενότητα, αυτό σημαίνει ίσες ευκαιρίες και συνάμα ικανότεροι άνθρωποι να αναλαμβάνουν τα υψηλότερα καθήκοντα στην Π.Β.Α. έτσι ώστε να βελτιώνεται η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα αυτού του οργανισμού. Τέλος εκείνο που είναι πολύ σημαντικό είναι ότι και η νοοτροπία στους υπαλλήλους της έδρας λειτουργεί ακριβώς όπως και σε επίπεδο αιρετών, δηλαδή θεωρούν ότι οι υπάλληλοι που είναι σε άλλες ενότητες είναι παρακλάδια κατά κάποιο τρόπο, είναι παραρτήματα και η σχέση δεν είναι καλή. Δεν βοηθάει λοιπόν ο Καλλικράτης ώστε να υπάρχει Περιφερειακή συνείδηση στο προσωπικό αλλά και στους αιρετούς.

Ερώτηση 7: Συμφωνείτε με το Ν.4024/2011 (Ενιαίο Μισθολόγιο – Βαθμολόγιο) σχετικά με τη μισθολογική εξέλιξη των εργαζομένων;

Σ1: Κατά βάθος δεν συμφωνώ, υπάρχει όμως το εξής ζήτημα, εάν έπρεπε να το αλλάξουμε αυτό με ποιο τρόπο θα μπορούσε να αλλάξει; Νιώθω τελικά πως έχουμε μείνει στο Ενιαίο Μισθολόγιο γιατί το να μεταβούμε σε κάτι άλλο είναι ριψοκίνδυνο και πιθανόν να οδηγήσει σε χειρότερα ζητήματα από αυτά που αντιμετωπίζουμε με το ενιαίο Μισθολόγιο. Δηλαδή ποιος θα κρίνει το ποιος πρέπει να πάρει περισσότερα χρήματα; Με ποια κριτήρια; Πως θα ελεγχθεί αυτό; Είναι ερωτήματα τα οποία δεν ξέρω αν θα μπορούσα να τα απαντήσω. Σίγουρα αυτό που μπορώ να πω με βεβαιότητα είναι ότι αρκετοί από τους δημόσιους υπαλλήλους αδικούνται με τους μισθούς που παίρνουν, και αρκετοί σε σημαντικό ποσοστό ευνοείτε για την δουλειά που κάνει.

Σ2: Το μισθολόγιο είναι πόσα χρήματα παίρνει κανείς στο δημόσιο τομέα και αν αυτά τα χρήματα θα πρέπει να είναι τα ίδια σύμφωνα με την κατηγορία εκπαίδευσης του καθένα, τα χρόνια προϋπηρεσίας, τα μεταπτυχιακά του κτλπ. Η δική μου προσωπική άποψη είναι στη σωστή κατεύθυνση, διότι έχουμε ζήσει στο παρελθόν με την επιδοματική πολιτική που υπήρχε, να είναι πιο πολλά τα επιδόματα που προέκυπταν από τον ίδιο το μισθό. Ο μισθός στα ιδιωτικά μοντέλα λειτουργίας είναι συνδεδεμένος με την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Αν μπορούσε κανείς να μετρήσει θέματα παραγωγικότητας έπρεπε οι μισθολογικές αυξήσεις ή οι μισθολογικές διαφορές να ακολουθούν αυτό το μοντέλο. Επειδή όμως στο δημόσιο η μέτρηση της παραγωγικότητας είναι δύσκολο κομμάτι να το καταποιάσει κανείς, διότι δεν υπάρχουν στοχοθεσίες κλπ. υπήρχε η άποψη ότι όταν είχε ξεφύγει το σύστημα ότι έπρεπε να βάλουμε μια τάξη. Οι προϊστάμενοι να παίρνουν τα επιδόματά τους για να μπορούν να ασκήσουν το επίδομα θέσης όπως λέγεται και μετά υπάρχει το διακριτό που έχει να κάνει με 2 κομμάτια. Το ένα είναι το επίπεδο εκπαίδευσης του καθένα και το δεύτερο η παλαιότητα και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Άρα συμφωνώ με το Ενιαίο Μισθολόγιο, διότι τι κίνητρο να έχω εγώ όταν ο υπάλληλος μου λόγω των επιδομάτων λαμβάνει μηνιαίως μεγαλύτερο μισθό από εμένα που είμαι προϊστάμενος του;

Σ3: Κατά την άποψη μου θα πρέπει να υπάρχει ένα εξασφαλισμένο σύστημα αμοιβών ανάλογα με την πυραμίδα, και από εκεί και πέρα θα πρέπει να υπάρχουν μόνους με βάση τις αποδόσεις. Να θέτονται στόχοι στην αρχή του χρόνου, να βλέπουμε αν επιτυγχάνονται και να υπάρχει ένα σύστημα ορθής αξιολόγησης του αποτελέσματος. Πιστεύω ότι θα έπρεπε να υπάρχει ένας εξασφαλισμένος μισθός για όλους ανάλογα με την θέση και από και πέρα, επιπλέον αμοιβή ανάλογα με τους στόχους. Θεωρώ πως αυτό μπορεί να εφαρμοστεί στην Π.Β.Α. σε όλα τα τμήματα καθώς υπάρχουν στόχοι, αλλά δεν τους αναγνωρίζουμε ως δημόσια διοίκηση γιατί δεν μας αρέσει να εργαζόμαστε όσο θα έπρεπε.

Σ4: Ναι φυσικά, γιατί να μην υπάρχει ενιαίο Μισθολόγιο; Μέχρι τώρα όπου εφαρμόστηκαν τα επιδόματα ή όποιου άλλου είδους επιπλέον αμοιβής, υπήρχαν ώστε να δημιουργούνται συγκρούσεις και να διαλύονται οι υπηρεσίες. Όπως και η αξιολόγηση όταν γινότανε αλλά και αυτού του είδους τα μέτρα. Μέχρι στιγμής δεν υπάρχει ωριμότητα, δεν ξέρω τι λείπει αλλά μάλλον όλα αυτά καταστρέφουνε τη διοίκηση παρά την βελτιώνουν.

Σ5: Στη φιλοσοφία του ενιαίου μισθολογίου ναι συμφωνώ, όπως επίσης και στη δυνατότητα που δίνει με τη μισθολογική εξέλιξη. Γενικά υπήρχαν πάρα πολλές ανισότητες στο δημόσιο και νομίζω ήταν μια καλή προσέγγιση, βέβαια πάντα υπάρχουν στοιχεία βελτίωσης. Πιστεύω πως κάποια στιγμή θα πρέπει να εισάγει ένα μόνους αποδοτικότητας. Να δώσει κίνητρο στους υπαλλήλους που δουλεύουν πραγματικά, να έχουν πέρα από την ηθική ανταμοιβή και μια χρηματική ανταμοιβή. Εάν δεν υπάρχει εχέγγυο μέσω αξιολόγησης τότε θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω της επίτευξης των στόχων που θέτουν.

Σ6: Το μισθολόγιο δεν ανταποκρίνεται στην σημερινή πραγματικότητα. Ο μισθός είναι ένα πράγμα το οποίο ο εκάστοτε αποφασίζει και διατάζει και δεν ρωτάει κανέναν. Η κάθε θέση εργασίας έχει τις δικές της ευθύνες. Υπάρχουν προϊστάμενοι ή διευθυντές που το τμήμα τους δεν έχει τόσο μεγάλο όγκο δουλειάς όμως αμείβονται το ίδιο με άλλους διευθυντές που έχουν πολύ μεγαλύτερο όγκο δουλειάς. Πιστεύω ότι δεν είναι δίκαιο το ενιαίο μισθολόγιο αλλά και από την άλλη ποιος θα μπορούσε να αξιολογήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων ώστε να αμείβονται ανάλογα της εργασίας τους;

Σ7: Συμφωνώ σε αντικειμενικά κριτήρια μισθολογίου, αλλά σε κάποια σημεία θα πρέπει κι' αυτό να συνδεθεί με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Θα πρέπει να στηθεί ένας μηχανισμός ελέγχου αποδοτικότητας από το υπουργείο. Όμως πριν πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει οι υπηρεσίες να είναι δομημένες και στημένες σωστά. Διότι όπως είπα και παραπάνω τοποθετούνται εργαζόμενοι σε θέση ευθύνης χωρίς τα κατάλληλα κριτήρια και δεν ξέρουν καν το αντικείμενο της εργασίας τους.

