ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

«Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως παράγοντας αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας στον δημόσιο τομέα. Συνέπειες και προοπτικές. Μελέτη περίπτωσης: οι ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις»

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Βασιλική Χατζή

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Ευριδίκη Μπέσιλα - Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Σταυρούλα Κτιστάκη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Αθήνα, Ιούλιος 2023

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής (κατά αλφαβητική σειρά)

Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Κτιστάκη Σταυρούλα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Μουκίου Χρυσούλα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Μουστάκας Μελέτιος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Μπάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Μπαμπαλιούτας Λάμπρος, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Μπέσιλα - Βήκα Ευριδίκη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Βασιλική Χατζή, 2023

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διατριβής εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τη συγγραφέα. Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνωμών της συγγραφέως.

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα 4
Συντομογραφίες 15
Ευχαριστίες 18
Περίληψη 19
Abstract 20
Εισαγωγή 21
Κεφάλαιο I 26
1 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα - Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί, Σχολές και Τάσεις 26
1.1 Κουλτούρα: ιχνηλατώντας το άυλο 26
1.1.1 Τι είναι κουλτούρα 26
1.1.2 Κουλτούρα και κοινωνική θεωρία 31
1.1.2.1 Karl Marx και κουλτούρα 31
1.1.2.2 Ο δομισμός και η σημειωτική ανάλυση της κουλτούρας 33
1.1.2.3 Μεταδομιστική στροφή: Ο θάνατος του υποκειμένου 33
1.1.2.4 Jacques Derrida: από τον Μεταδομισμό στον Μεταμοντερνισμό 35
1.1.3 Οργάνωση και Συνεργασία – Δυο Διαμορφωτές της Οργανωσιακής Κουλτούρας 36
1.1.3.1 Η Οργάνωση ως η Αόρατη Συνιστώσα της Θεωρίας των Αναγκών 37
1.1.3.2 Η Συνεργασία ως ειδολογικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής διάστασης του ατόμου 43
1.2 Οργανωσιακή Θεωρία 45
1.2.1 Ορισμοί οργανωσιακής κουλτούρας 46
1.2.2 Τα επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας 48
1.2.3 Ρόλος, Λειτουργίες και Διαστάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας 55
1.2.4 Κατηγορίες οργανωσιακής κουλτούρας 57
1.2.4.1 Κυρίαρχη κουλτούρα και υποκουλτούρες 57
1.2.4.2 Ισχυρή και αδύναμη κουλτούρα 58
1.2.5 Το περιεχόμενο της Οργανωσιακής Κουλτούρας - Οι ορατές της εκφάνσεις στην καθημερινότητα - Τα δομικά της στοιχεία 60
1.2.6 Δομικά στοιχεία της κουλτούρας 63
1.2.7 Τρόποι μελέτης της Οργανωσιακής Κουλτούρας - Σκοποί, Αξίες, Συνιστώσες και Χαρακτηριστικά 64
1.2.8 Η άλλη όψη της οργανωσιακής κουλτούρας 68
1.2.9 Η Σημασία των Αξιών και των Κανόνων σε έναν Οργανισμό. 69
1.2.10 Η Ηθική ως αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας ενός οργανισμού 71
1.2.11 Προσδοκίες και στάση των εργαζομένων 71
1.2.11.1 Εργασιακή ικανοποίηση 72
1.2.11.2 Εργασιακή ταύτιση 75

1.2.11.3 Οργανωσιακή δέσμευση 75
1.3 Τυπολογία Οργανωσιακής Κουλτούρας 84
1.3.1 Μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας 84
1.3.1.1 Εθνική Κουλτούρα 85
1.3.1.2 Παγκόσμια Κουλτούρα 85
1.3.1.3 Ολοκρατία 86
1.3.1.4 Αξιοκρατία 87
1.3.1.5 Το Μοντέλο του Denison 88
1.3.1.6 Το Μοντέλο των Sonnenfeld και Peiperl 90
1.3.1.7 Το Μοντέλο των Cooke και Lafferty 91
1.3.1.8 Το Μοντέλο του Hofstede 93
1.3.1.9 Το Διαπολιτισμικό Μοντέλο του Trompenaars 95
1.3.1.10 Το μοντέλο των Goffee and Jones 98
1.3.1.11 Το μοντέλο των Harrison και Handy 100
1.3.1.12 Το Μοντέλο των Deal και Kennedy 101
1.3.1.13 Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών των Cameron και Quinn 103
1.3.2 Αξιολόγηση και μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας 107
1.4 Συμπεράσματα 108
Κεφάλαιο ΙΙ 110
2 Διαχείριση Οργανωσιακών Αλλαγών 110
2.1 Παράγοντες διαμόρφωσης του οργανωσιακού περιβάλλοντος 110
2.1.1 Το εξωτερικό περιβάλλον 110
2.1.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας 117
2.1.2.1 Ομάδες ενδιαφερομένων 117
2.1.2.2 Φορείς αλλαγής 119
2.2 Διοίκηση οργανωσιακών αλλαγών και τυπολογία 121
2.2.1 Οργανωσιακή αλλαγή 124
2.2.2 Τυπολογία και μεθοδολογία οργανωσιακών αλλαγών 126
2.2.2.1 Τυπολογία αλλαγών κατά Χυτήρη 127
2.2.2.2 Το υπόδειγμα τριών βημάτων του Lewin 129
2.2.2.3 Θεωρία διαχείρισης της αλλαγής 132
2.2.2.4 Το μοντέλο αλλαγής τεσσάρων βημάτων των Silverzweig και Allen 133
2.2.2.5 Το υπόδειγμα αλλαγής των Beckhard και Harris 134
2.2.2.6 Το μοντέλο των Nadler και Tushman 136
2.2.2.7 Το αιτιώδες μοντέλο των Burke και Litwin 138
2.2.2.8 Το μοντέλο των Dunphy και Stace 139
2.2.2.9 Το συστημικό υπόδειγμα του Senge 140

2.2.2.10 Το μοντέλο των Tushman και Romanelli 141
2.2.2.11 Το υπόδειγμα του Schein 143
2.2.2.12 Το μοντέλο των καλύτερων πρακτικών των Clarke και Garside 146
2.2.2.13 Το μοντέλο της στρατηγικής οργανωσιακής αλλαγής των Appelbaum, St-Pierre και Glavas 147
2.2.2.14 Το μοντέλο των Balogun και Hailey 149
2.2.2.15 Το μοντέλο της Ann Todd 151
2.2.2.16 Το μοντέλο των Cook και Hunsaker 152
2.2.2.17 Το μοντέλο του J. Randall 153
2.2.2.18 Το μοντέλο των Poole και Van de Ven 154
2.2.2.19 Το μοντέλο του Cameron 156
2.2.2.20 Το μοντέλο της προγραμματισμένης οργανωσιακής ανάπτυξης του Robbins 158
2.2.2.21 Το μοντέλο της διοίκησης αλλαγών του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών 158
2.2.2.22 Το υπόδειγμα οκτώ βημάτων του Kotter 159
2.3 Εμπόδια και αντιστάσεις στην αλλαγή και μέθοδοι αντιμετώπισής τους 162
2.3.1 Εμπόδια στην αλλαγή 162
2.3.2 Αντίσταση στην αλλαγή 164
2.3.2.1 Ατομική αντίσταση στην αλλαγή 164
2.3.2.2 Οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή 168
2.3.2.3 Μέθοδοι αντιμετώπισης των αντιστάσεων 170
2.3.3 Εργαλεία και τεχνικές διαχείρισης αλλαγών 174
2.3.3.1 Ανάλυση SWOT 174
2.3.3.2 Ανάλυση PESTLE 175
2.3.3.3 Οι πέντε δυνάμεις του Porter 177
2.4 Συμπερασματικά 194
Κεφάλαιο III 195
3 Η Ψηφιακή Διακυβέρνηση ως παράγοντας αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας 195
3.1 Από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Δημόσια Αξία και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό: προς μια νέα Αλλαγή Παραδείγματος 195
3.1.1 Από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη Δημόσια Αξία 195
3.1.1.1 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, Πρακτικές και Υποθέσεις 196
3.1.1.2 Το Παράδειγμα της Δημόσιας Αξίας: Αρχές, Πρακτικές και Υποθέσεις 203
3.1.2 Ο ρόλος των στελεχών του δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της Δημόσιας Αξίας 208
3.2 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός: από την ιδιωτική στη δημόσια σφαίρα 213
3.2.1 Εισαγωγή στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 213
3.2.2 Η σημασία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 215
3.2.3 Από την Ηλεκτρονική στην Ψηφιακή Διακυβέρνηση 221

3.2.3.1 Ορισμοί και έννοιες 221
3.2.3.2 Προσεγγίσεις και στάδια της Ψηφιακής Διακυβέρνησης 227
3.2.3.3 Η κοινωνία της πληροφορίας και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 229
3.2.3.4 Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 231
3.2.4 Το ψηφιακό όραμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης 271
3.2.4.1 Σχέδιο Δράσης της Ε.Ε. για την Η.Δ. 2016-2020 271
3.2.4.2 Διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της Ευρώπης 275
3.2.4.3 Ψηφιακή δεκαετία της Ευρώπης: ψηφιακοί στόχοι για το 2030 279
3.2.5 Ο δρόμος της Ελλάδας προς την Ψηφιακή Διακυβέρνηση 282
3.3 Δείκτες Μέτρησης Ψηφιακής Προόδου 296
3.3.1 Ο Δείκτης DESI (Digital Economy and Society Index) 297
3.3.1.1 Κριτική στον Δείκτη DESI 301
3.3.1.2 Η Ελλάδα σύμφωνα με τον Δείκτη DESI 2022 301
3.3.2 Δείκτης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης - egovernment Benchmark 306
3.3.3 Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων - SEV Digital Maturity Index 312
3.4 Συμπερασματικά 315
Κεφάλαιο IV 316
4 Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις 316
4.1 Η έννοια της δημόσιας σύμβασης 316
4.1.1 Γενικές αρχές που διέπουν το δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων 318
4.1.2 Θεσμικό πλαίσιο δημοσίων συμβάσεων 323
4.1.2.1 Ενωσιακό θεσμικό πλαίσιο 323
4.1.2.2 Εθνικό θεσμικό πλαίσιο 325
4.1.3 Δημοσιονομικός έλεγχος δημοσίων συμβάσεων 341
4.1.4 Εξελίξεις στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων 343
4.1.5 Αξιολόγηση του συστήματος δημοσίων συμβάσεων 348
4.1.5.1 Αξιολόγηση του συστήματος δημοσίων συμβάσεων στην Ευρωπαϊκή Ενιαία Αγορά 348
4.1.5.2 Παγκόσμια βάση δεδομένων για τις δημόσιες συμβάσεις 357
4.1.5.3 Ο Χώρος Δεδομένων Δημοσίων Συμβάσεων της Ε.Ε. 358
4.1.6 Στρατηγικές για τις δημόσιες συμβάσεις 360
4.1.6.1 Εθνική Στρατηγική για τις δημόσιες συμβάσεις περιόδου 2016-2020 360
4.1.6.2 Νέα Εθνική Στρατηγική για τις δημόσιες συμβάσεις περιόδου 2021-2025 363
4.1.7 Φορείς εποπτείας δημοσίων συμβάσεων 365
4.1.7.1 Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων 366
4.1.7.2 Ανεξάρτητη Αρχή Προδικαστικών Προσφυγών 371
4.1.7.3 Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων 372

4.1.8 Ηλεκτρονικές πλατφόρμες ... 375
4.1.8.1 Το Πρόγραμμα ΔΙ@ΥΓΕΙΑ ... 375
4.1.8.2 Το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων ... 381
4.1.8.3 Το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων ... 387
4.1.8.4 Στατιστικά στοιχεία για τις δημόσιες συμβάσεις ... 391
4.2 Συμπερασματικά ... 393
Κεφάλαιο V ... 394
5 Μεθοδολογία - Σχεδιασμός της Έρευνας ... 394
5.1 Θεωρητικό πλαίσιο έρευνας ... 394
5.1.1 Θεωρητικές παραδοχές - Ερευνητικές προσεγγίσεις ... 394
5.1.2 Ερευνητικοί σχεδιασμοί ... 403
5.1.3 Ερευνητικές μέθοδοι ... 409
5.2 Μεθοδολογία Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης ... 411
5.3 Η μελέτη περίπτωσής μας - Μεθοδολογία έρευνας ... 412
5.3.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση της έρευνάς μας ... 412
5.3.2 Καθορισμός ερευνητικών ερωτημάτων ... 414
5.3.3 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου ... 414
Κεφάλαιο VI ... 416
6 Μελέτη Περίπτωσης: η αντίληψη για την κουλτούρα των εργαζομένων στις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις ... 416
6.1 Στοιχεία έρευνας ... 416
6.1.1 Μέθοδος δειγματοληψίας ... 416
6.1.2 Δομή ερωτηματολογίου και τεχνικές ανάλυσης ... 417
6.1.3 Ανάλυση αξιοπιστίας ... 418
6.1.4 Αποτελέσματα ... 419
6.1.4.1 Μέρος 1ο: Δημογραφικά στοιχεία ... 419
6.1.4.2 Μέρος 2ο: Στοιχεία για την Ψηφιακή Εμπειρία ... 423
6.1.4.3 Μέρος 3ο: Η οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών και το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας ... 449
6.2 Συμπερασματικά ... 482
Κεφάλαιο VII ... 484
7 Προτάσεις για έναν οδικό χάρτη για την Ψηφιακή Κουλτούρα – Περαιτέρω έρευνα ... 484
7.1 Προτάσεις ... 484
7.2 Θέματα προς διερεύνηση ... 498
7.3 Συμπερασματικά ... 501
Αντί επιλόγου ... 503
Βιβλιογραφία – Πηγές ... 504
Παράρτημα ... 538

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1 Θεματικές ενότητες συμπεριφορικών προτύπων 92
Πίνακας 3.1 Διαφορές Ν.Δ.Μ. και Δημόσιας Αξίας..... 208
Πίνακας 3.2 Εύρος διαφορών στους ορισμούς της Η.Δ. 223
Πίνακας 3.3 Σχέδιο Δράσης για την Η.Δ. στις Η.Π.Α. για το 2002 233
Πίνακας 3.4 Η δομή του DESI..... 298
Πίνακας 3.5 Κατάταξη Ελλάδας ως προς την Ε.Ε. σύμφωνα με τον SEV Digital Maturity Index.... 313
Πίνακας 3.6 Κλάδοι Τ.Π.Ε. & υψηλής τεχνολογίας..... 314
Πίνακας 3.7 Υποδομές συνδεσιμότητας..... 314
Πίνακας 3.8 Ψηφιακές δεξιότητες 314
Πίνακας 3.9 Ψηφιακή ωριμότητα Δημοσίου 314
Πίνακας 4.1 Δείκτες αξιολόγησης του συστήματος δημοσίων συμβάσεων 349
Πίνακας 4.2 Δείκτες αξιολόγησης του συστήματος δημοσίων συμβάσεων των κρατών της Ευρωπαϊκής Ενιαίας Αγοράς 349
Πίνακας 4.3 Δείκτες αξιολόγησης του συστήματος δημοσίων συμβάσεων για την Ελλάδα, για το 2021 350
Πίνακας 6.1 Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha..... 419
Πίνακας 6.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων 420
Πίνακας 6.3 Οι μεγαλύτερες προκλήσεις κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού 424
Πίνακας 6.4 Το όραμα και η στρατηγική της Υπηρεσίας για τον ψηφιακό της μετασχηματισμό 427
Πίνακας 6.5 Αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας για την παροχή υπηρεσιών..... 429
Πίνακας 6.6 Διαδικασίες, τεχνολογίες και έλεγχοι για τη βελτίωση των λειτουργιών της Υπηρεσίας 431
Πίνακας 6.7 Χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών..... 433
Πίνακας 6.8 Χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας από την Υπηρεσία για να εμπλέξει και να εμπνεύσει ταλέντα και ομάδες για την επίτευξη του οράματος της..... 435
Πίνακας 6.9 Πρακτικές για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Υπηρεσίας..... 437
Πίνακας 6.10 Επίπεδο μόρφωσης σε σχέση με την επάρκεια των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού..... 440
Πίνακας 6.11 Χρόνια προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα σε σχέση με το όραμα της Υπηρεσίας για την ψηφιακή τεχνολογία 440
Πίνακας 6.12 Χρόνια προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα σε σχέση με τον τρόπο που αξιοποιεί η Υπηρεσία τις ψηφιακές δυνατότητες 441
Πίνακας 6.13 Χρόνια προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα σε σχέση με τις πρακτικές που υιοθετούνται για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός 442
Πίνακας 6.14 Θέση εργασίας στην Υπηρεσία σε σχέση με τις κατευθύνσεις και τις οδηγίες για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας 443
Πίνακας 6.15 Θέση εργασίας στην Υπηρεσία σε σχέση με το αν η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας 444
Πίνακας 6.16 Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων σε σχέση με το αν η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει οδηγήσει σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον 445
Πίνακας 6.17 Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων σε σχέση με το αν η χρήση της τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών πλατφορμών τους έχει διευκολύνει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους 446
Πίνακας 6.18 Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων σε σχέση με το αν η χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην καταπολέμηση της διαφθοράς, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας 447

Πίνακας 6.19 Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων σε σχέση με το αν η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας 448
Πίνακας 6.20 Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων σε σχέση με τις πρακτικές που υιοθετούνται για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός 449
Πίνακας 6.21 Συνολική Αποτίμηση για την Κουλτούρα 459
Πίνακας 6.22 Σύγκριση Τρέχουσας και Επιθυμητής Συνολικής Κουλτούρας 460
Πίνακας 6.23 Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά 462
Πίνακας 6.24 Σύγκριση Τρεχουσών και Επιθυμητών Κυρίαρχων Χαρακτηριστικών 463
Πίνακας 6.25 Ηγεσία 464
Πίνακας 6.26 Σύγκριση Τρέχουσας και Επιθυμητής Ηγεσίας 465
Πίνακας 6.27 Διοίκηση Εργαζομένων 466
Πίνακας 6.28 Σύγκριση Τρέχουσας και Επιθυμητής Διοίκησης Εργαζομένων 467
Πίνακας 6.29 Οργανωσιακή Συνοχή 467
Πίνακας 6.30 Σύγκριση Τρέχουσας και Επιθυμητής Οργανωσιακής Συνοχής 468
Πίνακας 6.31 Στρατηγικοί Στόχοι 469
Πίνακας 6.32 Σύγκριση Τρεχουσών και Επιθυμητών Στρατηγικών Στόχων 470
Πίνακας 6.33 Κριτήρια Επιτυχίας 471
Πίνακας 6.34 Σύγκριση Τρεχουσών και Επιθυμητών Κριτηρίων Επιτυχίας 472
Πίνακας 6.35 Συντελεστής Συσχέτισης Κυρίαρχης Τρέχουσας Κουλτούρας και των διαστάσεών της 473
Πίνακας 6.36 Συντελεστής Συσχέτισης Κυρίαρχης Επιθυμητής Κουλτούρας και των διαστάσεών της 474
Πίνακας 6.37 Συσχέτιση Τρέχουσας Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για το βαθμό ψηφιοποίησης 475
Πίνακας 6.38 Συσχέτιση Επιθυμητής Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για το βαθμό ψηφιοποίησης 476
Πίνακας 6.39 Συσχέτιση Τρέχουσας Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για τη διευκόλυνση κατά την άσκηση των καθηκόντων 478
Πίνακας 6.40 Συσχέτιση Επιθυμητής Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για τη διευκόλυνση κατά την άσκηση των καθηκόντων 479
Πίνακας 6.41 Συσχέτιση Τρέχουσας Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας 480
Πίνακας 6.42 Συσχέτιση Επιθυμητής Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας 481
Πίνακας 7.1 Επισκόπηση των ικανοτήτων σύμφωνα με το ProcurCompEU 495

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 2.1 Αντιδράσεις και εμπόδια κατά την υλοποίηση μιας αλλαγής 163
Γράφημα 3.1 Η εξέλιξη του αριθμού των χρηστών (εκατ.) του Διαδικτύου 216
Γράφημα 3.2 Τα κύματα Kondratiev 231
Γράφημα 3.3 Υπόδειγμα σχεδίου ανάπτυξης της Στρατηγικής για την Η.Δ. 256
Γράφημα 3.4 Δείκτης DESI 2022 για το σύνολο των 4 Περιοχών 302
Γράφημα 3.5 Δείκτης DESI 2022 για την Περιοχή των Ψηφιακών Δημόσιων Υπηρεσιών 302
Γράφημα 3.6 Δείκτης DESI 2022 και Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες στην Ελλάδα 304
Γράφημα 3.7 Γενικός Δείκτης egovernment Benchmark 2021 308
Γράφημα 3.8 Δείκτης Χρηστοκεντρικότητας 2021 309
Γράφημα 3.9 Δείκτης Διαφάνειας 2021 309
Γράφημα 3.10 Δείκτης Βασικών Καταλυτών 2021 310
Γράφημα 3.11 Δείκτης Διασυνοριακών Υπηρεσιών 311
Γράφημα 4.1 Συμβάσεις με μόνο ένα συμμετέχοντα 351
Γράφημα 4.2 Συγκριτικά στοιχεία για συμβάσεις με μόνο ένα συμμετέχοντα 351
Γράφημα 4.3 Διαδικασίες με διαπραγμάτευση χωρίς δημοσίευση 352
Γράφημα 4.4 Συγκριτικά στοιχεία για διαδικασίες με διαπραγμάτευση χωρίς δημοσίευση 352
Γράφημα 4.5 Αξία των εθνικών δημοσίων συμβάσεων σε σχέση με το Α.Ε.Π. 353
Γράφημα 4.6 Συγκριτικά στοιχεία για την αξία των εθνικών δημοσίων συμβάσεων σε σχέση με το Α.Ε.Π. 353
Γράφημα 6.1 Ηλικία συμμετεχόντων 421
Γράφημα 6.2 Επίπεδο μόρφωσης 421
Γράφημα 6.3 Απόφοιτοι Ε.Σ.Δ.Δ.Α. 422
Γράφημα 6.4 Χρόνια προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα 422
Γράφημα 6.5 Θέση εργασίας στην Υπηρεσία 423
Γράφημα 6.6 Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων 423
Γράφημα 6.7 Οι μεγαλύτερες προκλήσεις κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού 425
Γράφημα 6.8 Το όραμα και η στρατηγική της Υπηρεσίας για τον ψηφιακό της μετασχηματισμό 428
Γράφημα 6.9 Αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας για την παροχή υπηρεσιών 430
Γράφημα 6.10 Διαδικασίες, τεχνολογίες και έλεγχοι για τη βελτίωση των λειτουργιών της Υπηρεσίας 432
Γράφημα 6.11 Χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών 434
Γράφημα 6.12 Χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας από την Υπηρεσία για να εμπλέξει και να εμπνεύσει ταλέντα και ομάδες για την επίτευξη του οράματος της 436
Γράφημα 6.13 Πρακτικές για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Υπηρεσίας 438
Γράφημα 6.14 Συνολική Αποτίμηση για την Κουλτούρα 459
Γράφημα 6.15 Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά 462
Γράφημα 6.16 Ηγεσία 464
Γράφημα 6.17 Διοίκηση Εργαζομένων 466
Γράφημα 6.18 Οργανωσιακή συνοχή 468
Γράφημα 6.19 Στρατηγικοί Στόχοι 469
Γράφημα 6.20 Κριτήρια Επιτυχίας 471
Γράφημα 6.21 Συντελεστής Συσχέτισης Κυρίαρχης Τρέχουσας Κουλτούρας και των διαστάσεών της 473
Γράφημα 6.22 Συντελεστής Συσχέτισης Κυρίαρχης Επιθυμητής Κουλτούρας και των διαστάσεών της 474
Γράφημα 6.23 Συσχέτιση Τρέχουσας Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για το βαθμό ψηφιοποίησης 476

Γράφημα 6.24 Συσχέτιση Επιθυμητής Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για το βαθμό ψηφιοποίησης.....477
Γράφημα 6.25 Συσχέτιση Τρέχουσας Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για τη διευκόλυνση κατά την άσκηση των καθηκόντων.....478
Γράφημα 6.26 Συσχέτιση Επιθυμητής Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για τη διευκόλυνση κατά την άσκηση των καθηκόντων.....479
Γράφημα 6.27 Συσχέτιση Τρέχουσας Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.....480
Γράφημα 6.28 Συσχέτιση Επιθυμητής Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.....481

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1.1 Πυραμίδα των αναγκών του Maslow 39
Εικόνα 1.2 Το μοντέλο "Three Component Model - T.C.M." 77
Εικόνα 1.3 Το μοντέλο του Denison 89
Εικόνα 1.4 Το μοντέλο των Sonnenfeld και Peiperl 91
Εικόνα 1.5 Η δομή Circumplex 93
Εικόνα 1.6 Το μόντελο του Hofstede 95
Εικόνα 1.7 Οι τέσσερεις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας των Trompenaars & Hampden-Turner 97
Εικόνα 1.8 Το μοντέλο των Goffee and Jones 99
Εικόνα 1.9 Το μοντέλο των Harrison και Handy 101
Εικόνα 1.10 Το Μοντέλο των Deal και Kennedy 103
Εικόνα 1.11 Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών των Cameron και Quinn 106
Εικόνα 2.1 Το μοντέλο των τριών βημάτων του Lewin 131
Εικόνα 2.2 Τα 7 στάδια των Lippitt κ.ά. 133
Εικόνα 2.3 Το υπόδειγμα αλλαγής των Beckhard και Harris 136
Εικόνα 2.4 Τύποι αλλαγών κατά Stace και Dunphy 140
Εικόνα 2.5 Το μοντέλο των Tushman και Romanelli 143
Εικόνα 2.6 Το μοντέλο της στρατηγικής οργανωσιακής αλλαγής των Appelbaum, St-Pierre και Glavas 149
Εικόνα 2.7 Η μήτρα αλλαγών των Balogun και Hailey 150
Εικόνα 2.8 Το Καλειδοσκόπιο Αλλαγής των Balogun και Hailey 151
Εικόνα 2.9 Το υπόδειγμα οκτώ βημάτων του Kotter 161
Εικόνα 3.1 Συσχέτιση πληθυσμού και χρηστών συσκευών και υπηρεσιών 216
Εικόνα 3.2 Τα οφέλη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 220
Εικόνα 3.3 Διαστάσεις της Ψηφιακής Δημόσιας Διοίκησης 225
Εικόνα 3.4 Μοντέλο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης των Τεσσάρων Δυνάμεων 239
Εικόνα 3.5 Παράδειγμα Αλυσίδας Αξιών Η.Δ. 244
Εικόνα 3.6 Στάδια Στρατηγικής για την Η.Δ. 249
Εικόνα 3.7 Ανάλυση κατάστασης της Η.Δ. 251
Εικόνα 3.8 Γενικές Στρατηγικές Η.Δ. 253
Εικόνα 3.9 Διαστάσεις αξιολόγησης της Στρατηγικής για την Η.Δ. 257
Εικόνα 3.10 Το πλαίσιο της Ανοιχτής Διακυβέρνησης 261
Εικόνα 3.11 Δημόσιο Επιχειρησιακό Μοντέλο 267
Εικόνα 3.12 Επιχειρησιακό Μοντέλο Η.Δ. 270
Εικόνα 3.13 Βαθμός ωριμότητας στην Η.Δ. 2021 275
Εικόνα 3.14 Το παζλ για την ψηφιακή εποχή 279
Εικόνα 3.15 Η Ψηφιακή Πυξίδα 280
Εικόνα 3.16 Πυλώνες της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 287
Εικόνα 3.17 Οι Στρατηγικές Κατευθύνσεις για την Η.Δ. 2014-2020 288
Εικόνα 3.18 Οι στόχοι του Ψηφιακού Μετασχηματισμού της χώρας 294
Εικόνα 3.19 Οι 7 διαστάσεις του SEV Digital Maturity Index 313
Εικόνα 4.1 Απεικονίσεις για τις συμβάσεις των ετών 2021 - Α΄ εξ. 2022 391
Εικόνα 4.2 Πλήθος και κόστος συμβάσεων ανά τύπο σύμβασης των ετών 2021 - Α΄ εξ. 2022 392

Εικόνα 4.3 Πλήθος και κόστος συμβάσεων ανά είδος διαδικασίας των ετών 2021 - Α΄ εξ. 2022.....392
Εικόνα 5.1 Σχέση κοσμοθεωριών, προσεγγίσεων και σχεδιασμών.....403
Εικόνα 6.1 Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών 451
Εικόνα 7.1 Τα χαρακτηριστικά της Ψηφιακής Κουλτούρας 486
Εικόνα 7.2 Τα 4 χαρακτηριστικά της Ψηφιακής Κουλτούρας σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ 487
Εικόνα 7.3 Ομάδες ικανοτήτων 493

Συντομογραφίες

Α.Δ.Α.	Αριθμός Διαδικτυακής Ανάρτησης
Α.Δ.Α.Μ.	Αριθμός Διαδικτυακής Ανάρτησης Μητρώου
Α.Ε.	Ανώνυμη Εταιρεία
Α.Ε.Π.	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Α.Ε.Π.Π.	Αρχή Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών
Α.Μ.	Αριθμός Μητρώου
Α.Π.	Αριθμός Πρωτοκόλλου
Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Α.Φ.Μ.	Αριθμός Φορολογικού Μητρώου
αρίθ.	Αριθμός
Β.Ψ.Μ.	Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού
βλ.	Βλέπε
Γ.Γ.Ε.κΠ.Κ.	Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας του Καταναλωτή
Γ.Γ.Υ.	Γενική Γραμματεία Υποδομών
Γ.Γ.Ψ.Π.	Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής
Γ.Δ.Δ.Σ.Π.	Γενική Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων και Προμηθειών
Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
δηλ.	δηλαδή
Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.	Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων
Ε.Α.ΔΗ.ΣΥ.	Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων
Ε.Β.Δ.ΔΗ.ΣΥ.	Εθνική Βάση Δεδομένων Δημοσίων Συμβάσεων
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Ε.Ε.Σ.	Ευρωπαϊκό Ενιαίο Έγγραφο Σύμβασης
Ε.Ε.Τ.Α.Α.	Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Κ.Α.Α.	Εθνική Κεντρική Αρχή Αγορών
Ε.Π.Υ.	Επιτροπή Προμηθειών Υγείας
Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Η.Δ.Η.Σ.	Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημόσιων Συμβάσεων
Ε.Σ.Π.Α.	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
Ε.Ψ.Σ.	Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική
εκ.	εκατομμύρια
εκατ.	εκατομμύρια

Εκδ.	Εκδόσεις
ΕΛ.ΣΤΑΤ.	Ελληνική Στατιστική Αρχή
επ.	έπειτα
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ε.Π.Δ.	Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας
Επιμ.	επιμέλεια
Ε.Φ.Κ.Α.	Εθνικός Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης
Η.Δ.	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Η.Δ.Σ.	Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις
Η.Π.Α.	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
Η/Υ	Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
κ.ά.	και άλλα
Κ.Α.Α.	Κεντρική Αρχή Αγορών
Κ.Ε.Π.	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
Κ.Η.Μ.Δ.Η.Σ.	Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων συμβάσεων
Κ.Κ.Α.	Κεντρική Κυβερνητική Αρχή
κ.λ.π	και τα λοιπά
κ.ο.κ.	και ούτω καθεξής
Κ.Π.Δ.	Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου
Κ.Υ.Α.	Κοινή Υπουργική Απόφαση
κεφ.	κεφάλαιο
ΚτΠ	Κοινωνία της Πληροφορίας
λ.χ.	λόγου χάριν
Μη.Π.Υ.Δη.Συ.	Μητρώο Πιστοποιημένων Υπαλλήλων Δημοσίων Συμβάσεων
Μ.Μ.Ε.	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
μον.	μονάδα
Ν.	Νόμος
Ν.Δ.Μ.	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ο.Δ.Ε.	Ομάδα Διοίκησης Έργου
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ό.π.	όπως παραπάνω

Ο.Π.Σ.	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Π.Σ.	Πληροφοριακό Σύστημα
π.χ.	παραδείγματος χάριν
παρ.	παράγραφος
Πρβλ.	Παράβαλε
πρωτ.	πρωτόκολλο
σ.	Σελίδα
Σ.Δ.Ι.Τ.	Συμπράξεις Δημόσιου Ιδιωτικού Τομέα
σ.	σελίδα
σ.σ.	σελίδες
σελ.	Σελίδα
στοιχ.	στοιχείο
Τ.Ε.Υ.Δ.	Τυποποιημένο Έντυπο Υπεύθυνης Δήλωσης
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών
τεύχ.	τεύχος
Τ.Ν.	Τεχνητή Νοημοσύνη
Τομ.	τόμος
Υ.Α.	Υπουργική Απόφαση
Υ.Δ.Α.	Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Υ.Δ.ΜΗ.Δ.	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Υφ.	Υφυπουργός
Φ.	Φάκελος
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης
Φ.Π.Α.	Φόρος Προστιθέμενης Αξίας
Ψ.Δ.Δ.	Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση
Ψ.Δ.Δ.Δ.	Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση
Ψ.Μ.	Ψηφιακός Μετασχηματισμός
Ψ.Τ.	Ψηφιακές Τεχνολογίες

Ευχαριστίες

Η παρούσα διατριβή δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς την ανεκτίμητη συμβολή σημαντικών ανθρώπων.

Καταρχάς, οφείλω να σταθώ στην εμπνευσμένη παρουσία και επιστημονική στήριξη της επιβλέπουσας καθηγήτριας, κυρίας Ευρυδίκης Μπέσιλα-Βήκα, η οποία αποτελεί πολύτιμο επιστημονικό πρότυπο για μένα και της οποίας οι θέσεις και οι απόψεις χαράζουν την ακαδημαϊκή μου πορεία και διαμορφώνουν το επιστημονικό μου ήθος.

Επίσης, ευχαριστώ για την πολύτιμη προσφορά τους την καθηγήτρια κυρία Σταυρούλα Κτιστάκη, η οποία αποτελεί πηγή έμπνευσης για κάθε φοιτητή και στήριξε την προσπάθειά μου, καθώς και την επίκουρη καθηγήτρια κυρία Ευαγγελία Μπαλτά η οποία από την πρώτη στιγμή της παρουσίας μου στο πανεπιστήμιο στάθηκε δίπλα μου, με ενθάρρυνε στην εκπόνηση της διατριβής και μου προσέφερε πολύτιμο υλικό κατά τη διάρκεια της μελέτης μου.

Οφείλω όμως ένα μεγάλο ευχαριστώ και μια τεράστια ευγνωμοσύνη στο Πάντειο Πανεπιστήμιο και ειδικότερα στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης το οποίο με αγκάλιασε και μου έδωσε τη δυνατότητα να ολοκληρώσω τόσο τις μεταπτυχιακές μου σπουδές, όσο και τη διδακτορική μου διατριβή. Ήταν ένα ταξίδι απρόσμενα μακρύ και γοητευτικό.

Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής υπήρξαν στιγμές μεγάλης έντασης, κόπωσης και κάποιες φορές απογοήτευσης και τίποτα δεν θα είχα επιτύχει αν δεν είχα την αμέριστη συμπαράσταση της οικογένειάς μου, ιδιαίτερα των παιδιών μου, του Άγγελου και της Ανδριάνας που αποτέλεσαν έναν φάρο και ένα καταφύγιο στην προσπάθειά μου να φτάσω στον προορισμό μου. Για αυτό και τους την αφιερώνω ολόψυχα.

Περίληψη

Σκοπός της διατριβής είναι να διερευνήσει την επίδραση που άσκησαν οι νέες τεχνολογίες στην οργανωσιακή κουλτούρα. Εστιάζοντας στον χώρο των δημοσίων συμβάσεων επιχειρείται να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά της ψηφιακής κουλτούρας, ο βαθμός στον οποίο αυτή έχει υιοθετηθεί, ο τρόπος με τον οποίο έχει επηρεάσει την αντίληψη και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και, κυρίως, τις ανάγκες που έχει δημιουργήσει για το μοντέλο διοίκησης και λειτουργίας των οργανισμών και την κατεύθυνση στην οποία πρέπει να μετακινηθεί η κουλτούρα τους.

Στο πλαίσιο αυτό, αναλύονται έννοιες όπως, κουλτούρα, οργανωσιακή κουλτούρα, αλλαγή διοίκησης, ηλεκτρονική ή ψηφιακή διακυβέρνηση και ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις. Η μελέτη περίπτωσης, μέσα από ένα ερωτηματολόγιο δύο φάσεων επιχειρεί να εντοπίσει την αντίληψη των εργαζομένων για τις νέες τεχνολογίες και τις ανάγκες που αυτές έχουν δημιουργήσει για τον τρόπο και τη μορφή διοίκησης των οργανισμών.

Τα παραπάνω οδηγούν στη διατύπωση μιας σειράς προτάσεων και καλών πρακτικών ώστε οι οργανισμοί να υιοθετήσουν αυτό που διεθνώς αποκαλείται ψηφιακή κουλτούρα. Σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο και απρόβλεπτο περιβάλλον, οι προτάσεις δεν αποτελούν μοναδική λύση αλλά στοχεύουν στη βέλτιστη προσαρμογή τόσο των οργανισμών, όσο και των εργαζομένων. Τέλος, αναδεικνύονται και ζητήματα προς μελλοντική διερεύνηση, όπως η χρήση του blockchain και της τεχνητής νοημοσύνης στις δημόσιες συμβάσεις.

Λέξεις-Κλειδιά

κουλτούρα, οργανωσιακή κουλτούρα, ψηφιακή κουλτούρα, αλλαγή διοίκησης, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ψηφιακή διακυβέρνηση, ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις

Abstract

The aim of this doctoraal thesis is to explore the effects of new technologies on organisational culture. Focusing on public contracts, it attempts to identify the features of digital culture, the degree to which it has been adopted, its impact on employees' perceptions and behaviour and, most importantly, the needs it has given rise to in terms of organization management and operation models as well as of the shift in their culture.

Within this framework, we discuss the concepts of culture, organizational culture, management change, electronic and digital government and electronic public contracts. Through the use of a two-phase questionnaire, the case study presented aims to explore employees' perceptions with regard to new technologies and the needs these technologies generate in relation to the mode and form of organization management.

The above leads to a number of suggestions and good practices aimed at organizations adopting what is internationally referred to as digital culture. In a context that is constantly evolving, often unexpectedly, these suggestions cannot be treated as a panacea but are nevertheless meant to optimise the adjustment of both organizations and employees to new technology requirements. Finally, issues for further study, such as the use of blockchain and artificial intelligence in public contracts, are foregrounded.

Key Words

culture, organizational culture, digital culture, change management, e-government, digital government, e-procurement

Εισαγωγή

Οι παραδοσιακοί τρόποι οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης που εφαρμόστηκαν για δεκαετίες και στήριξαν τη γραφειοκρατική δομή των κρατών, φαίνεται ότι έκλεισαν τον κύκλο τους, ως συνέπεια σημαντικών εξελίξεων στο πολιτικό, στο κοινωνικοοικονομικό και στο τεχνολογικό πεδίο. Με οδηγό και πρότυπο τις ιδιωτικές επιχειρήσεις γίνεται κατανοητό ότι ο μοναδικός τρόπος επιβίωσης του δημόσιου τομέα στο παγκοσμιοποιημένο και ψηφιοποιημένο περιβάλλον είναι η μετάβαση σε έναν ολοκληρωτικά νέο τρόπο λειτουργίας, που θα στηρίζεται στην ορθή και έξυπνη διαχείριση της πληροφορίας, ειδικότερα της άυλης. Τα δεδομένα έχουν αποκτήσει πρωτόγνωρη αξία και η μετατροπή τους σε πληροφορία παραπέμπει στην αναζήτηση του El Dorado των χρυσωρύχων. Τα κράτη που θα επιτύχουν να υλοποιήσουν την ψηφιακή μεταρρύθμιση και να προσαρμοστούν στο ψηφιακό σύμπαν θα επιβιώσουν στον διεθνή ανταγωνισμό και θα μπορέσουν να παράσχουν καλύτερες και οικονομικά βιώσιμες υπηρεσίες προς τους πολίτες τους.