Για ποιο λόγο λοιπόν 2 διευθυντές να αμείβονται το ίδιο ενώ ο ένας εργάζεται περισσότερο και ξέρει το αντικείμενο εργασίας του ενώ ο άλλος δεν εργάζεται όπως θα έπρεπε και δεν γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του;

Σ8: Σε εισαγωγικά Ενιαίο Μισθολόγιο διότι ναι μεν ξεκινήσανε σε μια βάση, κρατήσανε διαφορές γιατί ποτέ δεν υπήρχε ενιαίο μισθολόγιο στο δημόσιο, ούτε υπάρχει. Θεωρώ πως υπάρχει μια βάση από τα υπουργεία και βάζουνε δωράκια από εδώ, δωράκια από εκεί, κάποια άλλα έξτρα και δεν εφαρμόστηκε ποτέ. Οι νεοδιόριστοι του υπουργείου και συνεπώς της Π.Β.Α. θα πάνε με το ενιαίο μισθολόγιο και θα είναι σε ένα γραφείο με έναν συνάδελφό τους, Π.Ε. ας πούμε ο οποίος είναι υπάλληλος 7 χρόνων και έχει κρατήσει μια προσωπική διαφορά. Άρα για ποιο ενιαίο μισθολόγιο μιλάμε; Για παράδειγμα οι συνάδελφοι στο μεταφορών έχουν κάποιο επίδομα επειδή συμμετέχουν σε κάποιες εξετάσεις του υπουργείου. Πιστεύω ότι καταστρατηγείται και ότι ποτέ δεν υπήρχε ενιαίο μισθολόγιο στο δημόσιο και ούτε θα υπάρχει κατά την άποψή μου. Κατά την άποψή μου θα έπρεπε να υπάρχει ενιαίο μισθολόγιο που να είναι όμως ενιαίο χωρίς τα επιπλέον της κυβέρνησης που ωφελούν μόνο κάποια άτομα λόγω κομματικών πεποιθήσεων.

Σ9: Οι μισθολογικές αμοιβές και το σύστημα προαγωγών ακολουθεί μια μηχανιστική διαδικασία αποσυνδεδεμένη από την αποδοτικότητα του υπαλλήλου, αφού μέχρι τώρα στη χώρα μας δεν εφαρμόζεται με συνέπεια αντικειμενικός τρόπος αξιολόγησης των υπαλλήλων και δεν έχει εφαρμοστεί σύστημα στοχοθεσίας με σαφείς, αντικειμενικούς και υλοποιήσιμους στόχους. Περαιτέρω, το υφιστάμενο σύστημα αποκλείει το μισθολόγιο και το βαθμολόγιο να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία παρακίνησης των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα “φαύλο” κύκλο.

Σ10: Νομίζω ότι υπάρχει ένα θέμα δικαιοσύνης. Σαν δεύτερη εναλλακτική επιλογή στην περίπτωση που είναι μετρήσιμα, αντικειμενικά και να μην είναι χαριστικά, βεβαιότατα συμφωνώ αλλά εδώ πέφτουμε σε συνδικαλιστικές τρικλοποδιές και γενικότερα διεκδικήσεις που μπορεί αυτά να τα ισοπεδώσουν. Εάν αυτό μπορεί

πραγματικά να λειτουργήσει με σωστά, αντικειμενικά και μετρήσιμα στοιχεία τότε συμφωνώ απόλυτα.

Ερώτηση 8: Πως αξιολογείτε το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού; Θεωρείτε πως μπορεί να συμβάλει στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων των δημόσιων οργανισμών; Τι προτάσεις βελτίωσης θα μπορούσατε να προτείνετε;

Σ1: Είμαι από τους ανθρώπους που δεν κάνω αξιολόγηση, διαφωνώ με το σύστημα, μπορεί να υπάρχουν και κυρώσεις γι' αυτό το θέμα όμως δεν συμφωνώ με τον τρόπο που έχουν επιλέξει να γίνονται οι αξιολογήσεις του προσωπικού. Επειδή η άρνηση δεν είναι κάτι που μου αρέσει, είχαμε υποβάλει σαν σύλλογος της τότε περιφερειακής ενότητας Χίου προτάσεις. Το πρώτο και βασικότερο είναι ότι θα πρέπει να μούνε στοχοθεσίες συγκεκριμένες και ρεαλιστικές, θα πρέπει να δοθούν περιγραφές θέσεων εργασίας, τι περιμένουν από τον κάθε εργαζόμενο ώστε να μπορούν να τον αξιολογήσουν. Επειδή όμως ένας άνθρωπος μπορεί να μην είναι αποδοτικός και μπορεί να μη βγάξει τους στόχους που θα θέλαμε, αλλά η προθυμία του ξεπερνάει έναν οποιονδήποτε μέσα στην υπηρεσία, δεν μπορείς να τον βαθμολογείς μόνο με ποσοτικά κριτήρια. Όταν λοιπόν φτάσουμε σε ένα επίπεδο όπου η αξιολόγηση θα είναι ώριμη και σωστή, και θα υπάρχει τρόπος με τον οποίο θα μπορεί να γίνει σωστή η αξιολόγηση, εγώ θα την υπερασπιστώ ώστε να γίνετε η αξιολόγηση. Επίσης λόγω της έλλειψης του προσωπικού στην κάθε υπηρεσία, αναγκάζονται για παράδειγμα οι μηχανικοί να εργάζονται στο τμήμα της πληροφορικής, άρα πως εγώ μπορώ να αξιολογήσω αυτόν τον άνθρωπο ο οποίος δεν μπορεί να υλοποιήσει τις δικές του αρμοδιότητες αφού καλύπτει άλλες θέσεις που είναι κενές ταυτόχρονα με τα δικά του καθήκοντα;

Εάν μιλούσαμε για αξιολόγηση εγώ θα πρότεινα η αξιολόγηση να ξεκινούσε από τις υπηρεσιακές μονάδες, δηλαδή να αξιολογηθεί συνολικά, να δει τι δουλειά κάνει κάποιος και μετά να περάσουμε στην αξιολόγηση του προσωπικού.

Σ2: Η αξιολόγηση όπως εφαρμόζεται στο δημόσιο είναι ένα κενό γράμμα αυτή τη στιγμή. Εγώ είμαι υπέρ της αξιολόγησης και μάλιστα είμαι υπέρ της αξιολόγησης ότι πρέπει να την κάνουμε εμείς οι ίδιοι, διότι υπάρχουν και θέματα τέτοια. Επίσης η αξιολόγηση να είναι αμφίδρομη, και από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω. Πιστεύω ότι υπάρχει τυπική ποσόστωση διαδικασίας και χάνεται η ουσία. Αλλά επειδή είναι υπό αμφισβήτηση καίρια κατά πόσο εγώ για παράδειγμα έχω τα εχέγγυα να αξιολογήσω τον διπλανό μου, και να βαθμολογήσω αντικειμενικά γι' αυτό έχει πέσει σε αδράνεια το σύστημα αξιολόγησης. Δηλαδή γίνεται για να γίνεται, και όπου χρειάστηκε να το λάβουμε υπόψη τους όπως είναι οι κρίσεις των προϊσταμένων δεν το λαμβάνει. Στο τέλος κάθε χρόνου αξιολογούμαστε και αξιολογούμε αλλά στην ουσία είναι μια διαδικασία για να γίνεται τυπική. Δεν ξέρω αν το ελληνικό δημόσιο μπορεί εν γένει να λύσει αυτά τα προβλήματα. Το ιδεατό θα ήταν να τα λύσει για να μπορεί να λειτουργήσει, να μπορεί τον άνθρωπο που τον βλέπεις ότι είναι καλύτερος, ότι προσπαθεί, είναι ομαδικός, έχει καλή συμπεριφορά στον πολίτη, όλα αυτά τα οποία τυπικά καθόμαστε και μετράμε, ώστε να τον αξιολογήσουμε, να είναι ουσιαστικά. Επίσης να πάψει το συναισθηματικό κομμάτι των γνωριμιών ανάμεσα στις υπαλληλικές σχέσεις, διότι δεν τα έχει λύσει η ελληνική κοινωνία αυτά τα θέματα.

Σ3: Το σύστημα αξιολόγησης έτσι όπως έχει εφαρμοστεί στο δημόσιο γίνεται περισσότερο με τυπικούς όρους για να τελειώνουμε με την διαδικασία και όχι για να κάνουμε πραγματική αξιολόγηση. Αυτό γίνεται διότι δεν ακολουθείτε από ένα σύστημα αμοιβών ή ποινών, έτσι ώστε να ξέρω ότι αξιολογώντας ένα υψηλό στέλεχος αυτό θα επιφέρει ανέλιξη ή επιπλέον αμοιβή, αυτά δεν υπάρχουν οπότε υπάρχει ένα τυπικό χαρτί που αξιολογώ και αξιολογούμαι. Αν συνδεθεί με σύστημα ποινών και αμοιβών τότε θα έχει αποτέλεσμα, οπότε πιστεύω πως δεν έχει εφαρμοστεί ορθά στην Ελλάδα.