Σκοπός του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν είναι να αντιμετωπίσει έναν πρόσκαιρο και παροδικό κίνδυνο, αλλά είναι ένας νέος τρόπος αντίληψης των πραγμάτων που απαιτεί την πλήρη υιοθέτησή του, συνιστά εν τέλει μια αλλαγή παραδείγματος. Χαρακτηρίστηκε ως Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση, αλλά έχει λίγα κοινά χαρακτηριστικά με τις τρεις προηγούμενες, ιδιαίτερα τη Βιομηχανική. Κυρίως, δεν πρόκειται για την υποκατάσταση του ρόλου των εργαζομένων από μηχανές, αλλά εμπεριέχει και την παρέμβαση στον ίδιο τον άνθρωπο, σε αυτό που οι φιλόσοφοι της τεχνολογίας αναφέρονται ως υβριδικό άνθρωπο. Μια σύζευξη ανθρώπου και υπολογιστικών μηχανών σε ένα νέο, ενιαίο είδος. Αυτό που μας δείχνει ο δρόμος που ανοίγει ο ιδιωτικός τομέας είναι ότι νέες ψηφιακές υπηρεσίες, καθώς και η σύμπραξη με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις (π.χ. Σ.Δ.Ι.Τ., αναθέσεις σε εξωτερικούς συνεργάτες), παρέχουν ευκαιρίες για ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και ανάπτυξη. Κατανοώντας τις συνδέσεις μεταξύ τεχνολογίας και ανθρώπων, οι μικρές ιδέες μπορούν να γίνουν μεγάλες σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

Οι κρατικές οντότητες, προκειμένου να διατηρήσουν ή και να ενισχύσουν την παρουσία τους, αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να μεταμορφώσουν τον τρόπο διοίκησής τους, τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πολίτες και τις επιχειρήσεις ακόμα και δομικές λειτουργίες τους, υιοθετώντας συμπεριφορές και τεχνικές που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα. Η ψηφιακή μεταρρύθμιση αποτελεί πλέον το θεμελιώδες πρόταγμα όλων των σύγχρονων κρατών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό, καλή καθοδήγηση, εμπνευσμένη και συνεπή ηγεσία, κυρίως, όμως, απαιτεί αλλαγή κουλτούρας σε όλον τον δημόσιο τομέα. Η διεύρυνση του ψηφιακού αντίκτυπου δεν είναι απλώς ένα ζήτημα «υλοποίησης» ή «υιοθεσίας». Οι ηγέτες και οι ομάδες πληροφορικής πρέπει να συνεργαστούν για να προωθήσουν την καινοτομία. Αλλά το πιο σημαντικό είναι ότι η διαχείριση της ψηφιακής αλλαγής πρέπει να γίνεται κατανοητή από τον οργανισμό, σε κάθε επίπεδο. Πολύ συχνά τα τρέχοντα μοντέλα διοίκησης εξακολουθούν να συνδέονται με τα παραδοσιακά γραμμικά και ιεραρχικά μοντέλα οργάνωσης, τα οποία στην πράξη ακυρώνουν την καινοτομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Σε πολλές περιπτώσεις, η αλλαγή κουλτούρας πρέπει να εφαρμοστεί πριν καν ξεκινήσει η διαδικασία μετασχηματισμού. Οι ψηφιακές οργανωσιακές κουλτούρες, όπως και οι εφαρμογές λογισμικού, είναι δίκτυα. Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο και μια αρχιτεκτονική δικτύωσης που να είναι πιο ευέλικτα και ικανά να απορροφούν κραδασμούς.

Οι μικρότεροι προϋπολογισμοί, η συρρίκνωση των κρατικών δαπανών και η επιτυχής εφαρμογή της πληροφορικής στον ιδιωτικό τομέα δημιούργησαν την απαίτηση για ένα πιο ευέλικτο και φιλικό προς τις επιχειρήσεις και τον πολίτη κράτος. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ υπήρξε η αφετηρία για τον μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα. Η μεγάλη όμως μεταρρύθμιση, αναγκαία και αναπόφευκτη, για την ίδια την ύπαρξη ενός κράτους είναι η ψηφιακή μεταρρύθμιση.

Η επιτυχής μετάβαση, με παροχή καλά σχεδιασμένων ψηφιακών υπηρεσιών θα ενδυναμώσει σε πολλά επίπεδα τον δημόσιο τομέα. Θα ενισχύσει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, οι διαδικασίες θα εκτελούνται ταχύτερα, ασφαλέστερα και απλούστερα με βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών και οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θα διευκολυνθούν στο έργο τους, που λόγω της γραφειοκρατίας και της υποχρέωσης συμμόρφωσης με το νομοθετικό πλαίσιο, είναι χρονοβόρο. Στην παρούσα μελέτη θα εστιάσουμε στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας στο Δημόσιο, ειδικότερα στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, εξαιτίας της χρήσης εργαλείων της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας.

Οι εξελίξεις στον χώρο της Πληροφορικής είναι καθημερινές και ραγδαίες. Η Τεχνητή Νοημοσύνη, το Διαδίκτυο των Αντικειμένων, τα Εικονικά Περιβάλλοντα, τα δίκτυα 5^{ης} γενιάς, η Τεχνολογία Νέφους, ακόμα και η Αλυσίδα Συστοιχιών προσφέρουν δυνατότητες και οδηγούν στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών που αναπόφευκτα θα περάσουν αργά ή γρήγορα και στον δημόσιο τομέα. Μέρος αυτών, έχει ήδη ενσωματωθεί, όσο όμως η

τεχνολογία θα ωριμάζει, θα προστίθενται νέες υπηρεσίες και λειτουργίες. Χαρακτηριστικά, το φαινόμενο της πανδημίας υποχρέωσε το Δημόσιο (π.χ. τηλεκπαίδευση, τηλεργασία, τηλεδιασκέψεις) να προχωρήσει σε μια ταχύτατη ψηφιακή προσαρμογή που εκμεταλλεύτηκε πλατφόρμες και εφαρμογές που προϋπήρχαν αλλά δεν είχαν τύχει ευρείας χρήσης. Αντίστοιχα στον ιδιωτικό τομέα ενσωματώθηκαν εφαρμογές εικονικής πραγματικότητας, όπως για παράδειγμα τα εικονικά γραφεία. Η απότομη αυτή προσαρμογή κατέδειξε ότι το τεχνολογικό υπόβαθρο υπάρχει και αυτό που απαιτείται είναι η πλήρης αξιοποίησή του.

Ο τομέας των δημοσίων συμβάσεων, υιοθέτησε τις νέες τεχνολογίες αρχικά με το πρόγραμμα Δι@ύγεια και στη συνέχεια με τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες διενέργειας διαγωνιστικών διαδικασιών Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. και Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.. Η χρήση των παραπάνω εργαλείων, όπως αποτυπώνεται στην έρευνα μας, έχει αποφέρει ήδη θετικά αποτελέσματα, αλλά υπάρχει σημαντικός ακόμα δρόμος που πρέπει να διανυθεί για την ολοκληρωμένη παροχή ψηφιακών υπηρεσιών. Η αλλαγή κουλτούρας στον δημόσιο τομέα είναι ένας θεμελιώδης παράγοντας για την επιτυχημένη ολοκλήρωση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η μετάβαση στον ψηφιακό κόσμο απαιτεί προσπάθεια, συνέχεια και συνέπεια, καθώς, είναι μια διαδικασία που δεν έχει γραμμή τερματισμού. Η τεχνολογία και οι δυνατότητες που αυτή μας παρέχει, συνεχώς θα εξελίσσονται.

Καθώς η κουλτούρα επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού, την καινοτομία, την ευελιξία, τη δέσμευση και την ανταγωνιστικότητα, είναι ένα πεδίο που χρήζει ιδιαίτερης μελέτης. Έρευνες δείχνουν ότι μια τοξική κουλτούρα μειώνει την παραγωγικότητα κατά 40%, ενώ μια αποτελεσματική κουλτούρα αυξάνει την παραγωγικότητα κατά 20%, και μια θετική κουλτούρα ακόμη και κατά 30-40% (O.C.A.I., 2019). Τα συμπεράσματα και οι προτάσεις μας θα εστιάσουν σε αυτό τον τομέα. Πώς δηλαδή και προς ποια κατεύθυνση θα πρέπει να κινηθεί η κουλτούρα των δημόσιων οργανισμών ώστε να προετοιμαστούν και να προσαρμοστούν στις εξελίξεις. Η ψηφιακή μεταρρύθμιση δεν είναι απλά ένα σύνολο κανόνων και διαδικασιών. Είναι ένας νέος τρόπος αντίληψης και λειτουργίας και για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει πρώτα να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί η αλλαγή κουλτούρας και να μην περιμένουμε το αντίθετο, δηλαδή η κουλτούρα να προκύψει ως αποτέλεσμα της αλλαγής διαδικασιών.

Το ιεραρχικό-γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, αν και για τυπικούς και ουσιαστικούς λόγους δε μπορεί ούτε να αντικατασταθεί πλήρως, ούτε να παρακαμφθεί, αποτελεί έναν παράγοντα που δυσχεραίνει την προσαρμογή και τη λειτουργία του δημόσιου τομέα σε ένα πιο ευέλικτο, προσαρμοσμένο στις εξελίξεις και προσανατολισμένο στον πολίτη και τις επιχειρήσεις σχήμα. Η έρευνα μας, λοιπόν, κινείται σε δύο διαστάσεις. Από τη μια επιχειρεί να αποτυπώσει το ατομικό βίωμα των υπαλλήλων που εμπλέκονται στον τομέα των

προμηθειών, πώς δηλαδή εισπράττουν τη μετάβαση από την έντυπη στην ηλεκτρονική διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, από την άλλη δε, να σκιαγραφήσει τα χαρακτηριστικά τόσο της τρέχουσας όσο και της επιθυμητής κουλτούρας των οργανισμών στους οποίους ασκούν τα καθήκοντά τους.

Για τον λόγο αυτό, όπως αναλυτικά θα περιγράψουμε στη μεθοδολογία της έρευνάς μας, απευθύναμε ερωτηματολόγιο δύο ενοτήτων. Στο πρώτο μέρος τέθηκαν ερωτήσεις για την αντίληψη των εργαζομένων στις δημόσιες συμβάσεις ως προς την ψηφιακή τους εμπειρία και στο δεύτερο μέρος χρησιμοποιήσαμε το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Ο.C.A.I.), που βασίζεται στη θεωρία του Πλαισίου των Ανταγωνιστικών Αξιών των Cameron και Quinn.

Το κύριο ερευνητικό μας ερώτημα δεν είναι μόνο αν η ψηφιακή μεταρρύθμιση - στην περίπτωση μας η εισαγωγή ηλεκτρονικών πλατφορμών στις προμήθειες - αλλάζει την κουλτούρα ενός οργανισμού, αλλά και προς ποια κατεύθυνση αυτή κινείται, ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις που οδηγούν σε αυτήν την αλλαγή και κυρίως με ποιους μηχανισμούς μπορούμε να παρέμβουμε στους οργανισμούς για να προετοιμάσουμε και να διαμορφώσουμε τη νέα κουλτούρα ώστε αυτοί να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες. Η σημαντικότερη παρατήρηση που προέκυψε από την έρευνα είναι ότι οι εργαζόμενοι επιζητούν ένα πιο ελεύθερο, δημιουργικό, συνεργατικό και καινοτόμο περιβάλλον εργασίας, ενώ ταυτόχρονα επιθυμούν την απομάκρυνση από το δεσμευτικό, ιεραρχικό μοντέλο άσκησης διοίκησης.

Η διατριβή, προκειμένου να αποδείξει τους ισχυρισμούς της, διαρθρώνεται σε επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται η έννοια και οι πτυχές της κουλτούρας, με ιδιαίτερη έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα. Στο δεύτερο κεφάλαιο, ασχολούμαστε με τις αρχές της αλλαγής διοίκησης, των κύριων σχολών και απόψεων. Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε τις αρχές της ηλεκτρονικής και της ψηφιακής διακυβέρνησης. Στο τέταρτο εστιάζουμε στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων και ειδικότερα στις ηλεκτρονικές πλατφόρμες διενέργειας των διαγωνιστικών διαδικασιών. Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναλύουμε τη μεθοδολογία της έρευνας μας, ενώ στο έκτο παραθέτουμε τα στοιχεία και τα αποτελέσματά της, εξάγουμε συμπεράσματα και κάνουμε μία κριτική αποτίμησή τους. Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο, καταθέτουμε ένα σύνολο προτάσεων και καλών πρακτικών τα οποία θεωρούμε εξαιρετικά χρήσιμα για τη διαμόρφωση και την υιοθέτηση της ψηφιακής κουλτούρας στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Το θέμα που επιδιώξαμε να πραγματευτούμε είναι πολύπλοκο και με πολλές ασαφείς παραμέτρους. Η ψηφιακή μεταρρύθμιση είναι αυτό που στην τέχνη αναφέρεται ως ένα “work in progress”. Θεωρούμε ότι απομένει ένα σημαντικό θεωρητικό και ερευνητικό πεδίο που

πρέπει να μελετηθεί σε επόμενο στάδιο με την εμπειρία και τη συνδρομή και άλλων σχετικών ερευνών και ερευνητών. Ένα τέτοιο πεδίο έρευνας, είναι για παράδειγμα η εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στο Δημόσιο, η οποία θα επιφέρει ριζικές αλλαγές στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων και στην κουλτούρα των εργαζομένων.

Κεφάλαιο Ι

1 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα - Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί, Σχολές και Τάσεις

Κάθε διαλεκτική παράθεση των σημαντικότερων σχολών και τάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας θα ήταν ελλιπής, αν προηγουμένως δε διαθέταμε ικανό χώρο για να συζητήσουμε τη μήτρα αυτής της θεωρητικής σκέψης που δεν είναι άλλη από την έννοια της κουλτούρας. Για αυτό, στην αφετηριακή ενότητα του πρώτου κεφαλαίου θα πραγματευτούμε την έννοια της κουλτούρας χωρίς βεβαίως να είναι στις προθέσεις μας μια πλήρης και εξαντλητική ανάλυσή της. Θα ασχοληθούμε μόνο, κατά εκείνο το μέρος που θα μας δώσει το θεωρητικό υπόβαθρο για να συλλάβουμε πληρέστερα τον ρόλο και τη λειτουργία της οργανωσιακής κουλτούρας.

1.1 Κουλτούρα: ιχνηλατώντας το άυλο

Αν υπάρχει κάτι που μοιάζει κοινό μεταξύ του ψηφιακού κόσμου, που είναι ο τόπος μέσα στον οποίο ο σύγχρονος κόσμος ξετυλίγει τις δραστηριότητές του και της κουλτούρας, είναι ότι και οι δύο αυτές έννοιες είναι μη απτές, δηλαδή άυλες. Η εξερεύνηση και η χαρτογράφησή τους είναι ταυτόχρονα μια πρόκληση και μια ουτοπία. Η κουλτούρα, ειδικότερα, είναι το βασίλειο του άυλου που διαποτίζει κάθε πτυχή της ζωής μας και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρινόμαστε στις καθημερινές προκλήσεις, συναναστροφές και υποχρεώσεις μας.

1.1.1 Τι είναι κουλτούρα

Όταν χρησιμοποιούμε τον όρο «κουλτούρα», δεν αναφερόμαστε σε κάποια απτή έννοια. Πρόκειται περισσότερο για μια νοητική κατασκευή που μας βοηθά να αναλύσουμε, να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε φαινόμενα, κατεξοχήν κοινωνικά. Και ενώ μεν η ανθρωπολογία ασχολείται με τις εθνικές κουλτούρες, οι οργανωσιακές κουλτούρες εμπίπτουν στο πεδίο έρευνας της κοινωνιολογίας. Το μάνατζμεντ, από την άλλη, δε μπορεί βεβαίως να αλλάξει μια εθνική κουλτούρα, αλλά είναι εξαιρετικά χρήσιμο στο να αναγνωρίσει τα χαρακτηριστικά της, ώστε να διαμορφώσει ανάλογα μια οργανωσιακή κουλτούρα. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, στην προσπάθεια μας να διερευνήσουμε την επίδραση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας του δημόσιου τομέα, ειδικότερα

στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, να εμβαθύνουμε περαιτέρω στις έννοιες της κουλτούρας και στη συνέχεια της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η λέξη «κουλτούρα» εμπεριέχει τουλάχιστον τρεις έννοιες. Κατά κυριολεξία σημαίνει άροση του εδάφους, καλλιέργεια. Μεταφορικά, η λέξη χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση ή τον εξευγενισμό του νου και τότε αναφερόμαστε στον πολιτισμό. Ωστόσο, τις περασμένες δεκαετίες έχει γίνει δημοφιλές ένα ευρύτερο μεταφορικό νόημα, που προέρχεται από την ανθρωπολογία: συλλογικοί τρόποι δράσης, σκέψης και συναισθήματος. Η κουλτούρα με αυτή την έννοια είναι «ο συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού που διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή κατηγορίας ανθρώπων από άλλες» (Hofstede et al., 2010, σ. 6). Στην περίπτωση της εθνικής κουλτούρας, η κατηγορία είναι το έθνος ή στην περίπτωση της οργανωσιακής κουλτούρας, η κατηγορία είναι ο οργανισμός. Δίπλα στις εθνικές και οργανωσιακές κουλτούρες μπορεί κανείς να διακρίνει τις περιφερειακές κουλτούρες, τις επαγγελματικές, τις κουλτούρες των φυλών και ούτω καθεξής. Ωστόσο, η χρήση της λέξης «κουλτούρα» για όλες αυτές τις κατηγορίες δε σημαίνει ότι πρόκειται για πανομοιότυπα φαινόμενα. Για διαφορετικά είδη κοινωνικών συστημάτων, οι κουλτούρες τους είναι συνήθως διαφορετικής φύσης. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις οργανωσιακές κουλτούρες έναντι των εθνικών, έστω και μόνο επειδή η συμμετοχή σε έναν οργανισμό τείνει να είναι μερική και περισσότερο ή λιγότερο εθελοντική, ενώ η ιδιότητα του μέλους ενός έθνους είναι μόνιμη και συνήθως καθιερώνεται από τη γέννηση.

Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, η κουλτούρα είναι μια κατασκευή, δηλαδή ένα προϊόν της φαντασίας μας. «*Μια κατασκευή δεν είναι άμεσα προσβάσιμη στην παρατήρηση, αλλά συνάγεται από λεκτικές δηλώσεις και άλλες συμπεριφορές και είναι χρήσιμη στην πρόβλεψη άλλων παρατηρήσιμων και μετρήσιμων λεκτικών και μη λεκτικών συμπεριφορών*» (Levitin, 1973) .

Είναι, λοιπόν, αδύνατον να δοθεί ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός για την κουλτούρα γιατί πρόκειται για μια αφηρημένη έννοια. Τουναντίον, υπάρχουν πολλοί ορισμοί, καθένας από τους οποίους εκφράζει μια άποψη, μια οπτική (Ajiferuke & Boddewyn, 1970, σ.σ. 153-163). Μια παλαιότερη μελέτη εκατοντάδων ορισμών της κουλτούρας (Kroeber et al., 1952, σ.149) έδειξε ότι υπάρχουν 164 διαφορετικοί ορισμοί για την κουλτούρα και επιπλέον το περιεχόμενό της έχει αλλάξει μέσα στο χρόνο.

Ο ανθρωπολόγος Edward B. Tylor είναι ο πρώτος που επιχείρησε να δώσει έναν επιστημονικό ορισμό της κουλτούρας: «*αυτό το περίπλοκο όλον που περιλαμβάνει τη γνώση, τις πεποιθήσεις, τις τέχνες, την ηθική, τους νόμους, τα έθιμα και οποιεσδήποτε άλλες δυνατότητες*

και συνήθειες έχει ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας»[1]. Αυτός ο ορισμός καταφέρνει να διακρίνει πολλές συνιστώσες και παραμέτρους που διαμορφώνουν την κουλτούρα, έτσι ώστε αυτή να καταστεί εν τέλει μια διακριτή επιστήμη (Bernardi, 2011, σ. 10).

Στον Édouard Herriot[2], Γάλλο πολιτικό που διετέλεσε και τρεις φορές πρωθυπουργός, αποδίδεται ένα διάσημο ρητό, ότι «*κουλτούρα είναι αυτό που παραμένει όταν κάποιος έχει ξεχάσει τα πάντα*». Ο ορισμός αυτός δεν παρέχει επιστημονική κατανόηση αλλά επισημαίνει ότι η κουλτούρα ανήκει στη ρίζα μιας κοινωνίας.

Μια σύντομη ιστορική αναδρομή μας δείχνει ότι ο όρος κουλτούρα πέρασε από διάφορα στάδια μέχρι να παγιωθεί ως προς το περιεχόμενό του σύμφωνα με όσα προαναφέραμε. Έτσι βλέπουμε ότι αρχικά χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό της πνευματικής εξέλιξης μιας κοινωνίας σε αντιπαράθεση με τις υλικές αλλαγές στην υποδομή της, κατά την άνοδο του Ρομαντισμού στη Βιομηχανική Επανάσταση. Ο τρόπος με τον οποίο η εξέλιξη της χρήσης αυτής αντανακλά τις ποικίλες ιστορικές αλλαγές αποτυπώνεται με σαφήνεια από τον R.Williams (Williams, Keywords, 1976, σ.σ. 3,80). Οι ορισμοί που διατυπώνει καταδεικνύουν το ευρύ εννοιολογικό φάσμα που καλύπτει ο όρος αυτός. Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η άποψη του P.E. Willis, μελετητή στο πλαίσιο των Βρετανικών Πολιτισμικών Σπουδών, σύμφωνα με την οποία, «*η κουλτούρα δεν είναι ούτε τεχνικές, ούτε τρόποι, ούτε οι καλύτερες συνήθειες της Κυριακής, τα βροχερά απογεύματα και οι αίθουσες συναυλιών. Είναι το πλούσιο υλικό της ίδιας της καθημερινής μας ζωής, τα τούβλα και το κονίαμα των πλέον κοινότοπων αντιλήψεων*» (Willis, 1981, σ.σ. 185-186). Με την άποψη αυτή, τονίζεται λοιπόν, για άλλη μια φορά, η σχέση κουλτούρας και καθημερινότητας.

Με τη Διακήρυξη της Πολιτείας του Μεξικού για την Πολιτιστική Πολιτική, η UNESCO δήλωσε ότι «*ως κουλτούρα νοείται το σύνολο των διακριτικών πνευματικών, υλικών, διανοητικών και συναισθηματικών στοιχείων που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία ή μια κοινωνική ομάδα. Περιλαμβάνει όχι μόνο τις τέχνες και τα γράμματα, αλλά και τους τρόπους ζωής, τα θεμελιώδη δικαιώματα του ανθρώπου, τα συστήματα αξιών, τις παραδόσεις και τις πεποιθήσεις. Η κουλτούρα δίνει στον άνθρωπο την ικανότητα να σκέφτεται τον εαυτό του. Είναι αυτό που μας κάνει ειδικά ανθρώπινα, ορθολογικά όντα, προικισμένα με κριτική σκέψη και μια αίσθηση ηθικής δέσμευσης. Είναι μέσα από την κουλτούρα που διακρίνουμε αξίες και κάνουμε επιλογές. Είναι μέσα από την κουλτούρα που ο άνθρωπος εκφράζει τον εαυτό του, συνειδητοποιεί τον εαυτό του, αναγνωρίζει την ατέλεια του, αμφισβητεί τα δικά του επιτεύγματα, αναζητά συνεχώς*

[1] https://mitocw.ups.edu.ec/courses/anthropology/21a-01-how-culture-works-fall-2012/readings/MIT21A_01F12_Sir_Edwrd_cul.pdf (ημ/νια πρόσβασης 02-02-20)
[2] https://www.britannica.com/biography/Edouard-Herriot (ημ/νια πρόσβασης 02-02-20)

νέες έννοιες και δημιουργεί έργα μέσω των οποίων ξεπερνά τα όρια του» (UNESCO, 1982). Αυτός δε ο ορισμός είναι εξαιρετικά χρήσιμος καθώς παρέχει μια συνολική άποψη για την κουλτούρα, περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία της και τους τρόπους που αυτή εμφανίζεται στην κοινωνία.

Στους παραπάνω ορισμούς διακρίνουμε ένα κοινό στοιχείο, και αυτό είναι η ανθρώπινη διάσταση. Η κουλτούρα συνδέεται στενά με τον άνθρωπο και ανήκει στη ζωή μας, με άλλα λόγια, είναι ανθρωπογενής. Πρέπει να κατανοήσουμε την κουλτούρα ως ένα σύστημα αξιών που δημιουργείται και συσσωρεύεται από τον άνθρωπο κατά τη διάρκεια των πρακτικών δραστηριοτήτων του σε σχέση με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Ειδικότερα, για την οργανωσιακή κουλτούρα, το κοινωνικό περιβάλλον ταυτίζεται εν πολλοίς με το εργασιακό περιβάλλον και είναι ο βιότοπος όπου αυτή συγκροτείται. Αυτό σημαίνει, ότι σε ένα σύστημα τρισδιάστατων συντεταγμένων που αποτυπώνει την κουλτούρα ο άνθρωπος είναι το υποκείμενο της κουλτούρας, το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον είναι ο χώρος της και η διαδικασία των δραστηριοτήτων είναι η χρονική διάστασή της.

Η απόδοση λοιπόν, του όρου κουλτούρα αποτελεί επιστημολογικό πρόβλημα και η αποσαφήνιση της έννοιας αυτής είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία. Ο ρόλος της, σύμφωνα με τον επιστημολογικό προσδιορισμό της, είναι να εξετάζει «*την ουσιώδη σχέση, την αληθινή αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μοντέλα που επεξεργάζεται και δημιουργεί το ανθρώπινο μυαλό και στα μοντέλα που διαδίδονται και ενεργοποιούνται μέσα από τις σχέσεις, τις συμβάσεις, τους θεσμούς*» (Williams, 1994, σ. 179). Η σχέση αυτή αποτελεί «*την ασυνείδητη, αθέατη όψη της βιτρίνας του πολιτισμού*» (Eagleton, 2003, σ.σ. 72-73).

Μια πιο σύγχρονη προσέγγιση του όρου κουλτούρα μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

- η κουλτούρα αντιδιαστέλλεται συνήθως με την υλική, τεχνολογική και κοινωνική δομή. Πρέπει να την κατανοήσουμε ως κάτι εντελώς διαφορετικό και πιο αφηρημένο από έναν ολόκληρο «τρόπο ζωής» (πρβλ. Williams *ό.π.*),
- η κουλτούρα αντιμετωπίζεται ως το βασίλειο του ιδεώδους, του πνευματικού και του μη υλικού. Με τον τρόπο αυτό κατανοείται ως ένα μοντέλο πεποιθήσεων, αξιών, σημείων, συμβόλων και λόγων. Η έμφαση δίνεται στην αυτονομία της κουλτούρας. Δε μπορεί να εξηγηθεί ως μια απλή αντανάκλαση υποκείμενων οικονομικών δυνάμεων, δομικών αναγκών της κοινωνίας και εξουσιαστικών σχέσεων,
- καταβάλλεται προσπάθεια να παραμείνει αξιολογικά ουδέτερη. Δεν περιορίζεται στις τέχνες αλλά διαπερνά κάθε πτυχή της κοινωνικής ζωής. Με τον τρόπο αυτό, απορρίπτονται οι ιδέες περί πολιτισμικής ανωτερότητας ή κατωτερότητας.

Η Rai και η Panna (Rai & Panna, 2010, σ.σ. 1-7) παρουσιάζουν την κουλτούρα με πολλά χαρακτηριστικά, αλλά εστιάζουν σε τέσσερα:

- *η κουλτούρα είναι κοινωνική*: δεν είναι έργο ενός ατόμου. Δημιουργείται και αναπτύσσεται μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και κατανέμεται μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μιας κοινωνίας,
- *η κουλτούρα είναι συστημική*: οτιδήποτε γύρω μας, των εννοιών συμπεριλαμβανομένων, είναι συστήματα. Η κουλτούρα ως σύστημα, ωστόσο, φαίνεται να είναι τόσο περίπλοκη, ώστε η πληρότητά της να μπορεί να αποκρύπτεται από ό,τι επιμέρους τη διαμορφώνει. Για παράδειγμα, ένας ορισμός της κουλτούρας μπορεί να τη θεωρήσει ως ένα σύνολο διακεκριμένων τμημάτων από διαφορετικούς τομείς. Ο ορισμός του Tylor εμπίπτει σε αυτόν τον τύπο: πολιτισμός = γνώση + πεποιθήσεις + τέχνες + ηθική + νόμοι + έθιμα+ ... Αλλά η κουλτούρα είναι συστημική, δηλαδή οι αξίες πρέπει να εξετάζονται σε στενή σχέση μεταξύ τους. Η πληρότητά της μας επιτρέπει να διακρίνουμε μια κουλτούρα από ένα σύνολο διακριτών πολιτιστικών αξιών,
- *η κουλτούρα έχει αξία*: είναι ένα σύστημα, αλλά δεν είναι όλα τα συστήματα κουλτούρα. Η κουλτούρα είναι ένα σύστημα με αξίες. Είναι ένα εργαλείο μέτρησης του ανθρώπινου επιπέδου,
- *η κουλτούρα διαχέεται και μαθαίνεται*: έτσι, η κουλτούρα μπορεί να κληρονομηθεί και να μεταδοθεί από τη μια γενιά στην άλλη, γεγονός που την καθιστά δυναμική και συνεχή. Μέσα από την ιστορική της ανάπτυξη, η κουλτούρα μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος.

Η κουλτούρα, περιέχει πολλά στοιχεία όπως τα έθιμα και τις συνήθειες, τις γλώσσες, τη θρησκεία, τα ηθικά πρότυπα, τις αξίες, τις απόψεις και το life style, την εκπαίδευση, τις τέχνες και τους κοινωνικούς θεσμούς (οικογένεια, σχολείο, πολιτικές κ.ά.). Με αυτά τα χαρακτηριστικά, η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε κοινωνία και ίσως αποτελεί τη βάση και το εποικοδόμημά της.

Ας δούμε τώρα πώς αποδίδονται οι όροι αυτοί διεθνώς ώστε να μπορούμε στη συνέχεια να αναφερόμαστε με συνέπεια στη διεθνή βιβλιογραφία. Η έννοια “culture”, λοιπόν, αποδίδεται γενικά ως κουλτούρα και εμπεριέχει αξίες, τρόπους ζωής και θεσμικά προϊόντα, όσο και πρακτικές διαμόρφωσης και αναδιαμόρφωσής τους στον χρόνο, ενώ το επίθετο “cultural”, ως «πολιτισμικό(ς)», αναφέρεται στις διαδράσεις ανθρώπων, φορέων, αξιών και πρακτικών που ενεργοποιούνται ηθελημένα ή αθέλητα, κατά τη διάρκεια της ανθρώπινης

δραστηριότητας, ενώ αποδίδεται ως «πολιτιστικός» όταν αναφερόμαστε στα διαμορφωμένα κανάλια, φορείς, αξίες κ.λπ. που παρουσιάζουν αυτή τη δραστηριότητα ως «έτοιμο προϊόν». Για αυτό μιλάμε για πολιτισμική θεωρία, τονίζοντας εκείνες τις διεργασίες και διαδικασίες παραγωγής σκέψης που δεν ακινητοποιούν ούτε αποστασιοποιούνται από το αντικείμενό τους προκειμένου να το αναλύσουν εργαστηριακά από πλεονεκτική θέση, αλλά δημιουργούνται κατά την εμπλοκή του με αυτό (υπενθυμίζοντας τον βαθύτατα πρακτικό, κοινωνικό και πολιτικό χαρακτήρα της επιστημονικής σκέψης).

Κλείνοντας την ενότητα αυτή θα παραθέσουμε μία ερμηνεία της κουλτούρας που συνδέει με έναν επίκαιρο, πρωτότυπο και ευφυή τρόπο τη φύση με την ανθρώπινη παρέμβαση και προέρχεται από τον Herskovits. Σύμφωνα με τον ευρύτερο ορισμό του πολιτισμού, αυτός είναι «*η ανθρώπινη συνιστώσα του περιβάλλοντος*» (Herskovits, 1955,σ. 5). Προσπαθώντας να ερμηνεύσουμε τον ορισμό του, μπορούμε να μιλάμε για «αντικειμενική κουλτούρα» (π.χ. πίνακες, υπολογιστές, τρένα κ.ά.) και «υποκειμενική κουλτούρα» (π.χ. κανόνες, ρόλους, αξίες κ.ά.) (Treven et al., 2008, σ.σ. 27-39). Στην επόμενη ενότητα εστιάζουμε στις βασικότερες κοινωνικές θεωρίες από τις οποίες αναδύθηκε η σύγχρονη πολιτισμική θεωρία.

1.1.2 Κουλτούρα και κοινωνική θεωρία

Τον 20ο αιώνα αναπτύχθηκαν πολλές σχολές ανάλυσης της κουλτούρας. Πέραν των Βρετανικών Πολιτισμικών Σπουδών, είχαμε τις δομιστικές και στη συνέχεια τις μεταδομιστικές προσεγγίσεις, τις νεωτερικές αλλά και τις μεταμοντέρνες. Ενδιάμεσα αναπτύχθηκαν και άλλες θεωρίες, όπως π.χ. με βάση ψυχαναλυτικές προσεγγίσεις ή η Σχολή της Φρανκφούρτης.

Θα επιχειρήσουμε ένα διάλογο μεταξύ των σημαντικότερων εξ αυτών και ταυτόχρονα μια κατά το δυνατόν αναγωγή στη σημερινή πραγματικότητα, η οποία διαμορφώνεται από τις έννοιες της παγκοσμιοποίησης και της ψηφιακής δικτύωσης. Ο πρώτος όρος, αφορά σε μια οικονομική και ο δεύτερος σε μια τεχνική διαδικασία, που η μεταξύ τους σχέση και η αλληλεπίδραση τους έχει διαμορφώσει νέες κοινωνικές συνθήκες, νέους τρόπους διαβίωσης και εντέλει νέα μοντέλα δημιουργικότητας, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

1.1.2.1 Karl Marx και κουλτούρα

Κορυφαία στιγμή στη διαμόρφωση της σύγχρονης πολιτισμικής θεωρίας είναι η κοινωνική θεωρία του Karl Marx (1818-1883). Η σημασία του έργου του έγκειται στο γεγονός ότι το κοινωνικό μοντέλο που ανέπτυξε έδωσε την ευκαιρία να αναπτυχθούν και τα πολιτισμικά μοντέλα, ενώ παράλληλα βοήθησε να αναδειχτεί η κουλτούρα σε αυτόνομο

παράγοντα της ανθρώπινης δράσης. Επίσης, αποτέλεσε τη βάση για πλήθος σύγχρονων κοινωνικών θεωριών.

Αρχικά ο Καρλ Μαρξ, με τις απόψεις του περί ιστορικού υλισμού, υποτιμά τον ρόλο και τη δυναμική της κουλτούρας και αρνείται την αυτονομία της, προτάσσοντας την παραγωγή ως κινητήρια δύναμη της κοινωνίας. Αυτή η θέση εκφράζεται στον πρώτο τόμο του «Κεφαλαίου» (Marx, 1956, σ. 13). Εκεί, όπου ο Γερμανός στοχαστής υποστηρίζει ένα μοντέλο σύμφωνα με το οποίο σε κάθε κοινωνία υπάρχει η βάση και το εποικοδόμημα. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η κινητήρια δύναμη σε μια καπιταλιστική κοινωνία είναι ο τρόπος παραγωγής, δηλαδή η οικονομία, βάσει της οποίας ικανοποιούνται οι βασικές υλικές ανάγκες των ανθρώπων. Ανάγκες στις οποίες θα αναφερθούμε διεξοδικότερα στη συνέχεια, όταν θα μιλήσουμε για τη Θεωρία των Αναγκών του Maslow. Η υλιστική αυτή αντίληψη της βιομηχανικής κοινωνίας υποθέτει ότι η κουλτούρα είναι ένα επιφαινόμενο, ένα εποικοδόμημα που στηρίζεται σε μια καθορισμένη οικονομική βάση. Για τον Marx, η κουλτούρα στη βιομηχανική κοινωνία λειτουργεί ως μια κυρίαρχη ιδεολογία η οποία έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, καθώς αντανακλά τις απόψεις και τα συμφέροντα της μπουρζουαζίας και χρησιμεύει για τη νομιμοποίηση της εξουσίας της (Marx & Engels, 1978, σ.σ. 14,487), λειτουργεί έτσι ώστε αυτό που είναι αποτέλεσμα σύμβασης ή κατασκευάζεται κοινωνικά (π.χ. μισθωτή εργασία) να φαίνεται φυσικό και αναπόφευκτο (*ό.π.*: 487), γεννά μια λανθασμένη και παραμορφωμένη εικόνα της πραγματικότητας, γνωστή ως «ψευδής συνείδηση».

Αργότερα, το 1844, μέσα από τα «Οικονομικά και Φιλοσοφικά Χειρόγραφα» (Marx, 1978, σ. 15) ο Marx ανέπτυξε μια πιο ουμανιστική θεώρηση της κοινωνίας, τονίζοντας την πνευματική διάσταση του υποκειμένου. Μίλησε για το ανθρώπινο είδος ως μια μορφή αλληλεγγύης στην οποία οι άνθρωποι προσβλέπουν, και μέσω αυτής ανυψώνονται. Έγραψε επίσης για την αλλοτρίωση, μια εκδοχή της οποίας αναφέρεται στην απομάκρυνση του ανθρώπου από τους συνανθρώπους του, στα αισθήματα απομόνωσης που νιώθει, και την αδυναμία να ζήσει σε μια κοινωνία στην οποία θα μπορέσει να εκπληρώσει τις βαθύτερες ανάγκες του.

Είναι άραγε η κουλτούρα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης το προϊόν ή η κατασκευή εκείνων που κατέχουν τα μέσα παραγωγής, δηλαδή των ιδιοκτητών; Και αν πρόκειται για το Δημόσιο, ποιος είναι ο ιδιοκτήτης; Ή, εν τέλει, όλοι οι εμπλεκόμενοι στον οργανισμό συνδιαμορφώνουν την κουλτούρα του, όπως κάποιες σύγχρονες θεωρίες του μάνατζμεντ (βλέπε κοινωνιοκρατία) ισχυρίζονται; Κάποιες απαντήσεις θα επιχειρήσουμε να δώσουμε όταν θα παρουσιάσουμε αναλυτικά τις θεωρίες της οργανωσιακής κουλτούρας. Θα συνεχίσουμε

όμως τώρα, με τη δομιστική σχολή της κουλτούρας, ιδιαίτερα δε με τη σημειολογία την οποία, κυρίως, προτείνει ως εργαλείο ανάλυσής της.

1.1.2.2 Ο δομισμός και η σημειωτική ανάλυση της κουλτούρας

Πολλές δεκαετίες μετά τη μαρξική ανάλυση της κουλτούρας εμφανίστηκε η θεωρία του δομισμού, η οποία επικεντρώνεται στην αναζήτηση δομής, συστηματικών αρχών και λειτουργικών χαρακτηριστικών. Ο δομισμός είναι ένα κίνημα που εκδηλώθηκε τη δεκαετία του 1950, κατέκλυσε τα πάντα και άλλαξε τον τρόπο που σκεφτόμαστε για τον πολιτισμό. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον δομισμό (Smith, 2001, σ.σ. 97-98) το βάθος εξηγεί την επιφάνεια, το βάθος είναι δομημένο από λίγα βασικά στοιχεία, ο αναλυτής είναι αντικειμενικός, αποστασιοποιημένος και έχει τη δυνατότητα να ανακαλύψει την πραγματική αλήθεια.

Ειδικότερα σε σχέση με την έννοια της κουλτούρας, ο δομισμός υποστηρίζει ότι η κουλτούρα είναι δομημένη ως γλώσσα. Σύμφωνα λοιπόν με τη δομιστική ανάλυση, η γλώσσα είναι ένα σύστημα αποτελούμενο από λέξεις και διάφορα άλλα μικροστοιχεία, των οποίων ο συνδυασμός διέπεται από καθορισμένες σχέσεις. Η οργάνωση αυτή επιτρέπει στη γλώσσα να λειτουργεί σημειολογικά, ως φορέας μετάδοσης πληροφοριών, δηλαδή να σημαίνει (*ό.π.*: 98). Θα μπορούσαμε άραγε να ισχυριστούμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως γλώσσα και ως φορέας νοηματοδότησης μιας υποκείμενης δομής; Ποιο είναι το βάθος ενός οργανισμού που θα πρέπει να μελετηθεί, πώς συγκροτείται η δομή του οργανισμού και ποιοι παράγοντες τη διαμορφώνουν; Είναι ένα ζήτημα προς διερεύνηση που απαιτεί ενδελεχή μελέτη.