Σ4: Μέσα στη χρονιά μπαίνουν στόχοι οι οποίοι θα πρέπει να υλοποιηθούν. Λόγω της έλλειψης προσωπικού στην Π.Β.Α. και θα μιλήσω για τον δικό μου τομέα, όταν έχω 6 άτομα στην επίβλεψή μου τα οποία δεν δουλεύουν μόνο τις ώρες που θα έπρεπε να εργάζονται αλλά εργάζονται και τα απογεύματα, θυσιάζοντας έτσι

προσωπικές τους ώρες και κάνοντας όχι μόνο δουλειές που αφορούν την αρμοδιότητά τους αλλά και άλλες όπως ακόμα και καθαριότητα, πως μπορώ εγώ να αξιολογήσω αυτά τα παιδιά; Άρα για εμένα θα έπρεπε πρώτα να αξιολογηθούν οι υπηρεσίες και μετά οι υπάλληλοι. Αυτό θα ήταν για εμένα η βελτίωση.

Σ5: Η βελτίωση των στρατηγικών στόχων προϋποθέτει αρχικά την ύπαρξη της λογικής πρόληψης, σωστού σχεδιασμού και τον καταμερισμό εργασίας. Όταν η αξιολόγηση έρθει μετά το πέρας της χρονιάς στο επίπεδο των στόχων μπορεί μόνο να αποτελέσει έναν άτυπο απολογισμό προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν λάθη στο μέλλον. Η αξιολόγηση έχει κι άλλους διαφορετικούς στόχους που δεν θα έπρεπε να συνδέονται αυστηρά με τη συμβολή στη στοχοθεσία. Όταν συζητάμε για στοχοθεσία πρέπει να συζητάμε παράλληλα και για κίνητρα, για προσήλωση στη στόχευση της εκάστοτε ηγεσίας και να υπάρχει καλή γνώση του αντικειμένου. Επίσης να υπάρχει διαρκής εκπαίδευση, δια βίου μάθηση και εκπαίδευση σε ομάδες. Κατά την γνώμη μου αν δοθεί το κίνητρο για απόδοση θετική ίσως τότε να μπορέσει να γίνει η αξιολόγηση. Η ποινή μπορεί να μπει δύσκολα όπως για παράδειγμα να αφαιρέσεις τον μισθό από κάποιον υπάλληλο, όμως θετικά εκεί μπορεί να το δώσει πραγματικά σε αυτόν που αξίζει.

Σ6: Θεωρώ πως η αξιολόγηση δεν είναι σωστή, διότι πως θα αξιολογήσεις τον υπάλληλό σου όταν πρώτα δεν έχουν αξιολογηθεί οι δομές και υπάρχουν τόσες κενές θέσεις τις οποίες πρέπει αυτός ο υπάλληλος να τις αντικαθιστά; Πάσχει πάρα πολύ το σύστημα, και θα έπρεπε αρχικά να γίνουν προσλήψεις. Πολλές φορές χρειαζόμαστε περισσότερους υπαλλήλους για να προλάβουμε τις προθεσμίες και δανειζόμαστε από άλλα τμήματα. Άρα πως θα πρέπει να αξιολογήσω αυτό τον υπάλληλο; Πιστεύω ότι οι παράμετροι και όλα τα υπόλοιπα που θέτουν δεν συνάδουν με την πραγματικότητα. Επίσης μέσα από την αξιολόγηση από τους προϊσταμένους στους υπαλλήλους και το ανάποδο υπάρχουν προβλήματα ώστε να μην προκύψουν συγκρούσεις μεταξύ τους. Για παράδειγμα πολλές φορές ο προϊστάμενος φοβάται να αξιολογήσει χαμηλά τον υπάλληλο για να μην κάνει το ίδιο και ο υπάλληλος προς εκείνον. Συνεπώς καταλαβαίνετε ότι η αξιολόγηση δεν είναι τίποτα άλλο πέρα από

μια καθαρά τυπική διαδικασία και κατά την άποψη μου θα έπρεπε πρώτα να αξιολογηθούν οι δομές και μετά οι υπάλληλοι.

Σ7: Είναι απλά τυπικό, δεν είναι ουσιαστικό. Γίνεται για να γίνεται και σίγουρα χρειάζεται παρεμβάσεις. Θεωρώ πως μπορεί να συμβάλει στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων αρκεί να γίνεται σωστά. Είναι ανάγκη να είναι στημένη σωστά αρχικά η υπηρεσία, να υπάρχουν στόχοι και σωστή αξιολόγηση επίτευξης στόχων. Για παράδειγμα υπεύθυνοι για την οδοποιία είναι μια υπηρεσία από την Π.Β.Α., μέσα στις υποχρεώσεις της είναι ένας υπάλληλος να κάνει μια φορά την εβδομάδα επιθεώρηση των δρόμων προκειμένου να διαπιστώνει ζημιές και να δίνει αναφορά στην υπηρεσία για να πραγματοποιηθεί επιδιόρθωση αυτών. Αν όμως αυτό το τμήμα είναι επανδρωμένο με έναν άνθρωπο τι θα κάνει; Σε ποιους δρόμους θα πρωτοπάει; Άρα οι στρατηγικοί στόχοι που είναι και η κοινωνική ανάπτυξη και η βελτίωση των υπηρεσιών, σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι σωστά στημένος ο μηχανισμός. Πρώτα ο μηχανισμός λειτουργίας και μετά της αξιολόγησης του προσωπικού.

Σ8: Είπαμε πως η αξιολόγηση μέσω στόχων δεν μπορεί να γίνει κατά την άποψή μου τουλάχιστον στο τμήμα του διοικητικού οικονομικού. Θα μπορούσες μόνο να αξιολογήσεις την αποδοτικότητα, τις γνώσεις με υποκειμενικά κριτήρια ο κάθε προϊστάμενος. Όμως με αντικειμενικά κριτήρια και στοχοθεσία θα μπορούσε να λειτουργήσει στις απορροφήσεις κονδυλίων μέσω Ε.Σ.Π.Α. και στην αγροτική ανάπτυξη.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση της Π.Β.Α. η αξιολόγηση είναι καθαρά υποκειμενική και απλά είναι μια τυπική διαδικασία που γίνεται. Κατά την άποψή μου θα μπορούσαν να εφαρμόσουν ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης των εργαζομένων διότι όπως ανέφερα και πιο πάνω πιστεύω ότι δεν είναι εφικτό όλα τα τμήματα να έχουν στόχους.

Σ9: Τα πλεονεκτήματα του μοντέλου είναι αρκετά, αλλά προϋποθέτει στην εφαρμογή του αντικειμενικές και διαφανείς διαδικασίες. Για παράδειγμα, είναι αντικειμενική διαδικασία η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου από προϊστάμενο χαμηλότερων προσόντων

και δεξιοτήτων από τον ίδιο τον υπάλληλο, που δεν έχει τοποθετηθεί μετά από διαφανείς διαδικασίες αλλά με πολιτικά κριτήρια. Το ίδιο το σύστημα απαιτεί περαιτέρω βελτιώσεις. Για παράδειγμα, προβλέπεται αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους, οι οποίες απλά καταλήγουν να αρχειοθετούνται αφού δεν υπάρχει περαιτέρω πρόβλεψη για την αξιοποίηση αυτών. Διεθνώς δεν υπάρχουν “μαγικές” λύσεις και θα πρέπει να γίνεται προσαρμογή στις ιδιαίτερες συνθήκες και στην καλλιέργεια της κατάλληλης κουλτούρας.

Σ10: Η διαδικασία είναι απλά τυπική και απαξιωμένη. Πρέπει να βρεθεί ένας τρόπος που να μετράει εκτός από τα τυπικά προσόντα και την ικανότητα του ατόμου, να μετράει τις πρωτοβουλίες, την αποτελεσματικότητα στην υλοποίηση του έργου, την επικοινωνία με το προσωπικό (προϊσταμένους-υφιστάμενους) γιατί στις θέσεις ευθύνης για να μπορέσεις και να είσαι αποτελεσματικός πρέπει να είσαι ένας άνθρωπος δυναμικός, διεκδικητικός, επικοινωνιακός, εργασιομανής, να ενημερώνεσαι και να επιμορφώνεσαι συνέχεια έτσι ώστε να είσαι και μέσα στην τεχνολογία και μέσα στην επικαιρότητα. Ως προτάσεις βελτίωσης για την Π.Β.Α. θεωρώ ότι θα έπρεπε οπωσδήποτε να υπάρχει μια Περιφερειακή συνείδηση στο προσωπικό πρωτίστως και να υπάρχει ένα καλό πνεύμα συναδελφικότητας έτσι ώστε να υπάρχει σεβασμός και συνεργασία των υπαλλήλων. Κανείς δεν είναι υποδεέστερος του κανενός γιατί υπάρχει και μια έπαρση από πλευράς έδρας προς στους συναδέλφους που είναι στις άλλες Περιφερειακές ενότητες και να υπάρχει ένα μέτρο και σταθμό για όλες τις Περιφερειακές ενότητες και συνεπώς για όλη την Π.Β.Α.

Ερώτηση 9: Θεωρείτε πως μπορεί να καλλιεργηθεί μια στρατηγικά στοχευμένη οργανωσιακή κουλτούρα στον δημόσιο τομέα; Τι ενέργειες θα έπρεπε να γίνουν σε αυτή την κατεύθυνση; Θεωρείτε πως γίνεται ή θα έπρεπε να γίνεται εστίαση σε πρακτικές οργανωσιακής συμπεριφοράς στον δημόσιο τομέα (π.χ. ηγεσία, παρακίνηση, δυναμική των ομάδων κ.α.);

Σ1: Είμαι σύμφωνος ώστε να δημιουργηθεί κουλτούρα στις υπηρεσίες και βασική για εμένα προϋπόθεση είναι να υπάρχει συνέχεια. Δηλαδή κάθε 2-3 χρόνια θα πρέπει να προσλαμβάνονται στις υπηρεσίες νέοι άνθρωποι οι οποίοι θα φέρνουν καινούργια στοιχεία, δεξιότητες, εμπειρίες αλλά παράλληλα θα εντάσσονται σταδιακά και στην υφιστάμενη κουλτούρα που υπάρχει μέσα στην υπηρεσία. Αυτό είναι μια βασική προϋπόθεση για να κατανοήσει ο κόσμος πως λειτουργεί η δημόσια υπηρεσία και να διατηρείται στην υπηρεσία μια συνέχεια. Διότι τώρα υπάρχει χάσμα, και ηλικιακό αλλά και παρεχόμενων υπηρεσιών. Πρέπει να υπάρχει μια κουλτούρα η οποία δεν θα αλλάζει κάθε φορά λόγω των ανθρώπων που την διοικούν.

Θεωρώ πως θα έπρεπε να γίνεται εστίαση σε πρακτικές οργανωσιακής συμπεριφοράς, και το υπουργείο εσωτερικών να διοργανώνει κάθε χρόνο προγράμματα τα οποία θα βοηθούν να κατανοήσουν ακριβώς τι σημαίνουν αυτά. Θα πρέπει ο τρόπος λειτουργίας να είναι οργανωμένος και οι διαδικασίες τις οποίες θα πρέπει να τις κατανοήσουμε πρώτα απ' όλα όλοι τι σημαίνουν και τι στόχο έχουν αλλά πρέπει να ξοδευτεί προσπάθεια και χρόνος γι' αυτό, καθώς και να γίνει κεντρικά διότι καλό είναι να μη κάνει κάθε Π.Ε. αυτό που νομίζει σωστό αλλά να εφαρμοστεί κάτι κοινό. Τέλος υπάρχει ευθυνοφοβία των ηγετών αλλά και των εργαζομένων οι οποίοι εμποδίζουν την σωστή λειτουργία της υπηρεσίας.

Σ2: Αν θεωρηθεί ότι πρέπει να γίνετε και να είναι στόχος αυτή η κουβέντα για όσους μπορούν να το λένε και να το υλοποιούν είναι σίγουρο ότι πρέπει να γίνετε. Η οργανωσιακή λειτουργία καταρχάς σημαίνει ότι είμαστε σε ένα φορέα και έχουμε ένα κοινό στόχο και κοινές επιδιώξεις κατά κύριο λόγο. Εννοείται ότι αυτό θα πρέπει να καλλιεργείται, είτε είναι μόνιμος υπάλληλος είτε αιρετός. Άρα η πετυχημένη ηγεσία είναι αν βάζει σαν πρώτο στόχο την δουλειά δηλαδή την οργανωσιακή λειτουργία, πως θα είναι αποδοτικοί απέναντι στους πολίτες που τον εξέλεξαν και να μη σκέφτεται πως θα ξαναεκλεγεί. Διότι εάν προτάξει το δεύτερο πιθανόν να γίνει αρεστός σε μια ομάδα πολιτών και εν τέλει να κατακλύσει τον λαϊκισμό και να μην φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα μακροχρόνια για την Π.Β.Α. Η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να έχει σαν βάση την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, διότι η Π.Β.Α. παρέχει υπηρεσίες και συγκεκριμένα είναι μονοπώλιο. Άρα θα πρέπει να βάλουμε οργανωσιακές τακτικές, δηλαδή να υπάρχει κάποιος που να μιλάει για την

κουλτούρα των του οργανισμού που είναι η παροχή των υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να πετύχει με την καλύτερη οργάνωση. Η καλύτερη οργάνωση σήμερα έχει να κάνει με τα μοντέλα διοίκησης, το μοντέλο διοίκησης έχει να κάνει με τη μηχανογράφηση. Αν αρχίσουμε και λειτουργούμε με νέες τεχνολογίες, ευέλικτα, οργανωμένα τότε θα υπάρχει καλύτερη εξέλιξη. Χρειάζεται μια βίαιη προσαρμογή στα δεδομένα, γίνονται προσπάθειες συνολικές στο δημόσιο, μέσα από τις διάφορες πλατφόρμες. Θα πρέπει να εστιαστεί πως οι διαδικασίες του δημοσίου θα πρέπει να τις κάνεις κοινές και αντιμετωπίσιμες, δηλαδή την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στον τρόπο λειτουργίας της, πέρα από την κουλτούρα του κάθε υπαλλήλου.

Σ3: Θα μπορούσε να χτιστεί μια εργασιακή κουλτούρα, που θα είχε να κάνει με δεδομένα τα οποία κανείς δε τα οριοθετεί στην εργασία του. Εκπαίδευση, επανεκπαίδευση, προσδιορισμός στόχων, ποσοτικοποίηση των στόχων, εκτίμηση του αποτελέσματος και αμοιβές ή ποινές, όλο αυτό το πλαίσιο είναι ένα οργανωσιακό σύστημα που θα μας επέτρεπε να λειτουργούμε ως επιχειρησιακός οργανισμός. Όμως σε περίπτωση που ένας κρίκος από αυτή την αλυσίδα αν σπάσει τότε όλο το σύστημα αμφισβητείτε, και επειδή στην Ελλάδα τα κάνουμε όλα μισά δεν οδηγεί σε αποτέλεσμα. Η άποψή μου είναι ότι υπάρχει αυτό το πλαίσιο, υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα, άρα γιατί να μην υπάρχει και στο δημόσιο;

Με κάποιο τρόπο εμείς προσπαθούμε να εφαρμόσουμε πρακτικές οργανωσιακής συμπεριφοράς και δείχνει ότι υπάρχουν θετικά αποτελέσματα, που σημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό ανταποκρίνεται στη δημόσια διοίκηση, οπότε αν περάσεις αυτή τη διαδικασία μέσα στο Dna του οργανισμού θα το περάσεις και στους εργαζομένους και σιγά-σιγά θα εφαρμοστεί. Προσωπικά κάνω ομάδες, δίνω στο βαθμό που μου επιτρέπεται κάποια μπόνους που έχουν να κάνουν με ταξίδια για να δούνε άλλες εμπειρίες. Επίσης αναλαμβάνουν να κάνουν ένα σχέδιο σε συγκεκριμένο αντικείμενο και αν το πετύχουν σαν μπόνους δίνεται η ευκαιρία να πάνε ταξίδι σε έναν άλλον οργανισμό ώστε να δουν πως το εφαρμόζουν, να πάνε στις Βρυξέλλες και να παρουσιάσουν τη δουλειά τους. Άρα όλα αυτά είναι κριτήρια παρακίνησης, επιβράβευσης και όλα αυτά δείχνουν να έχουν πολύ ενδιαφέρον ενσωμάτωσης στην πλειοψηφία καθώς το έχουν ανάγκη και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

Σ4: Προφανώς πρέπει να γίνουν πολλά, αν λάβουμε υπόψη το αργό στάδιο της αντίδρασης. Πρώτα απ' όλα θα πρέπει να απομακρυνθεί το πολιτικό σύστημα. Από εκεί και πέρα πρέπει να υπάρχει μια αξιοκρατία, διότι τώρα με τις περιστάσεις εξευτελίζετε το καθετί. Να υπάρχει έλεγχος και αξιολόγηση από τα κεντρικά. Επίσης μέσα στις υπηρεσίες μπορείς να καταλάβεις από το περιβάλλον αλλά και από την επικοινωνία με τους υπαλλήλους ή με τον προϊστάμενο πόσο επαρκείς είναι και τι προβλήματα υπάρχουν. Δεν χρειάζεται να συμπληρώνουμε χαρτιά ώστε να προκύπτουν συμπεράσματα για την υπηρεσία. Τέλος θα πρέπει ο κάθε προϊστάμενος να έχει μια σταθερή κουλτούρα και έναν τρόπο λειτουργίας ώστε να παρακινεί τους υφιστάμενούς του και να δημιουργεί ένα κλίμα ομαδικότητας.