Ως εκλέπτυνση και εξέλιξη του δομισμού, έχουμε τον μεταδομισμό ο οποίος κάνει επίσης εκτεταμένη χρήση της γλωσσολογίας στην ανάλυση της κουλτούρας και στηρίζεται κυρίως στο έργο των Foucault και Lacan.

1.1.2.3 Μεταδομιστική στροφή: Ο θάνατος του υποκειμένου

Στο μεταδομιστικό μοντέλο συναντάμε ιδέες και έννοιες από τον δομισμό, όπως αυτές για τον κώδικα, τον μύθο, την αφήγηση (Surdulescu, 2000, σ. 92) και τα συμβολικά στοιχεία, αλλά και από τα σημειωτικά μοντέλα, που, εστιάζοντας στη σημειολογική φόρτιση του προς ανάλυση συστήματος, τόνισαν ιδιαίτερα την αυτονομία του πολιτισμικού φαινομένου. Τα παραπάνω οδήγησαν στην επικράτηση της έννοιας του λόγου, αντί της μαρξικής οπτικής, η οποία αντιμετώπιζε την πολιτισμική διαδικασία ως στοιχείο της υπερδομής.

Οι μεταδομιστές, οι οποίοι, εκτός από την έμφαση που δίνουν στη σύνθεση και τη λειτουργία των σημειωτικών συστημάτων στην πολιτισμική ανάλυση, όπως και οι δομιστές,

υποστηρίζουν ότι το υποκείμενο συγκροτείται από αυθαίρετες, αλλά πανίσχυρες πολιτισμικές και ιστορικές δράσεις. Με τον τρόπο αυτό υπογραμμίζουν τον περιορισμό της ελευθερίας του υποκειμένου αντί της ελεύθερης βούλησης και της λογικής σκέψης. Όμως πέρα από την περιορισμένη του βούληση, το υποκείμενο έχει, σύμφωνα με τους μεταδομιστές, αντιφατικές, ατελείς και κατατμημένες πτυχές (Smith, 2001, σ.σ. 117-132). Όλα αυτά οδηγούν στην απόρριψη της ιδέας για ένα κυρίαρχο και ενιαίο υποκείμενο, άποψη που προβάλλεται ιδιαίτερα σθεναρά στο έργο του Lacan. Η διαδικασία αναστοχασμού του εαυτού, σε συνδυασμό με την άποψη ότι ο τελευταίος είναι προϊόν των διαφόρων λόγων, περιγράφεται ως αποκέντρωση του υποκειμένου. Η προεξάρχουσα αυτή θέση της έννοιας του λόγου χαρακτηρίζει ιδιαίτερα το έργο του Foucault, στον οποίο αναφερόμαστε παρακάτω.

Από τα θέματα που πραγματεύονται κυρίως τα έργα του Foucault, τον λόγο, την ιστορία και την ηθική, επικεντρωνόμαστε στη συζήτηση που ακολουθεί στον πρώτο, τον λόγο, αφού μας παρέχει μία μέθοδο μελέτης όχι μόνο των ανθρώπων ή των πραγμάτων αλλά και των αφηρημένων συστημάτων σκέψης και, επομένως, εύλογα προκύπτει η χρησιμότητά του ως εργαλείου ανάλυσης των πολιτισμικών φαινομένων.

Οι λόγοι, πολλαπλοί με την έννοια ότι διαφοροποιούνται ανά θεματική περιοχή και κοινωνική ομάδα, έχουν, σύμφωνα με τον Foucault, άμεση σχέση με τις εξουσιαστικές δομές. Οι ίδιες οι κοινωνικές ομάδες συγκροτούνται και ρυθμίζονται από αυτούς τους λόγους. Στο έργο του δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις σχέσεις εξουσίας που διαμορφώνονται κατά την εξέλιξη της ιστορικής διαδικασίας καθώς και στους τρόπους που χρησιμοποιεί η γνώση για να εμπλέξει το άτομο στις εξουσιαστικές δομές (Foucault, 2001). Η εξουσία που ασκείται από εκπροσώπους διαφόρων ειδικοτήτων, κατόχων εξειδικευμένης γνώσης, όπως των ψυχιάτρων ή των εγκληματολόγων (Colucci, 2006, σ.σ. 234-246), παραδείγματος χάριν, μεγιστοποιείται μέσω της δημιουργίας των αντίστοιχων λόγων. Επομένως, οι λόγοι όχι μόνο δε συλλαμβάνουν μια αντικειμενική πραγματικότητα, αλλά, αντιθέτως, δημιουργούν και αναπαράγουν σχέσεις εξουσίας και ελέγχου.

Ο Foucault, λοιπόν, με την έμφαση στον λόγο, αντί της μαρξικής έννοιας της ιδεολογίας, αφενός μας επιτρέπει μια καλύτερη, ανεμπόδιστη, μη αξιολογικά προσδιορισμένη διείσδυση στον λόγο της κουλτούρας και, αφετέρου, της προσδίδει μεγαλύτερη δυνητικά αυτονομία. Αμφισβητώντας την έννοια της αντικειμενικής πραγματικότητας, μας επιτρέπει να υπερβούμε τη διχοτομία αλήθεια - ψεύδος της μαρξικής ορολογίας, ενώ, εστιάζοντας στις σχέσεις του λόγου με τις δομές εξουσίας, απομυθοποιεί την ικανότητα του ανθρώπινου γιγνώσκειν.

Είναι μεγάλη η συμβολή στο θέμα αυτό αλλά και στο ζήτημα του λόγου ενός άλλου μεγάλου θεωρητικού, ψυχίατρου και ψυχαναλυτή, του Jacques Lacan. Κάνοντας χρήση των ψυχιατρικών του εργαλείων και βαθιά επηρεασμένος από τα γλωσσολογικά αρχέτυπα του Saussure, ο Lacan αντιμετωπίζει το υποκείμενο, και δη το ασυνείδητο, ως γλώσσα/λόγο, με έμφαση στη διατομικότητα, και, πράγμα ιδιαίτερα χρήσιμο για μια συζήτηση της κουλτούρας, ως ένα πεδίο με σημειωτικό περιεχόμενο, ένα πεδίο σημείων, σημαινόντων και εννοιών, που μπορούν να αποκωδικοποιηθούν με γλωσσολογικού τύπου τεχνικές. Αναφερόμενος δε στην πλασματική συγκρότηση του υποκειμένου, του εαυτού, χρησιμοποιεί τον όρο «μυθοπλασία», προϊόν της οποίας είναι το μη ενιαίο υποκείμενο. Το έργο του αποτελεί επομένως σημείο αναφοράς στη σύνδεση της μελέτης της κουλτούρας και της ψυχανάλυσης.

Θα μας βοηθούσε άραγε να αναλύσουμε τη γλώσσα που συγκροτείται σε έναν οργανισμό εφαρμόζοντας ως εργαλείο τον μεταδομισμό, έτσι ώστε να εντοπίσουμε τον κυρίαρχο λόγο μέσα σε αυτόν; Αν, κατά αναλογία με το υποκείμενο, η συγκρότηση της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι προϊόν αφηγήματος, ο λόγος μέσω του οποίου αυτή εκφράζεται είναι μια κατασκευή που αναπαράγει τις σχέσεις εξουσίας εντός του;

Η πρισματική αυτή αντίληψη του εαυτού καθώς και η αμφισβήτηση της αντικειμενικότητας της αλήθειας βρίσκουν ιδιαίτερα γόνιμο έδαφος στο έργο του μεταμοντερνιστή Jacques Derrida .

1.1.2.4 Jacques Derrida: *από τον Μεταδομισμό στον Μεταμοντερνισμό*

Ο Derrida αμφισβητεί την πληρότητά του λόγου αλλά και τη μεταφυσική της ύπαρξής του πριν από τη γραφή, ενώ υποστηρίζει τον ρόλο της ανθρώπινης συνείδησης και πρόθεσης στη νοηματοδότηση μέσω της γραφής. Αντιτιθέμενος στην άποψη ότι κάθε σημειακό σύστημα είναι ορθολογικό, αληθές και συνεκτικό, αλλά και τρόπον τινά αυτόνομο, άποψη που κυριαρχεί στη λογοκεντρική προσέγγιση, υπογραμμίζει το στοιχείο της ψευδαίσθησης που ενυπάρχει στην αντίληψη ότι οι λέξεις αναφέρονται σε συγκεκριμένα αντικείμενα τα οποία είναι άμεσα ορατά στους ομιλητές, ψευδαίσθηση στην οποία αναφέρεται και ως «μεταφυσική της παρουσίας» (Derrida, 1997, σ. 140), μια μεταφυσική η οποία, κατά τον φιλόσοφο, διέπει την ιστορία της ανθρώπινης σκέψης και φιλοσοφίας.

Στο έργο λοιπόν του Derrida κυριαρχεί η αντίληψη ότι η γλώσσα περιλαμβάνει παραμορφώσεις και πολλαπλά νοήματα, ενώ κατασκευάζει και μεγάλο μέρος από αυτά που σκοπεύει να περιγράψει. Η μορφή αυτή νοηματοδότησης υποστηρίζεται από τη γραφή, η οποία αποστασιοποιείται από τους συγκεκριμένους ομιλητές αλλά και τους εκάστοτε συγγραφείς για να αποκτήσει μια δική της δυναμική. Στη γραφή, τα γλωσσικά σημεία έχουν νόημα γιατί

υπορρήτως αντιτίθενται σε άλλα απόντα σημεία. Η δε πολλαπλή νοηματοδότηση σημαίνει, τελικά, τον απεριόριστο πολλαπλασιασμό των νοημάτων και είναι προϊόν της αποδομητικής ανάγνωσης, η οποία επιτρέπει εναλλακτικές ή/και αντιφατικές νοηματοδοτήσεις ενός κειμένου. Όταν λοιπόν η αμφισημία, η αβεβαιότητα και η αστάθεια, η αδιαφάνεια του σημαινόμενου και η μη οριστική νοηματοδότηση αντικαθιστούν το βέβαιο και το οριστικό, παρατηρείται διαρκής διολίσθηση σημαινόντων/σημαινομένων και η γλώσσα παύει να αποτελεί το μέσο ανακάλυψης κάποιας αλήθειας. Έχουμε επομένως μια αμφισβήτηση της γνώσης και μια σχετικοποίησή της με βάση τις εκάστοτε πηγές και την εκάστοτε οπτική γωνία.

Στο επίπεδο του λόγου, λοιπόν, που διαμορφώνεται εντός ενός οργανισμού και στην αντίστοιχη οργανωσιακή του κουλτούρα, αν υιοθετήσουμε τους ισχυρισμούς του Derrida με τις συνεχείς επανανοηματοδοτήσεις και τις παραμορφώσεις, θα καταλήγαμε σε μια απροσδιοριστία. Με άλλα λόγια, θα ήταν αδύνατον να μιλήσουμε για κουλτούρα και λόγο. Αλλά σε απάντηση στον λόγο του Γάλλου φιλοσόφου θα αντιτάξουμε τη Θεωρία της Κοινής Πρόθεσης του M. Bratman[3], Καθηγητή Φιλοσοφίας στο Πανεπιστήμιο του Stanford, στον οποίο θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στη συνέχεια. Για τον Bratman, σημασία δεν έχουν οι επιμέρους λόγοι -αυτό μας είναι αδιάφορο - αλλά ο κοινός στόχος και σκοπός. Ο κοινός στόχος και σκοπός παράγει αποτέλεσμα.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η περιοδολόγηση μας έδειξε ότι έχουμε συνεχείς μετατοπίσεις στην αντίληψη περί κουλτούρας που καταλήγουν στις μετανεωτερικές προσεγγίσεις περί αμφισημίας, αβεβαιότητας και αστάθειας. Θα πρέπει συνεπώς να αναρωτηθούμε, αν υπάρχουν εκείνα τα κατάλληλα επιστημονικά εργαλεία που θα μας επιτρέψουν να προσεγγίσουμε και να αναλύσουμε το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας και αν εν τέλει έχουμε τη δυνατότητα και τους μηχανισμούς να διαμορφώσουμε μια τέτοια κουλτούρα μέσα από νέες διαδικασίες μάνατζμεντ.

Αλλά, αφού συζητήσαμε τα ζητήματα που αφορούν στην κουλτούρα, στη συνέχεια θα μας απασχολήσουν δύο έννοιες, η οργάνωση και η συνεργασία καθώς θεωρούμε ότι αποτελούν - και οι τρεις μαζί (κουλτούρα/οργάνωση/συνεργασία) - τις γενεσιουργές αιτίες διαμόρφωσης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

1.1.3 Οργάνωση και Συνεργασία – Δυο Διαμορφωτές της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα, όπως ήδη αναφέραμε, είναι ένας όρος που περιγράφει τις κοινές αξίες, τις πεποιθήσεις, τον τρόπο συμπεριφοράς και τους στόχους ενός οργανισμού.

[3] https://philosophy.stanford.edu/people/michael-e-bratman

Όταν όλοι σε έναν οργανισμό μοιράζονται την ίδια κουλτούρα είναι δυνατόν να δημιουργήσουν συνθήκες αμοιβαίου σεβασμού, συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης. Επιπλέον, οι οργανισμοί που έχουν ισχυρή, υποστηρικτική κουλτούρα είναι πιο πιθανό να προσελκύσουν εργαζόμενους με υψηλά προσόντα, έμπιστους και αφοσιωμένους που αντιλαμβάνονται το συμφέρον του οργανισμού και εργάζονται για αυτό.

Το 1973 ο ανθρωπολόγος C. Geertz δημοσίευσε το έργο του, «Η ερμηνεία των Πολιτισμών», στο οποίο σημειώνει ότι «*κουλτούρα είναι η υφή του νοήματος σύμφωνα με την οποία τα ανθρώπινα όντα ερμηνεύουν την εμπειρία τους και καθοδηγούν τη δράση τους»* και αυτή η κουλτούρα είναι *«ένα διατεταγμένο σύστημα εννοιών και συμβόλων με τα οποία λαμβάνει χώρα η κοινωνική διάδραση»* (Geertz, 1973, σ.68). Αυτή η σημειωτική (βασισμένη σε σύμβολα ή σε γλώσσα) έννοια της κουλτούρας κέρδισε μεγάλη δημοτικότητα στο μεταμοντέρνο κίνημα της δεκαετίας του 1980, όταν η επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς άρχισε να διερευνά την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.

1.1.3.1 Η Οργάνωση ως η Αόρατη Συνιστώσα της Θεωρίας των Αναγκών

Το πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και η επιστήμη του μάνατζμεντ άρχισε να μελετά οργανισμούς σε σχέση με την κουλτούρα ήδη από τη δεκαετία του 1930. Η τελική φάση των μελετών Hawthorne πάνω στην Western Electric Company από τον Elton Mayo (Sedgwick & Greenwood, 2015, σ. 351) αποτέλεσε την πρώτη συστηματική προσπάθεια να χρησιμοποιηθεί η κουλτούρα ως εργαλείο κατανόησης του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι περισσότερες μελέτες στα μέσα του περασμένου αιώνα εστίασαν στην ποσοτική ψυχολογία και στην κοινωνιολογία, ενώ από τη δεκαετία του 1970 οι ερευνητές υιοθέτησαν, ως περισσότερο κατάλληλες, μεθόδους από τον χώρο της ανθρωπολογίας. Η μεγάλη ανατροπή εμφανίστηκε στα τέλη του προηγούμενου αιώνα ως αποτέλεσμα, μάλλον, της κρίσης του 1970 που έφερε την αύξηση του ανταγωνισμού και τη δραστηριοποίηση ξένων εταιρειών στις Η.Π.Α.. Ταυτόχρονα, η επιτυχία της Ιαπωνίας στον βιομηχανικό τομέα προκάλεσε εύλογο ενδιαφέρον, κατά πόσο δηλαδή οι διαφορετικές εταιρικές αξίες και συμπεριφορές ήταν η αιτία για τις εξαιρετικές επιδόσεις. Η δημοσίευση των Peters και Waterman "In Search of Excellence" το 1982 αποτέλεσε ορόσημο στις σχετικές μελέτες καθώς υποστήριζε ότι οι οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα ήταν πιο αποτελεσματικοί. Η εταιρική κουλτούρα αποτελούσε πια έναν πόρο που με κατάλληλη διαχείριση βελτίωνε την απόδοση της επιχείρησης (Peters & Waterman, 2011).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, το ενδιαφέρον για την οργανωσιακή κουλτούρα συνεχώς αυξάνεται ενώ έχουν προστεθεί και νέα δεδομένα που επηρεάζουν τους οργανισμούς,

τους εργαζόμενους και τους εργασιακούς χώρους, όπως η διαχείριση δεδομένων, το δημογραφικό, η εργασία εντάσεως γνώσης, οι αξίες, οι εξωτερικοί συνεργάτες αλλά και άλλοι οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες.

Από όσα ήδη έχουμε παραθέσει προκύπτει η ανάγκη να εξετάσουμε βαθύτερα τη σημασία που έχει η έννοια της οργάνωσης στη ζωή του ανθρώπου και ειδικότερα να αναρωτηθούμε ποια ανάγκη τους ωθεί να οργανώνονται, να συνεργάζονται και να συντονίζονται, είτε στην καθημερινή τους ζωή είτε στον εργασιακό τους χώρο. Απαντήσεις στο ερώτημα έχει επιχειρηθεί να δοθούν και προέρχονται κυρίως από το πεδίο της ψυχολογίας και της φιλοσοφίας και σε κάποιες από αυτές, ακροθιγώς, θα αναφερθούμε αμέσως τώρα.

Το να είμαστε, λοιπόν, οργανωμένοι αποτελεί μια βασική ανθρώπινη ανάγκη; Τι μας προσφέρει η οργάνωση και ποιες ανάγκες μας καλύπτει; Αρωγό στην προσπάθεια μας αποτελεί η Θεωρία της Ιεραρχίας των Αναγκών (Boeree, 2006) έτσι όπως παρουσιάστηκε από τον Maslow και στη συνέχεια αναθεωρήθηκε και τροποποιήθηκε από τους H. Murray[4], τον D. Kenrick[5] κ.ά..

Οι Θεωρίες Κινήτρων που απορρέουν από τη Θεωρία των Αναγκών εκκινούν από την παραδοχή ότι όλα τα κίνητρα προέρχονται από την επιθυμία ενός ατόμου να εκπληρώσει ή να καλύψει μια ανάγκη. Αυτό σημαίνει ότι τα ανθρώπινα όντα υποκινούνται από ανικανοποίητες ανάγκες και συνήθως, πρώτα πρέπει να ικανοποιούνται οι βασικότερες από αυτές, για να ικανοποιηθούν στη συνέχεια οι ανώτερου βαθμού. Σε γενικές γραμμές, ως κίνητρο μπορεί να οριστεί η επιθυμία για επίτευξη ενός στόχου, σε συνδυασμό με την ενέργεια, την αποφασιστικότητα και την ευκαιρία για την επίτευξη του. Με συγκεκριμένους όρους, στους βιομηχανικούς και οργανωσιακούς ψυχολόγους, τα κίνητρα ορίζονται ως οι ψυχολογικές διεργασίες που σχετίζονται με τη διέγερση, την κατεύθυνση, την ένταση και την εμμονή των εθελούσιων δράσεων που στοχεύουν στον στόχο (Mitchell, 1982, σ.σ. 80-88). Θεμελιωτής της Θεωρίας των Αναγκών θεωρείται ο A. Maslow και από αυτόν θα ξεκινήσουμε την παρουσίαση των κύριων μελετητών της.

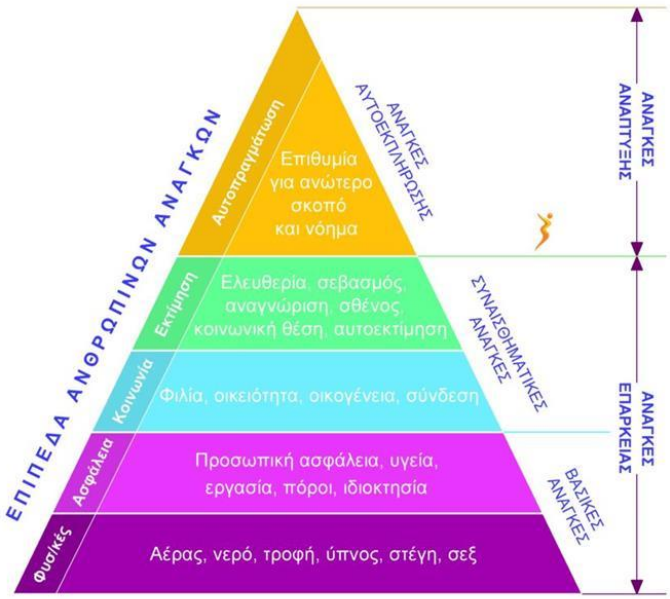
Το 1943, λοιπόν, ο Maslow ανέπτυξε μία από τις πρώτες θεωρίες για την ανθρώπινη παρακίνηση, που έγινε γνωστή ως Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow. Στο κλασικό άρθρο του «Μια Θεωρία των Ανθρώπινων Κινήτρων», ο Maslow χρησιμοποίησε τον όρο «κυρίαρχη» για να εκφράσει τη θεωρία ότι «στο ανθρώπινο ον όταν απουσιάζουν τα πάντα από τη ζωή του, το κύριο κίνητρο του θα είναι πιθανότατα οι φυσικές του ανάγκες και όχι άλλες» (Maslow,

[4] https://psychology.fas.harvard.edu/people/henry-murray (ημ/νια πρόσβασης 05-03-20)
[5] https://isearch.asu.edu/profile/30447 (ημ/νια πρόσβασης 05-03-20)

1943, σ.σ. 370-396). Σε σχόλιο τους, οι Whittington και Evans πάνω στο ίδιο αυτό άρθρο, τόνισαν ότι ο Maslow παρουσίασε μια «κυρίαρχη ιεραρχία στην οποία τουλάχιστον πέντε ομάδες αναγκών συνθέτουν το πλαίσιο» (Whittington & Evans, 2005,σ.σ. 114-122). Τα πέντε σύνολα αναγκών χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες, τις βασικές και της υψηλότερης τάξης ανάγκες. Οι βασικότερες ανθρώπινες ανάγκες, που εκπροσωπούνται από την τροφή, το νερό, τη στέγαση και την ασφάλεια, θεωρούνται απαραίτητες για την ανθρώπινη ύπαρξη. Οι ανάγκες υψηλότερης τάξης είναι εκείνες που σχετίζονται με κοινωνικές δραστηριότητες, την οικοδόμηση της αυτοεκτίμησης, της αυτοπραγμάτωσης ή τη διαρκή αυτοβελτίωση. Εξετάζοντας περαιτέρω αυτή τη θεωρία, οι Whittington και Evans δήλωσαν ότι κάθε μία από αυτές τις ανάγκες λειτουργεί ανά πάσα στιγμή, αν και ένα υποσύνολο σε οποιαδήποτε στιγμή και περίσταση επικρατεί. Τα δε κίνητρα που βιώνουν οι άνθρωποι για να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες προέρχονται είτε από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς παράγοντες. Τα ενδογενή κίνητρα βρίσκονται σε ανθρώπους που επηρεάζονται από παράγοντες που προκαλούν μια αίσθηση ολοκλήρωσης και ευχαρίστησης, ενώ οι άνθρωποι που παρακινούνται από εξωγενή κίνητρα επηρεάζονται συνήθως από παράγοντες που ελέγχονται από άλλους, όπως π.χ. τα χρήματα και οι έπαινοι (Deci & Ryan, 1985, σ.σ. 43-85). Η ιεραρχία του Maslow εμφανίζεται συνήθως με τη μορφή πυραμίδας, με τις βασικές ανάγκες να βρίσκονται στο κάτω μέρος και τις υψηλότερες ανάγκες στην κορυφή. Οι ανάγκες απεικονίστηκαν με αυτόν τον τρόπο για να δείξουν τη σημασία κάθε μίας σε σχέση με τις άλλες, με την πιο σημαντική και ευρύτερη κατηγορία να είναι οι φυσικές ανάγκες που βρίσκονται στη βάση (Redmond, 2010).

Ο Ιεραρχικός Πίνακας του Maslow αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα:

Εικόνα 1.1 Πυραμίδα των αναγκών του Maslow



Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, οι ανάγκες ιεραρχούνται σε βασικής και σε ανώτερης τάξης. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι φυσικές ανάγκες (τροφή, νερό, ύπνος κ.λπ.) και οι ανάγκες ασφάλειας (στέγαση, αυτοπροστασία κ.λπ.), ενώ στη δεύτερη, οι κοινωνικές (φιλία, συντροφικότητα, η αίσθηση του ανήκειν), η αυτοεκτίμηση, και τέλος, οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (Huitt, 2004).

Ο Maslow πίστευε ότι για να ικανοποιηθούν επιτυχώς οι ανάγκες υψηλότερης τάξης και να μην επηρεαστούν οι θεμελιώδεις ανάγκες, ένα άτομο πρέπει πρώτα να καλύψει τις ανάγκες βασικής τάξης, ως πρόοδος εκπλήρωσης (Redmond, 2010).

Σε μεταγενέστερο στάδιο, ο Maslow προχώρησε σε μια αναθεωρημένη εκδοχή της ιεραρχίας και πρόσθεσε τρία επιπλέον στάδια. Αυτά ήταν οι γνωσιακές ανάγκες (γνώση και κατανόηση), οι αισθητικές ανάγκες (ομορφιά, φόρμα και ισορροπία), οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (προϋπάρχουσα) καθώς και οι ανάγκες υπερβατικότητας (η ανάγκη να βοηθάμε άλλους στην αυτοπραγμάτωση τους).

Ο Maslow δημοσίευσε τη θεωρία του πριν από 70 και πλέον χρόνια (Maslow, 1943, σ.σ. 370-396) και από τότε έγινε μια από τις πιο δημοφιλείς και με συχνή αναφορά θεωρίες για τα ανθρώπινα κίνητρα. Ένα ενδιαφέρον χαρακτηριστικό του έργου του είναι ότι παρά την έλλειψη εμπειρικών στοιχείων που να υποστηρίζουν την ιεραρχία του, απολαμβάνει ευρείας αποδοχής (Wahba & Bridgewell, 1976, σ.σ. 212-240) (Soper et al., 1995, σ.σ. 415-422).

Σημαντικές μελέτες που ασχολήθηκαν με την ιεραρχία φαίνεται να υιοθετούν τις προτάσεις των W. James (James, 1962, σ.σ. 176-217) και E. Mathes (Mathes, 1981, σ.σ. 69-72) ότι δηλαδή υπάρχουν τρία επίπεδα ανθρώπινων αναγκών. Ο James αναφέρεται στο υλικό (φυσικές ανάγκες, ασφάλεια), στο κοινωνικό (ανήκειν, εκτίμηση) και στο πνευματικό επίπεδο. Ο Mathes πρότεινε τα τρία επίπεδα να είναι το φυσικό, του ανήκειν και της αυτοπραγμάτωσης. Θεωρούσε την ασφάλεια και την αυτοεκτίμηση ως μη απαραίτητα. Ο C. Alderfer (Alderfer, 1972, σ. 31) ανέπτυξε μια συγκρίσιμη ιεραρχία, την E.R.G. (Existence/Relatedness/Growth). Η προσέγγισή του τροποποίησε τη θεωρία του Maslow με βάση το έργο του G. Allport (Allport, 1961) που ενσωμάτωσε έννοιες από τη συστημική θεωρία στο έργο του για την προσωπικότητα.

Ο G. Norwood πρότεινε ότι η ιεραρχία του Maslow μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τα είδη πληροφοριών που αναζητούν τα άτομα στα διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης (Norwood, 1999). Για παράδειγμα, τα άτομα στο χαμηλότερο επίπεδο αναζητούν πληροφορίες προσαρμογής για την αντιμετώπιση των βασικών τους αναγκών. Οι πληροφορίες που δε συνδέονται άμεσα με το να βοηθήσουν ένα άτομο να ανταποκριθεί στις ανάγκες του σε ένα πολύ σύντομο χρονικό διάστημα παραμένουν στο περιθώριο. Τα άτομα στο επίπεδο

ασφάλειας χρειάζονται πληροφορίες βοήθειας, καθώς επιδιώκουν να βοηθηθούν ώστε να δουν πώς μπορούν να είναι ασφαλείς. Πληροφορίες διαφωτιστικές αναζητούνται σε βιβλία ή άλλα υλικά σχετικά με την ανάπτυξη των σχέσεων από άτομα που επιδιώκουν να καλύψουν τις ανάγκες του ανήκειν. Πληροφορίες ενδυνάμωσης επιδιώκονται από ανθρώπους στο επίπεδο της αυτοεκτίμησης, καθώς αναζητούν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αναπτυχθεί το εγώ τους. Τέλος, οι άνθρωποι στα επίπεδα της γνωσιακής, της αισθητικής και της αυτοπραγμάτωσης επιδιώκουν να αντλήσουν πληροφορίες δημιουργίας. Ενώ ο Norwood δεν εξετάζει συγκεκριμένα το επίπεδο της υπέρβασης, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι τα άτομα σε αυτό το επίπεδο θα αναζητήσουν πληροφορίες για το πώς να συνδεθούν με κάτι πέρα από τον εαυτό τους ή για το πώς θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους άλλους.

Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας γίνεται φανερό ότι δεν υπάρχει κοινή αντίληψη όσον αφορά στην ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών. Για παράδειγμα, οι Ryan και Deci (Deci & Ryan, 1985, σ.σ. 43-85) προτείνουν επίσης τρεις ανάγκες, αν και δεν είναι αναγκαστικά διευθετημένες ιεραρχικά: την ανάγκη αυτονομίας, την ανάγκη για ικανότητα και την ανάγκη για συγγένεια. Οι Thompson, Grace και Cohen δηλώνουν ότι οι σημαντικότερες ανάγκες των παιδιών είναι η σύνδεση, η αναγνώριση και η εξουσία (Thompson et al., 2001, σ.σ. 100-110). Οι Nohria, Lawrence και Wilson παρέχουν στοιχεία από μια κοινωνιοβιολογική θεωρία του κινήτρου ότι οι άνθρωποι έχουν τέσσερεις βασικές ανάγκες: να αποκτήσουν αντικείμενα και εμπειρίες, να συνδεθούν με άλλους σε μακροχρόνιες σχέσεις αμοιβαίας φροντίδας και αφοσίωσης, να μάθουν και να κατανοήσουν τον κόσμο και τον εαυτό τους, και, τέλος, να υπερασπιστούν από βλάβες τους εαυτούς τους, τους αγαπημένους τους, τις πεποιθήσεις και τους πόρους τους (Nohria et al., 2002, σ.1). Το Ινστιτούτο για την Αριστεία του Μάνατζμεντ [6] προτείνει εννέα βασικές ανθρώπινες ανάγκες: την ασφάλεια, την περιπέτεια, την ελευθερία, την ανταλλαγή, τη δύναμη, την επέκταση, την αποδοχή, την κοινότητα, και την έκφραση. Τέλος, ο R. Franken υποστηρίζει ότι αυτή η έλλειψη συμφωνίας μπορεί να είναι αποτέλεσμα διαφορετικών φιλοσοφικών προσεγγίσεων των ερευνητών και όχι πραγματικών διαφορών μεταξύ των ανθρώπων (Franken, 1998, σ. 3).

Η παραπάνω συζήτηση μας οδηγεί αναπόφευκτα στο ερώτημα αν το να οργανωνόμαστε είναι μια ανθρώπινη ανάγκη και αν ναι, που αυτή εντάσσεται στην κλίμακα του Maslow;

[6] Institute for Management Excellence. (2001). The nine basic human needs. Online Newsletter. Retrieved February 2004, from http://www.itstime.com/print/jun97p.htm (ημ/νια πρόσβασης 21-03-20)

Ας εξετάσουμε πρώτα κάποιες προσεγγίσεις που έχουν γίνει πάνω στο δίπολο τάξη και χάος, καθώς μοιάζει αυτό το δίπολο να ωθεί τον άνθρωπο στην οργάνωση του χώρου και του χρόνου. Η οποία οργάνωση - άλλο ένα παράδοξο - όσο περισσότερο διευρύνεται η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας τόσο δυσχερέστερη γίνεται. Όπως αναφέραμε παραπάνω, ο μεταμοντερνισμός και το τέλος των μεγάλων αφηγήσεων, η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογία οδηγούν στη συμπύκνωση του χωροχρόνου, στην κατάργηση των ορίων και των συνόρων και κατά συνέπεια καθιστούν αδύνατη την προβλεψιμότητα και την επιβολή τάξης, επιτείνουν δηλαδή την κυριαρχία του χάους.

Σε μια κανονικότητα, έχουμε την τάση να αποφεύγουμε το χάος καθώς το ταυτίζουμε με το κακό και την καταστροφή (Sonesson, 2000, σ.σ. 537-559). Κάνουμε ό,τι καλύτερο μπορούμε για να το εξορθολογήσουμε και ει δυνατόν να το απωθήσουμε. Έχουμε την τάση να βλέπουμε την αταξία ως ένα μεταβατικό στάδιο προς την τάξη, ή ως μια «αντίσταση» της φύσης. Ωστόσο, θα πρέπει να υποθέσουμε ότι η ζωή είναι εκείνη που αντιστέκεται στην τάξη και την προβλεψιμότητα, και για αυτό όσο περισσότερο διαρκεί η ζωή τόσο περισσότερο ελλοχεύει η πιθανότητα να εμφανιστεί η αταξία και το χάος. Θα πρέπει, συνεπώς, να αναρωτηθούμε αν η πνευματική, κοινωνική και ψυχολογική ανάπτυξη συνυπάρχει με το χάος. Αν όντως ισχύουν τα παραπάνω, τότε θα πρέπει να αναθεωρήσουμε τις απόψεις μας για τον κόσμο, την ψυχολογία και, εν τέλει, τον τρόπο οργάνωσης της ζωής μας (Marshall, 2011).

Βεβαίως, οι άνθρωποι οργανώνουν και οργανώνονται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Οι αγρότες διαίρεσαν τη γη σε χωράφια, ο Αριστοτέλης επιχείρησε να ταξινομήσει τη φύση, ο Ντιντερό με την Εγκυκλοπαίδεια να οργανώσει την ανθρώπινη γνώση αλλά και πρόσφατα, στον ψηφιακό κόσμο, η Google το Διαδίκτυο.

Σε μια πρώτη προσέγγιση, φαίνεται ότι οι άνθρωποι προτιμούν να κινούνται σε ένα περιβάλλον που παρέχει τάξη, παρά σε ένα χαοτικό. Γιατί, η οργάνωση και η τάξη μας παρέχει ασφάλεια, μια ανθρώπινη ανάγκη που βρίσκεται στο δεύτερο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow. Αντίθετα, η ζωή σε ένα αποδιοργανωμένο περιβάλλον επιτείνει το άγχος καθώς απουσιάζει το αίσθημα της προστασίας από γνωστούς και άγνωστους κινδύνους. Ταυτόχρονα, η συμμετοχή μας σε ένα καλά οργανωμένο περιβάλλον ενισχύει το αίσθημα του ανήκειν, που βρίσκεται ένα επίπεδο πιο πάνω. Μια οργανωμένη κοινότητα λειτουργεί καλά όταν αναθέτει στα μέλη της ρόλους και καθήκοντα. Αυτή η ανάθεση ρόλων και καθηκόντων δημιουργεί δέσμευση και, κατά συνέπεια, το ίδιο το μέλος αναπτύσσει σχέσεις αλληλεξάρτησης με την κοινότητα.

Στο τέταρτο επίπεδο της πυραμίδας βρίσκεται η αυτοεκτίμηση. Η ανάπτυξη της αυτοεκτίμησης είναι ένα πολυπαραγοντικό ζήτημα, αλλά με δεδομένο ότι έχουν ικανοποιηθεί

τα προηγούμενα στάδια, δηλαδή έχουμε εξασφαλίσει την ασφάλεια και το ανήκειν, το άτομο μπορεί ελεύθερα και ανεμπόδιστα να αναπτύξει τα ειδολογικά και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά μέσα στο οργανωμένο περιβάλλον. Ως μέλος μιας κοινωνίας με διακριτούς ρόλους και καθήκοντα και σε περιβάλλον σταθερότητας μπορεί κανείς να γνωρίζει τι και πόσο έργο παράγει και κυρίως, τι ανταπόκριση και εκτίμηση έχει αυτό το έργο στην κοινότητα μέσα στην οποία είναι ενταγμένος.

Τέλος, στο ανώτατο επίπεδο της πυραμίδας, συναντάμε την αυτοπραγμάτωση. Είναι η πραγματοποίηση ή η εκπλήρωση των ταλέντων και των δυνατοτήτων ενός ατόμου, μια ανάγκη που υπάρχει σε όλους τους ανθρώπους. Για να μπορέσει το άτομο να ξεδιπλώσει τα ταλέντα του και τη δημιουργικότητα του, απαιτείται ένα καλά οργανωμένο περιβάλλον μέσα στο οποίο, απαλλαγμένο από ανασφάλειες και φόβους θα μπορέσει να απελευθερώσει τις δημιουργικές του δυνάμεις.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, το να είμαστε οργανωμένοι είναι μια, υπορρήτως εκφρασμένη, βασική ανθρώπινη ανάγκη που διατρέχει κάθετα και οριζόντια όλη την κλίμακα των αναγκών του Maslow. Η απουσία οργάνωσης μας εμποδίζει να ξεδιπλώσουμε το μέγιστο των δυνατοτήτων μας, καθώς θα είμαστε πάντα απασχολημένοι με την απλή επιβίωση σε έναν πολύπλοκο, σύνθετο και συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο.

1.1.3.2 Η Συνεργασία ως ειδολογικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής διάστασης του ατόμου

Το τελευταίο ερώτημα που θα θέσουμε, στο πλαίσιο αυτής της γενικής περί τα οργανωσιακά προσέγγισης, είναι ποιοι λόγοι ωθούν τους ανθρώπους να συνεργάζονται μεταξύ τους. Η ανάλυση των λόγων αυτών μπορεί να μας βοηθήσει έτσι ώστε να μπορέσουμε να εξετάσουμε σε βάθος και να προτείνουμε τρόπους και καλές πρακτικές ώστε η αλλαγή παραδείγματος στον δημόσιο τομέα με την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης να καταστεί επιτυχημένη. Αρωγό, σε επίπεδο φιλοσοφικής και κοινωνιολογικής προσέγγισης αποτελεί η έρευνα του M. Bratman, Καθηγητή Φιλοσοφίας στο Πανεπιστήμιο του Stanford, η οποία προσφέρει ένα νέο μοντέλο για την κατανόηση βασικών μορφών ανθρώπινης κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

Ως ειδικός στη φιλοσοφία της δράσης, ο Bratman εκθέτει τα συμπεράσματά του στην τελευταία έκδοση του, «Διαμοιρασμένη Δράση: Μια Θεωρία Σχεδιασμού στο να Δρούμε Μαζί» (Bratman, 2014). Ο κύριος ισχυρισμός του είναι ότι τα βασικά συστατικά της ανθρώπινης κοινής δραστηριότητας είναι η πρόθεση να κάνουμε κάτι μαζί, σε συνδυασμό με την αλληλοσύνδεση και τον προγραμματισμένο συνδυασμό των σχεδίων.

Η κοινή εκούσια δραστηριότητα είναι μια περίπλοκη δομή διασυνδεδεμένων ανθρώπων που σχεδιάζουν, ισχυρίζεται ο Bratman. Εξετάζοντας σε βάθος τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν, αναδεικνύεται το γεγονός ότι έχουν μια φυσική ικανότητα να δημιουργούν ενότητα ανάμεσα στην ποικιλομορφία, η οποία έχει σημαντικές επιπτώσεις και στην πολιτική και στους πολίτες.

Όπως ισχυρίζεται στη θεωρία του, οι άνθρωποι μπορούν να έχουν μια κοινή πρόθεση π.χ. θέλουν να ζωγραφίσουν ένα σπίτι μαζί, ακόμα κι αν οι λόγοι τους είναι τελείως διαφορετικοί. Όπως χαρακτηριστικά λέει, μπορεί να μην ενδιαφερόμαστε ιδιαίτερα για τις προθέσεις του άλλου, αλλά εξακολουθούμε να μοιραζόμαστε την πρόθεση να ζωγραφίζουμε και έτσι οργανώνουμε και ενοποιούμε τη δραστηριότητά μας σε μια κοινή κατεύθυνση.

Στον βαθμό που σχετίζεται με τη δική μας έρευνα, η θεωρία του Bratman δεν περιορίζεται μόνο στα άτομα αλλά αφορά και σε άλλα πεδία όπως π.χ. στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ομαδικής δραστηριότητας, συμπεριλαμβανομένης της επιχειρησιακής και οργανωσιακής συμπεριφοράς. Το θεωρητικό του δε έργο επιβεβαιώνει τη σημασία της δράσης ως θεμελιώδους χαρακτηριστικού της ανθρώπινης κοινωνικής ψυχολογίας. Επεκτείνει δε το πεδίο εφαρμογής της θεωρίας του στους οργανισμούς διατυπώνοντας το ερώτημα, αν αυτοί έχουν προθέσεις, όπως ακριβώς οι άνθρωποι. Μελετάει ειδικότερα το πώς η κοινή πρόθεση σχετίζεται με τη διαδικασία της κοινής διαβούλευσης, π.χ. διαπραγματεύσεις και συζητήσεις για πράγματα όπως το τι πρέπει να κάνει μια νεοφυής επιχείρηση για να αυξήσει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, ποιοι πρέπει να προσληφθούν σε μια δουλειά και ούτω καθεξής. Η κοινή διαβούλευση, σε αντίθεση με τη διαπραγμάτευση, εδράζεται σε κοινό έδαφος με κοινές αξίες και δεσμεύσεις στη λήψη αποφάσεων. Να σημειώσουμε εδώ, ότι η φιλοσοφική προσέγγιση του Bratman έδωσε τροφή και το πλαίσιο σε προγραμματιστές τεχνητής νοημοσύνης ώστε να φτιάξουν εφαρμογές που σχετίζονται με τη διαδικασία του ανθρώπινου σχεδιασμού.

Συμπερασματικά, στην εισαγωγή αυτή επιχειρήσαμε να δώσουμε μια συνοπτική μεν, αλλά σφαιρική εικόνα για τις κοινωνικές και φιλοσοφικές διαστάσεις και παραμέτρους που διαμορφώνουν την οργανωσιακή θεωρία, καθώς βασικός μας στόχος είναι να εστιάσουμε στην αλλαγή κουλτούρας στους δημόσιους οργανισμούς εξαιτίας της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Μιλήσαμε, λοιπόν, για την κουλτούρα και τις διάφορες σχολές της, για την Ιεραρχία των Αναγκών και τη Θεωρία της Ανθρώπινης Παρακίνησης, και αναζητήσαμε τους λόγους και τα αίτια που οι άνθρωποι οργανώνονται και ωθούνται στη συνεργασία και στην κοινή δράση. Στη συνέχεια θα εμβαθύνουμε στην Οργανωσιακή Θεωρία, θα εξετάσουμε

κριτικά και διαλεκτικά τις σημαντικότερες σχολές της και θα παρουσιάσουμε την τυπολογία της.

1.2 Οργανωσιακή Θεωρία

Κάθε τυπικός οργανισμός αποτελεί ένα νομικό πρόσωπο που ασκεί τη δραστηριότητά του προς όφελος του ιδίου και των μελών του (ιδιωτικός οργανισμός) ή προς όφελος του κοινωνικού συνόλου αν πρόκειται για οργανισμό δημοσίου ή κοινωφελούς χαρακτήρα. Προς επίτευξη των σκοπών του αξιοποιεί τους πόρους του, έμψυχους και άψυχους. Ως έμψυχοι πόροι νοούνται το ανθρώπινο δυναμικό, όπως π.χ. οι εργαζόμενοι, τα στελέχη ή γενικότερα, όσοι άμεσα αποφασίζουν, ασκούν και διαμορφώνουν τη δραστηριότητά του, όπως π.χ. το διοικητικό συμβούλιο, οι εθελοντές, οι φίλοι, οι χορηγοί, οι συνεργάτες κ.λπ.. Οι μη έμψυχοι πόροι, υλικοί αλλά και άυλοι, συνίστανται από εγκαταστάσεις (π.χ. κτήρια, οικόπεδα κ.ά.), εξοπλισμό (κινητή περιουσία κ.λπ.), ενώ στα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης περιλαμβάνονται η επωνυμία, το εμπορικό σήμα (λογότυπο), η υπεραξία (φήμη), αλλά ακόμα και η κατοχή και τα δικαιώματα σε λογισμικό ή άλλο ψηφιακό υλικό. Τέλος, στους άυλους πόρους περιλαμβάνονται και άλλα στοιχεία που αποσκοπούν στην υποβοήθηση της λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, χρηματικά διαθέσιμα, αποθέματα κ.α.).

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ένας από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν την επιβίωση και την επιτυχία ενός οργανισμού. Είναι ο αρμός που συνδέει έμψυχο και άψυχο, υλικό και άυλο δυναμικό μέσα σε έναν οργανισμό και τον καθοδηγεί στην επιτέλεση των σκοπών και των στόχων του. Η κουλτούρα του οργανισμού, μια αόριστη έννοια, είναι αυτή που προσδιορίζει τον χαρακτήρα σε κάθε οργανισμό, διαμορφώνει τα ειδολογικά χαρακτηριστικά του, ενώ εντός του οργανισμού μπορούμε να διακρίνουμε και επιμέρους υποκουλτούρες, των οποίων τον τρόπο λειτουργίας θα συζητήσουμε αργότερα.

Η κεντρική ή κουλτούρα κορμού συνίσταται από αξίες και πεποιθήσεις, οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού. Η κεντρική κουλτούρα δείχνει τον λόγο που τα πράγματα γίνονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο και αποτελεί - όπως θα δούμε παρακάτω - το δεύτερο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι αξίες βεβαίως επηρεάζουν ανάλογα διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως για παράδειγμα την κοινωνική υπευθυνότητα, την ηθική και την ποιότητα στον εργασιακό χώρο. Οι αξίες αυτές πρέπει να αντανακλούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται. Οι πολιτισμικές αξίες μπορεί να είναι διαφορετικές από έναν οργανισμό σε κάποιον άλλον. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση το επίκεντρο ενδιαφέροντος για τους εργαζόμενους μπορεί να είναι το

οικονομικό όφελος, ενώ σε μια άλλη οι τεχνολογικές καινοτομίες. Σε αυτό το επίπεδο ανάλυσης, πέραν των αξιών, διακρίνουμε και τις υποθέσεις που δεν είναι συνειδητές λειτουργίες, αλλά πρόκειται για πεποιθήσεις οι οποίες καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών, υποδεικνύοντάς τους το πώς θα αντιλαμβάνονται και θα σκέφτονται σχετικά με τη διαχείριση των διαφόρων καταστάσεων. Για παράδειγμα, η υπόθεση ότι τα άτομα είναι από τη φύση τους καλά αποτυπώνεται στην εμπιστοσύνη που έχει ο οργανισμός προς αυτά (Ζαβλανός, 2002, σ.σ. 355-375).

Στο πρώιμο στάδιο της, η οργανωσιακή θεωρία κινήθηκε στη μελέτη της δομής και της στρατηγικής ενός οργανισμού. Σταδιακά, η μελέτη μετατοπίστηκε στις αξίες και στα πιστεύω των μελών του οργανισμού, ενώ στη σύγχρονη εποχή, με τον όρο κουλτούρα αναφερόμαστε στη βαρύτητα που δίνεται στη δημιουργική, ποιοτική, και δυναμική πλευρά των οργανισμών. Κάθε επιτυχημένος οργανισμός - χωρίς αυτό να αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας - έχει καταφέρει να αναπτύξει μια κουλτούρα, η οποία είναι ξεκάθαρα αναγνωρίσιμη από τα μέλη του αλλά και όσους έρχονται σε επαφή με αυτόν. Η κατασκευή της κουλτούρας μπορεί να είναι αποτέλεσμα σχεδιασμού του ιδρυτή, αλλά και/ή να προκύψει με την πάροδο του χρόνου ως μια υπόρρητη διαδικασία ή από επιλογή της διοίκησης προκειμένου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις. Συνεπώς, οι οργανισμοί έχουν αναπτύξει ένα ξεχωριστό περιβάλλον, το οποίο ξεπερνά τους παράγοντες της στρατηγικής και της στοχοθεσίας. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί την προσωπικότητα του οργανισμού. Η απόδοση δηλαδή του οργανισμού είναι αποτέλεσμα των βασικών αξιών και πεποιθήσεων των μελών του, οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένες πρακτικές και νόρμες συμπεριφοράς.

Ως αντικείμενο μελέτης, η οργανωσιακή κουλτούρα δύναται να εκληφθεί ως προέκταση των ανθρώπινων σχέσεων και προσέγγιση των κοινωνικών συστημάτων και είναι συνυφασμένη με τη φιλοσοφία, τους σκοπούς, τις λειτουργίες αλλά και τη δομή κάθε οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα, εν τέλει, προσανατολίζει τον οργανισμό, λειτουργεί συνεκτικά και σταθεροποιητικά, προσδίδει ταυτότητα και χαρακτήρα ενώ διαμορφώνει και τους κανόνες λειτουργίας του.

1.2.1 Ορισμοί οργανωσιακής κουλτούρας

Η ακαδημαϊκή φιλολογία ασχολήθηκε με τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα στις αρχές της δεκαετίας του 1980 εμπνέοντας διευθυντές, συμβούλους και ακαδημαϊκούς με διαφορετική όμως νοηματοδότηση για τον καθένα (Neuijen et al., 1990, σ.σ. 286-316).

Οι ορισμοί για την οργανωσιακή κουλτούρα συγκλίνουν στην παραδοχή ότι πρόκειται για ένα σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών τις οποίες μοιράζονται οι

εργαζόμενοι (Deshpande & Webster, 1989, σ.σ. 3-15). Ο Tharp εντόπισε ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των ορισμών της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως την έννοια του μοιράσματος. Αυτό το στοιχείο αποδεικνύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται μόνο στο πλαίσιο μιας ομάδας, ανεξάρτητα από το μέγεθος αυτής. Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται μια κοινωνική κατασκευή η οποία σχετίζεται με τον εκάστοτε οργανισμό και τα επιμέρους χαρακτηριστικά του. Τέλος, πολλοί ορισμοί καταλήγουν στο ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι πολυδιάστατη και πολυεπίπεδη και περιλαμβάνει πολλά γνωστικά και συμβολικά στρώματα (Tharp, 2009).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά στον τρόπο με τον οποίο δρούμε και χειριζόμαστε τις καταστάσεις εντός του οργανισμού, όπως για παράδειγμα πόσο γρήγορα λαμβάνονται οι επιχειρηματικές αποφάσεις, ή πόση σημασία δίνεται στην ιεραρχία, ή πόσο συχνή είναι η επικοινωνία των μελών του οργανισμού, ή πώς αντιμετωπίζει τα λάθη και την αποτυχία. Σε αυτό το πλαίσιο ο όρος περιλαμβάνει τα σταθερά πρότυπα αντίληψης, ερμηνείας και δράσης των μελών του οργανισμού, το σύνολο των παραδοχών που καθορίζουν αυτά τα πρότυπα και το μείγμα πεποιθήσεων, ιδεολογίας, γλώσσας, τελετουργιών, μύθων, ιστοριών, θρύλων αλλά και φυσικών αντικειμένων, όπως κτίρια και γραφεία, του οργανισμού (Schein, 2004, σ.13).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού γίνεται φανερή από τα τυπικά χαρακτηριστικά του, επομένως, μπορεί να ειπωθεί ότι αυτή αναφέρεται στο σύνολο των παραδοχών που γίνονται αποδεκτές από τον οργανισμό επειδή αποδείχθηκε ότι λειτούργησαν αποτελεσματικά στο παρελθόν. Οι παραδοχές που θεωρούνται έγκυρες σχετίζονται με τις πεποιθήσεις ή τις αξίες του ιδρυτή του οργανισμού, ή τη λύση σε ένα πρόβλημα που εμφανίζεται συχνά και πλέον επιλύεται σιωπηρά και ασύνειδα. Θεωρούνται, λοιπόν, ως ο σωστός τρόπος με τον οποίο πρέπει να επιτελούνται οι λειτουργίες του οργανισμού ή πρέπει να γίνονται αντιληπτά τα προβλήματά του. Εν τέλει, μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι νόρμες, οι αξίες, η φιλοσοφία, οι κανόνες και τα συναισθήματα (Hellriegel et al., 1998, σ.σ. 43-54).

Αναφερθήκαμε ήδη στην έννοια της κουλτούρας και στις πολλές οπτικές που μας παρέχει για την κατανόησή της. Με αφετηρία τον γκουρού της οργανωσιακής θεωρίας Ε. Schein, ας επιχειρήσουμε να χαράξουμε ένα πλαίσιο για να προσεγγίσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα. Κατά τον Schein, λοιπόν, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα μοτίβο από θεμελιώδεις αξίες που έχουν εφευρεθεί ή ανακαλυφθεί από μια ομάδα ατόμων στην προσπάθειά τους να μάθουν να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων και προωθείται από τη

συμπεριφορά του εκάστοτε ηγέτη. Περιλαμβάνει δομές, ρουτίνες, κανόνες και νόρμες που καθοδηγούν και οριοθετούν συμπεριφορές (Schein, 2004, σ.1).

Συνοψίζοντας και συνθέτοντας τις παραπάνω προσεγγίσεις θα μπορούσαμε να ορίσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα σύστημα κοινών αξιών, παραδοχών, κανόνων (τυπικών και άτυπων) και συμπεριφορών το οποίο συνδέει τα μέλη ενός οργανισμού, λειτουργεί ως κοινή συνείδηση και διαμορφώνει τις πολιτικές και την εικόνα του οργανισμού, τόσο ως προς τις εσωτερικές επιλογές και λειτουργίες, όσο και ως προς την εξωτερική εικόνα του. Αν και ο όρος κουλτούρα χρησιμοποιείται εναλλακτικά με έννοιες όπως οι αξίες, το οργανωσιακό κλίμα, οι νόρμες και τα φυσικά και πνευματικά δημιουργήματα, ωστόσο, όλα αυτά αντιπροσωπεύουν εκφάνσεις της κουλτούρας αντί την κουλτούρα αυτή καθαυτή (Schein, 1983, σ.σ. 13-28). Παραμένει δηλαδή μία έννοια ασύλληπτη. Για αυτό και θα επιχειρήσουμε να την προσεγγίσουμε μέσα από την περιγραφή των επιπέδων της.

1.2.2 Τα επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο Hofstede υποστηρίζει πως επειδή όλοι οι άνθρωποι ανήκουν ταυτόχρονα σε περισσότερες από μία ομάδες, αναπόφευκτα εμπεριέχουν διαφορετικά επίπεδα «πνευματικού προγραμματισμού», που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας, όπως το εθνικό, το τοπικό, το επίπεδο γενιάς, φύλου η κοινωνικής τάξης κ.λπ. (Hofstede, 1991, σ.10).

Ειδικότερα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε κατηγορίας ανά επίπεδο είναι:

- *στο εθνικό επίπεδο* αυτό που επηρεάζει το άτομο είναι η εθνική καταγωγή. Ιδιαίτερα, δε, ο τόπος ή οι τόποι που έζησε και διαμόρφωσε την προσωπικότητά του,
- *στο τοπικό, θρησκευτικό και γλωσσικό επίπεδο*, οι διάλεκτοι, οι θρησκείες και η γεωγραφία διαμορφώνουν το άτομο και επηρεάζουν τη μορφή ομαδοποίησης, τον τρόπο δουλειάς αλλά και τον βαθμό συνεργατικότητας,
- *στο επίπεδο φύλου* είναι η κουλτούρα φύλου, ιδιαίτερα με τις σύγχρονες διαστάσεις που αυτή έχει λάβει,
- *στο επίπεδο γενιάς* είναι οι διαφορετικές γενιές που εκφράζονται με διαφορετικές κουλτούρες και συμπεριφορές,
- *στο επίπεδο κοινωνικής τάξης* είναι η μόρφωση, η καταγωγή, το επάγγελμα και ο πλούτος που κατατάσσουν τους ανθρώπους σε ομάδες με διαφορετικές συμπεριφορές. Τα παραπάνω συνθέτουν κάστες και προσδίδουν ή όχι εξουσιαστική δύναμη,
- *στο οργανωσιακό επίπεδο* σχετίζεται με την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων στους οργανισμούς που απασχολούνται.

Σε μια συνέχεια των παραπάνω, ο Hofstede παρουσιάζει την κουλτούρα ενός οργανισμού σαν ένα κρεμμύδι και τις εκδηλώσεις της κουλτούρας ως τις φλούδες του κρεμμυδιού με την παρακάτω διάταξη (Hofstede, 1994, σ.σ. 1-14):

- στο κέντρο του οργανισμού (στο κέντρο του κρεμμυδιού) βρίσκονται οι αξίες του, όπως βασικές πεποιθήσεις, ιδέες και πρότυπα συμπεριφοράς που προτιμώνται έναντι άλλων. Οι αξίες είναι συναισθήματα που εκφράζουν οι άνθρωποι απέναντι στο καλό ή στο κακό, στο λογικό ή στο παράλογο, στο φυσικό ή στο αφύσικο, κ.λπ.. Οι αξίες της οργάνωσης δε μπορούν να συζητηθούν ούτε να παρατηρηθούν άμεσα. Προκύπτουν από τον τρόπο αντίδρασης των ανθρώπων σε διαφορετικές περιστάσεις.
- Το επόμενο στρώμα είναι τα τελετουργικά, τα οποία είναι συλλογικές δραστηριότητες, τεχνικά περιττές στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων, οι οποίες μέσα σε μια κουλτούρα θεωρούνται κοινωνικά ουσιαστικές. Τελετουργικά θεωρούνται ο τρόπος χαιρετισμού, οι κοινωνικές ή οι θρησκευτικές τελετές, κ.ά..
- Στο τρίτο επίπεδο βρίσκονται οι ήρωες. Ήρωες μπορούν να χαρακτηριστούν πρόσωπα ζωντανά ή όχι, πραγματικά ή φανταστικά των οποίων τα χαρακτηριστικά ή τα μοντέλα συμπεριφοράς τους έχουν τύχει επιδοκιμασίας στην κουλτούρα στην οποία κινούνται.
- Τέλος, ακολουθεί το πεδίο των συμβόλων που περιλαμβάνει λέξεις, χειρονομίες, εικόνες, αντικείμενα που αναγνωρίζονται από αυτούς που μοιράζονται την ίδια κουλτούρα. Για παράδειγμα η ορολογία που χρησιμοποιούν και ο τρόπος ένδυσης. Είναι εύκολο να αναπτυχθούν νέα σύμβολα, καθώς και να εξαφανιστούν τα παλαιά. Για το λόγο αυτό βρίσκονται στο εξωτερικό, επιφανειακό επίπεδο του κρεμμυδιού.

Τα σύμβολα, οι ήρωες, τα τελετουργικά και οι αξίες μπορούν να ενσωματωθούν στον όρο «πρακτικές» (Hofstede, 1994, σ. 8) .

Σε μια συγγενή λογική με αυτήν του Hofstede, ο Schein ορίζει τρία επίπεδα της κουλτούρας, τα επιφαινόμενα ή τεχνουργήματα, τις αξίες και τις υποθέσεις. Πρότεινε, λοιπόν, ένα μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας, όπου οι βασικές παραδοχές διαμορφώνουν τις αξίες και οι αξίες τις πρακτικές και τη συμπεριφορά. Αυτές οι πρακτικές και η συμπεριφορά επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις αξίες, για τον λόγο αυτό, από την πρώιμη παιδική ηλικία, πρέπει να λαμβάνονται μέτρα για τη βελτιστοποίηση και την αξιοποίησή τους. Όταν οι αξίες εφαρμόζονται με συνέπεια αυτό συντελεί στη διαμόρφωση της κουλτούρας του χώρου εργασίας. Οι οργανισμοί δεν υιοθετούν τις κουλτούρες σε μια μέρα, αλλά μαθαίνουν από τις εμπειρίες του παρελθόντος.

Ειδικότερα, τώρα, τα τρία επίπεδα αναλύονται ως εξής:

- *τα επιφαινόμενα ή τεχνουργήματα*, δηλαδή οι ορατές οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες όπως είναι ο τρόπος συμπεριφοράς, η γλώσσα, η τεχνολογική και η υλική υποδομή, τα λογότυπα, το στυλ ντυσίματος κ.τλ.. Το κλίμα του οργανισμού είναι ένα επιφαινόμενο σε βαθύτερο επίπεδο, του οποίου η παρατήρηση είναι μεν εύκολη, η δε αποκρυπτογράφηση δύσκολη. Τα τεχνουργήματα, λοιπόν, περιλαμβάνουν οποιαδήποτε απτά, εμφανή ή λεκτικά αναγνωρίσιμα στοιχεία σε έναν οργανισμό. Αναλυτικότερα, περιλαμβάνουν την αρχιτεκτονική, τη διαμόρφωση του χώρου εργασίας, τον προσεκτικό σχεδιασμό, τη διάταξη, την τοποθέτηση και τη συντήρηση, τη λειτουργικότητα, τα ελκυστικά γραφικά, την κομψότητα, τα έπιπλα κ.λπ.. Στα παραπάνω περιλαμβάνονται και οι ενδυματολογικοί κώδικες, οι οποίοι δηλώνουν πολλά για την κουλτούρα του χώρου εργασίας και διαφοροποιούνται ανάλογα με τη φύση του. Σε κάθε περίπτωση όμως, ο χώρος αποτελεί το σημείο εκκίνησης για τον καθορισμό ενός κώδικα ενδυμασίας. Οι εργαζόμενοι είναι οι πρώτοι πρεσβευτές του οργανισμού. Τα δικηγορικά π.χ. γραφεία είναι διαφορετικά από τα γραφεία πληροφορικής, τα νοσοκομεία είναι διαφορετικά από την εστίαση, η κατασκευή είναι διαφορετική από το λιανικό εμπόριο και η εργασία στο γραφείο είναι διαφορετική από την εργασία που απαιτεί άμεση επαφή με πελάτες. Ο ενδυματολογικός κώδικας, η γλώσσα επικοινωνίας, η διαμόρφωση του εργασιακού χώρου, αποτελούν παραδείγματα οργανωσιακών τεχνουργημάτων. Εν τέλει, τα τεχνουργήματα είναι τα ορατά στοιχεία ενός πολιτισμού και είναι αυτά που διαμορφώνουν την πρώτη εικόνα του οργανισμού. Η συμπεριφορά των εργαζομένων, το ύφος και το είδος της μεταξύ τους επικοινωνίας προσελκύουν ή απωθούν τους πελάτες και είναι σημειολογικά ενδεικτικά στοιχεία της ποιότητάς του.
- *οι αποδεκτές αξίες* είναι οι στρατηγικές, οι στόχοι και η φιλοσοφία του οργανισμού. Οι αποδεκτές αξίες βασίζονται στις ιδεολογικές παραδοχές και στο τι ηθικά είναι σωστό ή όχι. Τα πιστεύω και οι αξίες σε αυτό το επίπεδο προδιαγράφουν και τη συμπεριφορά. Οι αποδεκτές αξίες είναι αξίες που εκφράζονται για λογαριασμό του οργανισμού ή αποδίδονται σε αυτόν από τα ανώτερα στελέχη του σε δημόσιες δηλώσεις, όπως για παράδειγμα στις ετήσιες εκθέσεις. Επομένως, οι αποδεκτές αξίες είναι κατά κάποιο τρόπο διαφορετικές από αυτές που έχουν οριστεί ως οργανωσιακές αξίες (Rousseau, 1990, σ.σ. 153-192), κοινές οργανωσιακές αξίες ή βασικές οργανωσιακές αξίες (Van Reckom et al., 2006, σ.σ. 175-202), δηλαδή, αξίες που μοιράζονται από όλα ή από ένα μεγάλο ποσοστό των μελών ενός οργανισμού. Τα αποδεκτά πιστεύω και οι αξίες συχνά

αφήνουν μεγάλες περιοχές της συμπεριφοράς ανεξήγητες και δίνουν την εντύπωση ότι υπάρχει κατανόηση ενός μέρους της κουλτούρας και όχι ολόκληρης. Συνεπώς, για την κατανόηση του βαθύτερου επιπέδου της κουλτούρας, για την αποκρυπτογράφηση και την πρόβλεψη μελλοντικών συμπεριφορών χρειάζεται η κατανόηση των βασικών παραδοχών.

Οι αξίες είναι οι δηλωμένες αξίες, οι κανόνες συμπεριφοράς του οργανισμού και ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη τον αντιπροσωπεύουν. Αυτό εκφράζεται στην αποστολή, το όραμα, τις φιλοσοφίες και τις αξίες του οργανισμού, οι οποίες πρέπει να εμφανίζονται με καλαίσθητο και ευκρινή τρόπο σε πλαισιωμένες αφίσες σε στρατηγικές τοποθεσίες στους οργανισμούς ή και σε ειδικά έντυπα και ηλεκτρονικές αναρτήσεις. Είναι η φιλοσοφία και η ταυτότητα τόσο για τους εντός όσο και τους εκτός του οργανισμού. Η δήλωση αποστολής μιας εταιρείας είναι ουσιαστικά η δήλωση του σκοπού της. Λειτουργεί ως οδηγός κατά τη λήψη αποφάσεων της εταιρείας. Οι μέτοχοι, η ηγεσία και οι εργαζόμενοι, αλλά και οι πελάτες είναι οι αποδεκτές της αποστολής. Προβάλλει το μέλλον αυτού που ελπίζουν να γίνουν οι οργανισμοί. Ομοίως, οι δηλώσεις οράματος, οι οποίες περιλαμβάνουν τις αξίες του οργανισμού, βοηθούν στην περιγραφή του σκοπού του. Επίσης, δίνουν κατεύθυνση για τη συμπεριφορά των εργαζομένων και αποτελούν πηγή έμπνευσης, ενώ ταυτόχρονα βοηθούν στην οργανωσιακή ανάλυση που είναι η διαδικασία αναθεώρησης του αναπτυξιακού πλάνου, του εργασιακού περιβάλλοντος, του προσωπικού και της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Σε τυπικούς οργανισμούς είναι οι αξίες που υιοθετούνται και μοιράζονται οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα. Σε περίπτωση που οι αξίες που υιοθετούνται από τους ηγέτες δε συγχρωτίζονται με τις βαθύτερες υπονοούμενες παραδοχές της κουλτούρας είναι πιθανό να ανακύψουν προβλήματα. Και αυτό είναι ένα θέμα προς περαιτέρω διερεύνηση.

- *οι βασικές παραδοχές* είναι η πηγή αξιών σε μια κουλτούρα και αυτό που κινητοποιεί έναν οργανισμό. Οι οργανωσιακές παραδοχές είναι συνήθως κοινό κτήμα, αλλά δε συζητούνται, δε γράφονται, ούτε γίνονται άμεσα αντιληπτές, για αυτό και δε μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν ή να αλλάξουν. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να προκύψουν οργανωσιακά προβλήματα και τότε σημαίνει ότι απαιτείται αλλαγή. Οι παραδοχές αυτές είναι ασύνειδες σκέψεις, πεποιθήσεις, αντιλήψεις και συναισθήματα, αποτελούν την πηγή των αξιών και της συμπεριφοράς και καθοδηγούν τα μέλη στη συμπεριφορά, στον τρόπο σκέψης και αίσθησης των πραγμάτων (Schein, 2004, σ. 26). Η κουλτούρα ως μέρος των βαθύτερων παραδοχών ορίζει το που πρέπει να δώσουμε σημασία, τι

σημαίνουν τα πράγματα, πώς να αντιδράσουμε συναισθηματικά και τι δράσεις να αναλάβουμε σε διαφορετικές καταστάσεις. Αυτές οι παραδοχές είναι καλά ενσωματωμένες στην εργασιακή κουλτούρα και μπορούν να εντοπιστούν στις ενέργειες των εργαζομένων και της διοίκησης. Οι εσωτερικές πτυχές της ανθρώπινης φύσης αποτελούν, λοιπόν, το τρίτο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι εσωτερικές αξίες των μεμονωμένων εργαζομένων μπορούν να ωφελήσουν ή να ζημιώσουν έναν οργανισμό. Οι εργασιακές σχέσεις που στηρίζονται στην ειλικρίνεια, η θετική στάση και η αφοσίωση στον οργανισμό είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την επίτευξη των στόχων του. Η άρνηση από τη μεριά των εργαζομένων να προσφέρουν υπερωριακή απασχόληση όταν αυτό απαιτείται, η καταχρηστική άσκηση εξουσίας ή ακόμα και φαινόμενα σεξουαλικής παρενόχλησης, αποτελούν συμπεριφορές που επηρεάζουν την κουλτούρα του οργανισμού.

Τα τρία επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας, είναι αυτά που καθιστούν ορατά τα πολιτισμικά φαινόμενα στον παρατηρητή. Ο Schein υποστηρίζει σθεναρά την ανάγκη ευθυγράμμισης αυτών των επιπέδων, καθώς τη θεωρεί κρίσιμη για την ανάπτυξη του οργανισμού. Πολλά προβλήματα που αποδίδονται στη γραφειοκρατία, στους περιβαλλοντικούς παράγοντες ή σε συγκρούσεις προσωπικότητας είναι στην πραγματικότητα το αποτέλεσμα της έλλειψης ευθυγράμμισης μεταξύ αυτών των παραγόντων της κουλτούρας.

Ας μην παραβλέπουμε ότι οι αξίες είναι σημαντικές μόνο όταν τα μέλη του οργανισμού τις έχουν αποδεχθεί. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί πρέπει να χρησιμοποιούν μία, ευρέως φάσματος αλλά, αυστηρή προσέγγιση για να εκπαιδεύσουν τα μέλη τους για τις αξίες τους. Αυτές πρέπει να «παρουσιάζονται» στους εργαζόμενους μέσω των πρακτικών και των συμπεριφορών των ανώτερων στελεχών, ενώ οι παλαιότεροι εργαζόμενοι παίζουν ζωτικό ρόλο στην προβολή των αξιών του οργανισμού. Ο Douglas MacGregor[7] δηλώνει ότι οι εξαιρετικά επιτυχημένοι οργανισμοί δε διακηρύσσουν απλώς ένα σύνολο αξιών, αλλά μάλλον βυθίζουν τα διευθυντικά στελέχη τους καθώς και τους υπαλλήλους τους στην ιδεολογία σε έναν εμμονικό βαθμό. Είναι βέβαιο ότι οποιαδήποτε αποσύνδεση μεταξύ της συμπεριφοράς των ηγετών και των αξιών του οργανισμού υπονομεύει έντονα τη δέσμευση του οργανισμού σε αυτές τις αξίες στη συνείδηση των μελών του. Και, η προσκόλληση των μελών στις αξίες του οργανισμού είναι ο πυρήνας της πειθαρχίας. Οτιδήποτε υπονομεύει τις αξίες υπονομεύει και την οργανωσιακή πειθαρχία.

[7] https://iwer.mit.edu/about/iwer-pioneers/douglas-m-mcgregor/ (ημ/νια πρόσβασης 15-04-20)

Επιπλέον, όταν νέοι υπάλληλοι προσλαμβάνονται, μαθαίνουν τις αξίες του οργανισμού μέσω των αρχικών διαδικασιών κοινωνικοποίησής τους με τα παλαιότερα μέλη του. Αν και αυτή η πρακτική θεωρείται άτυπη μέθοδος, είναι αρκετά ισχυρή. Ενδεικτικά, ο ελάχιστος χρόνος προσαρμογής για έναν νέο υπάλληλο είναι οι δύο πρώτες εβδομάδες. Τέλος, όλοι οι οργανισμοί είναι κοινωνικοτεχνικά συστήματα στα οποία ο τρόπος προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και η επίλυση προβλημάτων εσωτερικής ολοκλήρωσης αλληλοεξαρτώνται. Η εσωτερική προσαρμογή ενός οργανισμού διαμορφώνει και την εξωτερική προσαρμογή και αντίστροφα.

Σε μια περισσότερο αφαιρετική εκδοχή των επιπέδων της κουλτούρας ο Ζαβλανός, θεωρεί ότι υπάρχουν δύο επίπεδα, η παρατηρήσιμη κουλτούρα και η κεντρική ή η κουλτούρα κορμού (Ζαβλανός, 2002, σ. 398).

- Η *παρατηρήσιμη κουλτούρα* είναι αυτό που κάποιος βλέπει ή ακούει μέσα στον οργανισμό, είτε είναι μέλος του είτε είναι πελάτης. Σε αυτό το επίπεδο κουλτούρας υπάρχουν τα εξής στοιχεία: οι εκδηλώσεις, οι ιστορίες, οι τυπικοί κανόνες, τα σύμβολα, και η χρησιμοποιούμενη γλώσσα.
  - *Εκδηλώσεις*: είναι συναντήσεις προγραμματισμένες ή απρογραμμάτιστες κατά τη διάρκεια των οποίων γιορτάζονται σημαντικά γεγονότα. Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν τις εκδηλώσεις για να προβάλλουν στοιχεία που πιστεύουν ότι έχουν μεγάλη σημασία για τον οργανισμό, να περάσουν μηνύματα προς τους υπαλλήλους και να δημιουργήσουν στενούς δεσμούς μεταξύ τους.
  - *Ιστορίες*: είναι αφηγήσεις που βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα στα οποία συμμετέχουν μέλη του οργανισμού ή σε μυθοπλασίες που σχετίζονται με τις αξίες του, που εδράζονται όμως σε πραγματικά γεγονότα. Μέσω των αφηγήσεων μεταφέρονται πληροφορίες στους νέους υπαλλήλους σχετικά με τη λειτουργία του οργανισμού και προβάλλονται πρότυπα και αξίες. Αυτές οι ιστορίες δίνουν νόημα και ταυτότητα στον οργανισμό.
  - *Τυπικοί κανόνες*: είναι καθημερινές πρακτικές του οργανισμού που συνεχώς επαναλαμβάνονται, δεν αποτελούν γραπτές οδηγίες, πλην όμως στέλνουν ένα σαφές μήνυμα στα άτομα σχετικά με τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στον οργανισμό.
  - *Σύμβολα*: είναι αντικείμενα, ενέργειες, γεγονότα ή μη λεκτικές εκφράσεις που έχουν συγκεκριμένο νόημα. Χρησιμοποιώντας αυτά τα σύμβολα τα μέλη του οργανισμού μπορούν να κατανοούν, να συμμερίζονται και να ανταλλάσσουν πολύπλοκες ιδέες και μηνύματα που προκαλούν ανάλογα συναισθήματα.

- *Γλώσσα*: είναι σύνολο από λεκτικά σύμβολα τα οποία αντανακλούν την κουλτούρα του οργανισμού και μπορούν να υιοθετηθούν και να επαναληφθούν από τους υπαλλήλους ή τους πελάτες του οργανισμού.

- Η *κεντρική κουλτούρα* δείχνει τον λόγο που τα πράγματα γίνονται κατά τον παραπάνω τρόπο και αποτελεί το δεύτερο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας. Το επίπεδο αυτό συνίσταται από αξίες και πεποιθήσεις, οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά σε διαφορετικούς τομείς, όπως την κοινωνική υπευθυνότητα, την ηθική ή την ποιότητα στον εργασιακό χώρο. Οι αξίες αυτές πρέπει να αντανακλούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται και μπορεί να διαφέρουν από έναν οργανισμό σε έναν άλλον.

Οι Furnham και Gunter καταρτίζουν την ακόλουθη λίστα των βασικών σημείων της οργανωσιακής κουλτούρας (Furnham & Gunter, 1993, σ. 293) :

- Δύσκολα ορίζεται.
- Έχει πολλές διαστάσεις με πολλά διαφορετικά περιεχόμενα σε κάθε επίπεδο.
- Παραμένει σχετικά σταθερή για μικρό χρονικό διάστημα.
- Απαιτεί χρόνο για να δημιουργηθεί και επομένως χρόνο για να αλλάξει.

Γενικότερα, ο τρόπος που η κουλτούρα ενσωματώνεται στη μελέτη των οργανισμών εστιάζει στην αντιμετώπισή τους ως μικρο-κοινωνίες (Scott, 2003, σ.σ. 923-945), καθώς κάθε κοινωνική ομάδα έχει έναν ιδιαίτερο τρόπο ζωής, μια δικιά της κουλτούρα, στοιχεία της οποίας ένα άτομο μεταφέρει σε έναν οργανισμό όταν εντάσσεται σε αυτόν. Κατά συνέπεια η οργανωσιακή κουλτούρα, παρουσιάζει ομοιότητες με την προσωπικότητα ενός ατόμου. Όπως η προσωπική ηθική επηρεάζει τις πράξεις ενός ατόμου, έτσι και οι αξίες ενός οργανισμού καθορίζουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και της ηγεσίας (Oden, 1997, σ.σ. 79-82).

Οι Black, Gregersen και Mendenhall θεωρούν ότι τα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν στα εργασιακά περιβάλλοντα, λανθασμένα συχνά αποδίδονται στην έλλειψη επαγγελματικών ικανοτήτων (Black et al., 1992, σ. 132). Πιθανότατα οφείλονται στην αδυναμία των εργαζομένων να αντιληφθούν τις ιδέες και τις στάσεις άλλων ανθρώπων και να προσαρμοστούν σε ξένες προς αυτούς επαγγελματικές στρατηγικές, δηλαδή στην ανομοιογένεια της κουλτούρας εντός του οργανισμού. Ειδικότερα, σε μια εποχή με δυναμικές πληθυσμιακές προσμίξεις και με ταχύτατες τεχνολογικές και οικονομικές μεταβολές, η πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί είναι να αφομοιώσουν οι εργαζόμενοι την κουλτούρα του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τις ραγδαίες και εν πολλοίς πρωτόγνωρες μεταβολές, να ενσωματώσουν τους δημογραφικά ανόμοιους ανθρώπους ως μέλη της δικής

τους ομάδας συνεργατών, στοχεύοντας στην ενίσχυση της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ώστε το μοίρασμα διαφορετικών πληροφοριών και εμπειριών να αποβεί ωφέλιμο (Gruenfeld et al., 1996, σ.σ. 1-15).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι το προϊόν αλληλεπίδρασης νοηματικών και αντιληπτικών διαδικασιών που καθορίζουν τη δράση του συνόλου των εργαζομένων (Ιορδάνογλου, 2008, σ.σ. 268-273). Η συλλογική αυτή δράση συμβάλλει στον σχηματισμό μιας νέας αντίληψης για τον κόσμο και την πραγματικότητα. Μεταξύ δράσης, αντίληψης και νοήματος υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση, προϊόν της ανθρώπινης δημιουργίας, η οποία ταυτόχρονα αποτελεί έναν διαμορφωτικό παράγοντα της μελλοντικής τους συμπεριφοράς. Ως κοινωνικό φαινόμενο, η λειτουργία των οργανισμών τυγχάνει μελέτης, με βάση τις θεωρίες των κοινωνικών επιστημών και κατά αυτό τον τρόπο περιγράφονται και αναλύονται τα οργανωσιακά φαινόμενα.

1.2.3 Ρόλος, Λειτουργίες και Διαστάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Στην προηγούμενη ενότητα επιχειρήσαμε μια ανάλυση της έννοιας της κουλτούρας. Στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να δούμε πώς αυτή η κουλτούρα επηρεάζει τη λειτουργία ενός οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα, λοιπόν, αποτελεί σημαντική παράμετρο της επίδοσης και της αποτελεσματικότητάς του οργανισμού και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη γενικότερη λειτουργία του. Καταρχάς, η οργανωσιακή κουλτούρα επιτρέπει στα μέλη ενός οργανισμού να αποκτήσουν μία αίσθηση ταυτότητας και το αίσθημα του ανήκειν. Όπως κατέδειξαν οι έρευνες Hawthorn (Gale, 2004, σ.σ. 439-449) οι εργαζόμενοι επιθυμούν να γίνουν αποδεκτοί από τους συναδέλφους τους και να γίνουν μέλη του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα δρα συνεκτικά, ενισχύει τη συνοχή, δημιουργεί αίσθημα εμπιστοσύνης, καθώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ανήκουν σε μια ομάδα με συγκεκριμένες αξίες, πεποιθήσεις και ιδέες. Ως αποτέλεσμα ενισχύεται το αίσθημα της δέσμευσης και αντιλαμβάνονται ότι ανήκουν σε έναν οργανισμό με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το φαινόμενο αυτό έχει χαρακτηριστεί ως δεσμευτικός-προσδιοριστικός ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας. Ταυτόχρονα, λειτουργεί ως ένας μηχανισμός ελέγχου, νοηματοδότησης και διαμόρφωσης των στάσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Αποτελεί το κανονιστικό πλαίσιο συμπεριφοράς και λειτουργίας των εργαζομένων και τον συνεκτικό ιστό του οργανισμού (Robbins, 2001, σ.σ. 155-209).