Σ5: Πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι ο δημόσιος τομέας δεν είναι ίδιος με τον ιδιωτικό. Ο δημόσιος τομέας κάποια στιγμή θα πρέπει να διασφαλίζει αυτό που κάνουμε ότι είναι υπέρ του πολίτη. Το κέρδος δηλαδή είναι η απονομή υπηρεσίας και έργου προς τον πολίτη. Νομίζω πως μπορεί να καλλιεργηθεί οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτοί οι άνθρωποι που δουλεύουν στον δημόσιο ίσως κάποια στιγμή πριν δούλευαν και στον ιδιωτικό, άρα με τα κατάλληλα κίνητρα και με τον κατάλληλο τρόπο λειτουργίας να μπορεί να αλλάξει αυτή η κουλτούρα.

Στο δημόσιο τομέα υπάρχουν αρκετές παθογένειες οι οποίες δεν αλλάζουν από την μια στιγμή στην άλλη. Θα έπρεπε να γίνονται πρακτικές οργανωσιακής συμπεριφοράς, στοχοθεσίας, πρόβλεψης, διορατικότητας, διαρκής έλεγχος όπως και κάποια πράγματα που πραγματοποιούνται κάθε χρόνο και να προβλέπονται. Να γίνονται συγκεκριμένες εργασίες σε συγκεκριμένους μήνες ανάλογα με την εποχή οι οποίες αυτές θα είναι σαν ρουτίνες για τους εργαζομένους (όπως για παράδειγμα οι καθαρισμοί των χειμάρρων και των φρεατίων, συντήρηση δρόμων κλπ).

Σ6: Βέβαια χρειάζεται, και όπως έχω παρατηρήσει εγώ μέσα από το τμήμα μου, οι υπάλληλοι το κάνουν από μόνοι τους κάνοντας ομάδες 2-3 ατόμων για να μπορούν

να έχουν ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Κατά την άποψή μου η ηγεσία πρέπει να το καταλάβει ώστε να τους δώσει τις δυνατότητες, και να τους παρακινήσει. Πιστεύω ότι η ηγεσία και η παρακίνηση των ομάδων θα πρέπει να πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο διότι δεν γίνεται μόνο να ζητάει και να απαιτεί από τους εργαζομένους. Ιδιαίτερα και σε τέτοιες εποχές που ο μισθός του δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα όπως και ότι τα τελευταία χρόνια δεν υπάρχει το κίνητρο της επιπλέον αμοιβής. Μέσα από την παρακίνηση των εργαζομένων, ο προϊστάμενος θα μπορεί παράλληλα να τους ελέγχει και για την πορεία των εργασιών που τους έχουν τεθεί.

Σ7: Σιγά-σιγά γίνεται αυτό, υπάρχουν αντιστάσεις όμως. Θα πρέπει όμως να καταλάβουν όσοι είναι στο δημόσιο ότι είναι κομμάτι μιας αλυσίδας προκειμένου να μπορεί να λειτουργήσει σωστά ο φορέας. Για παράδειγμα ο υπεύθυνος της πολιτικής προστασίας, να ξέρει τι πρέπει να κάνει προκειμένου να είναι ανοιχτοί οι δρόμοι σε μια χιονόπτωση. Ξέρει ότι πρέπει να έχει μπουλντόζες, να έχει συγκεκριμένο αριθμό προσωπικού που χρειάζεται, αλλά δεν αρκεί αυτό όμως. Θα πρέπει να γνωρίζει ο ίδιος, τι ενέργειες θα πρέπει να κάνει για να έχει τη χρηματοδότηση γι' αυτό το πράγμα, τι ενέργειες θα πρέπει να κάνει ώστε να αποκτήσει τα μηχανήματα, τι ενέργειες θα πρέπει να κάνει ώστε να εκπαιδεύσει το προσωπικό του. Οργανωσιακή συμπεριφορά είναι να καταλάβει κάποιος ότι είναι μέλος ενός οργανισμού, ότι θα πρέπει αυτός που έχει την ηγεσία να ξέρει πως θα συμπεριφερθεί στους υφισταμένους του. Δηλαδή πως θα τους μεταδώσει αυτά που θέλει και πως θα πάρει πληροφορίες από εκείνους, πως θα τους παρακινήσει.

Είναι ανάγκη να υπάρχουν οργανογράμματα, να υπάρχει μια οργάνωση που να συνδέει το ένα κομμάτι με το άλλο, το πάνω επίπεδο με το κάτω, το δίπλα με το άλλο επίπεδο δίπλα του και να ξέρουν όλοι πως λειτουργεί ο οργανισμός. Απαιτείται συνεργασία και επιβάλλεται από όλους τους εργαζομένους. Η λειτουργία της Π.Β.Α. σαν κουλτούρα πρέπει να είναι συνεχόμενη, δηλαδή δεν γίνεται κάθε φορά που αλλάζει η ηγεσία της να επηρεάζεται και το φάσμα των λειτουργιών της.

Σ8: Υπάρχουν από το νόμο οι διαδικασίες που μπορείς να λειτουργήσεις σε αυτό το πλαίσιο και αυτό εξαρτάται καθαρά από την κάθε οργανωτική μονάδα. Από την γενική διεύθυνση, τον προϊστάμενο, και όλη την ιεραρχία. Πιστεύω ότι ανάλογα με την φιλοσοφία του γενικού διευθυντή ξεκινώντας από το οργανωτικό κομμάτι, θα μπορούσε να αυξήσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων δίνοντας κίνητρα και κάποιου είδους επιβράβευσης. Η ηγεσία και δεν βάζω μέσα το κομμάτι των αιρετών, έχει μεγάλη ευθύνη ως προς το μοντέλο οργάνωσης που θα εφαρμόσει και πως θα επικοινωνεί με το προσωπικό. Όχι μόνο να λειτουργεί σε ένα πλαίσιο οργανωτικό , αλλά να υπάρχει και αύξηση της αποδοτικότητας. Έχει σημασία να υπάρχει επικοινωνία με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους ώστε να υπάρχει μια κοινή γραμμή. Διαφορετικά προσπαθούμε μόνοι μας να τα καταφέρουμε όπως μπορούμε.

Σ9: Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία παραμέτρων όπως η ηγεσία, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας του φορέα, που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία μπορεί να διαφέρει αρκετά μεταξύ των φορέων του δημοσίου όπως μεταξύ των στρατιωτικών σωμάτων και της περιφερειών. Ακόμη και μεταξύ οργανικών μονάδων του ίδιου φορέα η κουλτούρα μπορεί να διαφέρει. Ωστόσο η οργανωσιακή κουλτούρα έχει μεγάλη σημασία στην συμμετοχή, την αποδοχή και εφαρμογή των μέτρων που λαμβάνονται στα πλαίσια του Ν.Δ.Μ. και γενικά των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, αφού περιλαμβάνει βασικές παραδοχές και αξίες που καθοδηγούν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας μιας οργάνωσης

Σ10: Θεωρώ πως βεβαίως μπορεί να γίνει και την ευθύνη την πρώτη την έχει το υπουργείο εσωτερικών που νομοθετεί. Την δεύτερη ευθύνη όμως την έχουν οι Αιρετοί που κατά καιρούς αναλαμβάνουν τις θέσεις ευθύνης και που ασκούν διοίκηση και που εκείνοι θα πρέπει ουσιαστικά να εμπνεύσουν το προσωπικό προς αυτές τις κατευθύνσεις και να τον καθοδηγήσουν σωστά. Ιδιαίτερα για την νησιωτικότητα ο θεσμός του Αντιπεριφερειάρχη, με αυξημένα καθήκοντα όπως και παλαιότερα του παλιού νομάρχη θεωρώ είναι επιβεβλημένος έτσι ώστε να μπορέσει

να ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά στα θέματα που προκύπτουν και δεν μπορούν να λυθούν μέσα από τις διαφορετικές νοοτροπίες λειτουργίας που έχει το κάθε νησί, αλλά και σε όποιο πρόβλημα δημιουργείται εξαιτίας της απόστασης. Είναι θέματα σύλληψης όταν είσαι μακριά από το σημείο όπου πρέπει να ασκήσεις διοίκηση και δεν έχεις σαφή γνώση αλλά δεν ξέρεις και τα πραγματικά δεδομένα. Κατά την άποψή μου σίγουρα θα έπρεπε να γίνετε εστίαση σε πρακτικές οργανωσιακής συμπεριφοράς, αλλά αυτό έρχεται και συγκρούεται στα προσόντα των ανθρώπων τα οποία ασκούνε σήμερα διοίκηση. Διότι όταν είναι στελέχη τα οποία προσελήφθησαν πριν από 20 και 30 χρόνια όπου μπορεί να είναι χαμηλής εκπαίδευσης, να είναι άνθρωποι χωρίς να έχουν γνώσεις πάνω στις νέες τεχνολογίες, πρωτίστως εκεί θα υπάρχουν προβλήματα στο προσωπικό.

Ερώτηση 10: Εσείς χρησιμοποιείτε στη διοικητική σας καθημερινότητα εργαλεία του νέου δημοσίου μάνατζμεντ για να βελτιώσετε την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του τομέα ευθύνης σας; Ποια εμπόδια συναντάτε σε αυτή την προσπάθεια; Τι ενέργειες κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να γίνουν προκειμένου να βελτιωθούν οι διοικητικές επιδόσεις του οργανισμού στον οποίο εργάζεστε;

Σ1: Υπάρχουν κάποια εργαλεία, πράγματι εξυπηρετούν πάρα πολύ, όσον αφορά για παράδειγμα με την παρακολούθηση των υφισταμένων , το πρόβλημα όμως είναι ότι χρειάζεται χρόνος όπως και εκπαίδευση ώστε να μη χάνουμε χρόνο για να μπορούμε να το μάθουμε μόνοι μας. Συγκεκριμένα τώρα γίνετε μια προσπάθεια εφαρμογής του Ίριδα , το οποίο ναι μεν είναι ένα εργαλείο με το οποίο μπορείς να κάνεις ένα σημαντικό κομμάτι της διακίνησης των εγγράφων, και όλες οι διαδικασίες των υπογραφών πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά. Γι' αυτό το πρόγραμμα έγινε μια εκπαίδευση 2 ώρες απομακρυσμένα, η οποία απλά δεν μπόρεσε να γίνει απολύτως κατανοητή, ξοδεύοντας χρόνο με τους συναδέλφους για να το κατανοήσουμε. Για να βελτιωθούν οι διοικητικές επιδόσεις θα πρέπει πρώτον να προσληφθεί κατάλληλο προσωπικό, δεύτερον να υπάρξει καλή εκπαίδευση στα συστήματα που είναι πραγματικά λειτουργικά και πρέπει να τα εφαρμόσουμε, και τρίτον συνεργασία

σε πολύ καλύτερο βαθμό με ανθρώπους οι οποίοι θα μας κατευθύνουν. Άρα πολύ σημαντικό είναι να λυθεί το πρόβλημα της υποστελέχωσης ώστε να έχουμε τους κατάλληλους ανθρώπους στα κατάλληλα τμήματα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η Π.Β.Α. και να βελτιωθούν οι διοικητικές επιδόσεις.

Σ2: Κάποια στιγμή είχα παρακολουθήσει ένα πρόγραμμα της διοίκησης μέσω στόχων και έβαλα ένα στοίχημα με τον εαυτό μου έχοντας 4 τμήματα υπό την επίβλεψή μου να κάνω μόνος μου ένα πιλοτικό πρόγραμμα παίρνοντας τους τμηματάρχες, ώστε για ένα χρόνο να βάλουμε ένα σύστημα καταγραφής για το κάθε τμήμα και να βλέπουμε τους στόχους του κάθε μήνα. Το κάναμε ένα χρόνο, την επόμενη χρονιά έρχεται μια διοικητική αλλαγή και παίρνει από την επίβλεψή μου την μια υπηρεσία οπότε είδα πως λειτούργησε τον έναν χρόνο και επέστρεψα στην παλιά λειτουργία που ακολουθούσαμε. Εάν δεν υπάρχει μια βίαιη προσαρμογή, προς των νέων εργαλείων, και για εμένα η βίαιη προσαρμογή όπως είναι δομημένο το δημόσιο, μπορεί να έρθει μόνο όταν επιβάλεις μηχανογραφικές λειτουργίες στις οποίες πρέπει να συμμετέχεις. Για εμένα όλα πρέπει να είναι στο σύνολο της ηγεσίας και δεν μπορεί να είναι ένα κομμάτι, εάν θέλουμε μια συνολική οργανωσιακή λειτουργία του μανάτζμεντ, πρέπει να ξεκινάει από πάνω προς τα κάτω. Είναι ανάγκη να μην είναι αρνητικοί οι υπάλληλοι, διότι εάν έχεις την γνώση και έχεις τα εχέγγυα ότι μπορείς να το κάνεις τότε μπορεί να προχωρήσει.

Το προσωπικό της περιφέρειας είναι γερασμένο, όμως υπάρχει μια δυναμική στους νέους ανθρώπους που βγαίνουν προς την αγορά εργασίας η οποία πρέπει κανείς να την αξιοποιεί. Με άλλη όρεξη δουλεύει ένας νέος και με άλλη ένας 60 ετών που είναι έτοιμος να συνταξιοδοτηθεί και συνεπώς σε αυτούς τους ανθρώπους δεν αρέσουν οι αλλαγές οι οποίες θα εισέλθουν βίαια στις υπηρεσίες. Γι' αυτό αναφέρω ξανά πως το θέμα της ανανέωσης προσωπικού είναι κεφαλαιώδες για το δημόσιο. Πρέπει να πάρουμε τη δυναμική του κόσμου, να δουλέψουν με νέες τεχνολογίες, να αποκτήσει εμπειρίες μέσα από αυτό για να πάει μπροστά την Π.Β.Α.

Σ3: Χρησιμοποιούμε εργαλεία του N.Δ.Μ., οριοθετούμε στόχους και επιμέρους και σε επίπεδο τμήματος καθώς και συνολικά της υπηρεσίας και κυρίως είναι χρηματοοικονομικοί στόχοι για την υλοποίηση του προγράμματος που διαχειριζόμαστε. Κάνουμε follow up 4-5 φορές το χρόνο με συγκεκριμένο μηχανισμό για να ελέγχουμε την εξέλιξη των έργων. Κατεβάζουμε αυτή την πίεση και στους πελάτες του προγράμματος έτσι ώστε να πιέζουμε όλη την αλυσίδα. Εμπόδια συναντάμε σε κάποιον κρίκου του μηχανισμού παραγωγής να ακολουθήσει αυτό τον τρόπο. Είναι προσωπικά χαρακτηριστικά κάποιων ανθρώπων που δεν τους αρέσει να πιέζονται ή γενικά αμφισβητούν λόγω πολιτικών οπτικών. Κάποιες φορές θα πρέπει να χρησιμοποιήσεις πιο αυταρχικές τεχνικές ώστε να ενσωματώσεις ένα σύστημα εάν δεν βλέπεις αποτελέσματα από το ενδιαφέρον του κάθε εργαζομένου. Κατά την άποψή μου για να βελτιωθούν οι διοικητικές επιδόσεις του οργανισμού θα έπρεπε να γίνουν κάποιες ενέργειες όπως είναι η εκπαίδευση, επανεκπαίδευση, εξωστρέφεια δηλαδή συμμετοχή σε ευρύτερα forum που κάνουν σεμινάρια στον τρόπο λειτουργίας ώστε να πάρουν νέες κουλτούρες και ιδέες και επιβράβευση ή ποινή στην περίπτωση που δεν πετύχουν τους οριοθετημένους στόχους.