Οι Furnham και Gunter παρουσιάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντα εσωτερικής ολοκλήρωσης, καθώς συντελεί στην κοινωνικοποίηση/ενσωμάτωση των νέων μελών, ενισχύει το αίσθημα δέσμευσης προς τον οργανισμό και κοινής ταυτότητας του

προσωπικού, αλλά και θέτει όρια από την πλευρά του (Furnham & Gunter, 1993, σ. 302). Παρουσιάζεται και ως παράγοντας συντονισμού, καθώς δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συμβάλει στην κατανόηση του οργανωσιακού περιβάλλοντος αναφορικά με την αποδεκτή συμπεριφορά εντός του και την εν γένει σταθερότητα του κοινωνικού του συστήματος (Martins & Terblanche, 2003, σ.σ. 64-74).

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τα θεμελιώδη στοιχεία του οργανισμού όπως αυτό αναλύεται παρακάτω (ό.π.):

- *Αποστολή και όραμα*: η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθά τους υπαλλήλους να αντιληφθούν το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να μετασχηματισθούν σε μετρήσιμους ατομικούς και ομαδικούς σκοπούς και στόχους.
- *Μέσα για την επίτευξη στόχων*: η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η οργανωτική δομή και άλλοι υποστηρικτικοί μηχανισμοί βοηθούν τον οργανισμό να αποδίδει αποτελεσματικά.
- *Διοικητικές διαδικασίες*: η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει ποιες διοικητικές διαδικασίες συντελούνται εντός του οργανισμού, δηλαδή όψεις της διοίκησης όπως η λήψη των αποφάσεων, η επικοινωνία, ο σχεδιασμός, η οργάνωση, ο έλεγχος και η καινοτομία. Για παράδειγμα, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει διοικητικές αποφάσεις όπως ο βαθμός ανάληψης ρίσκου που θα περιέχουν τα επιχειρηματικά σχέδια, ή το αν τις εργασίες θα τις φέρουν σε πέρας άτομα ή ομάδες, ή αν θα επιβληθούν μηχανισμοί ελέγχου ή θα αφεθούν οι υπάλληλοι να ελέγχουν οι ίδιοι την επίδοσή τους, πόση αυτονομία θα πρέπει να δίνεται στους υπαλλήλους και σε ποια κριτήρια θα πρέπει να δίνεται έμφαση για την αξιολόγηση της απόδοσής τους.
- *Ηγεσία*: η οργανωσιακή κουλτούρα ασκεί επιρροή στις αποφάσεις που αφορούν σε ζητήματα όπως ποιο στυλ ηγεσίας είναι καταλληλότερο, τον βαθμό ενασχόλησης των διευθυντών με την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων, τον χειρισμό των διαφωνιών και επίσης εστιάζει σε τομείς που ενδυναμώνουν την ηγεσία.
- *Διαπροσωπικές σχέσεις*: η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις όψεις της σχέσης των διευθυντών με τους υπαλλήλους και τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις και τις διαχειρίζεται. Εάν η κουλτούρα αποτελεί έναν λειτουργικό ή δυσλειτουργικό παράγοντα.

- Το «*image*» του οργανισμού: η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την εικόνα που έχουν διαμορφώσει όσοι είναι εκτός του οργανισμού για τον οργανισμό και ιδιαίτερα για το τι είδους εργοδότης είναι και για το πώς συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους του.

Ειδικότερα στον χώρο του μάνατζμεντ, οι τέσσερεις βασικές του λειτουργίες, δηλαδή ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η ηγεσία και ο έλεγχος επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από την οργανωσιακή κουλτούρα. Συγκεκριμένα:

- *Σχεδιασμός*: η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τον βαθμό ανάληψης κινδύνου στα επιχειρησιακά σχέδια, την ατομική ή συλλογική ανάπτυξη σχεδίων και τον βαθμό ανάλυσης του περιβάλλοντος.
- *Οργάνωση*: η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τον βαθμό αυτονομίας σχεδιασμού από την πλευρά των υπαλλήλων, τον καθορισμό των εργασιών (ατομικές ή ομαδικές), καθώς και τον βαθμό αλληλεπίδρασης των διευθυντών.
- *Ηγεσία*: η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει το ηγετικό στυλ, την εξάλειψη ή μη των διαφωνιών - συγκρούσεων και τον βαθμό ενδιαφέροντος για την αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων.
- *Έλεγχος*: η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τον εξωτερικό έλεγχο ή τον αυτοέλεγχο των υπαλλήλων και τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης.

Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των κατηγοριών της οργανωσιακής κουλτούρας.

1.2.4 Κατηγορίες οργανωσιακής κουλτούρας

1.2.4.1 Κυρίαρχη κουλτούρα και υποκουλτούρες

Στην αρχή της ενότητας αναφερθήκαμε στην κυρίαρχη κουλτούρα και στις υποκουλτούρες. Αυτή η διάκριση, μεταξύ κυρίαρχης κουλτούρας και διαφόρων υπο-ομάδων κουλτούρας αποτελεί μια πολύ δημοφιλή θεματολογία μεταξύ των θεωρητικών του μάνατζμεντ. Ποια η διαφορά όμως και η σημασία τους; Κυρίαρχη κουλτούρα θεωρείται εκείνη που εκφράζει τις πεποιθήσεις, τις αξίες και την ιδεολογία που η πλειονότητα των υπαλλήλων του οργανισμού αποδέχεται και μοιράζεται. Αυτή η κυρίαρχη κουλτούρα προσδίδει στον οργανισμό την ξεχωριστή «προσωπικότητά» του (Robbins, 2001, σ.σ. 155-209). Οι βασικοί παράγοντες που διαμορφώνουν τις υποκουλτούρες είναι η γεωγραφική διασπορά των υπηρεσιών ενός οργανισμού, η δομή του, καθώς και το αντικείμενο που το κάθε τμήμα υπηρετεί. Ενώ τα μέλη των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού μοιράζονται την ίδια κυρίαρχη κουλτούρα, κάθε τμήμα διαμορφώνει επιπρόσθετες αξίες, οι οποίες είναι μοναδικές

για τα μέλη του. Με αυτόν τον τρόπο, για παράδειγμα, το τμήμα προμηθειών ενός οργανισμού έχει διαφορετική υποκουλτούρα από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.

1.2.4.2 Ισχυρή και αδύναμη κουλτούρα

Μια δεύτερη μορφή διάκρισης της κουλτούρας είναι μεταξύ ισχυρής και αδύναμης. Η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από ομοιογένεια, σταθερότητα, συνοχή και μεγάλη ένταση, από συγκλίνουσες προσδοκίες που στηρίζονται στους κανόνες, ενώ είναι πυκνή, σφιχτοδεμένη, αρθρωτή και σε μεγάλο βαθμό αποδεκτή και διαφοροποιημένη (Schein, 1983, σ.σ. 13-28). Κύριο χαρακτηριστικό μιας ισχυρής κουλτούρας είναι ότι οι βασικές της αξίες γίνονται αποδεκτές από τα μέλη του οργανισμού σε μεγαλύτερη έκταση και με μεγαλύτερη ένταση, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη δέσμευση. Ως συνέπεια, οι υποκουλτούρες εξασθενούν σε σχέση με την κυρίαρχη κουλτούρα και απομειώνεται η δύναμη των ανταγωνιστικών συστημάτων αξιών εντός του οργανισμού. Μερικές φορές, οι εργαζόμενοι βιώνουν ένταση μεταξύ αντικρουόμενων απαιτήσεων, όπως π.χ. των προσωπικών τους αξιών και των απαιτήσεων που τους θέτει ο οργανισμός (Mullins, 2005, σ. 170). Οι οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα αβεβαιότητας και ασάφειας αφού τα μέλη τους ενστερνίζονται τις αξίες της κυρίαρχης ιδεολογίας του οργανισμού.

Οι ισχυρές κουλτούρες διακρίνονται από αλληλένδετες πεποιθήσεις, αξίες, υποθέσεις και πρακτικές που αναγνωρίζονται και υιοθετούνται από το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων, ενώ τα νέα μέλη του οργανισμού προσαρμόζονται σε αυτές σε σύντομο χρονικό διάστημα. Από την άλλη μεριά, μία αδύναμη κουλτούρα είτε δεν έχει ξεκάθαρα διαμορφωμένες αξίες, είτε μπορεί και να έχει, αλλά τα μέλη του οργανισμού να μην τις έχουν υιοθετήσει και αφομοιώσει. Εντέλει, η διαφοροποίηση ανάμεσα σε ισχυρές και αδύναμες κουλτούρες γίνεται ανάλογα με τον βαθμό συνοχής των στοιχείων της (ένταση) και τον βαθμό διείσδυσης των στοιχείων της (έκταση).

Οι αξίες που έχουν υιοθετηθεί σε μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργούν ως ένα κανονιστικό πλαίσιο και ένας κανονισμός ελέγχου της συμπεριφοράς των εργαζομένων, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τη διασφάλιση ομοιομορφίας. Κατά συνέπεια, η εικόνα που παρουσιάζουν αυτοί οι οργανισμοί στους εξωτερικούς παρατηρητές είναι μιας ολοκληρωμένης οντότητας, που διακρίνεται για τη συνοχή της και την ιδιαίτερη «προσωπικότητά» της. Συνήθως, οι βασικές αξίες και οι παραδοχές ενσωματώνονται στη δήλωση αποστολής του οργανισμού, προτρέποντας το προσωπικό να τις ακολουθεί και δεν υπόκεινται εύκολα σε αλλαγές, ακόμα και όταν υπάρχει κινητικότητα στα ανώτερα στελέχη.

Οι ισχυρές κουλτούρες έχουν επίδραση στις επιδόσεις του οργανισμού και αυτό οφείλεται σε τρία κυρίως στοιχεία:

- *Ευθυγραμμίζουν τους στόχους*: η ισχυρή κουλτούρα οδηγεί σε ομοιογένεια των ατομικών στόχων με αυτούς του οργανισμού, γεγονός που οδηγεί σε σύμπλευση και συμπόρευση.
- *Παρακινούν και δεσμεύουν τους εργαζόμενους*: οι ισχυρές κουλτούρες συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση, ενισχύουν τη δέσμευση και παρακινούν τους εργαζόμενους στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.
- *Βελτιώνουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων*: οι σαφείς στόχοι, το κοινό όραμα, η δέσμευση και η ομοιογένεια στο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Επικριτές της ισχυρής κουλτούρας υποστηρίζουν, πως δεν είναι απαραίτητη σε όλα τα είδη των οργανισμών. Ενώ για κάποιους οργανισμούς, όπως για παράδειγμα οι εθελοντικές οργανώσεις, η ισχυρή κουλτούρα αποτελεί προϋπόθεση για την ίδια την ύπαρξή τους, για άλλους οργανισμούς, αυτή δεν είναι αναγκαία για την εύρυθμη λειτουργία τους. Η ισχυρή κουλτούρα μπορεί να λειτουργήσει ως ένας μηχανισμός που αυξάνει υπερβολικά τις απαιτήσεις από τους εργαζόμενους, δεσμεύει τη δημιουργικότητά τους και κατά συνέπεια περιορίζει την ευελιξία τους σε περιόδους αλλαγής.

Σύμφωνα δε με τον Perrow, η ισχυρή κουλτούρα μπορεί να μετατραπεί σε μέσο εκμετάλλευσης, να αποπροσανατολίσει τη διαμόρφωση κυρίων και δευτερευόντων στόχων και να επισκιάσει τον σκοπό ύπαρξης του οργανισμού, μέσα από την υπερβολική προσήλωση στους κανόνες και στις ανελαστικές πρακτικές (Perrow, 1979, σ.σ. 258-265). Στις ισχυρές κουλτούρες, η πορεία ενός οργανισμού εξαρτάται σε τέτοιο βαθμό από την ηγεσία, που μπορεί να τον κατευθύνει σε άστοχες ή λανθασμένες επιλογές, η δε εξάρτηση από τον ηγέτη λειτουργεί αποτρεπτικά στην ανάπτυξη ενός μηχανισμού ομαλής διαδοχής στην εξουσία.

Με τις παραπάνω επικρίσεις ασχολήθηκαν αρκετοί επιστήμονες. Για παράδειγμα, ο Schein, αναφέρει πως παρόλο που η ισχυρή κουλτούρα αντιμετωπίστηκε κατά τη διάρκεια των χρόνων ως μία συντηρητική δύναμη, εντούτοις, αυτό δε συνεπάγεται ότι ο οργανισμός που την υιοθετεί θα αντισταθεί στην αλλαγή. Για να μη λειτουργεί ανασταλτικά, ο Schein προτείνει να υπάρχει ένας διακεκριμένος και αυστηρός διαχωρισμός στις βασικές υποθέσεις που θεωρούνται ζωτικής σημασίας από τα υπόλοιπα στοιχεία που είναι μεν επιθυμητά αλλά όχι δεσμευτικά για τη λειτουργία του οργανισμού (Schein, 1992, σ.σ. 9-20). Σε μία συγγενή οπτική, οι Kotter και Heskett υποστηρίζουν πως η εμμονή στις βασικές ιδέες της ισχυρής

κουλτούρας όχι μόνο δε λειτουργεί ανασταλτικά, αλλά επιπλέον η δύναμη μιας ευθυγραμμισμένης και παρακινούμενης ομάδας μπορεί να είναι ιδιαίτερα διορατική (Kotter & Heskett, 1992, σ.σ. 15-28).

Τέλος, στη μελέτη "Built to last", οι Collins και Porras, υπογράμμισαν την επιτακτική ανάγκη υιοθέτησης μιας ισχυρής κουλτούρας από έναν οργανισμό, ώστε να μπορεί να λειτουργεί μέσα σε συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Είναι όμως ιδιαίτερα σημαντικό, η κουλτούρα αυτή να επιμένει λιγότερο σε θέματα περιγραφής κανόνων και προτύπων συμπεριφοράς, ώστε να μπορεί να διαφοροποιηθεί πιο γρήγορα και εύκολα από τις πρακτικές του παρελθόντος και να είναι πιο προσαρμόσιμη στην εκάστοτε αλλαγή (Collins & Porras, 2005, σ. 285).

1.2.5 Το περιεχόμενο της Οργανωσιακής Κουλτούρας - Οι ορατές της εκφάνσεις στην καθημερινότητα - Τα δομικά της στοιχεία

Η διαφοροποίηση στη λογοτεχνία, αλλά και στην τέχνη γενικότερα, μεταξύ μορφής και περιεχομένου, περισσότερο γνωστή με το διεθνή όρο "Gestalt" συναντά το ανάλογο της και στην οργανωσιακή θεωρία. Το ορατό μέρος της, η μορφή, θα ισχυριζόμασταν κατ' αντιστοιχία, ότι απαρτίζεται από τα συστατικά που είναι εμφανή και εύκολα κατανοήσιμα όπως σύμβολα, ιστορίες, συμπεριφορές κ.ά., ενώ κάτω από την επιφάνεια, στο περιεχόμενο υπάρχουν τα θεμελιώδη συστατικά που δεν είναι φανερά και είναι δύσκολο να αλλάξουν π.χ. ελλοχεύουσες αξίες, υποθέσεις, πιστεύω κ.ά.. Ενδεικτικά, τα στοιχεία που απαρτίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και στα οποία ήδη έχουμε κάνει αναφορά είναι οι ανθρώπινες δημιουργίες, οι γλωσσικές εκφράσεις, όπως ανέκδοτα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι, τα πρότυπα συμπεριφοράς όπως τελετές, τελετουργικά, εορτασμοί, οι κανόνες συμπεριφοράς όπως οι ήρωες, σύμβολα και συμβολικές ενέργειες, πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις, κώδικες ηθικής, βασικές υποθέσεις, ιστορία κ.ά..

Αναλυτικότερα αυτά ταξινομούνται σε:

- *Ανθρώπινες δημιουργίες*: πρόκειται για τα πιο εμφανή και ευδιάκριτα στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις υλικές πτυχές του οργανισμού όπως:
    - *Χωροταξική διαμόρφωση*: στον τομέα αυτόν περιλαμβάνονται η διαμόρφωση του εργασιακού χώρου (ανοιχτοί ή κλειστοί χώροι, ατομικά γραφεία ή γραφεία ενιαία με πολλούς εργαζόμενους), η αισθητική της επίπλωσης και της διακόσμησης, η ενδυμασία των υπαλλήλων (αυστηρή ή ανεπίσημη), η χωροθέτηση των τμημάτων, η αρχιτεκτονική άποψη του κτηρίου και γενικότερα η εξωτερική και εσωτερική

εικόνα του οργανισμού. Τα παραπάνω στοιχεία είναι στενά συνδεδεμένα με την επικοινωνία, τη συνεργασία, τη συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων.

- *Τεχνολογία*: η τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας μέσα από αντικείμενα όπως υπολογιστές, συστήματα επικοινωνίας κ.ά. αποτελεί ένδειξη της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού.
- *Αντικείμενα*: υλικά αντικείμενα όπως εκθέσεις και αναφορές π.χ. πωλήσεων ή διαφήμισης, το λογότυπο της εταιρίας κ.ά..

- *Γλωσσικές εκφράσεις*: περιλαμβάνει ιστορίες, αστεία, ανέκδοτα, ειδικές εκφράσεις που χρησιμοποιούνται από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και έχουν ένα ιδιαίτερο και μοναδικό μήνυμα για αυτούς. Όροι όπως «καλή εξυπηρέτηση» και «ποιότητα προϊόντος» ερμηνεύονται διαφορετικά ανάλογα με την κουλτούρα του κάθε οργανισμού. Ακόμα, όμως, και στην ίδια επιχείρηση παρατηρείται διαφορετική χρήση και ερμηνεία των ίδιων όρων ανάμεσα στα τμήματα. Επιπλέον, οι ιστορίες αποτελούν ένα ιδιαίτερα πολύτιμο κομμάτι της κουλτούρας καθώς αποτελούν ενδείξεις για τις προηγούμενες ενέργειες της επιχείρησης σε διάφορες καταστάσεις που αντιμετώπισαν.
- *Πρότυπα συμπεριφοράς:* αναφέρεται σε τελετές, τελετουργικά και εορταστικές εκδηλώσεις. Σύμφωνα με τον Brown σε έναν οργανισμό υπάρχουν τρεις τύποι τελετουργικών, τα τελετουργικά του περάσματος που διευκολύνουν τις αλλαγές σε κοινωνικούς ρόλους και θέσεις π.χ. προγράμματα εκπαίδευσης και ένταξης, εορτασμοί και δείπνα συνταξιοδότησης, τα τελετουργικά αναζήτησης που αποτελούν πρόκληση για την υπάρχουσα τάξη του οργανισμού π.χ. συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους και τα τελετουργικά ανανέωσης π.χ. δεξιώσεις εργαζομένων, προγράμματα επανασχεδιασμού εργασιών, έρευνες γνώμης εργαζομένων κ.ά. (Brown, 1998, σ. 9). Σημαντικό ρόλο στη δημιουργία προτύπων αποτελούν οι επιχειρησιακοί ήρωες, οι οποίοι θεωρήθηκαν κάποια στιγμή το κλειδί για την επιτυχία ενός οργανισμού. Πολύ συχνά οι ήρωες αυτοί ταυτίζονται με τους ιδρυτές του οργανισμού οι οποίοι αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς εμπνέοντας μεγαλύτερη αφοσίωση στους υπαλλήλους και κάνοντας την επιτυχία να φαίνεται στους υπόλοιπους εφικτή. Ακόμη, σημαντική είναι η συνεισφορά τους στην ενδυνάμωση των αξιών που προσδιορίζουν τη μοναδικότητα του οργανισμού κινητοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό (Deal & Kennedy, 1982, σ. 22). Στον αντίποδα αυτών των θεωριών υπάρχει η άποψη ότι οι ήρωες εμπεριέχουν μεγάλη επικινδυνότητα για τον οργανισμό καθώς είτε μπορεί στην ουσία να μην είναι

τα κατάλληλα πρότυπα προς μίμηση, είτε με την προβολή μεμονωμένων ατόμων να μην τονίζεται η ομαδικότητα και η συνεργασία (Ouchi & Wilkins, 2003, σ.σ. 457-483).

- *Κανόνες συμπεριφοράς*: οι κανόνες συμπεριφοράς προσδιορίζουν τις στάσεις των εργαζομένων υποδεικνύοντας τις αποδεκτές από την επιχείρηση συμπεριφορές. Αυτοί αναπτύσσονται διαχρονικά μέσα από τη συνεργασία και τη συνδιαλλαγή των υπαλλήλων μίας επιχείρησης.
- *Σύμβολα και συμβολικές ενέργειες:* η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ειδικά σύμβολα και ενέργειες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία και νόημα για τον κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα αλλά και στο σύνολό τους. Όπου βλέπουμε ένα σύμβολο, περιμένουμε να βρούμε και άλλους ανθρώπους οι οποίοι το αναγνωρίζουν, το υποστηρίζουν και το ενδυναμώνουν (Trice & Beyer, 1984, σ.σ. 653-669).
- *Πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις:* τα στοιχεία αυτά αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στήνεται το οικοδόμημα της κουλτούρας ενός οργανισμού. Οι πεποιθήσεις αντιπροσωπεύουν τα πιστεύω των ανθρώπων, οι αξίες αντιπροσωπεύουν τα πρότυπα βάσει των οποίων πορεύονται, ενώ συνδέονται άμεσα με τους κανόνες ηθικής και τέλος, οι στάσεις το πώς τελικά συμπεριφέρονται και ενεργούν. Οι πλέον συνήθεις περιοχές στις οποίες φανερώνονται οι αξίες ενός οργανισμού είναι η απόδοση, οι αρμοδιότητες, ο ανταγωνισμός, η καινοτομία, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, οι ομαδικές εργασίες, η φροντίδα και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (Armstrong & Taylor, 2014, σ.140).
- *Κώδικες ηθικής:* ηθική είναι ο κλάδος της φιλοσοφίας που ασχολείται με την εύρεση του τι είναι αποδεκτό και ορθό και τι ανάρμοστο και λανθασμένο. Η ηθική διαμορφώνεται από διάφορους παράγοντες, ενδεικτικοί των οποίων είναι το γεωγραφικό, το τεχνολογικό και το πολιτισμικό περιβάλλον. Έτσι, λοιπόν, κάθε άνθρωπος, ομάδα ατόμων και συνεπώς επιχείρηση και οργανισμός ενστερνίζεται ορισμένους ηθικούς κανόνες. Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης οι κανόνες αυτοί θα πρέπει να είναι κοινοί, ώστε ολόκληρος ο οργανισμός να κινείται στο ίδιο πλαίσιο αποδεκτών αρχών προς μια κατεύθυνση.
- *Βασικές υποθέσεις:* πρόκειται για υποσύνειδες αξίες και πιστεύω, που δημιουργούν αντιλήψεις, σκέψεις και πράξεις στα μέλη μιας κουλτούρας και οι οποίες θεωρούνται ως οι σωστές και οι πρέπουσες. Είναι προϊόν της πολύπλοκης διαδικασίας της κοινωνικοποίησης, δηλαδή της εσωτερίκευσης των κοινωνικών κανόνων και αξιών, της αφομοίωσης από τα άτομα των προτύπων συμπεριφοράς που κάθε κοινωνία ή

κοινωνική ομάδα θεωρεί αποδεκτά, σε συνδυασμό με παραμέτρους όπως ο χρόνος, ο χώρος, το περιβάλλον και οι ανθρώπινες σχέσεις. Σύμφωνα δε με τον Clausen, μπορεί να γίνει η αναφορά ότι είναι «*το μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται κοινωνική και πολιτισμική συνέχεια*» (Clausen et al., 1968, σ.σ. 1376-1377). Οι βασικές υποθέσεις γίνονται εμφανείς κατά τη διάρκεια περιόδων οργανωσιακής αλλαγής και αποτελούν περιοχή έντονων συζητήσεων και προβληματισμού κυρίως όταν αυτές επιχειρείται να επιβληθούν από εξωτερικούς παράγοντες.

- *Ιστορία:* παρόλο που δεν αποτελεί αμιγές συστατικό της οργανωσιακής κουλτούρας εντούτοις, η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο αν παρατηρηθεί μέσα από τη σκοπιά της ιστορικής εξέλιξης.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία παρόλο που κατατάσσονται σε διαφορετικές κατηγορίες, συχνά αλληλεπικαλύπτονται, όπως π.χ. τα γλωσσικά πρότυπα και οι συμπεριφορές που ταυτόχρονα αποτελούν και μορφές ανθρώπινων δημιουργιών. Για τον λόγο αυτό, στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται διαφορετικά μοντέλα προσπαθώντας να μειώσουν την περιπλοκότητα της έρευνας. Δύο από τα πιο σημαντικά και αναγνωρισμένα είναι αυτά του Hofstede (Hofstede et al., 1990, σ.σ. 286-316) και του E. Scein (Schein, 1992). Ο κορυφαίος θεωρητικός της οργανωσιακής κουλτούρας E. Schein επιχειρεί μια μεθοδολογική μετατόπιση και από την ανάλυση της κουλτούρας προτείνει διερεύνηση του περιεχομένου εννοιών όπως, κανόνες, αξίες, τύποι συμπεριφοράς, τελετουργικά, παράδοση και έθιμα (Schein, 2004, σ.σ. 12-15). Η ανάλυση αυτή επιτρέπει τον επαναπροσδιορισμό των εννοιών και την αποσαφήνιση της σημασίας τους αποφεύγοντας κατ' αυτόν τρόπο τον σκόπελο μιας ολιστικής προσέγγισης.

1.2.6 Δομικά στοιχεία της κουλτούρας

Από τις πολιτισμικές σπουδές είναι γνωστό ότι τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας είναι η δομική σταθερότητα, το βάθος της κουλτούρας, το εύρος της, και η διαμόρφωση ή η ολοκλήρωση (Maull et al., 2001, σ.σ. 302-326):

- *δομική σταθερότητα*, πρόκειται δηλαδή για τη συγκεκριμένη δομή κάθε οργανισμού, τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα και τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση,
- *το βάθος,* που *είναι* το βαθύτερο, συχνά ασύνειδο μέρος της κουλτούρας μιας οργανωσιακής ομάδας, και είναι επομένως λιγότερο απτό και ορατό από άλλα στοιχεία του οργανισμού. Το βάθος αυτό μειώνει τις συλλογικές ανασφάλειες, καθιερώνει την ιεραρχία, δίνει την αίσθηση της συνέχειας και διαιωνίζει τις αρχές της,

- *το εύρος* που αποκαλύπτεται όταν η κουλτούρα αναπτυχθεί, καλύπτει τη λειτουργία όλης της οργανωσιακής ομάδας και αφορά τόσο στην εξέταση των αρχών και των στόχων, όσο και των εσωτερικών διαδικασιών,
- *η διαμόρφωση ή η ολοκλήρωση,* η οποία συνδέει στοιχεία όπως το εργασιακό κλίμα και τις αξίες της επιχείρησης και επηρεάζει τις συμπεριφορές των μελών της διαμορφώνοντάς τες σε ένα ενιαίο σύνολο. Η κουλτούρα είναι η ψυχολογική διαδικασία συσσωρευμένης κοινής εκμάθησης συμπεριφορών, συναισθημάτων και γνώσεων. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται μια κοινή εμπειρία η οποία προδιαθέτει σταθερότητα στα μέλη της ομάδας.

Αντιστικτικά, ο Kilmann, διακρίνει τις ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας ως εξής (Μπουραντάς, 2002, σ.σ. 544-545):

- *στη διεύθυνση*: δείχνει ποιο δρόμο ακολουθεί μια οργάνωση υπό την επίδραση της κουλτούρας της. Δηλαδή τα μέλη του οργανισμού κινούνται προς την ίδια ή αντίθετη κατεύθυνση από την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης;
- *στην έκταση*: πόσο διαδεδομένη είναι η κουλτούρα στα μέλη του οργανισμού καθώς και πόσο ενιαία είναι;
- *στην ένταση*: ποια είναι η πίεση που ασκούν οι κανόνες, οι αξίες και οι συμπεριφορές πάνω στα μέλη;

Συμπυκνώνοντας όλα τα παραπάνω, ο ορισμός του Schein προσφέρει μια πανοραμική οπτική για την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς υποστηρίζει ότι: «*κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί από μια ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται έγκυρες και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά*» (Schein E. , 2004, σ. 17).

1.2.7 Τρόποι μελέτης της Οργανωσιακής Κουλτούρας - Σκοποί, Αξίες, Συνιστώσες και Χαρακτηριστικά

Αποτελεί μεθοδολογική αρχή στην έρευνα, ιδιαίτερα όσον αφορά στις κοινωνικές επιστήμες, να επιχειρείται είτε μία εννοιολογική ανάλυση του προς διερεύνηση θέματος, είτε η ερμηνεία του υπό το πρίσμα διαφορετικών οπτικών, ή ακριβέστερα μια σχεσιακή-διαλεκτική ανάλυση. Η μελέτη των οργανισμών ακολουθεί ανάλογες προσεγγίσεις, εστιάζοντας στους σκοπούς, στις αξίες, στις συνιστώσες και στα χαρακτηριστικά τους. Θα λέγαμε, δηλαδή, ότι

επιχειρείται μια μελέτη ενός οργανισμού διερευνώντας το περιεχόμενό του. Τι είναι, πώς λειτουργεί, πώς διοικείται, πώς μεταρρυθμίζεται, πώς εν τέλει καθίσταται επιτυχημένος ένας οργανισμός είναι κάποια από τα βασικά ερωτήματα που έχουν απασχολήσει την οργανωσιακή θεωρία. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις παραπάνω μελέτες μας οδηγούν στη διαμόρφωση κάποιων γενικότερων θεωρητικών προσεγγίσεων και στην ανάδειξη καλών πρακτικών, οι οποίες ενώ δεν αποτελούν θέσφατο και προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή τους σε άλλους οργανισμούς, δημιουργούν ένα πλαίσιο αναφοράς και ένα πλέγμα προστασίας στο πώς πρέπει να κινηθούμε όταν διοικούμε ή μεταρρυθμίζουμε έναν οργανισμό.

Για παράδειγμα, μια οπτική μελέτης ενός οργανισμού μας δίνεται μελετώντας τους σκοπούς του. Σχετικά, ο Κέφης αναφέρει ότι σκοπός κάθε οργανισμού, είτε του δημόσιου είτε του ιδιωτικού τομέα, είναι η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς του με στόχο, τη δημιουργία κέρδους και την ελαχιστοποίηση του κόστους στην περίπτωση των ιδιωτικών επιχειρήσεων (Κέφης, 2005, σ. 27). Μια συναφής προσέγγιση μεταφέρει την οπτική της ανάλυσης στις αξίες και στους στόχους του οργανισμού, οι οποίοι είναι αποτέλεσμα της επίδρασης του περιβάλλοντος και ειδικότερα του κοινωνικού περιβάλλοντος με την «άδεια» του οποίου λειτουργούν (Κόντης, 1994, σ. 173). Ένας οργανισμός είναι μία ομάδα ατόμων που φέρουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρία. Οι στόχοι ενός οργανισμού αποτελούν την αόρατη δέσμευση που συγκρατεί τους ανθρώπους. Κάποιοι από αυτούς τους στόχους είναι η αύξηση του κέρδους, ο γρήγορος ρυθμός επιστροφής των επενδύσεων, η αξιοποίηση των πόρων, οι ευκαιρίες ανάπτυξης των προϊόντων και των υπηρεσιών κ.λπ.. Στο πλαίσιο της επίτευξης των στόχων τίθενται και οριοθετούνται οι ρόλοι και τα καθήκοντα των εργαζομένων και γίνεται η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, ενώ από την άλλη πλευρά, γίνεται διαχείριση, έλεγχος και εκμετάλλευση των υλικών πόρων, όπως π.χ. του εξοπλισμού, των εγκαταστάσεων, των επενδύσεων κ.ά.. Οι περισσότεροι από τους οργανισμούς απαρτίζονται ή πρέπει να απαρτίζονται από άτομα που είναι καλά προσανατολισμένα στο περιβάλλον τους, των οποίων τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αναγνωρίζονται και αξιοποιούνται, ενώ η βελτίωση της επίδοσης και της απόδοσής τους, υποστηρίζεται και από την ορθή διαχείριση των υλικών πόρων.

Προκειμένου να καταστεί επιτυχημένος ένας οργανισμός, η διοίκηση θα πρέπει να μεθοδεύσει ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ των οργανωσιακών στόχων, των μακροπρόθεσμων σχεδίων και των μέτρων απόδοσης. Οι ισχυρές σχέσεις εντός του οργανισμού προωθούν τη συμμόρφωση σε όλο το σώμα του οργανισμού. Οι σχέσεις ή οι δεσμοί μπορούν να εκδηλωθούν στις αξίες και στη δεοντολογία, στις πολιτικές, στις διαδικασίες, στην εφαρμογή της ασφάλειας

και των ελέγχων, στην οικονομική διαχείριση, στη διαχείριση κινδύνου και στη διασφάλιση της ποιότητας (Barrett, 2002, σ.σ. 219-231).

Στο βασικό και μεγάλο ερώτημα, τι είναι αυτό που καθιστά επιτυχημένο έναν οργανισμό, επιχειρεί να απαντήσει ο Cameron. Αφού μελέτησε επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, απέδωσε την επιτυχία τους κατά κύριο λόγο στις αξίες της επιχείρησης, τις προσωπικές πεποιθήσεις, το όραμα και σε μια διακριτική, εύκολα αναγνωρίσιμη οργανωσιακή κουλτούρα και λιγότερο στην εταιρική στρατηγική, στην παρουσία στην αγορά ή στα τεχνολογικά πλεονεκτήματα (Cameron, 2004, σ. 11). Προς επίρρωσιν των παραπάνω, ο Μπουραντάς θεωρεί ότι στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις διαθέτουν μια θεμελιώδη ιδεολογία, δηλαδή έναν πυρήνα αξιών και έναν απώτερο σκοπό πέραν των κερδών (Μπουραντάς, 2005, σ. 24).

Η ανάλυση της κουλτούρας γενικότερα, και ειδικότερα με τον τρόπο που αυτή ενσωματώθηκε στη μελέτη των οργανισμών και των επιχειρήσεων κατέδειξε τη σημασία της στην απόδοση, στην αποτελεσματικότητα και στην εργασιακή συμπεριφορά (Χυτήρης, 2001, σ. 90). Η έρευνα κατέδειξε ότι επιμέρους παράγοντες όπως δομή, στρατηγική, ηγεσία και διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αποτελούν συνιστώσες της έννοιας που ονομάστηκε οργανωσιακή κουλτούρα (Sahinidis & Kanellopoulos, 2008, σ.σ. 63-76). Όλοι οι παραπάνω παράγοντες που συνδιαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, δε μένουν ανεπηρέαστοι από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ο οργανισμός λειτουργεί. Εντούτοις, το περιβάλλον δεν αφαιρεί από τους οργανισμούς τη δυνατότητα να αναπτύξουν και τα δικά τους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μοιράζονται τα μέλη του (Bourn & Mahmoud, 1986, σ.σ. 203-224).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι παράγοντες όπως η αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων, οι σταθερές εργασιακές σχέσεις, η ισχυρή ταυτότητα, η αυξημένη αποδοτικότητα, η ικανότητα προσαρμογής, η αποτελεσματική ενσωμάτωση, οι ικανοί συνεργάτες και το υγιές ομαδικό περιβάλλον αναδεικνύουν την αξία της οργανωσιακής κουλτούρας.

Εν τέλει, η κουλτούρα γενικότερα και η οργανωσιακή κουλτούρα ειδικότερα, αφορά σε ένα σύνολο κοινών νοηματοδοτήσεων στα μέλη της ομάδας εντός μιας οργανωσιακής πραγματικότητας. Οι κοινές αυτές νοηματοδοτήσεις μπορούν να αφορούν σε αξίες, τυπικούς ή άτυπους κανόνες και επιθυμητή συμπεριφορά. Στόχος του οργανισμού είναι ο προσδιορισμός μιας συλλογικής ταυτότητας στα μέλη του (Παπανής, 2007). Προγενέστερα, ο Pettigrew υποστήριζε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών, συλλογικών αντιλήψεων που έχει γίνει αποδεκτό από μια δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο και αποσαφηνίζει σε κάθε άτομο της ομάδας τη θέση του μέσα σε αυτή (Pettigrew, 1979, σ.σ. 570-

581). Μια άποψη που συμμερίζεται και ο Denison ο οποίος θεωρεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά στις κοινές αντιλήψεις που μοιράζονται όλοι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, οι οποίες αναπτύσσονται και γίνονται γνωστές μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικοποίησης, στην οποία το άτομο μαθαίνει να αναγνωρίζει τις αξίες, τις ικανότητες και τις αναμενόμενες συμπεριφορές ώστε να αποτελέσει μέρος του οργανισμού (Denison, 1996, σ.σ. 619-654), έναν χώρο από διανοητικές συλλήψεις και νοηματοδοτήσεις που οι εργαζόμενοι μοιράζονται μεταξύ τους (Argyris & Schon, 1997, σ.σ. 345-348). Η σημασία που δίνεται στην οργανωσιακή κουλτούρα έγκειται στο γεγονός ότι προσέφερε μια νέα οπτική στη διαχείριση των οργανισμών που εστίαζε στις ανθρώπινες σχέσεις και στην κοινωνική τους διάσταση σε αντίθεση με το μηχανιστικό περιεχόμενο του επιστημονικού μάνατζμεντ (Scott et al., 2003, σ.σ. 923-945).

Σε επίρρωση των παραπάνω έχουμε ένα μεγάλο αριθμό ερευνητών και θεωρητικών της οργανωσιακής κουλτούρας όπως π.χ. οι Deal και Kennedy οι οποίοι τονίζουν ότι η κουλτούρα αποτελεί την κοινωνική σύνδεση που ενώνει και διατηρεί τους οργανισμούς (Deal & Kennedy, 1999, σ. 216). Βεβαίως, ως δυναμικό φαινόμενο, η κουλτούρα κατά τον Seel είναι το αποτέλεσμα των συνεχών διαπραγματεύσεων σχετικά με τις αξίες, τα πιστεύω και τους κανόνες μεταξύ των μελών του οργανισμού και του περιβάλλοντός τους (Seel, 2000. σ.σ. 2-9). Τέλος, ο Λειβαδάς, πιστεύει ότι η κουλτούρα είναι η βάση πάνω στην οποία οικοδομείται ο τρόπος δράσης της επιχείρησης (Λειβαδάς, 2003, σ. 79).

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή κουλτούρα συνίσταται από δύο παραμέτρους. Τους κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι ορίζουν τους λόγους επιβράβευσης και τιμωρίας και τις κοινές αξίες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά (Kotter, 2001, σ. 160).

Είναι γνωστό ότι η λειτουργία της κουλτούρας έχει αναλυθεί μέσα από την παρατήρηση των μύθων, των λόγων, των συμβόλων, των ιστοριών και των τελετών. Ακόμα παραπέρα, η σημειολογία αποτελεί ένα σημαντικό και πολύτιμο εργαλείο στη μελέτη της. Τα ίδια σύμβολα και οι ίδιοι μηχανισμοί εμφανίζονται και στην οργανωσιακή κουλτούρα, όπου οι πεποιθήσεις, τα σύμβολα, ο λόγος, οι αξίες και οι παραδοχές, αλλά και ο τρόπος ένδυσης και η ανταμοιβή των εργαζομένων συνιστούν αυτό που ονομάζουμε εταιρική κουλτούρα.

Παράμετροι που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η πολιτική ανταμοιβών, η δομή και η ηθική του οργανισμού. Οι τρεις αυτοί παράγοντες καθώς και η συμπεριφορά του ηγέτη διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό αλλά και ελέγχουν τον τρόπο που τα μέλη του οργανισμού αντιδρούν στις διάφορες καταστάσεις εντός και εκτός αυτού. Όλες οι τοποθετήσεις συγκλίνουν ότι οργανωσιακή κουλτούρα σημαίνει κοινές προσδοκίες, κοινές πεποιθήσεις, κοινές αντιλήψεις, κοινά πιστεύω, κοινή συμπεριφορά, κοινοί στόχοι, και κοινές

πρακτικές (Van den Beng & Wilderom, 2004, σ.σ. 570-582). Η κατανόηση όλων αυτών των παραμέτρων, εν τέλει αυτού που αποκαλείται κουλτούρα, αποτελεί προϋπόθεση και μπορεί να καθορίσει τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη μεταρρύθμιση συνολικώς ή μερικώς ενός οργανισμού.

1.2.8 Η άλλη όψη της οργανωσιακής κουλτούρας

Μέχρι τώρα καταθέσαμε ένα σύνολο προσεγγίσεων για την οργανωσιακή κουλτούρα που την αντιμετωπίζουν αξιολογικά ουδέτερα και μάλλον επιχειρούν να τη δουν ως τον κινητήριο μοχλό και το βασικό γρανάζι ενός επιτυχημένου οργανισμού. Περιγράφουν τη μορφή και το περιεχόμενό της και τη σημασία της κατανόησής της στη λειτουργία του. Εν τούτοις, έχουν εκφραστεί και απόψεις που της προσδίδουν αρνητική διάσταση στη λειτουργία ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα του Schein που την αντιλαμβάνεται και ως ένα μηχανισμό κοινωνικού ελέγχου και ως βάση χειραγώγησης των μελών του οργανισμού στον τρόπο αντίδρασης, σκέψης και αίσθησης (Schein , 2004, σ. 19). Σε επίρρωση των παραπάνω, ο Ogbor, προγενέστερα, παρουσιάζει την κουλτούρα ως μια ηγεμονική διαιώνιση, έναν μηχανισμό νομιμοποίησης που επιβάλλεται στα μέλη ενός οργανισμού από την ανώτατη διοίκηση μέσα από κανόνες συμπεριφοράς, πεποιθήσεις και στάσεις, τα οποία δέχονται τα μέλη ως αυτονόητα. Συνεπώς, η κουλτούρα είναι μια κοινωνικά κατασκευασμένη πραγματικότητα, που αυτό-αναπαράγεται (Ogbor, 2001,σ.σ. 590-608).

Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να έχει αρνητική επίδραση και συνέπειες στη λειτουργία του οργανισμού, ειδικότερα όταν απαιτούνται αλλαγές και μεταρρυθμίσεις. Εν ολίγοις, η εμπεδωμένη κουλτούρα αποτελεί συχνά τροχοπέδη και εγείρει εμπόδια στην αλλαγή. Μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, με σαφώς προσδιορισμένες συμπεριφορές και αξίες που είχαν λειτουργήσει στο παρελθόν με επιτυχία, τείνει να απορρίπτει δομικές αλλαγές, με αποτέλεσμα να μη μπορεί να προσαρμοστεί στις καινούριες συνθήκες. Στη μόνη περίπτωση που η αντίσταση στις αλλαγές δε δημιουργεί πρόβλημα, είναι σε επιχειρήσεις που λειτουργούν κάτω από συνθήκες σταθερότητας και που απαιτούν αξιόπιστες, επαναλαμβανόμενες και προβλέψιμες αποδόσεις.

Άλλο μειονέκτημα της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ότι μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό. Οι υποκουλτούρες που δημιουργούνται μέσα σε αυτόν μπορεί να είναι τόσο ισχυρές που να αναπτύσσουν αξίες τόσο διαφορετικές, ικανές να διαχωρίσουν την υπο-ομάδα από τον υπόλοιπο οργανισμό. Επιπλέον, δυσλειτουργία μπορεί να θεωρηθούν οι υπο-κουλτούρες που ήδη υπάρχουν σε έναν οργανισμό. Αυτές μπορούν να προσαρμόζονται στις αλλαγές με διαφορετική ταχύτητα από τις νέες, με αντίκτυπο τόσο στον

εσωτερικό συντονισμό που μειώνεται, όσο και στις εξωτερικές σχέσεις του οργανισμού. Είναι δυνατό να εμφανιστούν δυσλειτουργίες και προβλήματα εσωτερικής συνοχής, όταν η οργανωσιακή κουλτούρα δε συμβαδίζει με την πραγματική με βάση την οποία λειτουργεί ο οργανισμός.

Παρά την ύπαρξη πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη λειτουργία ενός οργανισμού. Κανένας τύπος οργανωσιακής κουλτούρας δε μπορεί να θεωρηθεί ανώτερος ή πληρέστερος από κάποιον άλλο, καθώς η αξία κάθε τύπου καθορίζεται με βάση τη συνολική ευημερία του οργανισμού, την ικανοποίηση των εργαζομένων και των ληπτών των υπηρεσιών που παρέχει, την εύρυθμη λειτουργία του και την επίτευξη των στόχων του (Kotter & Heskett, 1992, σ.σ. 26-27).

1.2.9 Η Σημασία των Αξιών και των Κανόνων σε έναν Οργανισμό.

Οι οργανωσιακές αξίες περιγράφουν τη βασική ηθική ή τις αρχές που οφείλει να τηρεί ο οργανισμός. Οι ισχυρές, σαφώς διατυπωμένες αξίες θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις φιλοδοξίες του οργανισμού για την προσήκουσα συμπεριφορά στον χώρο εργασίας και να παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας στον οργανισμό. Εμπνέουν τις καλύτερες προσπάθειες των εργαζομένων και περιορίζουν επίσης τις ενέργειές τους.

Οι αξίες αναφέρονται στον τρόπο εργασίας και διοίκησης, στο είδος συμπεριφοράς προς τον πελάτη, τους συναδέλφους και τους συνεργάτες και στα επιθυμητά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Αναφέρονται στις αντιλήψεις για το δίκαιο, την προσφορά, την ποιότητα, τη δέσμευση και γενικά όλα εκείνα τα στοιχεία που αποτελούν τον τρόπο λειτουργίας και τις αρχές του συστήματος (Λειβαδάς, 2003, σ. 164).

Ο Jones υποστηρίζει ότι δύο είναι τα είδη των αξιών: η τελική και η πρακτική αξία (Jones, 2010, σ. 201):

- Η *τελική αξία* είναι η επιθυμητή κατάληξη ή το αποτέλεσμα που οι άνθρωποι επιδιώκουν να πετύχουν. Για παράδειγμα, αριστεία, ανταποκρισιμότητα, αξιοπιστία, κέρδος, καινοτομία, ηθική, ποιότητα κ.ά..
- Η *πρακτική αξία* είναι ο επιθυμητός τρόπος συμπεριφοράς. Είναι τα μοντέλα συμπεριφοράς στα οποία ο οργανισμός συνηγορεί. Για παράδειγμα, σκληρή εργασία, σεβασμός στις παραδόσεις και στην ηγεσία, συντηρητισμός και καχυποψία ή δημιουργία και ενθάρρυνση, ειλικρίνεια, ανάληψη ρίσκου, διατήρηση του οργανισμού σε υψηλά επίπεδα κ.ά..

Ενδεικτικά, οι καλά σχεδιασμένες οργανωσιακές αξίες μπορούν :

- να καθοδηγούν τη συμπεριφορά του προσωπικού, καθώς και τις στρατηγικές και επιχειρησιακές αποφάσεις,
- να παρέχουν μια σταθερή βάση για τις πολιτικές απασχόλησης και να συμπληρώνουν τα κενά όπου οι πολιτικές είναι ασαφείς,
- να βελτιώνουν, με την πάροδο του χρόνου, τον ηθικό χαρακτήρα του οργανισμού, όπως εκφράζεται στις λειτουργίες και την κουλτούρα του,
- να εφαρμόζουν πολιτικές για την ακεραιότητα και τη λογοδοσία προς τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους,
- να ξεχωρίζουν τον οργανισμό από τους ανταγωνιστές του,
- να μειώνουν τον κίνδυνο μη αποδεκτής συμπεριφοράς,
- να προάγουν την αξία της απασχόλησης στον οργανισμό.

Να σημειώσουμε εδώ, ότι στη διαμόρφωση και στην εφαρμογή των αξιών σημαντικός είναι και ο ρόλος του ηγέτη, καθώς μπορεί να εμπνεύσει δημιουργικότητα, καινοτομία, συναισθηματική εμπλοκή και ηθική δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό (Simosi & Xenikou, 2010, σ.σ. 1598-1616).

Κάθε οργανισμός προτιμά κάποιες αξίες έναντι άλλων. Ένα πανεπιστήμιο μπορεί να εκτιμήσει την πνευματική αυστηρότητα, την ανεξαρτησία και την αναζήτηση της γνώσης. Συγκριτικά, μια εισηγμένη εταιρεία τηλεπικοινωνιών θα προτιμούσε την εξυπηρέτηση των πελατών, την αξιοπιστία του δικτύου και το κέρδος. Εάν ο σκοπός του οργανισμού είναι η διασφάλιση της ποιότητας τότε αξίες του θα είναι η ομαδική εργασία, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός για ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία, η έγκαιρη πρόσβαση σε πληροφορίες, η συστημική προσέγγιση, η οργανωτική και προσωπική μάθηση, η εστίαση στον πελάτη, η διαχείριση καινοτομιών στις διαδικασίες και η εστίαση στα αποτελέσματα. Στο δημόσιο, ειδικότερα στον τομέα των συμβάσεων, σημαντικές τέτοιες αξίες είναι η διαφάνεια, η λογοδοσία και η ακεραιότητα, δηλαδή η προστασία και η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Για όλα τα παραπάνω, είναι φανερό ότι δεν υπάρχει ένας κώδικας δεοντολογίας που να ταιριάζει σε όλους.

Οι κανόνες, από την άλλη μεριά, αναφέρονται στα συγκεκριμένα δικαιώματα και καθήκοντα ή τις κατευθυντήριες γραμμές που υποχρεωτικά ακολουθούν τα μέλη και που έχουν τεθεί με σκοπό την επίτευξη γενικών, σαφώς οριοθετημένων στόχων. Πολλοί κανόνες εγγράφονται μέσα στην παράδοση του οργανισμού και μόνον όταν οι άνθρωποι προσαρμόζονται, προσανατολίζονται προς αυτές τις καθολικές νόρμες, τότε υπάρχουν και κοινές δραστηριότητες (Jurgen, 1996, σ.σ. 42-43). Αλλά, έχουν νόημα οι αξίες και οι κανόνες

χωρίς αυτήν την αόρατη και αόριστη έννοια, την ηθική; Αρκεί μια μηχανιστική υπακοή σε νόρμες και κανόνες για να επιτύχει ο οργανισμός μια συμπαγή κουλτούρα που θα κατευθύνει τις δραστηριότητές του;

1.2.10 Η Ηθική ως αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας ενός οργανισμού

Σύμφωνα με τον Cameron, ο ενάρετος κύκλος συμπεριφοράς είναι η μεγαλύτερη αξία του οργανισμού (Cameron, 2003, σ.σ. 48-65). Και προς επίρρωσιν, ο Κέφης ισχυρίζεται ότι «*στην παγκόσμια οικονομία δε μπορείς να ανταγωνιστείς, δε μπορείς να επιβιώσεις εάν δεν έχεις υψηλή απόδοση και χαμηλό κόστος. Και δε μπορείς να επιτύχεις υψηλή απόδοση και χαμηλό κόστος αν δεν έχεις μια κουλτούρα υψηλής εμπιστοσύνης. Από την άλλη πλευρά δε μπορείς να δημιουργήσεις μια κουλτούρα υψηλής εμπιστοσύνης αν η επιχείρηση δε θεμελιώνεται σε ένα πλαίσιο αρχών. Η εμπιστοσύνη προέρχεται από την ύπαρξη αρχών*» (Κέφης, 2005, σ. 28). Αλλά πώς εμπλέκονται οι εργαζόμενοι και επηρεάζονται από τις συμπεριφορές και τους κανόνες; Όσο, περισσότερο θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι ο οργανισμός έχει ομάδα προτύπων που προωθούν την κοινωνική στήριξη και τις εποικοδομητικές διαπροσωπικές σχέσεις, την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων και την αυτο-πραγμάτωση τους, τόσο περισσότερο είναι πιθανό να παραμείνουν στον οργανισμό και να αισθάνονται ηθικά υπεύθυνοι προς αυτόν (Simosi & Xenikou, 2010, σ.σ. 1598-1616).

1.2.11 Προσδοκίες και στάση των εργαζομένων

Ο οργανισμός, από την άλλη πλευρά έχει τριών ειδών προσδοκίες από τους εργαζομένους:

- τις *προστακτικές προσδοκίες,* που αναφέρονται σε εκείνα τα καθήκοντα των μελών, για τα οποία έχουν οριστεί δεσμευτικές ρυθμίσεις,
- τις *επιτακτικές προσδοκίες,* που σηματοδοτούν τον σκληρό πυρήνα των καθηκόντων του ατόμου, χωρίς να έχει υπάρξει ανάγκη να παγιωθούν με τη μορφή κανόνων δικαίου και τέλος,
- τις *δυνητικές προσδοκίες,* στις οποίες προσδοκάται ότι κάποιος θα κάνει κάτι παραπάνω από το καθήκον του, που αποτελούν την πιο αδύναμη μορφή προσδοκιών (Jurgen , 1996, σ.σ. 37-38).

Η συμπεριφορά των μελών προς την εργασία και τον οργανισμό συνδέεται συχνά με τη στάση του. Με τον όρο στάση νοείται η προδιάθεση του ατόμου να ανταποκριθεί θετικά ή αρνητικά σε κάτι ή κάποιον στο περιβάλλον του (Χυτήρης, 2001, σ. 92). Οι τρεις βασικές

στάσεις είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή ταύτιση και η οργανωσιακή δέσμευση, τις οποίες αναλύουμε στη συνέχεια.

1.2.11.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Ως εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται κάθε συνδυασμός ψυχοσωματικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που αναγκάζουν ένα άτομο να πει με ειλικρίνεια ότι είναι ικανοποιημένο με μια δουλειά (Hoppock, 1935, σ.47). Προχωρώντας λίγο βαθύτερα, ως εργασιακή ικανοποίηση ονομάζεται ένα σύνολο ευνοϊκών ή δυσμενών διαθέσεων και συναισθημάτων με τα οποία οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τη δουλειά τους (Karatepe, et al., 2006, σ.σ. 547-560).

Σύμφωνα με μια έρευνα του Kumari οι παράγοντες που οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση είναι οι εξής (Kumari, 2011, σ.σ. 11-30):

- η *επικοινωνία* επιτρέπει στους υπαλλήλους να είναι ανοιχτοί, συνεργάσιμοι, αξιόπιστοι, ακόμη και συγκρουσιακοί όταν χρειάζεται, στοιχεία που συντελούν στη διατήρηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο,
- ο *πολιτισμός* που συνδέεται με την εταιρική κουλτούρα παρέχει αξίες και καθοδηγεί σχετικά με θέματα που αφορούν από οργανωσιακούς στόχους έως μορφές και τρόπους αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων,
- η *ασφάλεια* αναπτύσσεται όταν κάποιος εργάζεται σε μια βιώσιμη εταιρεία με μακροπρόθεσμους στόχους και αισθάνεται ότι ανήκει σε αυτήν (Berg et al., 2010, σ.σ. 973-994). Παράγοντες που ενισχύουν το αίσθημα της ασφάλειας είναι η ειλικρινής επικοινωνία και η διαφάνεια μέσα στον οργανισμό,
- η *ηγεσία* ή η δυνατότητα επιρροής μιας ομάδας προς την επίτευξη ενός οράματος ή των στόχων συνδέεται με αυξημένο κίνητρο για τους υπαλλήλους καθώς μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακή ικανοποίηση και να διασφαλίσει ότι τόσο η επικοινωνία όσο και η καθοδήγηση είναι πλήρεις και σαφείς (Kinicki & Kreitner, 2006, σ.σ. 226-228). Όταν διασφαλίζονται τα παραπάνω και οι ηγέτες αποτελούν πηγή έμπνευσης τότε οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρο και αυξάνεται η ικανοποίησή τους,
- οι *ευκαιρίες* που προκύπτουν από την ανάθεση στους εργαζομένους απαιτητικών καθηκόντων τους προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση. Η επιτυχής ολοκλήρωση τέτοιων έργων ενισχύει την αναγνώρισή τους και τους δίνει τη δυνατότητα να

συμμετέχουν και σε άλλα ενδιαφέροντα έργα, απομακρύνοντάς τους από τη μονοτονία ενός μόνο ρόλου,

- η *επαγγελματική εξέλιξη* συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Η ύπαρξη εξατομικευμένου σχεδίου ανάπτυξης ενισχύει τη δέσμευση του οργανισμού προς τον εργαζόμενο και δείχνει, πέρα από την τυπική αξιολόγηση, ότι υπάρχει διάθεση και δυνατότητα για εξέλιξη, γεγονός που ενθαρρύνει τους εργαζομένους να παραμείνουν ικανοποιημένοι για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα,
- οι *συνθήκες εργασίας* διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση, ιδιαίτερα όταν ο χώρος εργασίας είναι ευέλικτος και συνεργατικός. Αυτό σημαίνει ότι μέσα σε έναν τέτοιο χώρο υπάρχει σεβασμός για διαφορετικές ιδέες και απόψεις, ειλικρινής και εποικοδομητική ανατροφοδότηση, ευκαιρίες καθοδήγησης και ελευθερία πρωτοβουλιών,
- η *προσωπικότητα του εργαζομένου* αποτελεί έναν εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης. Τα περισσότερα στοιχεία που συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία, όπως προαναφέραμε, εξαρτώνται κυρίως από τη συμπεριφορά του οργανισμού. Σε ποιο ποσοστό όμως αυτή διαμορφώνεται από τον ίδιο τον εργαζόμενο; Ερευνητές, όπως ο Bakker κ.ά. συζητούν πώς η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να καθοριστεί από το πόσο ενεργός είναι ο εργαζόμενος στη δουλειά του (Bakker et al., 2012, σ.σ. 1359-1378). Αναζητά προληπτικά έναν προϊστάμενο για ανατροφοδότηση; Κάνει την επιπλέον προσπάθεια για να επιτύχει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του; Οργανώνει συναντήσεις και θέτει ερωτήσεις όταν δεν είναι σίγουρος για το πώς να ολοκληρώσει μια εργασία; Συνεισφέρει στους στόχους της εταιρείας; Εάν όλα αυτά ισχύουν, τότε είναι πολύ πιθανό να είναι αυτοί οι εργαζόμενοι με τα μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης,
- η *αμοιβή και οι παροχές* συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή επιτυχία (Edwards, 2008, σ.σ. 469-491). Παρόλο που οι αμοιβές και τα οφέλη δεν είναι ο μόνος λόγος για τον οποίο οι εργαζόμενοι βρίσκουν ικανοποίηση στους χώρους εργασίας τους, έρευνα που χρονολογείται περισσότερο από 30 χρόνια δείχνει ότι έχουν καταταγεί ψηλά στους καταλόγους παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία (Gerhart, 1987, σ.σ. 366-373),
- οι *ανταμοιβές και η αναγνώριση* σημαίνουν ότι οι πολιτικές ανέλιξης είναι σαφείς και σύμφωνα με τις προσδοκίες των εργαζομένων. Η ικανοποίηση του εργαζόμενου σε μια δουλειά δε συνδέεται αποκλειστικά με το ύψος της αμοιβής, αλλά και με την αντίληψή

του περί δικαιοσύνης, για το πώς κάποιος, δηλαδή, αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται στην εργασία για τα επιτεύγματα του (Kumari, 2011, σ.σ. 11-30).

Στα προηγούμενα συζητήσαμε για τους παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Γιατί όμως αυτή είναι σημαντική; Και γιατί πρέπει να ενδιαφέρονται οι οργανισμοί; Προσδίδει όφελος στον οργανισμό η ικανοποίηση των μελών του;

Καταρχάς, είναι πρωταρχική ευθύνη των οργανισμών να διαπιστώσουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους μέσω μετρήσεων, αλλά και να ανακαλύψουν τυχόν αιτίες δυσαρέσκειας (McBride, 2002, σ.σ. 157-163). Αναφέρουμε ενδεικτικά κάποια εργαλεία, όπως τα παρακάτω, που βοηθούν στη μέτρηση ορισμένων σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων (Spector, 1997, σ.σ. 4, 7, 8-12, 74-76):

- το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα (Weiss et al., 1967)
- η έρευνα ικανοποίησης εργασίας (Spector, 1985, σ.σ. 693-713)
- ο δείκτης περιγραφής εργασίας (Castanheira, 2014, σ.σ. 3439-3441)

Όσον αφορά στο γιατί η εργασιακή ικανοποίηση είναι τόσο σημαντική για τον οργανισμό, έχουν εντοπιστεί ενδεικτικά τα κάτωθι οφέλη (Lee et al., 2016):

- *Αύξηση κερδών.* Αυτό είναι κάτι που κάθε προϊστάμενος και εργαζόμενος μπορεί να εκτιμήσει. Το να διασφαλίζουμε την ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερες πωλήσεις, χαμηλότερο κόστος και ισχυρότερο αποτέλεσμα.
- *Υψηλότερη παραγωγικότητα.* Ανεξάρτητα από τους τίτλους εργασίας, την αναγνώριση ή την αμοιβή τους, οι εργαζόμενοι που αισθάνονται μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση είναι πιο αποδοτικοί, παραγωγικοί και αποτελεσματικοί.
- *Μικρότερη μόχλευση.* Η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση συντελεί στη μείωση της εργασιακής κινητικότητας. Η σταθερότητα του εργασιακού χώρου λειτουργεί επίσης ως προστιθέμενη αξία και αποτελεί κίνητρο για την προσέλκυση ταλέντων.
- *Αφοσίωση.* Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχουν δυνατότητες ανέλιξης και ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται και για την προώθηση των προσωπικών τους συμφερόντων, τείνουν να υποστηρίζουν περισσότερο την εκπλήρωση της αποστολής και των στόχων του. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι μοιράζονται τη θετική τους άποψη τους για το εργασιακό περιβάλλον και ενισχύουν την καλή φήμη του οργανισμού.

1.2.11.2 Εργασιακή ταύτιση

Το ζήτημα της εργασιακής ταύτισης έχει προκαλέσει μεγάλο ενδιαφέρον στα επιστημονικά πεδία της οργανωσιακής ψυχολογίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Λαμβάνοντας υπόψη αρκετές θεωρητικές οπτικές για τη μελέτη της ταυτότητας της εργασίας, το πεδίο έχει αναπτυχθεί με κάπως τυχαίο τρόπο, με ανεξάρτητες ροές ερευνών που μελετούν τα ίδια ή παρόμοια φαινόμενα.

Οι οργανισμοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ταυτότητας ενός ατόμου καθώς οι άνθρωποι περνούν ένα σημαντικό μέρος της ζωής τους στη δουλειά (Elsbach, 1999, σ.σ. 163-199). Υπάρχει μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ ταυτότητας και εργασιακού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να αλληλοεπηρεάζονται. Σχετική έρευνα δείχνει ότι όχι μόνο τα άτομα έχουν την τάση να επιλέγουν επαγγέλματα που αντιστοιχούν στα έμφυτα χαρακτηριστικά τους, αλλά το εργασιακό περιβάλλον μπορεί επίσης να προκαλέσει την αλλαγή των προσωπικών χαρακτηριστικών και της ταυτότητας τους (Wille & De Fruyt, 2014, σ.σ. 262-281). Αν εργασιακή ταυτότητα και συνθήκες εργασίας δε συμβαδίζουν, αυτό μπορεί να υπονομεύσει ενδεχόμενες προσπάθειες μεταβολής και προσαρμογής του εργασιακού περιβάλλοντος (Kira & Balkin, 2014, σ.σ. 131-143). Είναι επίσης αλήθεια ότι μια ισχυρή επαγγελματική ταυτότητα μπορεί να αποτελέσει πηγή εργασιακής ικανοποίησης και αίσθησης επιτυχίας (Pearson et al., 2012, σ.σ. 102-115). Δεδομένων των παραπάνω, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η ταυτότητα εργασίας και η εργασιακή ταύτιση δημιουργούν ενδιαφέρον μεταξύ των μελετητών.

1.2.11.3 Οργανωσιακή δέσμευση

Σύμφωνα με τον Cohen, η δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται και η ταύτιση με τους στόχους και τις αξίες του (Miller, 2003, σ.σ. 83-98), αποτελεί ένα σημαντικό πεδίο μελέτης στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Cohen, 2007, σ.σ. 336-354). Ας προσεγγίσουμε, όμως, διεξοδικότερα την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης αναλύοντας την έννοιά της, τους τύπους της, την αξία της, τους παράγοντες που την επηρεάζουν, καθώς και σε ποιες ενέργειες μπορεί να εστιάσει η διοίκηση για να την ενισχύσει.

1.2.11.3.1 Τι είναι η οργανωσιακή δέσμευση

Με βάση τη βιομηχανική-οργανωσιακή ψυχολογία, η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στη σχέση ή στον δεσμό που έχουν οι εργαζόμενοι με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται και περιγράφει την ψυχολογική προσκόλληση τους σε αυτόν. Ο βαθμός της

οργανωσιακής δέσμευσης μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη της συμμετοχής και της ικανοποίησης των εργαζομένων και ταυτόχρονα της αποδοτικότητας και της κατανομής της εξουσίας.

Όταν ένας εργαζόμενος βιώνει μια ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση, εναγκαλίζεται τον πυρήνα και το όραμα του οργανισμού, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο, κατανοεί τους στόχους του, αισθάνεται ότι ανήκει σε αυτόν και αντιμετωπίζει με μεγαλύτερη υπευθυνότητα την εργασία του. Η οργανωσιακή δέσμευση εκφράζει τη σύνδεση του εργαζόμενου με την οργάνωση, καθώς δείχνει την αποδοχή των αξιών και των αρχών της, την επιθυμία για μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την ισχυρή θέληση να παραμείνει μέλος του (Μπουραντάς, 2002, σ. 241).

Τα παραπάνω είναι παράγοντες που συντελούν στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, της ηθικής και στη διατήρηση της εργασιακής σταθερότητας. Η τελευταία συνδέεται άμεσα με την επιδίωξη των οργανισμών να δεσμεύουν τα καλύτερα ταλέντα τους λόγω του συνεχώς αυξανόμενου διεθνούς ανταγωνισμού. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι εμφανίζουν πιο θετική στάση, περισσότερη αποφασιστικότητα, μεγαλύτερο κίνητρο και είναι λιγότερο πιθανό να παραιτηθούν.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ ενός αφοσιωμένου και ενός δεσμευμένου εργαζόμενου. Ο πρώτος όρος αφορά στην οργανωσιακή δέσμευση και ο δεύτερος στην προσωπική στάση του εργαζόμενου. Ο δεσμευμένος εργαζόμενος δεν είναι αυτόματα και ένας αφοσιωμένος υπάλληλος, αλλά και ο αφοσιωμένος υπάλληλος δεν είναι πάντα ένας δεσμευμένος υπάλληλος. Η δέσμευση αναφέρεται στο πόσο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος στη δουλειά του, ενώ η αφοσίωση αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλλει στη δουλειά του. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά, αφοσίωση και δέσμευση, είναι εξίσου σημαντικά, για αυτό η επιδίωξη του οργανισμού πρέπει να είναι μια ισορροπημένη και αναλογική σχέση μεταξύ τους.

1.2.11.3.2 Τύποι οργανωσιακής δέσμευσης

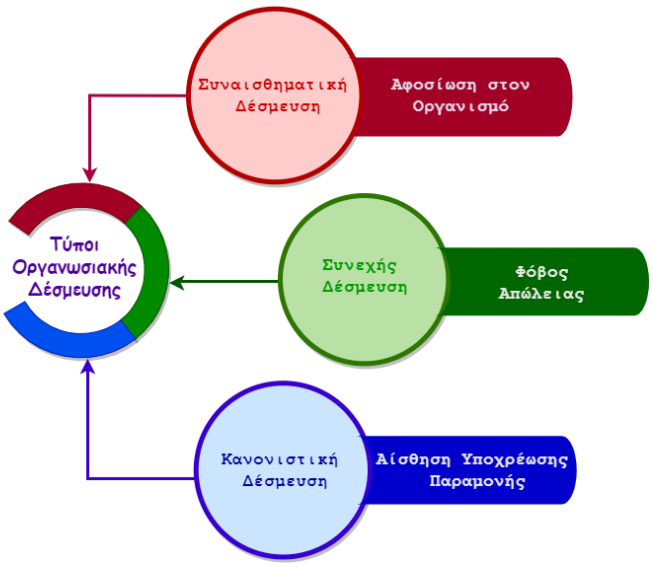
Η κατηγοριοποίηση της εργασιακής δέσμευσης μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε ανάλογα με τα κίνητρα των εργαζομένων (Meyer & Herscovitch, 2001, σ.σ. 299-326), είτε με τα αίτια που την προκαλούν. Το μοντέλο δέσμευσης που πρότειναν οι Meyer και Allen αποτελείται από τρία συστατικά (Three Component Model), καθένα από τα οποία αντιστοιχεί σε διαφορετική ψυχολογική κατάσταση (Meyer & Allen, 1991, σ.σ. 61-89). Τα τρία αυτά στοιχεία είναι η φροντίδα για τον οργανισμό (συναισθηματική δέσμευση), ο φόβος απώλειας

(δέσμευση συνέχειας) και η αίσθηση υποχρέωσης παραμονής (κανονιστική δέσμευση), τα οποία και αναλύουμε στη συνέχεια.

- *Δέσμευση συναισθηματική*: αποτελεί την ιδανική κατάσταση οργανωσιακής δέσμευσης. Σε αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος επιδεικνύει υψηλό επίπεδο ενεργητικής δέσμευσης, καθώς εμφανίζει συμμετοχική διάθεση, συνεισφέρει σε ιδέες και πληροφορίες και αισθάνεται εργασιακή ικανοποίηση. Επιδιώκει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του οργανισμού και επιθυμεί να διατηρεί μακροχρόνια σχέση με αυτόν.
- *Δέσμευση συνέχειας*: αναφέρεται σε μια πιο υπολογιστική σχέση καθώς ο εργαζόμενος σταθμίζει τα οφέλη και τις απώλειες προκειμένου να παραμείνει ή να αποχωρήσει από τον οργανισμό. Συχνά επιλέγει να παραμείνει στον οργανισμό, καθώς η αποχώρησή του μπορεί να σημαίνει οικονομικές απώλειες ή δεν έχει κάνει απόσβεση του χρόνου και της προσπάθειας που έχει επενδύσει σε αυτόν, ενώ υπάρχει και ο φόβος για ψυχολογικές συνέπειες λόγω των σχέσεων που έχει αναπτύξει.
- *Δέσμευση κανονιστική*: υποδηλώνει ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται υποχρεωμένος να παραμείνει στον οργανισμό. Η υποχρέωση αυτή μπορεί να οφείλεται σε ένα αυξημένο αίσθημα καθήκοντος, σε οικογενειακούς δεσμούς με την εταιρεία, στην ευνοϊκή για αυτόν πολιτική της επιχείρησης ή στο φόβο και την ανασφάλεια για τη μετάβαση σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον.

Τα τρία στοιχεία του “Three Component Model” απεικονίζονται στην παρακάτω εικόνα:

Εικόνα 1.2 Το μοντέλο “Three Component Model - T.C.M.”



Στην εξέλιξή του το μοντέλο εμπλουτίστηκε με δύο ακόμα στοιχεία, τη συνήθη και την αναγκαστική δέσμευση. Η συνήθης δέσμευση αναφέρεται στις ρουτίνες και στις διαδικασίες που έχουν συνηθίσει οι εργαζόμενοι, γεγονός που τους κάνει να αναπτύξουν μια λανθάνουσα δέσμευση προς τον οργανισμό. Στην αναγκαστική δέσμευση ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι δεν έχει άλλη επιλογή παρά να παραμείνει στον οργανισμό, είτε λόγω οικονομικής εξάρτησης, είτε γιατί πιστεύει ότι δεν έχει καμία πιθανότητα να βρει μια εναλλακτική ευκαιρία αλλού.

Η Eagly και η Chaiken παρουσίασαν αργότερα το Μοντέλο Συμπεριφοράς Στάσης, το οποίο είναι ένα πολύ γενικότερο μοντέλο (Eagly & Chaiken, 1993, σ. 209). Ωστόσο, το μοντέλο των Meyer και Allen εξακολουθεί να θεωρείται ως το κορυφαίο μοντέλο οργανωσιακής δέσμευσης σήμερα.

1.2.11.3.3 Η αξία της οργανωσιακής δέσμευσης

Η οργανωσιακή δέσμευση, ιδιαίτερα η συναισθηματική, έχει πολλαπλά οφέλη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς, καθώς ασκεί επίδραση στα παρακάτω:

- *Παραγωγικότητα των εργαζομένων*: όταν ένας εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος στον οργανισμό, πιστεύει στους κοινούς στόχους, στο όραμα και στην αποστολή του, αυτό δημιουργεί κίνητρα και κατά συνέπεια τον καθιστά πιο παραγωγικό. Επιδιώκει μεγαλύτερη αυτονομία, θέτει πιο φιλόδοξους στόχους και συμμετέχει πιο ενεργητικά. Η οργανωσιακή δέσμευση, λοιπόν, αυξάνει την παραγωγικότητα. Επιπλέον, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι αποτελούν πρότυπο και κινητοποιούν τους συναδέλφους.
- *Οργανωσιακή απόδοση*: όταν ένας οργανισμός επενδύει σε έναν εργαζόμενο, αυτό τον καθιστά περισσότερο συνεργάσιμο και συνεργατικό. Για άλλη μια φορά, αυτό ενισχύει το ηθικό και την παραγωγικότητα της ομάδας.
- *Αναίτια απουσία*: όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται δεσμευμένος, είναι λιγότερο πιθανό να προφασιστεί λόγους για να μην προσέλθει στην εργασία του. Αυτό συμβαίνει επειδή είναι πιο πιθανό να απολαμβάνει να έρχεται στη δουλειά, να ολοκληρώνει εργασίες, να επιτυγχάνει τους στόχους και να είναι ένα πολύτιμο μέλος της ομάδας.
- *Μειωμένη κινητικότητα*: όταν ένας εργαζόμενος φτάσει στο στάδιο να ταυτίζεται με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, είναι λιγότερο πιθανό να παραιτηθεί από τη θέση εργασίας του, ακόμα και όταν βιώνει περιόδους εργασιακής δυσαρέσκειας.

1.2.11.3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση

Διάφοροι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη δέσμευση ενός εργαζόμενου εντός του οργανισμού. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους εξής:

- *Εργασιακή ικανοποίηση*: αναφέρεται στο πόσο ικανοποιημένος αισθάνεται ο εργαζόμενος από τη δουλειά του. Όσο πιο αυξημένη είναι η εργασιακή ικανοποίηση, τόσο ενισχύεται η δέσμευση του προς τον οργανισμό. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Dirani και Kuchinke έδειξε μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της αφοσίωσης στην εργασία και της εργασιακής ικανοποίησης και διαπίστωσε ότι η ικανοποίηση είναι μια αξιόπιστη ένδειξη δέσμευσης. Στην πραγματικότητα, ένας από τους κύριους λόγους που οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν τη δουλειά τους είναι η δυσαρέσκεια από την εργασία, πράγμα που σημαίνει ότι η διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και απολαμβάνουν τη δουλειά τους πρέπει να είναι κορυφαία προτεραιότητα σε όλους τους οργανισμούς (Dirani & Kuchinke, 2011, σ.σ. 1180-1202).
- *Υποστήριξη από την ηγεσία*: σε μελέτη των Hulpia και άλλων, σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση εκπαιδευτικών, αναδείχτηκε μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της κατανομής της εξουσίας και της υποστήριξης από την ηγεσία. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι ένα υψηλότερο ποσοστό υποστήριξης από την ηγεσία και συνοχής οδήγησε σε αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι που τυγχάνουν υποστήριξης είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ικανοποίηση από τη δουλειά, και ως εκ τούτου έχουν πιο ισχυρά κίνητρα και είναι περισσότερο παραγωγικοί. Η μελέτη έδειξε επίσης ότι όταν οι ηγέτες κατανέμουν τις ηγετικές ευθύνες σε άλλους εργαζόμενους, αυτό αυξάνει την ικανοποίηση και τη δέσμευση από την εργασία (Hulpia et al., 2009, σ.σ. 291-317).
- *Άγχος και ασάφεια ρόλων*: όταν ένας εργαζόμενος λαμβάνει αντικρουόμενα αιτήματα από προϊσταμένους (σύγκρουση ρόλων) ή ελλιπή πληροφόρηση για την ολοκλήρωση μιας εργασίας (ασάφεια ρόλων), αυτό είναι πιθανό να προκαλέσει σύγχυση και άγχος. Το άγχος μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της απόδοσης, της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης και αύξηση της πιθανότητας αποχώρησης του εργαζομένου από τον οργανισμό. Το άγχος και η ασάφεια των ρόλων έχουν σχεδόν πάντα αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση.
- *Ενδυνάμωση*: αναφέρεται στην παρακίνηση και στην ενεργοποίηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων, στην ενίσχυση της αυτο-αποτελεσματικότητας, στην

αύξηση των κινήτρων και της δέσμευσης και στην ελαχιστοποίηση της αποτυχίας. Υπάρχουν δύο μορφές της ενδυνάμωσης, η διαρθρωτική και η ψυχολογική. Η διαρθρωτική αναφέρεται στην ικανότητα να γίνουν πράγματα, να αναληφθούν δράσεις και να κινητοποιηθούν πόροι, ενώ η ψυχολογική στις ψυχολογικές αντιλήψεις/στάσεις των εργαζομένων για τη δουλειά τους και τους οργανωτικούς τους ρόλους. Μελέτη των Ahmad κ.ά. εντόπισε θετική συσχέτιση μεταξύ ενδυνάμωσης και εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης (Ahmad & Oranye, 2010, σ.σ. 582-591).

- *Εργασιακή ανασφάλεια και απασχολησιμότητα*: σύμφωνα με έρευνα των De Cuyper κ.ά. διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, ή οποιοσδήποτε θεωρείται «προσωρινός» εργαζόμενος, εμφάνιζαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας σε σύγκριση με όσους είχαν σταθερή σχέση εργασίας (De Cuyper et al., 2009, σ.σ. 193-205). Η εργασιακή ανασφάλεια σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τη συναισθηματική δέσμευση. Όταν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι η δουλειά του είναι μακροπρόθεσμα ασφαλής, είναι πιο πιθανό να επενδύσει στον ρόλο του και στον ίδιο τον οργανισμό.

1.2.11.3.5 Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης

Είναι σαφές από τα παραπάνω, ότι η μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης. Κατά συνέπεια τι μπορεί να κάνει η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού ώστε να αυξήσει την ικανοποίηση και τη δέσμευση; Κάποιες από τις δράσεις περιλαμβάνουν:

- *Ενίσχυση της διαφάνειας και της επικοινωνίας*: για να ευθυγραμμιστεί ένας υπάλληλος με τους στόχους και το όραμα ενός οργανισμού, πρέπει να γίνει σαφές ποιοι είναι αυτοί. Αυτό περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ταιριάζουν σε αυτή την εικόνα, πώς μπορούν να συνεισφέρουν, καθώς και τον ρόλο τους σήμερα αλλά και στο μέλλον. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη του οργανισμού τους βοηθά να νιώθουν ότι επενδύουν περισσότερο και αποτελούν μέρος της συνολικής αποστολής. Αυτό σημαίνει διαφάνεια όσον αφορά στην οικονομική διαχείριση και στις στρατηγικές. Το όφελος είναι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης, το αίσθημα ότι οι εργαζόμενοι χαίρουν εκτίμησης και κατά συνέπεια η αύξηση της απόδοσής τους. Επιπλέον, όταν οι στόχοι και οι στοχοθεσίες είναι σαφείς, οι εργαζόμενοι μπορούν να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις σε καθημερινή βάση και να συνεργάζονται πιο

αποτελεσματικά μέσα στην ομάδα τους. Ορισμένες τεχνικές για να επιτευχθούν τα παραπάνω περιλαμβάνουν τη διοργάνωση τακτικών συσκέψεων και την αποστολή ενημερωτικών δελτίων στους εργαζομένους με στόχο να καταστεί σαφές σε αυτούς ότι η διοίκηση βρίσκεται δίπλα τους. Με αυτόν τον τρόπο, ο οργανισμός μπορεί να μεταφέρει με σαφήνεια τους στόχους σε όλους το εύρος του οργανισμού.