Σ4: Προσωπική μου άποψη είναι ότι σε όλα τα τμήματα της Π.Β.Α., θα πρέπει οι υπάλληλοι να διαβάζουν την νομοθεσία της θέσης τους και να θέτουν στόχους. Μέσα από τους στόχους αλλά και την παρακίνηση των προϊσταμένων μπορεί να υπάρξει βελτίωση. Σαφώς και υπάρχουν υπάλληλοι οι οποίοι δεν είναι πρόθυμοι να ακολουθήσουν αυτούς τους στόχους και πρέπει να δεις με ποιο τρόπο θα το αντιμετωπίσεις. Κατά την γνώμη μου θα έπρεπε ο οργανισμός της Π.Β.Α. να λειτουργεί χωρίς τις παρεμβάσεις των πολιτικών που εκλέγονται διότι καθυστερούν τους στόχους αλλά και τις διαδικασίες. Επίσης να υπάρχουν περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό με σκοπό την ενσωμάτωση των γνώσεων στις διοικητικές υπηρεσίες και τέλος να υπάρχει σωστός και αξιοκρατικός έλεγχος.

Σ5: Επειδή προέρχομαι και από τον ιδιωτικό τομέα, χρησιμοποιώ και εφαρμόζω αρκετά εργαλεία τα οποία βοηθάνε και στην καλύτερη επικοινωνία με τους

υφιστάμενός μου. Προσπαθώ να κάνω meeting αρχές της εβδομάδας με τις υπηρεσίες και στο τέλος της εβδομάδας να ελέγξω τι έχει υλοποιηθεί. Βέβαια αυτά δεν έχουν γίνει σε επίσημη φόρμα αλλά αυτά προσπαθώ να εφαρμόσω στην ομάδα μου. Στέλνω e-mail με τις αρμοδιότητες και τους στόχους και αντίστοιχα ότι έχω μάθει από τον ιδιωτικό τομέα. Δεν γίνεται διαφορετικά, διότι όταν θέλεις να πετύχεις κάποιους στόχους και τους αφήσεις στην τύχη τους απλά δεν θα πραγματοποιηθούν. Σε σχέση με τους εργαζομένους δεν συναντάω προβλήματα, τα βρίσκουμε, διότι προσπαθώ με καλοσύνη και χαμόγελο να τους παροτρύνω. Κατά την άποψή μου θα πρέπει να γίνουν κάποιες ενέργειες ώστε να βελτιωθούν οι διοικητικές επιδόσεις. Πρώτο και κύριο είναι το προσωπικό, διότι όσο και να αυξήσουν την απόδοσή τους με διοίκηση μέσω στόχων ή με οτιδήποτε άλλο, όσο είναι τόσο πεπερασμένοι οι υπάλληλοι πόσο να ανεβάσουν το επίπεδο; Τέλος θα μπορούσε να είναι καλύτερη λίγο η υλικοτεχνική υποδομή και φυσικά όπως αναφέρθηκα και πιο πάνω να μη σταματήσουν τα προγράμματα εκπαίδευσης διότι είναι πολύ βασικά για την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Σ6: Στον δικό μας τομέα επειδή υπάρχουν προθεσμίες για το κάθε πρόγραμμα, εγώ σαν προϊστάμενος έχω αρχή να μαζεύω τους εργαζομένους του δικού μου τομέα και να θέτουμε στόχους προς υλοποίηση. Σίγουρα όπως και σε όλες τις υπηρεσίες υπάρχουν εντάσεις λόγω της πίεσης για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι. Τα εμπόδια σε αυτή όλη την προσπάθεια είναι πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι μεγάλοι ηλικιακά, και σαφώς άλλη δυναμική έχει ένας υπάλληλος που είναι 30-35 χρονών και άλλο να είναι 55. Αυτό πιστεύω πως είναι το μεγάλο πρόβλημα σε όλες τις υπηρεσίες καθώς το μέσο όρο των εργαζομένων είναι άνω των 55 ετών. Οι ενέργειες που θα έπρεπε να πραγματοποιηθούν ώστε να βελτιωθούν οι διοικητικές επιδόσεις είναι κατά κύριο λόγο η πρόσληψη νέου προσωπικού, να υπάρχει μια καλή αξιολόγηση των υπαλλήλων, έλεγχος ως προς την αποδοτικότητα των εργαζομένων και τέλος να υπάρχουν κυρώσεις ως προς την μείωση της αμοιβής ή ακόμα και την αντικατάσταση.

Σ7: Όλα τα εργαλεία του νέου δημοσίου μανάτζμεντ χρησιμοποιούνται στην καθημερινότητά μας όχι συνειδητά. Κάθε μέρα ο κάθε υπάλληλος έχει στόχους, σήμερα για παράδειγμα πρέπει να υλοποιήσω αυτούς τους στόχους για να πετύχω τον γενικό στρατηγικό σχεδιασμό. Κάθε μέρα πρέπει να μαθαίνουμε νέες τεχνολογίες και να τις χρησιμοποιούμε. Φαντάσου όμως όλα αυτά να τα ρίχνεις σε ένα τσουβάλι, και την οργάνωση και την στοχοθεσία και τις νέες τεχνολογίες. Τα εμπόδια είναι ότι το σύστημα σου απαγορεύει σχεδόν και λόγω όγκου και λόγω ότι δεν έχει εμπεδωθεί όλο αυτό μέσα στα μυαλά όλων των εργαζομένων, αλλά και λόγω ανθρώπων που είναι σε λάθος θέσεις, σου απαγορεύει να τα βγάλεις από το τσουβάλι και να τα βάλεις σε ράφια τακτοποιημένα. Επίσης υπάρχουν άτομα μέσα στην Π.Β.Α. τα οποία και δεν είναι πρόθυμα, αλλά και δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες. Η ενέργεια κατά την γνώμη μου που θα έπρεπε να γίνει ώστε να λειτουργήσει καλύτερα ο φορέας της Π.Β.Α. είναι να πραγματοποιηθεί αποσύνδεση των αιρετών από τις εργασίες της Π.Β.Α., δηλαδή ο αιρετός θα πρέπει να βάζει την γενική στοχοθεσία και να μην εμπλέκεται στο πως θα υλοποιηθούν αυτές οι εργασίες και με ποιους αναδόχους. Διότι υπάρχει κατάλληλο προσωπικό, όσο έχει απομείνει δηλαδή, αλλά οι αιρετοί με τον τρόπο τους καθυστερούν όλα τα έργα και όλη την διαδικασία.

Σ8: Εννοείται ότι χρησιμοποιούμε, στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όλα τα εργαλεία που μας έχουνε δοθεί και που έχουμε τη δυνατότητα να τα χρησιμοποιούμε. Μας έχουνε βοηθήσει πάρα πολύ, βέβαια θα μπορούσε να είναι πολύ πιο αποδοτική η διαδικασία όταν δεν χρειαζόταν όλα τα στάδια. Για παράδειγμα για την υλοποίηση μιας δαπάνης από το πρώτο στάδιο μέχρι το τελευταίο, το πρώτο στάδιο είναι το αίτημα από την υπηρεσία και το τελευταίο στάδιο είναι η πληρωμή στο λογιστήριο μεσολαβούν 4-5 στάδια και για όλα πρέπει να παίρνεις μια υπογραφή από την Μυτιλήνη από τον Περιφερειάρχη. Οπότε μια δουλειά που θα γινότανε ας πούμε σε 2 μέρες, εμείς έχουμε μια χρονική καθυστέρηση της τάξης των 35-40 ημερών στην καλύτερη των περιπτώσεων. Οπότε τι να μιλάμε για αποδοτικότητα, για αξιοποίηση των καινούργιων τεχνολογιών και του νέου δημοσίου μανάτζμεντ όταν η οργάνωση από μόνη της δεν λειτουργεί. Θα πρέπει να γίνει κατάλληλη κατανομή των παραγωγικών πόρων για να μπορεί να λειτουργήσει η Π.Β.Α. Είναι δεδομένο ότι τα σύγχρονα εργαλεία υπάρχουν, και εφαρμόζονται και θα ήτανε

πιο αποδοτικά αν συμβαδίζανε και με τον τρόπο οργάνωσης δηλαδή να μην παράγει γραφειοκρατία ο ίδιος ο οργανισμός. Διότι όπως είναι τώρα το οργανωσιακό μοντέλο με τις περισσότερες υπηρεσίες στην έδρα, στην ουσία αυτό από μόνο του παράγει και γεννά γραφειοκρατία. Θα ήταν πιο αποδοτικό τα νησιά να ήταν αυτόνομα αφού ο προϋπολογισμός για το κάθε νησί είναι διακριτός, άρα να εκτελείται αυτόνομα ανά νομό.