- *Βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης μέσω της στρατηγικής σχεδιασμού θέσεων εργασίας:* ένας καλός σχεδιασμός μιας θέσης εργασίας επιτρέπει στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του και ταυτόχρονα να παρακινεί και να ανταμείβει τον εργαζόμενο. Μια καλά σχεδιασμένη θέση θα οδηγήσει σε βελτιωμένη εργασιακή ικανοποίηση, χαμηλότερα ποσοστά απουσιών, και αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση. Οι στρατηγικές σχεδιασμού εργασίας περιλαμβάνουν:
  - εναλλαγή θέσεων εργασίας: δημιουργία ευκαιριών στους εργαζομένους να βιώσουν διαφορετικούς ρόλους μέσα στον οργανισμό,
  - απλούστευση εργασιών: απλοποίηση σύνθετων εργασιών και εξορθολογισμός διαδικασιών,
  - εμπλουτισμός αντικειμένου εργασίας: διεύρυνση του πεδίου των ευθυνών και των ευκαιριών για ανάπτυξη και πρόοδο,
  - δια βίου εκπαίδευση: διαρκής κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων,
  - εργασιακή προσαρμογή: ο εργαζόμενος προνοεί για μικρές αλλαγές στη δουλειά του, μέσω αλλαγής καθηκόντων, σχέσεων και αντιλήψεων προκειμένου να προσαρμόζεται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Berg et al., 2007).

  Όταν οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν κάποιες από αυτές τις στρατηγικές, η εργασία είναι πιθανό να είναι πιο συναρπαστική και ουσιαστική και ο εργαζόμενος θα αισθάνεται πιο υπεύθυνος και καλύτερα εξοπλισμένος για να ασκήσει τα καθήκοντά του.

- *Διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς*: είναι στη φύση μας ως ανθρώπων να επιθυμούμε να βιώνουμε την αίσθηση του ανήκειν και να θέλουμε να νιώθουμε σεβασμό και να λαμβάνουμε προσοχή από τους άλλους. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός, τόσο πιο πιθανό είναι να δημιουργούνται πλειοψηφικές ή μειοψηφικές ομάδες, όπου οι μειοψηφίες βιώνουν το αίσθημα του αποκλεισμού και της περιθωριοποίησης. Σύμφωνα με έρευνα της McKinsey[8], το 39% των ερωτηθέντων

[8] https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace (ημ/νια πρόσβασης 17-05-20)

αποφάσισε να αρνηθεί μια δουλειά επειδή θεωρούσε ότι το εργασιακό περιβάλλον επιδείκνυε ανοχή σε αποκλεισμούς. Χωρίς την αίσθηση του ανήκειν, οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να αισθάνονται δεσμευμένοι, ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στον οργανισμό. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ενσωματώνονται, ότι τους σέβονται και ότι εισακούγονται, είναι πολύ πιο πιθανό να σημειώσουν επιτυχίες στη δουλειά τους και να αφοσιωθούν στον οργανισμό. Ακολουθούν τεχνικές για να αναπτυχθεί ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς στην εργασία:

- διεξαγωγή έρευνας μεταξύ των εργαζομένων και ανάληψη δράσης μετά την ανάλυσή της,
- αναθεώρηση των πρακτικών για τις προσλήψεις και τις αποζημιώσεις,
- επαναξιολόγηση των πολιτικών για τους εργαζομένους,
- να καταστεί η συμπερίληψη μέρος της διαδικασίας ενσωμάτωσης,
- αξιολόγηση πώς οι καθημερινές πρακτικές επηρεάζουν όλους.

- *Δέσμευση για την ευημερία των εργαζομένων*: είναι σαφές πότε ένας οργανισμός είναι (ή δεν είναι) πραγματικά αφοσιωμένος στην ευημερία των εργαζομένων του. Αυτό πρέπει να υπερβαίνει τις συνθήκες εργασίας και την ασφάλεια. Μέρος της κουλτούρας του οργανισμού πρέπει να είναι η βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων του. Η αρχή μπορεί να γίνει με μια έρευνα που θα συγκεντρώνει τα σχόλια των εργαζομένων και τις προτάσεις τους σχετικά με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Η οργάνωση και η ανάλυση των απαντήσεων θα πρέπει να οδηγήσει σε μικρές ή μεγαλύτερες μεταρρυθμίσεις. Για τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων, μεγάλες εταιρείες, όπως η Google, Facebook κ.λπ. έχουν δημιουργήσει χώρους αναψυχής και χαλάρωσης για τους εργαζομένους τους ή διοργανώνουν τακτικές προσωπικές συναντήσεις μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους για να συζητηθούν τα αίτια μιας μέτριας ή και κακής απόδοσης, με στόχο την εξεύρεση των βέλτιστων λύσεων. Κυρίως, όμως, όταν ο οργανισμός επιδεικνύει γνήσιο ενδιαφέρον για την ευημερία των εργαζομένων του, αυτοί αισθάνονται ότι λαμβάνει μέριμνα για τις ανάγκες τους και η εργασιακή ικανοποίηση πιθανό να αυξηθεί.
- *Μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης*: η οργανωσιακή δέσμευση αποτιμάται μέσω ερωτηματολογίων οργανωσιακής δέσμευσης που αναπτύχθηκαν αρχικά από τους Porter κ.ά. (Porter et al., 1974, σ.σ. 603-609) και κωδικοποιήθηκαν από τους Mowday κ.ά. (Mowday et al., 1979, σ.σ. 224-247). Σήμερα, το πιο ευρέως αποδεκτό εργαλείο για τη μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης είναι ένα ερωτηματολόγιο που διερευνά

τις τρεις μορφές δέσμευσης των Alan και Meyer που αναλύσαμε παραπάνω, τη συναισθηματική δέσμευση, τη δέσμευση συνέχειας και την κανονιστική δέσμευση. Κάθε ένα από τα τρία αυτά στοιχεία εξετάζεται μέσα από οκτώ ερωτήματα (Allen & Meyer, 1990, σ.σ. 1-18). Τα ερωτηματολόγια οργανωσιακής δέσμευσης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να προσδιοριστεί πόσο ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι είναι οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους και τον οργανισμό. Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να σχεδιαστούν συγκεκριμένες στρατηγικές με στόχευση προβληματικούς τομείς εντός του οργανισμού και να βελτιωθεί η συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

- *Ισότητα και δικαιοσύνη στις αμοιβές*: σε μια έρευνα της εταιρείας Payscale[9], το ένα τέταρτο των ερωτηθέντων ανέφερε ότι οι υψηλότερες αμοιβές ήταν ο κύριος λόγος που αναζήτησαν εργασία εκτός του οργανισμού τους. Όταν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι λαμβάνουν δίκαιη αποζημίωση για τη δουλειά που κάνουν, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση, γεγονός που έχει αντίκτυπο και στο συνολικό ηθικό της ομάδας. Από την άλλη πλευρά, εάν οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι αμείβονται ανεπαρκώς και ότι τους εκμεταλλεύονται, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια κινήτρων, αυξημένη απουσία και στη δημιουργία τοξικού περιβάλλοντος. Η ισότιμη και δίκαιη αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων σε θέματα αμοιβής αποτελεί σημαντικό παράγοντα δέσμευσης για τους εργαζόμενους.
- *Εστίαση στην εξέλιξη και στην ανέλιξη των εργαζομένων*: οι στρατηγικές σχεδιασμού θέσης εργασίας είναι ένας βασικός τρόπος για να εξελιχθούν και να ανελιχθούν οι εργαζόμενοι. Κίνητρα για τη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι οι ευκαιρίες για προαγωγή, η εκπαίδευση ή η εξειδίκευση έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αφενός μεν ικανοί να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους και αφετέρου να προσβλέπουν σε μια ανώτερη θέση, σε ένα ανώτερο στάδιο για την καριέρα τους. Τα εποικοδομητικά σχόλια καθώς και η δημιουργία ευκαιριών ώστε να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους εντός ενός εύλογου χρονικού πλαισίου είναι άλλοι παράγοντες που αυξάνουν την ικανοποίηση και κατά συνέπεια τη δέσμευση. Η εστίαση στη βελτίωση των εργαζομένων σίγουρα είναι ένας ασφαλής παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιο ενδυναμωμένο εργατικό δυναμικό, σε υψηλότερο ηθικό της ομάδας και σε αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση. Σύμφωνα με τους Meyer and Allen,

[9] https://www.payscale.com/research-and-insights/fair-pay-impact/ (ημ/νια πρόσβασης 18-06-20)

η δέσμευση είναι η ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού και επιδρά στην απόφαση του εργαζόμενου να συνεχίζει να είναι μέλος ενός οργανισμού (Meyer & Allen, 1991, σ.σ. 61-86).

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που επηρεάζεται όχι μόνο από το οργανωσιακό περιβάλλον, αλλά και από πολλές άλλες μεταβλητές όπως είναι οι φιλοδοξίες, η κουλτούρα, τα προσωπικά βιώματα, κ.ά. του ατόμου (Χυτήρης, 2001, σ. 150). Η υποχρέωση του εργαζόμενου να προσφέρει συγκεκριμένο έργο έναντι καθορισμένης ανταμοιβής, τον αναγκάζει να αναλάβει κάποιο ρόλο και να αποκτήσει έναν ορισμένο τύπο συμπεριφοράς (ό.π., σ. 183). Κάθε οργανισμός εκούσια ή ακούσια δημιουργεί μια κουλτούρα που διαχέεται σε όλο το εύρος της λειτουργίας του. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους μάνατζμεντ επιδιώκουν τη δημιουργία μιας κουλτούρας, η οποία συχνά αποτυπώνεται σε κάποιον εσωτερικό κανονισμό στον οποίον οφείλουν να συμμορφώνονται όλοι οι εργαζόμενοι. Βεβαίως, καθώς η κουλτούρα είναι μια κατεξοχήν κοινή εμπειρία, αλλά και προϊόν μίμησης, η διάχυσή της στον οργανισμό απαιτεί χρόνο και, κυρίως, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη οφείλουν να αποτελούν το υπόδειγμα και το παράδειγμα σε αυτήν τη διαδικασία. Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με την τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας, θα αναδείξουμε τα επικρατέστερα μοντέλα και θα εστιάσουμε σε εκείνα που θεωρούμε ως πλέον κατάλληλα για τη διεξαγωγή της έρευνας μας.

1.3 Τυπολογία Οργανωσιακής Κουλτούρας

1.3.1 Μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας

Η διαδικασία της μοντελοποίησης μας προσφέρει δύο τουλάχιστον σημαντικά οφέλη. Αφενός, μας παρέχει τη δυνατότητα να περιγράφουμε και να αναλύουμε με κοινή γλώσσα τα διάφορα περιβάλλοντα και αφετέρου μας επιτρέπει να τα σχεδιάζουμε ή και να τα αναδιοργανώνουμε. Στο ίδιο πνεύμα κινούνται και τα μοντέλα της οργανωσιακής κουλτούρας που κύρια αποστολή τους είναι να αναλύουν, να σχεδιάζουν και να θεραπεύουν το οργανωσιακό περιβάλλον. Τα μοντέλα που θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια κατηγοριοποιούνται είτε με βάση τον γεωγραφικό προσδιορισμό (π.χ. εθνική και παγκόσμια κουλτούρα), είτε με βάση κοινωνικά κινήματα από τα οποία προήλθαν (π.χ. ολοκρατία, αξιοκρατία) ή τους μελετητές της οργανωσιακής θεωρίας οι οποίοι τα εμπνεύστηκαν (π.χ. Denison, Cameron και Quinn). Η τυπολογία που ακολουθούμε έχει ως εξής:

1.3.1.1 Εθνική Κουλτούρα

Έχει αποδειχτεί ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής και εθνικής κουλτούρας, δηλαδή της κουλτούρας κάθε πολιτισμού και κάθε εθνικότητας. Και οι δύο αυτοί τύποι κουλτούρας μας παρέχουν τα εργαλεία για να κατανοήσουμε και να ερμηνεύσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά καθώς είναι αυτοί που ενεργοποιούν τους μηχανισμούς συμπεριφοράς των ανθρώπων. Αν και σε πολλές περιπτώσεις λειτουργούν με παρόμοιο τρόπο, υπάρχει διάσταση μεταξύ των θεωρητικών για τον βαθμό της μεταξύ τους συσχέτισης. Χαρακτηριστικά οι Harbison και Myers, σε παλαιότερη έρευνά τους διαπίστωσαν ότι οι μηχανισμοί της βιομηχανικής παραγωγής επηρεάζουν την κουλτούρα των οργανισμών κατά τον ίδιο τρόπο (Harbison & Myers, 1959, σ. 204), ανεξάρτητα από την τοπική ή την εθνική κουλτούρα. Σε μία άλλη προσέγγιση, η Martin θέτει τον προβληματισμό κατά πόσο μπορούμε να κατανοήσουμε την κουλτούρα ενός οργανισμού αν δε λάβουμε υπόψη μας το εξωτερικό περιβάλλον του (Martin, 1992, σ.86).

Στη μελέτη της σχέσης μεταξύ εθνικής και οργανωσιακής κουλτούρας, ιδιαίτερη είναι η συμβολή του Hofstede. Τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε, μετά από διεξοδική έρευνα σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων από διάφορες χώρες, είναι πως η εθνική κουλτούρα αποτελεί τον κύριο προσδιοριστικό παράγοντα της συμπεριφοράς των ατόμων εντός του οργανισμού. Οι τομείς στους οποίους η επίδραση της εθνικής κουλτούρας είναι σημαντική αφορούν σε ζητήματα κοινωνικής ανισότητας, διαπροσωπικών σχέσεων και σχέσεων ατόμου και ομάδας, ασφάλειας και αποφασιστικότητας, αβεβαιότητας και ασάφειας. Ένας ακόμη παράγοντας τον οποίο πρόσθεσε αργότερα ο Hofstede, στη βάση μιας έρευνας του Bond, είναι ο μακροπρόθεσμος έναντι του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού (Hofstede & Bond, 1988,σ.σ. 1-6). Αλλά για τον Hofstede θα μιλήσουμε αναλυτικότερα σε επόμενη ενότητα.

1.3.1.2 Παγκόσμια Κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα δε θα μπορούσε να μην επηρεάζεται από την παγκόσμια κουλτούρα, πόσο δε μάλλον στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και του διαδικτύου. Οι επιχειρήσεις δεν επηρεάζονται πλέον μόνο από το τοπικό περιβάλλον και την κουλτούρα του, αλλά οι αποφάσεις τους και οι δράσεις τους λαμβάνουν υποχρεωτικά υπόψη το παγκόσμιο περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι όλα σχεδιάζονται πάνω σε ένα άχρονο και άτοπο σύμπαν, γεγονός που οδηγεί σε συνεχή παρακολούθηση των οργανωσιακών πρακτικών των ανταγωνιστών και σε δραματική αύξηση του ανταγωνισμού.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της παγκοσμιοποίησης και κατά συνέπεια της παγκόσμιας κουλτούρας είναι η δύναμη και η σημασία της επικοινωνίας. Τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας,

ιδιαίτερα δε τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης λειτουργούν ως διαμορφωτές της παγκόσμιας κουλτούρας, συχνά ως ένας ισχυρός προπαγανδιστικός μηχανισμός και ένας μηχανισμός ομογενοποίησης διαχέοντας αξίες και πρακτικές, διαμορφώνουν το κοινό γούστο και επιβάλλουν καταναλωτικές προτιμήσεις.

Ένας τρίτος πυλώνας στον οποίο εκδηλώνεται η παγκόσμια κουλτούρα είναι αυτός της εκπαίδευσης. Παρατηρείται ότι σε παγκόσμιο επίπεδο τα εκπαιδευτικά συστήματα τείνουν προς μία σύγκλιση. Τόσο ο ενιαίος ευρωπαϊκός χώρος ανώτατης εκπαίδευσης, τα συστήματα αξιολόγησης των Πανεπιστημίων (π.χ. Times Higher Education World University Rankings, QS World University Rankings κ.ά.), όσο και το Διεθνές Πρόγραμμα Αξιολόγησης Μαθητών (PISA) που αφορά στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση καταδεικνύουν ότι τα εκπαιδευτικά συστήματα σε παγκόσμιο επίπεδο αξιολογούνται πλέον με κοινά πρότυπα. Η ομοιομορφία των εκπαιδευτικών συστημάτων οδηγεί κατά συνέπεια στην ανάπτυξη κοινής διοικητικής και επιχειρησιακής κουλτούρας. Ιδιαίτερα η δυνατότητα των προηγμένων οικονομικά χωρών να οργανώνουν και να σχεδιάζουν την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, τους επιτρέπει να ελέγχουν την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι μαθητές (Bracey, 1996, σ.σ. 5-11) και κατ' επέκταση να διαμορφώνουν την κουλτούρα τους.

Τέλος, η ύπαρξη μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών με ισχυρή κουλτούρα και ξεκάθαρες στρατηγικές και πολιτικές διαμορφώνει οργανωσιακές κουλτούρες με κοινή βάση. Το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνει την ίδια εκπαίδευση, τις ίδιες τεχνικές κινητοποίησης, το ίδιο σύστημα αμοιβών κ.λπ. ανεξάρτητα από τον τόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Με τον τρόπο αυτό επιτυχημένες πρακτικές που λειτούργησαν σε ένα μέρος του κόσμου, εφαρμόζονται παγκοσμίως, παρέχοντας την ίδια ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών, υιοθετώντας την ίδια οργανωσιακή κουλτούρα.

1.3.1.3 Ολοκρατία

Η Ολοκρατία είναι ένα μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο καίτοι δεν είναι ευρέως διαδεδομένο, αρχίζει και βρίσκει υποστηρικτές σε οργανισμούς σε Η.Π.Α. και βόρεια Ευρώπη, ιδιαίτερα σε εκείνους που επιδιώκουν ένα πιο δημοκρατικό, λιγότερο ιεραρχικό, λιγότερο συγκεντρωτικό σύστημα εξουσίας και περισσότερο συνεργατικό και δημιουργικό τρόπο λειτουργίας. Έλκει την καταγωγή του από το κίνημα της κοινωνιοκρατίας και θα περιγράψουμε τα βασικά του χαρακτηριστικά.

Στην οργανωσιακή κουλτούρα της ολοκρατίας, η εξουσία και οι ευθύνες κατανέμονται σε διάφορους ρόλους. Σε αυτή την περίπτωση, οι εργαζόμενοι αποκτούν ανεξαρτησία από τους προϊσταμένους τους κατά την υλοποίηση των εργασιών τους. Όταν στα μέλη του προσωπικού

ανατίθενται οποιεσδήποτε εργασιακές υποχρεώσεις, τους παρέχεται η δυνατότητα να τις ολοκληρώσουν κατά την κρίση τους. Τα άτομα που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις και καθοδηγούν τους υφισταμένους τους δεν καθορίζουν τη μέθοδο που θα εφαρμόσουν ή τα χρονικά στάδια που θα απαιτηθούν για την ολοκλήρωση των εργασιών τους. Αλλά τα άτομα πρέπει να διασφαλίσουν ότι εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα αξιοποιώντας τις δεξιότητες τους και ότι θα τα ολοκληρώσουν μέχρι την καθορισμένη προθεσμία. Ο χρόνος που τους παρέχεται εξαρτάται από την εργασία. Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη είναι ότι οι εργαζόμενοι δε λειτουργούν υπό καθεστώς πίεσης. Καθώς τα αισθήματα πίεσης και άγχους είναι ανασταλτικοί παράγοντες στην επιτυχία ενός οργανισμού και στην άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων, είναι σημαντικό το οργανωσιακό κλίμα να επιδιώκει την απομείωση των αρνητικών αυτών παραγόντων. Κύκλοι εργασιών και Ρόλοι εντός των Κύκλων αποτελούν τα βασικό οργανωτικό σχήμα αυτού του μοντέλου. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε περισσότερους του ενός κύκλου και να αναλαμβάνουν περισσότερους του ενός ρόλων. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος με ειδίκευση στην Πληροφορική μπορεί να έχει ταυτόχρονα συμμετοχή τόσο στις οικονομικές υπηρεσίες (κύκλος οικονομίας) όσο και στις υπηρεσίες μάρκετινγκ (κύκλος επικοινωνίας) με διαφορετικά καθήκοντα και χρόνους παράδοσης των εργασιών. Αυτό παρέχει ευελιξία στον εργαζόμενο, ικανοποίηση για την αξιοποίηση των προσόντων του προσφέροντάς του το αίσθημα της πληρότητας, ενώ παρέχει στον οργανισμό τη δυνατότητα να εκμεταλλεύεται τα προσόντα και τις δεξιότητες τους (Πολυμέρης, 2016).

1.3.1.4 Αξιοκρατία

Στο μοντέλο της Αξιοκρατίας, οι οργανισμοί προωθούν την ποιότητα και την αριστεία, με συνέπεια οι εργαζόμενοι να ωθούνται στη διεύρυνση των ενδιαφερόντων τους και στην ενεργοποίηση των δυνάμεών τους. Στο περιβάλλον αυτό οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους επιδεικνύοντας συνέπεια και αφοσίωση στην άσκηση των καθηκόντων τους. Καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχημένη εφαρμογή του μοντέλου είναι η ευαισθητοποίηση όσον αφορά στις ιδέες που κυοφορούνται στον οργανισμό, η επικοινωνία με αποτελεσματικό τρόπο, η άρτια κατάρτιση με τεχνικές δεξιότητες, η ενθάρρυνση της επιμέλειας, της επινοητικότητας και της ευσυνειδησίας και της τήρησης των κανόνων, των αξιών, των πολιτικών και των διαδικασιών.

Μια παράμετρος που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά την εφαρμογή αυτού του μοντέλου είναι ότι όταν τα άτομα εστιάζουν στην αναβάθμιση συντελεστών απόδοσης όπως οι δεξιότητες, οι ικανότητες, η αριστεία και οι αξίες, πρέπει να διασφαλίζουν ότι το

επιδιώκουν με γνώμονα την ευημερία όλων. Επιπλέον, τα άτομα πρέπει να διαθέτουν τις αρετές της ηθικής, της εντιμότητας και της ειλικρίνειας. Για την εκτέλεση μιας εργασίας με επιτυχή και άριστο τρόπο οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν σαφή εικόνα για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και στη συνέχεια να πραγματοποιήσουν ενδελεχή έρευνα για τις πιθανές μεθόδους ή διαδικασίες ολοκλήρωσής της ώστε να επιλέξουν την πλέον αποτελεσματική και χρήσιμη.

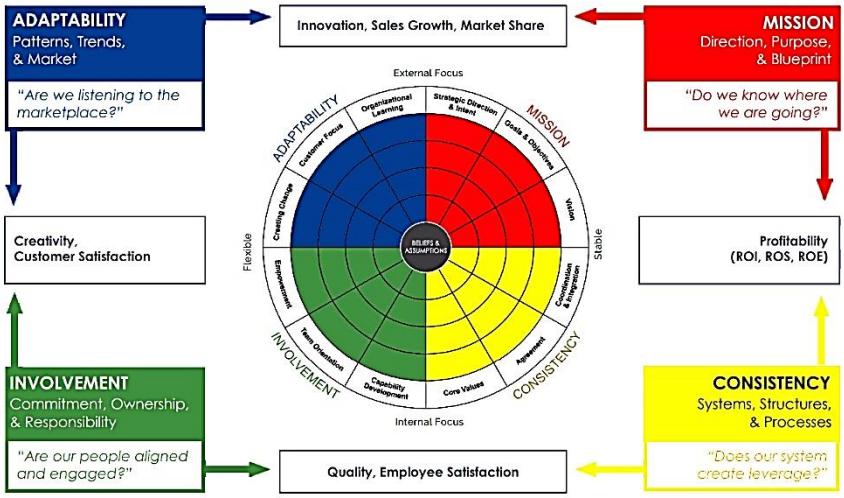
Επομένως, μέσα από το μοντέλο της Αξιοκρατίας, μπορεί κανείς να κατανοήσει ότι είναι απαραίτητο τα άτομα να εφαρμόσουν τις μεθόδους, τις στρατηγικές, τις προσεγγίσεις και τις διαδικασίες που θα αποδεικνύονται ωφέλιμες και θα προωθούν την ευημερία των μελών και των οργανισμών ως ένα ενιαίο σύνολο.

1.3.1.5 Το Μοντέλο του Denison

Το οργανωσιακό μοντέλο του Denison, χαρακτηρίζεται από τέσσερα βασικά στοιχεία, τη συμμετοχή, τη συνέπεια, την προσαρμοστικότητα και την αποστολή, τα οποία καθορίζουν τη συμπεριφορά του οργανισμού και διαμορφώνουν αντίστοιχα τέσσερεις τύπους κουλτούρας. Στον πυρήνα του μοντέλου εδράζονται οι πεποιθήσεις και οι υποθέσεις του οργανισμού, οι οποίες είναι οι βαθιές πτυχές της ταυτότητάς του που είναι συχνά δύσκολο να προσπελαστούν, αλλά αποτελούν τη μήτρα μέσα στην οποία πλάθεται η κουλτούρα του.

Το μοντέλο του Denison συνδέει την οργανωσιακή κουλτούρα με μετρήσεις απόδοσης όπως η αύξηση πωλήσεων, η ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, η καινοτομία, η ποιότητα κ.ά.. Ο Denison υποστήριξε ότι οι αποτελεσματικοί οργανισμοί σημειώνουν υψηλές βαθμολογίες και στα τέσσερα χαρακτηριστικά. Έτσι, οι επιτυχημένοι οργανισμοί είναι πιθανό να έχουν κουλτούρες προσαρμοστικές, αλλά εξαιρετικά συνεπείς και προβλέψιμες, που ταυτόχρονα ενθαρρύνουν τη συμμετοχικότητα σε ένα πλαίσιο αίσθησης κοινής αποστολής. Αυτό το μοντέλο χωρίζεται επίσης, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα, σε δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά στον βαθμό εξωστρέφειας ή εσωστρέφειας που διακρίνει έναν οργανισμό και η δεύτερη στον βαθμό προτίμησης στην ευελιξία ή στη σταθερότητα (Denison, 1990).

Εικόνα 1.3 Το μοντέλο του Denison



Πηγή: https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf

Σύμφωνα με το παραπάνω γράφημα προκύπτουν οι κάτωθι συνδυασμοί:

- Εσωστρέφεια
    - Συμμετοχή και συνέπεια

      Ένας οργανισμός με ισχυρή εσωτερική εστίαση είναι αφοσιωμένος στη δυναμική της εσωτερικής ολοκλήρωσης συστημάτων, δομών και διαδικασιών. Εκτιμά τους ανθρώπους του και διακρίνεται για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του. Η ισχυρή εσωτερική εστίαση έχει συνδεθεί με υψηλότερα επίπεδα ποιότητας και ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Εξωστρέφεια
    - Προσαρμοστικότητα και αποστολή

      Ένας οργανισμός με ισχυρή εξωτερική εστίαση δεσμεύεται να προσαρμόζεται και να αλλάζει ως απάντηση στο εξωτερικό περιβάλλον. Είναι προσανατολισμένος στην αγορά και έχει σαφή αίσθηση της κατεύθυνσής του. Μια ισχυρή εξωτερική εστίαση συνήθως επηρεάζει τα έσοδα, την αύξηση των πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς.
- Ευελιξία
    - Προσαρμοστικότητα και συμμετοχή

      Ένας ευέλικτος οργανισμός έχει την ικανότητα να αλλάζει ανταποκρινόμενος στο περιβάλλον με έντονη εστίαση στους πελάτες και στους ανθρώπους του. Συνδέεται συνήθως με υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας προϊόντων και

υπηρεσιών, δημιουργικότητας και γρήγορης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και των εργαζομένων.

- Σταθερότητα
    - Αποστολή και συνέπεια

      Ένας σταθερός οργανισμός έχει την ικανότητα να παραμένει σταθερά προσηλωμένος στους στόχους του και να έχει προβλέψιμη συμπεριφορά. Συνδέεται συνήθως με υψηλή απόδοση περιουσιακών στοιχείων, επενδύσεις και αύξηση πωλήσεων, καθώς και με έντονη επιχειρηματική παρουσία.

Υπάρχουν επίσης δύο σημαντικές τάσεις που πρέπει να επεξεργάζεται ένας επιτυχημένος οργανισμός. Η πρώτη τάση αφορά στη top-down και bottom-up διαχείριση του μάνατζμεντ και περιλαμβάνει τα στοιχεία της αποστολής και της συμμετοχής, τα οποία είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητά από τον οργανισμό. Για να είναι επιτυχής ένας οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να συνδέσει την αποστολή, τον σκοπό και τους στόχους του έτσι ώστε να δημιουργήσει ένα αίσθημα συμμετοχικότητας, δέσμευσης και ευθύνης για τους εργαζόμενους του. Η δεύτερη σημαντική τάση είναι η σύνδεση μεταξύ προσαρμοστικότητας και συνέπειας. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί μαθαίνουν πώς να εξισορροπούν την πρόκληση μεταξύ εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης και συνέπειας.

Σε όλες τις περιπτώσεις η ισορροπημένη διαχείριση μεταξύ των παραπάνω στοιχείων δημιουργεί τις προϋποθέσεις για έναν επιτυχημένο οργανισμό.

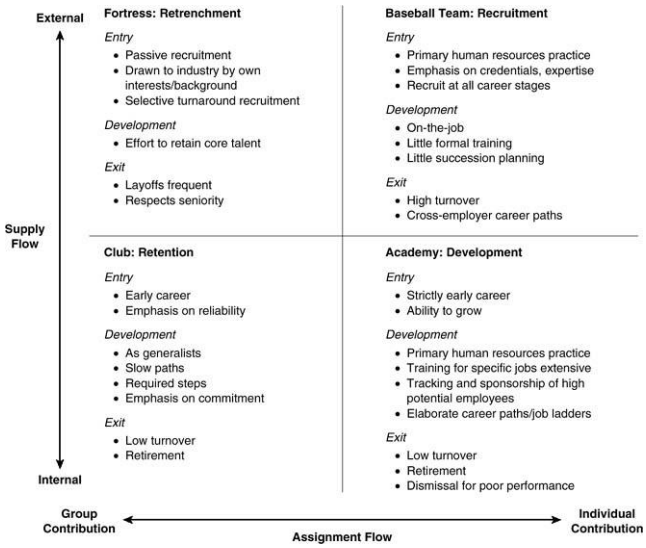
1.3.1.6 Το Μοντέλο των Sonnenfeld και Peiperl

Οι Sonnenfeld και Peiperl από την πλευρά τους, κατέγραψαν τέσσερεις τύπους κουλτούρας που ανταποκρίνονται σε τέσσερεις διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας των οργανισμών (Sonnenfeld & Peiperl , 1989, σ.σ. 588-600). Αυτοί είναι:

- *Academy culture:* αναφέρεται σε οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και μέλη με υψηλές δεξιότητες.
- *Baseball team:* τα μέλη, σε έναν τέτοιον οργανισμό, λειτουργούν ως ελεύθεροι επαγγελματίες, διαθέτουν υψηλές δεξιότητες με ανάλογες αμοιβές και έχουν ιδιαίτερα μεγάλη ζήτηση.
- *Club culture:* το βασικό χαρακτηριστικό του οργανισμού είναι η συμμετοχική εργασία των μελών του καθώς και η εξασφάλιση ενός πνεύματος πίστης και αφοσίωσης.

- *Fortress culture:* οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε καθεστώς εργασιακής ανασφάλειας, ενώ οι όποιες ευκαιρίες αφορούν μόνο εκείνους που διαθέτουν συγκεκριμένες δεξιότητες.

Εικόνα 1.4 Το μοντέλο των Sonnenfeld και Peiperl



Πηγή: https://sk.sagepub.com/reference/hdbk_career/n19.xml

1.3.1.7 Το Μοντέλο των Cooke και Lafferty

Οι Cooke και Lafferty εντόπισαν στις πρακτικές των οργανισμών τρεις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας[10]:

- *την εποικοδομητική*: με βασικές αξίες την αυτοπραγμάτωση, τον ανθρωποκεντρισμό, τη δημιουργία δεσμών και τα επιτεύγματα,
- *την παθητική/αμυντική*: όπου η εστίαση της προσοχής βρίσκεται στην έγκριση, στην εξάρτηση, στη συμφωνία ή στην αποφυγή,
- *την επιθετική/αμυντική*, όπου η εστίαση της προσοχής βρίσκεται στον ανταγωνισμό, στο άριστο αποτέλεσμα, στην ισχύ και στην αντίρρηση.

Οι Cooke και Lafferty ανέπτυξαν το εργαλείο Καταγραφής της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Inventory-O.C.I.), το οποίο με τη χρήση της δομής Circumplex, μετρά 12 σύνολα κανονιστικών πεποιθήσεων ή κοινών συμπεριφορικών προσδοκιών που σχετίζονται με τους τρεις παραπάνω τύπους κουλτούρας, τον εποικοδομητικό, τον παθητικό/αμυντικό και τον επιθετικό/αμυντικό. Αυτά τα πολιτισμικά

[10] https://www.toolshero.com/change-management/organizational-culture-inventory-oci/ (ημ/νια πρόσβασης 05-07-20)

πρότυπα θεωρείται ότι επηρεάζουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού, τα κίνητρά τους και την απόδοσή τους, την ικανοποίηση και το άγχος τους (Cooke & Szumai, 1993, σ.σ. 1299-1330).

Οι συμπεριφορικοί κανόνες που μετράει το O.C.I. καθορίζονται από δύο διαστάσεις. Η πρώτη διαχωρίζει το ενδιαφέρον για τα άτομα από το ενδιαφέρον για τα καθήκοντα. Ενώ η δεύτερη διαχωρίζει τις προσδοκίες για συμπεριφορές που οδηγούν σε εκπλήρωση υψηλού βαθμού ικανοποίησης αναγκών από τις προσδοκίες συμπεριφορών που οδηγούν στην εκπλήρωση χαμηλού βαθμού ικανοποίησης των αναγκών της ασφάλειας και της προστασίας, μέσα σε έναν οργανισμό. Τα 12 αυτά συμπεριφορικά πρότυπα που κυριαρχούν στον οργανισμό αφορούν στις ακόλουθες θεματικές ενότητες :

Πίνακας 1.1 Θεματικές ενότητες συμπεριφορικών προτύπων

Κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων	**Συμβατική κουλτούρα**
Αντιδραστική κουλτούρα	Κουλτούρα τελειομανίας
Ανθρωπιστική κουλτούρα	Κουλτούρα εξάρτησης
Κουλτούρα εξουσίας	Κουλτούρα επίτευξης
Κουλτούρα αποδοχής	Κουλτούρα αποφυγής
Ανταγωνιστική κουλτούρα	Κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης

Πηγή: https://www.humansynergistics.com/en-gb/change-solutions/organisations/assessments/organisational-culture-inventory

Οι 12 αυτές ομάδες, τοποθετούνται γύρω από μία δομή απεικόνισης που ονομάζεται circumplex. Αυτού του τύπου το σχεδιαστικό μοντέλο, χαρακτηρίζεται από μία κυκλική διάταξη των ομάδων, στις οποίες η απόσταση μεταξύ τους, δείχνει και τον βαθμό ομοιότητας και συσχετισμού τους. Οι συμπεριφορικοί κανόνες που μετράει το O.C.I. καθορίζονται και τοποθετούνται στην ανάλογη θέση στο κυκλικό υπόδειγμα απεικόνισης, σύμφωνα με τη θεωρία της διαπροσωπικής διάγνωσης της προσωπικότητας που διατύπωσε ο Leary και με βάση μελέτες για την προσωπικότητα (Leary, 1957, σ.σ. 265-341). Η ανάπτυξη της κυκλικής γραφικής απεικόνισης της οργανωσιακής κουλτούρας, επηρεάστηκε επίσης από τη θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow και από μελέτες για τη διακυβέρνηση. Όπως φαίνεται και στη γραφική απεικόνιση που ακολουθεί, ομάδες που έχουν συγγενή χαρακτηριστικά τοποθετούνται η μία δίπλα στην άλλη, ενώ ομάδες που παρουσιάζουν διακριτές διαφορές ή είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη, τοποθετούνται σε απόσταση. Οι ομάδες που βρίσκονται

στην δεξιά πλευρά του circumplex, αντανακλούν το ενδιαφέρον για τα άτομα, ενώ οι ομάδες που βρίσκονται στην αριστερή πλευρά αντανακλούν το ενδιαφέρον για τα καθήκοντα. Οι ομάδες που βρίσκονται στην άνω πλευρά, ευνοούν την εκπλήρωση υψηλών ιεραρχικά αναγκών ικανοποίησης, ενώ οι ομάδες που βρίσκονται στην κάτω πλευρά, δείχνουν την τάση για την εκπλήρωση χαμηλών ιεραρχικά αναγκών για εργασιακή ασφάλεια.

Εικόνα 1.5 Η δομή Circumplex

Πηγή: https://www.humansynergistics.com/files/html5/circumplex/#

1.3.1.8 Το Μοντέλο του Hofstede

Η θεωρία του Hofstede αναπτύχθηκε αρχικά με αφορμή σειρά ερευνών που διεξήγαγε μεταξύ των 117.000 υπαλλήλων της εταιρείας IBM, εγκαταστημένων σε περισσότερες από 50 χώρες κατά την περίοδο 1967-1973. Ο Hofstede θέλοντας να συνδέσει την εθνική με την οργανωσιακή κουλτούρα προσδιόρισε αρχικά τέσσερεις διαστάσεις που συναντώνται σε πρακτικές οργανισμών και μπορούσαν να διακρίνουν μία κουλτούρα από μία άλλη, ενώ αργότερα, σε συνεργασία με τους M.H. Bond (Hofstede & Bond, 1988, σ.σ. 1-6) και M.Minkov (Hofstede, 2010, σ. 6) πρόσθεσε την πέμπτη και την έκτη διάσταση. Η κάθε διάσταση αποτελεί μία πλευρά της κουλτούρας, που μπορεί να μετρηθεί βάσει συγκεκριμένων δεικτών και να συγκριθεί σε σχέση με άλλες (Gutterman , 2010). Οι διαστάσεις της κουλτούρας σύμφωνα με το μοντέλο του Hofstede είναι (Hofstede, 1994, σ.σ. 1-14):

- *ο δείκτης απόστασης ισχύος*: σε κοινωνίες με υψηλό δείκτη απόστασης ισχύος, μια άνιση, ιεραρχική κατανομή εξουσίας είναι αποδεκτή και οι άνθρωποι κατανοούν τη

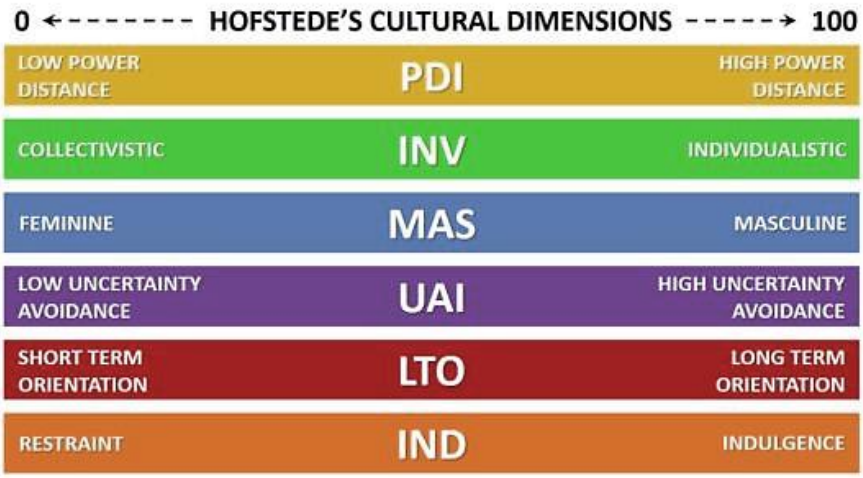
θέση τους στο σύστημα. Μια χαμηλή βαθμολογία σημαίνει ότι υπάρχει ευρεία κατανομή της εξουσίας και τα μέλη της κοινωνίας δεν αποδέχονται μη ισόρροπη κατανομή εξουσίας.