Σ9: Η προσαρμογή των διοικητικών αρχών του Ν.Δ.Μ. για την χρήση προσεγγίσεων του ιδιωτικού τομέα στην δημόσια διοίκηση δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Για παράδειγμα, σύμφωνα με το Ν.Δ.Μ., οι υπάλληλοι έχουν κίνητρα που βασίζονται σε αμοιβή για απόδοση, με σαφείς στόχους απόδοσης και αξιολόγηση. Επίσης, έχουν μεγαλύτερη ελευθερία ως προς τους τρόπους που χρησιμοποιούν για την επίτευξη των στόχων σε σχέση με το υφιστάμενο μοντέλο της δημόσιας διοίκησης στο οποίο η θεσμική λήψη αποφάσεων, η χάραξη πολιτικής και η παροχή δημόσιας υπηρεσίας καθοδηγούνται από κανονισμούς, νομοθεσία και διοικητικές διαδικασίες. Η διαδικασία μεταρρύθμισης των διοικητικών δομών μέσω δημιουργίας λειτουργικά αποκεντρωμένων δομών παρουσιάζει σημαντικές αντιφάσεις που όχι απλά δεν επιτυγχάνουν τον εξορθολογισμό και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του διοικητικού μηχανισμού αλλά αντιθέτως επιτείνουν υφιστάμενες δυσλειτουργίες όπως το συντονισμό, την επικοινωνία, τον κατακερματισμό και τις αλληλοεπικαλύψεις στις αρμοδιότητες. Παρά τις θετικές προσπάθειες για αλλαγές και διοικητική μεταρρύθμιση, οι μακροχρόνιες καθιερωμένες πρακτικές γραφειοπαθολογίας της δημόσιας διοίκησης (επικράτηση νομικισμού και πολυνομίας, διαφθοράς και πελατειακών πρακτικών, παραβίαση αξιοκρατίας, εμπόδια στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και της δημιουργικότητας στην αντιμετώπιση προβλημάτων, πεποιθήσεις των πολιτών για την δημόσια διοίκηση, πολιτικές παρεμβάσεις και έλλειψη αμεροληψίας, κλπ) έχουν δημιουργήσει μια οργανωτική κουλτούρα που απαιτεί ακόμη επίμονη προσπάθεια για να αλλάξει. Με την καθολικότερη εφαρμογή πρακτικών και εργαλείων που υποστηρίζουν τις βασικές αρχές του Ν.Δ.Μ. όπως στη χρήση των Τ.Π.Ε., στη μέτρηση της αποδοτικότητας, την αξιολόγηση και προκειμένου να καταφέρουν να ριζώσουν και να αφομοιωθούν, χωρίς στρεβλώσεις ή ελλιπή προσαρμογή.

Στο χρονικό διάστημα των 8 μηνών που υπηρετώ στην Π.Β.Α. για τη βελτίωση της ποιότητας και αποδοτικότητας αναλήφθηκαν οι εξής βασικές δράσεις:

1. Μέριμνα για ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων και επικοινωνίας τόσο σε οριζόντιο όσο και κάθετο επίπεδο, παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους όπως αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, στοχευμένες παρεμβάσεις για τη διασφάλιση των αρχών της χρηστής διοίκησης. Η πανδημία του covid δημιούργησε πρόσθετες προκλήσεις που απαίτησαν ειδικούς χειρισμούς.
2. Μέριμνα για επικαιροποίηση του Ο.Ε.Υ. της Π.Β.Α. και των ψηφιακών οργανογραμμμάτων με ρυθμίσεις που αφορούν στην αποστολή και το σκοπό του φορέα, την καλύτερη οργάνωση των υπηρεσιών σε σχέση με τις αρμοδιότητες και το υφιστάμενο προσωπικό, την αποκέντρωση των καίριων υπηρεσιών για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, την εφαρμογή της στοχοθεσίας, του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και αποδοτικότητας με την ανάθεση της εποπτείας και του συντονισμού σε συγκεκριμένη οργανική μονάδα. Ο νέος Ο.Ε.Υ. έχει εγκριθεί από το Περιφερειακό Συμβούλιο και βρίσκεται στη φάση της έγκρισης από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση.
3. Μέριμνα για την επιλογή προϊσταμένων για την πλήρωση των θέσεων ευθύνης σύμφωνα με τις διαδικασίες που προβλέπονται στον υπαλληλικό κώδικα. Η τελευταία επιλογή προϊσταμένων στην Π.Β.Α. έγινε το 2008 και οι θέσεις έκτοτε καλύπτονται με τη διαδικασία της αναπλήρωσης, μια προσωρινή διαδικασία που έχει γίνει πάγια στην Π.Β.Α. και με κριτήρια αμφισβητήσιμα ως προς την νομιμότητά τους. Οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης - προαγωγών και η αναγνώριση των προσπαθειών των υπαλλήλων αποτελούν παράγοντες παρακίνησης σύμφωνα με τις θεωρίες του μάνατζμεντ.
4. Βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών για την αποδοτικότερη λειτουργία και των Τ.Π.Ε. όπως για παράδειγμα ο εκσυγχρονισμός hardware, η υποστήριξη συστημάτων τηλεδιάσκεψης, η εισαγωγή συστήματος διαχείρισης εγγράφων ΙΡΙΔΑ σε συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών για την επίτευξη βασικών αρχών της ψηφιακής διακυβέρνησης η οποία βρίσκεται στη φάση δοκιμαστικής λειτουργίας.
5. Συμμετοχή στο Εθνικό Δίκτυο Καινοτομίας του δημόσιου τομέα με στόχο την προβολή καινοτομιών που υλοποιούνται από την Π.Β.Α., καθώς και την

ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων με άλλους φορείς του δημοσίου για την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών και νέων μέσων ποιοτικής βελτίωσης.

6. Μέριμνα για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. Οι συνθήκες εργασίας λειτουργούν ως παράγοντες υγιεινής σύμφωνα με τις θεωρίες του μάνατζμεντ. Δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για υψηλότερη απόδοση όταν όμως δεν υπάρχουν δημιουργούν δυσαρέσκεια.
7. Υπό κατάρτιση βρίσκεται και ένας εσωτερικός οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων των υπαλλήλων και απλούστευσης διοικητικών διαδικασιών, αφού έχει παρατηρηθεί ότι απαιτείται η επικαιροποίηση της υπάρχουσας γνώσης.

Σ10: Δεν τα έχω ποσοτικοποιημένα και στοχοποιημένα, όμως στον απολογισμό κάθε έτους εκεί είναι μετρήσιμα και ουσιαστικά σε σχέση με τον προηγούμενο και τον επόμενο χρόνο λειτουργεί αυτό. Μπορεί να μη μπαίνει ο στόχος στο ξεκίνημα όμως στο τέλος της κάθε χρονιάς μετρώνται τα αποτελέσματα σε πολλά επίπεδα. Τα εμπόδια που αντιμετωπίζονται στην υλοποίηση των στόχων, πρώτα απ' όλα επειδή έχεις να κάνεις με ανθρώπινο δυναμικό το οποίο πρέπει να το ενεργοποιήσεις για να πετύχει είναι έλλειψη εξειδικευμένων υπαλλήλων που θα μπορούσαν να υλοποιήσουν αποτελεσματικά ή πιο γρήγορα τους στόχους. Κάποιοι εργαζόμενοι είναι αδιάφοροι όχι μόνο ως προς τις πρακτικές του Ν.Δ.Μ. αλλά και προς την ίδια τους την εργασία. Άρα θα πρέπει να εστιάσεις στους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν τα προσόντα, και έχουν και το ενδιαφέρον συνάμα, έχουν τα ερεθίσματα, έχουν την αίσθηση εκτός του υπεύθυνου δημόσιου λειτουργού και του υπεύθυνου πολίτη για να λειτουργήσουν προς όφελος γενικότερα της κοινωνίας.

Οι ενέργειες κατά την γνώμη μου που θα έπρεπε να γίνουν προκειμένου να βελτιθούν οι διοικητικές επιδόσεις του οργανισμού πρωτίστως είναι η πρόσληψη νέου προσωπικού και συνάμα συνεχής εκπαίδευση του υφιστάμενου προσωπικού. Βέβαια είτε ο Καλλικράτης είτε οποιοσδήποτε νόμος πρέπει να εκσυγχρονιστεί και να γίνουν λειτουργικοί και να αντιμετωπίσουν τα πραγματικά, ρεαλιστικά προβλήματα. Υπάρχει εμπειρία τώρα στην εφαρμογή τουλάχιστον 12 ετών οπότε οι διορθωτικές κινήσεις μπορούν να γίνουν.