- *ατομικισμός έναντι κολεκτιβισμού:* η διάσταση αυτή αναφέρεται στη δύναμη των δεσμών που έχουν οι άνθρωποι με τους άλλους εντός της κοινότητας. Μια υψηλή βαθμολογία στον δείκτη του ατομικισμού υποδηλώνει αδύναμη διαπροσωπική σύνδεση μεταξύ εκείνων που δεν αποτελούν μέρος μιας βασικής «οικογένειας». Εδώ, οι άνθρωποι αναλαμβάνουν λιγότερη ευθύνη για τις πράξεις και τα αποτελέσματα των άλλων. Αντίθετα σε μια κολεκτιβιστική κοινωνία οι άνθρωποι είναι πιστοί στην ομάδα στην οποία ανήκουν και, σε αντάλλαγμα, η ομάδα θα υπερασπιστεί τα συμφέροντά τους. Σε αυτή την κατάσταση είναι έντονο το στοιχείο της αλληλοϋποστήριξης και οι άνθρωποι μεριμνούν για την ευημερία κάθε μέλους της ομάδας.
- *«αρρενωπότητα» εναντίον «θηλυκότητας»*: αυτή η διάσταση αναφέρεται στην κατανομή των ρόλων μεταξύ ανδρών και γυναικών. Στις ανδροκρατούμενες κοινωνίες, οι ρόλοι μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι διακριτοί και οι άνδρες αναμένεται να συμπεριφέρονται με δυναμισμό. Η επίδειξη επιτυχίας, δύναμης και ταχύτητας θεωρείται θετικό χαρακτηριστικό. Από την άλλη μεριά, στις γυναικοκρατούμενες κοινωνίες, υπάρχει επικάλυψη ρόλων. Η μετριοφροσύνη γίνεται αντιληπτή ως αρετή. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις αρμονικές σχέσεις ειδικότερα με τους άμεσους προϊσταμένους, καθώς και στη δημιουργία ομάδων με άτομα που συνεργάζονται καλά μεταξύ τους.
- *ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας*: αυτή η διάσταση περιγράφει πόσο καλά οι άνθρωποι μπορούν να αντιμετωπίσουν το άγχος. Σε κοινωνίες με υψηλή βαθμολογία σε αυτόν τον δείκτη, οι άνθρωποι προσπαθούν να κάνουν τη ζωή τους όσο το δυνατόν πιο προβλέψιμη και ελεγχόμενη. Εάν διαπιστώσουν ότι δε μπορούν να ασκήσουν έλεγχο στη ζωή τους μπορεί να αρχίσουν να συμπεριφέρονται μοιρολατρικά. Αντίστοιχα, οι άνθρωποι σε χώρες με χαμηλή βαθμολογία τείνουν να είναι πιο χαλαροί, ανοιχτοί και δεκτικοί στη διαφορετικότητα. Να επισημάνουμε εδώ, ότι σύμφωνα με τον Hofstede, η αποφυγή της αβεβαιότητας δεν είναι συνώνυμη με την αποφυγή του ρίσκου, καθώς υποστηρίζει ότι μπορεί να υπάρχουν άτομα σε χώρες με υψηλό δείκτη αβεβαιότητας που είναι διατεθειμένα να αναλάβουν ρίσκο, ακριβώς επειδή αυτό μειώνει τις ασάφειες ή αποτρέπει την αποτυχία.

- *μακροπρόθεσμος έναντι του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού*: η διάσταση αυτή ορίζει τον βαθμό που μια κοινωνία προσανατολίζεται στο μέλλον ή το παρόν. Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μία κοινωνία διατηρεί δεσμούς με το παρελθόν της και πως αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του μέλλοντος. Κοινωνίες με χαμηλή βαθμολογία σε αυτήν την διάσταση, επιλέγουν συνήθως να διατηρούν πιστά τις παραδόσεις τους, ενώ παράλληλα βλέπουν με καχυποψία κάθε αλλαγή και δεν είναι ανοιχτές στην καινοτομία.
- *επιείκεια έναντι συγκράτησης*: η διάσταση αυτή ορίζει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας προσπαθούν να ελέγξουν τις επιθυμίες και τις παρορμήσεις τους. Περιγράφει ουσιαστικά το κατά πόσο τα μέλη μιας κοινωνίας δείχνουν ανοχή σε βασικές ανθρώπινες αδυναμίες. Ο χαμηλός έλεγχος προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των επιθυμιών, στην εκτίμηση του ελεύθερου χρόνου, στη διασκέδαση και στην απόλαυση της ζωής, ενώ κοινωνίες με υψηλό έλεγχο θέτουν περιορισμούς και προωθούν την αυτοπειθαρχία.

Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζεται σχηματικά το μόντελο του Hofstede.

Εικόνα 1.6 Το μόντελο του Hofstede



Πηγή: https://www.business-to-you.com/hofstedes-cultural-dimensions/

1.3.1.9 Το Διαπολιτισμικό Μοντέλο του Trompenaars

Η επίδραση που ασκεί η εθνική στην οργανωσιακή κουλτούρα, υποστηρίχθηκε με έμφαση και από τον Trompenaars, ο οποίος θεωρεί πως οι διαφορές ανάμεσα στις εθνικές κουλτούρες, συντελούν στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού, περισσότερο ακόμα και από παράγοντες όπως η τεχνολογία, τα οικονομικά συστήματα κ.ά. Το

μοντέλο του Trompenaars εστιάζει περισσότερο σε εσωτερικές μεταβλητές ενός οργανισμού και αποτυπώνει τέσσερα είδη οργανωσιακής κουλτούρας συνδέοντας τον κάθε τύπο με συγκεκριμένες εθνικές κουλτούρες[11].

Οι τέσσερεις τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας κατά τον Trompenaars είναι της οικογένειας, του πύργου του Eiffel, του κατευθυνόμενου πυραύλου και της θερμοκοιτίδας. Ο καθένας από τους παραπάνω τύπους παρουσιάζει διακριτές διαφορές από τους υπόλοιπους στον τρόπο που τα μέλη των οργανισμών σκέφτονται και μαθαίνουν, υιοθετούν αλλαγές και παρακινούν, ανταμείβουν και επιλύουν τις διαφορές τους. Αναλυτικότερα (Trompenaars & Hampden-Turner, 2000, σ.σ. 157-177):

- *η κουλτούρα της οικογένειας*: σε αυτή την κουλτούρα λειτουργεί μια ιεραρχία ανάλογη με αυτή της οικογένειας που βασίζεται στις σχέσεις εξουσίας (παιδιού-γονέα) και δίνει έμφαση στην προσωπική επικοινωνία. Ο ηγέτης αναλαμβάνει τον ρόλο του γονέα που γνωρίζει καλύτερα από τους υπόλοιπους αυτό που πρέπει να γίνει, καθώς και τι είναι προς όφελος τους. Αν και μια τέτοια προσέγγιση θα μπορούσε να θεωρηθεί αυταρχική, το κλίμα οικειότητας και συνεργασίας που επικρατεί, καθώς και ο θαυμασμός προς το πρόσωπο του ηγέτη που λειτουργεί ως πρότυπο μίμησης, ακυρώνουν αυτό το χαρακτηριστικό.
- *η κουλτούρα του πύργου του Eiffel*: παραπέμπει ευθέως στο ιεραρχικό, γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber, καθώς αντιγράφει τα βασικότερα χαρακτηριστικά του. Οι εργαζόμενοι οφείλουν υπακοή στις εντολές των προϊσταμένων και υπάρχουν διακριτοί ρόλοι σε κάθε επίπεδο. Υποκαθίσταται, δηλαδή, η ατομικότητα και η προσωπική ιδιαιτερότητα του κάθε εργαζόμενου με την ιδέα του κοινωνικού ρόλου που ορίζεται μέσα από νόρμες και κανόνες του οργανισμού. Η άκαμπτη γραφειοκρατική δομή δυσχεραίνει τις αλλαγές καθώς οι αξίες και οι ρόλοι είναι εδραιωμένοι βαθιά.
- *η κουλτούρα του κατευθυνόμενου πυραύλου*: η διαφοροποίησή της σε σχέση με τις δύο προαναφερόμενες έγκειται στην εστίασή της στην ισονομία και στην ισοπολιτεία. Παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά με την κουλτούρα του πύργου του Eiffel, όπως για παράδειγμα ότι είναι απρόσωπη και προσανατολισμένη προς την εργασία. Δίνεται έμφαση στην τήρηση των διαδικασιών με σκοπό την ενίσχυση της στρατηγικής του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του. Η ισονομία προάγεται μέσα από την απασχόληση έμπειρων, ικανών και εξειδικευμένων εργαζομένων, οι οποίοι εκτελούν

[11] http://changingminds.org/explanations/culture/trompenaars_four_cultures.htm (ημ/νια πρόσβασης 10-07-20)

το έργο τους σε ένα κλίμα συνεργασίας και όχι κυρίως βάσει των εντολών που δέχονται. Και σε αυτήν την περίπτωση εμφανίζεται αυξημένη γραφειοκρατία λόγω της εξειδίκευσης και της εμμονής στην τήρηση των διαδικασιών όχι, όμως, λόγω των συναισθηματικών δεσμών και των ρόλων, όπως συμβαίνει στις δύο προηγούμενες.

- *η κουλτούρα της θερμοκοιτίδας*: υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί υπάρχουν για να χρησιμεύουν ως θερμοκοιτίδες για την αυτοέκφραση και την αυτοεκπλήρωση των εργαζομένων περισσότερο από οτιδήποτε άλλο. Πρόκειται για μία προσέγγιση η οποία εστιάζει στη μείωση της οργανωσιακής δομής και της αξίας της κουλτούρας. Μέσα από αυτή την κουλτούρα οι εργαζόμενοι απελευθερώνονται από τη ρουτίνα, αναλαμβάνουν δημιουργικές δραστηριότητες, εκφράζουν ελεύθερα την άποψή τους, ασκούν κριτική και επιδιώκουν την εύρεση νέων πόρων και την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Η κουλτούρα αυτή συχνά εμφανίζεται σε περιβάλλοντα νεοφυών και καινοτόμων επιχειρήσεων που συγκροτούνται από δημιουργικές ομάδες χωρίς προηγούμενες δεσμεύσεις. Κάποιοι θεωρούν ότι αυτός ο τύπος κουλτούρας θα αποτελέσει το κυρίαρχο μοντέλο στο άμεσο μέλλον.

Στο γράφημα που ακολουθεί αποτυπώνονται σχηματικά οι τύποι κουλτούρας του διαπολιτισμικού μοντέλου των Trompenaars και Hampden-Turner.

Εικόνα 1.7 Οι τέσσερεις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας των Trompenaars & Hampden-Turner

Πηγή: Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2020). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business

1.3.1.10 Το μοντέλο των Goffee and Jones

Σε αυτή την προσέγγιση, οι Goffee και Jones έχουν κατηγοριοποιήσει την κουλτούρα πάνω σε δύο διαστάσεις, την κοινωνικότητα και την αλληλεγγύη (Goffee & Jones , 1998, σ.σ. 21-44). Ως αλληλεγγύη θεωρείται ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι έχουν κοινά καθήκοντα, ενδιαφέροντα και τρόπο σκέψης. Η λογική είναι η κύρια κινητήρια δύναμη πίσω από τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Η κοινωνικότητα από την άλλη εκφράζεται μέσα από την εκτίμηση και το αμοιβαίο ενδιαφέρον για τους άλλους. Κατά συνέπεια, η λήψη αποφάσεων εδράζεται πάνω στο συναίσθημα και στην κοινωνική κατανόηση. Οργανισμοί με υψηλό βαθμό κοινωνικότητας εστιάζουν στους ανθρώπους και στις διαδικασίες, ενώ εκείνοι με χαμηλό βαθμό στα αποτελέσματα. Σε κάθε μία από τις δύο διαστάσεις υπάρχουν θετικές και αρνητικές πλευρές. Αλληλεγγύη με θετικό πρόσημο δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, ενώ αλληλεγγύη με αρνητικό πρόσημο, που σημαίνει ότι υπάρχει έλλειψη αλληλοεκτίμησης και αλληλοσεβασμού, μπορεί να οδηγήσει σε εσωτερικές συγκρούσεις ή στην προώθηση των προσωπικών συμφερόντων σε βάρος των συμφερόντων του οργανισμού. Η θετική κοινωνικότητα, από την άλλη πλευρά, είναι μια κατάσταση όπου οι άνθρωποι αλληλοϋποστηρίζονται για την επίτευξη των στόχων τους, ενώ η αρνητική κοινωνικότητα είναι μια κατάσταση που δείχνει ανοχή στα λάθη και στην κακή απόδοση των άλλων στο όνομα της διατήρησης των καλών σχέσεων.

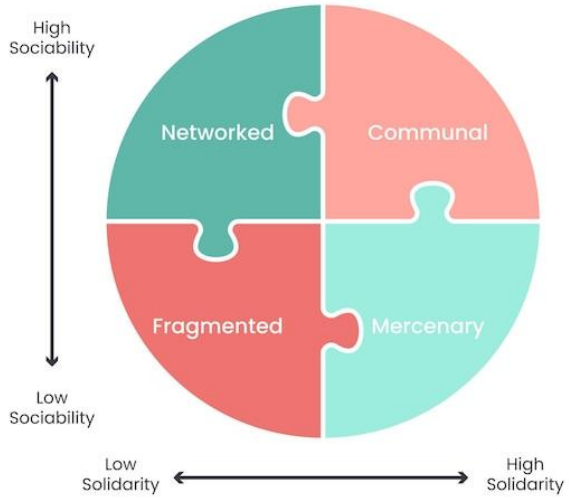
Όταν οι δύο αυτές διαστάσεις (κοινωνικότητα - αλληλεγγύη) διαβαθμίζονται ανάλογα με το επίπεδό τους (υψηλό - χαμηλό) και συνδυάζονται μεταξύ τους, προκύπτουν 4 διακριτοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, όπως περιγράφονται παρακάτω:

- *κουλτούρα δικτύου*: αυτού του είδους η κουλτούρα διακρίνεται από υψηλό βαθμό κοινωνικότητας και χαμηλό βαθμό αλληλεγγύης. Εδώ οι εργαζόμενοι θεωρούνται φίλοι ή μέλη μιας οικογένειας, βοηθούν ο ένας τον άλλο με προθυμία και μοιράζονται πληροφορίες. Ωστόσο, μια τέτοια κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει σε ανοχή χαμηλής απόδοσης και της δημιουργίας κλειστών ομάδων.
- *κατακερματισμένη κουλτούρα*: χαρακτηριστικό της είναι το χαμηλό επίπεδο τόσο κοινωνικότητας όσο και αλληλεγγύης. Οργανισμοί με αυτό το είδος κουλτούρας είναι δυσλειτουργικοί, αντιμετωπίζουν προβλήματα, ενώ τα μέλη τους χαρακτηρίζονται από ατομικισμό και χαμηλή ταύτιση με τον οργανισμό. Η έλλειψη κοινωνικότητας και αλληλεγγύης έχει σαν αποτέλεσμα την αδυναμία διακυβέρνησης και την απουσία προσανατολισμού.

- *κουλτούρα μισθοφόρου*: διακρίνεται από χαμηλό επίπεδο κοινωνικότητας και υψηλό αλληλεγγύης. Εδώ οι οργανισμοί εστιάζουν στη στρατηγική και στην κυριαρχία στην αγορά. Έχουν ξεκάθαρες προτεραιότητες και αντιδρούν γρήγορα σε εξωτερικά γεγονότα. Τα μέλη τους είναι αποφασισμένα να επιτύχουν τους στόχους και να φέρουν σε πέρας τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί, διότι έχουν μια αίσθηση σκοπού. Ωστόσο, η αρνητική όψη αυτού του είδους οργανισμού είναι πως οι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση τυγχάνουν απαξιωτικής συμπεριφοράς.
- *κοινοτική κουλτούρα*: χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό τόσο κοινωνικότητας όσο και αλληλεγγύης. Σε αυτούς τους οργανισμούς τα μέλη αναπτύσσουν ένα αίσθημα του ανήκειν και κοινής ταυτότητας αλλά ταυτόχρονα υπάρχει και μία εστίαση στην επίτευξη των στόχων. Οι εργαζόμενοι έχουν κοινούς στόχους και παράλληλα συνδέονται με ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς. Συνήθως, μάλιστα, αυτού του είδους η κουλτούρα συναντάται σε νέες, μικρές και γρήγορα ανερχόμενες εταιρείες. Το αρνητικό στοιχείο ενός τέτοιου οργανισμού είναι ότι απαιτεί πλήρη αφοσίωση από τα μέλη του, ακόμα και σε βάρος της ιδιωτικής τους ζωής.

Οι δύο διαστάσεις περιγράφονται γραφικά από το μοντέλο Goffee and Jones Double-S που ακολουθεί. Πρόκειται για μια μήτρα που προσδιορίζει τέσσερεις διαφορετικούς τύπους κουλτούρας ανάλογα με τα επίπεδα αλληλεγγύης και κοινωνικότητας.

Εικόνα 1.8 Το μοντέλο των Goffee and Jones



Πηγή: https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together

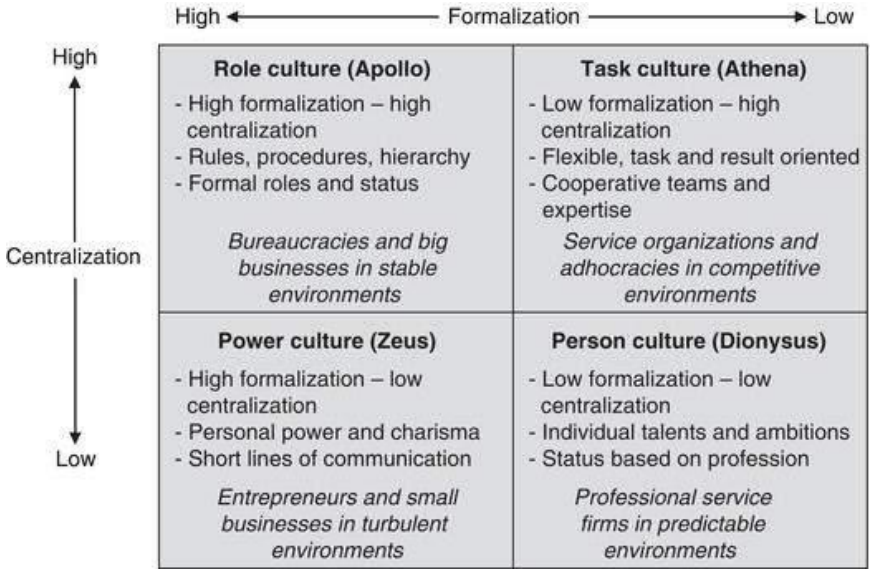
1.3.1.11 Το μοντέλο των Harrison και Handy

Σύμφωνα με τους Harrison και Handy υπάρχουν τέσσερεις διαφορετικοί τύποι κουλτούρας, οι οποίοι έχουν πάρει το όνομά τους από τέσσερεις θεούς των Αρχαίων Ελλήνων: Δίας, Απόλλων, Αθηνά και Διόνυσος (Handy, 1995, σ.σ. 14-16).

- *Δίας ή κουλτούρα της ισχύος*: κύριο χαρακτηριστικό της είναι η εξουσία. Διαμορφώνεται από τον επικεφαλής του οργανισμού (π.χ. τον ιδρυτή του) και διακρίνεται από ένα απολυταρχικό και συγκεντρωτικό κλίμα. Τα μέλη οφείλουν να δείχνουν αφοσίωση και υπακοή και να επιτυγχάνουν τους στόχους εφόσον επιθυμούν να διατηρήσουν τη θέση τους. Στόχος είναι ο απόλυτος έλεγχος και η εξουσία, ταυτόχρονα με την εξάλειψη κάθε αντίθεσης ή αντίστασης.
- *Απόλλων ή κουλτούρα του ρόλου*: συναντάται σε οργανισμούς όπου η ιεραρχία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Ο οργανισμός είναι ένα σύστημα στο οποίο οι κανόνες διασφαλίζουν τη σταθερότητα και τη συνοχή των λειτουργιών του οργανισμού, αναθέτοντας ξεκάθαρους ρόλους και αρμοδιότητες. Κύρια χαρακτηριστικά είναι η νομιμότητα, η τάξη και η τυπικότητα.
- *Αθηνά ή κουλτούρα της επίτευξης:* δίνει έμφαση στη συνεργασία, την ομαδική προσπάθεια και τη συνεισφορά των υπαλλήλων στην επίλυση προβλημάτων. Τα μέλη του οργανισμού αξιολογούνται βάσει των ικανοτήτων, της εμπειρίας και της απόδοσής τους. Η δημιουργικότητα και ο επαγγελματισμός είναι τα κύρια χαρακτηριστικά και κίνητρο αποτελεί η επίδειξη αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην εργασία. Η εξειδίκευση υπερισχύει της θέσης και στόχος είναι ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.
- *Διόνυσος ή κουλτούρα με προσανατολισμό στο άτομο:* στο επίκεντρο αυτής της κουλτούρας βρίσκεται το άτομο. Τα μέλη επιθυμούν ανεξαρτησία, ευελιξία και ελευθερία και χρησιμοποιούν τις διαπροσωπικές σχέσεις και μεθόδους διαπραγμάτευσης για να επιτύχουν τους στόχους. Δίδεται έμφαση στο ταλέντο, στην εμπειρία και στη δημιουργικότητα. Οι οργανισμοί εστιάζουν στην εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών τους, ενώ η ιεραρχία και οι μηχανισμοί ελέγχου λειτουργούν μόνο προς την κατεύθυνση αυτή.

Τα μοντέλα αυτά παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα:

Εικόνα 1.9 Το μοντέλο των Harrison και Handy



Πηγή:https://www.mbaknol.com/management-principles/charles-handys-model-of-organizational-culture/

1.3.1.12 Το Μοντέλο των Deal και Kennedy

Οι Deal και Kennedy, μετά από μελέτες επιχειρήσεων στις Η.Π.Α., κατέληξαν και αυτοί σε ένα σχήμα με τέσσερεις τύπους κουλτούρας που διαμορφώνονται από δύο παράγοντες (Deal & Kennedy, σ.σ. 109-117).

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- *ο βαθμός κινδύνου* που συνδέεται με τις βασικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης και
- *η ταχύτητα επανατροφοδότησης* σχετικά με τις ενέργειες και τις στρατηγικές.

Οι τύποι κουλτούρας που προέκυψαν είναι:

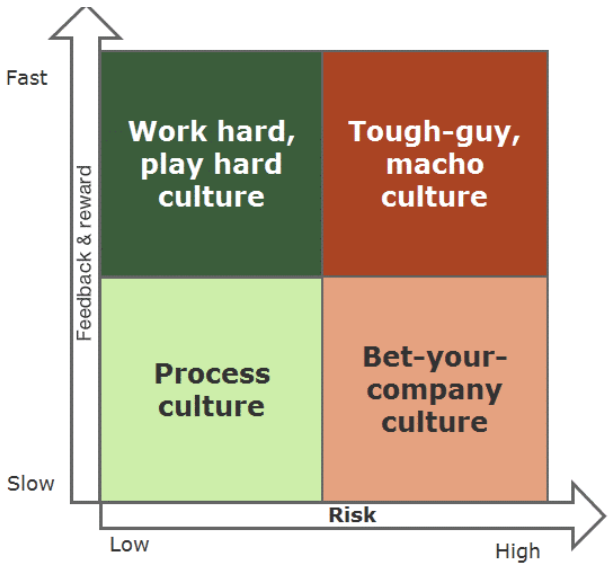
- *ανδροπρεπής κουλτούρα*: συνδέεται συχνά με άτομα που δε φοβούνται να αναλάβουν ρίσκο και περιμένουν γρήγορη ανατροφοδότηση. Προσβλέπουν στην αναγνώριση, είναι έντονα ανταγωνιστικοί, δύσκολα διαχειρίσιμοι και δε διακατέχονται από ομαδικό και συνεργατικό πνεύμα. Αυτή η κουλτούρα εντοπίζεται συνήθως σε οργανισμούς με απρόσωπο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο για να ανταπεξέλθουν οι εργαζόμενοι απαιτείται πολύ υψηλός βαθμός αυτοπεποίθησης.
- *κουλτούρα της σκληρής δουλειάς-καλής αμοιβής*: είναι μια κουλτούρα που επικεντρώνεται στις αποδόσεις-πωλήσεις, όπου οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν λίγα ρίσκα και λαμβάνουν άμεση ανατροφοδότηση για τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους. Τα πρότυπα σε μια τέτοια κουλτούρα είναι πιθανό να είναι εργαζόμενοι που σημειώνουν εξαιρετικές αποδόσεις, οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στον εσωτερικό ανταγωνισμό και παρακινούνται από επιπλέον ανταμοιβές. Τα άτομα

σε έναν τέτοιο οργανισμό χαρακτηρίζονται συνήθως από αισιοδοξία και θετική σκέψη και τους αρέσει το κυνήγι των στόχων. Ανάλογα με τη διαχείριση που ασκείται μέσα σε αυτό το μοντέλο, μπορεί είτε οι εργαζόμενοι να εργαστούν συλλογικά για να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού, είτε λόγω χαμηλών αποδόσεων να δημιουργηθεί ένα κλίμα φόβου που λειτουργεί αποθαρρυντικά.

- *κουλτούρα της μακροπρόθεσμης επένδυσης*: πρόκειται για ένα περιβάλλον υψηλού κινδύνου, αργής ανατροφοδότησης, που συνδέεται με την καινοτομία και την ανάπτυξη. Στηρίζεται στην ομαδική εργασία, στην αναγνώριση της σημασίας της αλληλεξάρτησης για την επίτευξη των στόχων και στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Ένας κίνδυνος που εντοπίζεται σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας είναι ότι η υπερβολική αφοσίωση στην ομαδικότητα και στην επιθυμία για την υλοποίηση μιας ιδέας της ομάδας, δεν επιτρέπει τη σφαιρική και αντικειμενική εξέτασή της, εμποδίζοντάς τους να δουν και τυχόν εναλλακτικές.
- *κουλτούρα των διαδικασιών*: σε έναν τέτοιο τύπο κουλτούρας που εστιάζει στην τήρηση των διαδικασιών, το ρίσκο είναι χαμηλό, η ανατροφοδότηση είναι αργή και οι εργαζόμενοι δεν ασκούν μεγάλη επιρροή στην οργανωτική δραστηριότητα, για αυτό και υπάρχει μικρός βαθμός σύνδεσης μεμονωμένων οργανωτικών αποφάσεων με τους γενικούς στόχους του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι τείνουν να εστιάζουν στην ακριβή τήρηση των διαδικασιών θεωρώντας ότι με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός θα επιτύχει τους στόχους του. Η τεχνογνωσία και η συνέπεια εκτιμώνται ιδιαίτερα σε μια τέτοια κουλτούρα, αυτό όμως μπορεί να δυσχεραίνει την επιτάχυνση των διαδικασιών ή τις οργανωσιακές αλλαγές. Ένα τέτοιο περιβάλλον δεν ευνοεί την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα.

Τα μοντέλα αυτά παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα:

Εικόνα 1.10 Το Μοντέλο των Deal και Kennedy



Πηγή: https://www.mbaknol.com/human-resource-management/deal-and-kennedys-organizational-culture-model/

1.3.1.13 Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών των Cameron και Quinn

Ένα από τα επικρατέστερα μοντέλα μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας, που αναπτύχθηκε από τους Cameron και Quinn, είναι αυτό των ανταγωνιστικών αξιών. Εδράζεται στην ιδέα ότι δύο βασικές διαστάσεις, του ελέγχου και του προσανατολισμού, διαμορφώνουν τέσσερεις τύπους κουλτούρας (Cameron & Quinn, 2006, σ.σ. 37-44). Η πρώτη διάσταση κινείται σε ένα συνεχές, όπου τα δύο άκρα είναι η ευελιξία και ο έλεγχος, ενώ η δεύτερη σε ένα συνεχές μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού προσανατολισμού του οργανισμού. Συνδυαστικά αυτές οι δύο διαστάσεις διαμορφώνουν, όπως προαναφέραμε, τους εξής τέσσερεις τύπους κουλτούρας: τη συνεργατική, τη δημιουργική, την ανταγωνιστική και την ελεγκτική, όπως αυτές αναλύονται στη συνέχεια:

- *η συνεργατική κουλτούρα ή κουλτούρα της φυλής (Collaborate - Clan)*: αυτός ο τύπος κουλτούρας υιοθετεί μια οικογενειακή προσέγγιση στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού και οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται και συνεργάζονται σα μέλη μιας οικογένειας. Δεν είναι κυρίαρχο χαρακτηριστικό ο ανταγωνισμός, αλλά η ελεύθερη έκφραση των εργαζομένων, το φιλικό περιβάλλον, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η αλληλοϋποστήριξη, η συνοχή, η αφοσίωση και η δέσμευση των υπαλλήλων. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι ο οργανισμός λειτουργεί ως μία γονεϊκή φιγούρα που δείχνει ενδιαφέρον για τα παιδιά του, ενώ ο επικεφαλής ως μέντορας που συμβουλεύει

και ενεργοποιεί τους εργαζόμενους. Η ηγεσία είναι μεν αρμόδια για τη λήψη αποφάσεων, αλλά όταν αυτές αφορούν στη συνολική λειτουργία του οργανισμού ή σε ζητήματα που αφορούν στους εργαζόμενους, τότε διοργανώνονται συναντήσεις και συζητήσεις. Η ηγεσία πιστεύει στη συμμετοχική διοίκηση και στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Οι κρίσιμοι παράγοντες για την αποτελεσματική λειτουργία ενός τέτοιου οργανισμού είναι η τήρηση των παραδόσεων, η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη, η αυτοδέσμευση, η ομαδικότητα, η συναίνεση, ενώ για την ανέλιξη λαμβάνεται υπόψη ως κυρίαρχο κριτήριο ο βαθμός αφομοίωσης της κουλτούρας του οργανισμού. Οι πελάτες θεωρούνται ως συνέταιροι και υπό μία έννοια ανήκουν στον ευρύτερη οικογένεια του οργανισμού. Κριτήριο επιτυχίας είναι το κλίμα στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Παρά τα θετικά του χαρακτηριστικά, το μοντέλο αυτό εμφανίζει μία αδυναμία στην προώθηση της καινοτομίας, μοιάζει να λειτουργεί ανασταλτικά στην εφαρμογή επιστημονικών και πρωτοποριακών μεθόδων, για αυτό η εκτίμησή του στους επιχειρηματικούς κύκλους είναι περιορισμένη.

- *η δημιουργική κουλτούρα ή κουλτούρα της σκοποκρατίας (Create - Adhocracy)*: η σκοποκρατία υιοθετεί τη δημιουργικότητα, προωθεί την καινοτομία, την ανάληψη πρωτοβουλιών και ρίσκου, δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα, στον πειραματισμό και στα πρωτοποριακά προϊόντα. Κατά συνέπεια οι οργανισμοί τείνουν να είναι ευέλικτοι και να προσαρμόζονται άμεσα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η καλή διαχείριση των πόρων είναι θεμελιώδους σημασίας και συντελεί στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα το οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν ικανοποιητικά τα καθήκοντά τους. Αν και δεν υπάρχει αυστηρή περιγραφή των αρμοδιοτήτων, η διεκπεραίωση των εργασιών και των στόχων επιτυγχάνεται μέσα από την ευαισθητοποίηση, την επικοινωνία, την επιμέλεια, την επινοητικότητα, την ευσυνειδησία, αλλά και την τήρηση κανόνων ηθικής. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον απαιτείται η συνεχής αναβάθμιση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να ενισχύεται η προσαρμοστικότητα του οργανισμού.
- *η ανταγωνιστική κουλτούρα ή κουλτούρα της αγοράς (Compete - Market)*: η κουλτούρα της αγοράς δίνει προτεραιότητα στην επιτυχία, η οποία συνδέεται άμεσα με την κερδοφορία. Κάθε επιλογή εξυπηρετεί έναν στόχο που ευθυγραμμίζεται με τον ευρύτερο στόχο του οργανισμού. Η ηγεσία είναι σκληρή και απαιτητική. Οργανισμοί με κουλτούρα αγοράς, είναι προσανατολισμένοι στα αποτελέσματα και εστιάζουν στην

εξωτερική επιτυχία παρά στην εσωτερική ικανοποίηση. Είναι ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν τη διαρκή βελτίωση της θέσης του οργανισμού στην αγορά, για αυτό το λόγο εστιάζουν στους πελάτες και στους προμηθευτές. Αυτός ο εξωτερικός προσανατολισμός μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία, αλλά από την άλλη μεριά, ελλοχεύει ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι να μην είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε τόσο ανταγωνιστικά περιβάλλοντα και να μην ολοκληρώνουν επιτυχώς τα καθήκοντά τους.

- *η ελεγκτική κουλτούρα ή κουλτούρα της ιεραρχίας (Control - Hierarchy)*: αυτός ο τύπος εστιάζει στον συντονισμό, στη σταθερότητα και στην προβλεψιμότητα που επιτυγχάνονται μέσα από σύνθετους κανόνες και κανονισμούς. Έχει πολλά κοινά σημεία με το μοντέλο της γραφειοκρατίας που περιέγραψε ο Max Weber. Οι οργανισμοί με κουλτούρα ιεραρχίας τηρούν την παραδοσιακή οργανωτική δομή, επικεντρώνονται στην εσωτερική οργάνωση μέσω μιας σαφούς αλυσίδας διοίκησης και πολλαπλών βαθμίδων διαχείρισης που διαχωρίζουν τους εργαζόμενους και την ηγεσία. Εκτός από την άκαμπτη δομή, υπάρχει συχνά και ένας ενδυματολογικός κώδικας που πρέπει να ακολουθούν οι εργαζόμενοι. Υπάρχει ένας σαφώς καθορισμένος τρόπος να γίνονται τα πράγματα, που καθιστά αυτούς τους οργανισμούς, σταθερούς και άκαμπτους, χωρίς ανάληψη ρίσκου και πρωτοβουλίας και χωρίς περιθώρια δημιουργικότητας. Καθώς ο οργανισμός έχει προτεραιότητα έναντι του εργαζόμενου, δεν παρέχονται κίνητρα για την προσωπική του εξέλιξη και βελτίωση.

Οι Cameron και Quinn ανέπτυξαν ένα εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, τόσο της τρέχουσας, όσο και της επιθυμητής, το οποίο ονόμασαν Εργαλείο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument - O.C.A.I.). Αποτελεί μια έγκυρη ερευνητική μέθοδο, ένα από τα πλέον διαδεδομένα πλαίσια για την αξιολόγηση και τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο χρησιμοποιείται από χιλιάδες οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Αναλυτικά όμως για τον τρόπο εφαρμογής του εργαλείου, τη διαδικασία εξαγωγής των αποτελεσμάτων και τη μεθοδολογία ανάλυσής τους, θα αναφερθούμε στο κεφάλαιο της μελέτης περίπτωσης, καθώς αποτελεί μία από τις μεθόδους που ακολουθήσαμε για τη διεξαγωγή της έρευνάς μας. Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζεται το μοντέλο των Cameron και Quinn.

Εικόνα 1.11 Το μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών των Cameron και Quinn

Πηγή: https://www.O.C.A.I.-online.com

Σε όλα τα παραπάνω μοντέλα διακρίναμε μια ισχυρή προσπάθεια η οργανωσιακή κουλτούρα να αξιολογηθεί και κατά συνέπεια να ταξινομηθεί με τρεις βασικές παραμέτρους. Αυτές οι παράμετροι είναι: η εξουσία, η συνεργασία και ο προσανατολισμός. Με τον όρο εξουσία αναφερόμαστε τόσο στον τρόπο άσκησής της, όσο και στη σχέση εξουσιαστή-εξουσιαζόμενου. Με τον όρο συνεργασία εξετάζουμε σε μια συνεχή γραμμή, τον βαθμό ατομικισμού στη δράση κάθε εργαζόμενου. Και, τέλος, με τον όρο προσανατολισμός αποτυπώνουμε την προσήλωση στο αποτέλεσμα ή στις διαδικασίες. Οι τρεις παράμετροι διαθέτουν έναν επαρκή βαθμό αυτονομίας αλλά ταυτόχρονα, η μεταβολή κάθε μιας παραμέτρου επηρεάζει την άλλη. Θεωρούμε, λοιπόν, ότι, κάθε οργανισμός μπορεί να χαρτογραφηθεί ως προς την κουλτούρα του αν παρατηρήσουμε και ταυτόχρονα συσχετίσουμε τις παραπάνω παραμέτρους. Η περαιτέρω βεβαίως χαρτογράφηση κάθε μιας από τις συνιστώσες αυτές απαιτεί ενδελεχή έρευνα. Γνωρίζουμε από τη Θεωρία του Μάνατζμεντ ότι για να αξιολογηθεί κάτι πρέπει να μπορεί να μετρηθεί. Για αυτό, ολοκληρώνοντας το Πρώτο Κεφάλαιο, θα ασχοληθούμε με τους τρόπους αξιολόγησής της και κατόπιν με τα κριτήρια επιλογής της βέλτιστης για έναν οργανισμό.

1.3.2 Αξιολόγηση και μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας

Πέραν της τυπολογίας της οργανωσιακής κουλτούρας που διεξοδικά αναπτύξαμε παραπάνω, είναι εξαιρετικά σημαντικό για την ανάλυσή της αλλά και για τη διαμόρφωσή της ή τον μετασχηματισμό της να μπορούμε να την αποτυπώνουμε αριθμητικά, δηλαδή με κάποιο τρόπο να την μετράμε. Έτσι λοιπόν αναπτύχθηκαν μέθοδοι αξιολόγησης και μέτρησής της, τις οποίες μελέτησαν οι Ashkanasy κ.ά. και κατέληξαν σε κάποια ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Εστίασαν σε δεκαοκτώ διαφορετικές πρακτικές και προσεγγίσεις που διαχρονικά χρησιμοποιήθηκαν και διαπίστωσαν ότι δέκα είναι οι κύριες διαστάσεις που κατεξοχήν διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα και είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη κατά τη σύνταξη ενός ερωτηματολογίου (Ashkanasy et al., 2011, σ.σ. 3-11).

Οι δέκα διαστάσεις που διαμορφώνουν κατά τους Ashkanasy κ.ά. την οργανωσιακή κουλτούρα είναι :

- *Ηγεσία*: ο ρόλος των ηγετών στη διοίκηση του οργανισμού, στη διαμόρφωση και στη διατήρηση της κουλτούρας και στη δημιουργία προτύπων αναφοράς.
- *Δομή*: ο βαθμός κατά τον οποίο η οργανωσιακή δομή εμποδίζει τις ενέργειες των μελών, διερευνώντας την επιρροή που έχουν οι διαδικασίες και οι πρακτικές στη συμπεριφορά των εργαζομένων και στη συγκέντρωση της εξουσίας στον οργανισμό.
- *Καινοτομία*: η προθυμία του οργανισμού να παίρνουν τα μέλη του ρίσκο και η ενθάρρυνση για την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.
- *Απόδοση εργασίας*: η μέτρηση της απόδοσης και της ανταμοιβής της εργασίας.
- *Προγραμματισμός*: ο βαθμός κατά τον οποίο ο οργανισμός έχει σαφείς στόχους, στοχοθεσία και στοχοπροσήλωση.
- *Επικοινωνία*: ο βαθμός διαμοιρασμού πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις (από κάτω προς τα πάνω και αντίστροφα).
- *Περιβάλλον*: ο βαθμός που ανταποκρίνεται ο οργανισμός στις ανάγκες των πελατών του αλλά και ο βαθμός που επηρεάζει και επηρεάζεται από τις ενέργειες άλλων οργανισμών με συναφές αντικείμενο.
- *Εργασιακό περιβάλλον*: ο βαθμός που ο οργανισμός σέβεται και ενδιαφέρεται για το ανθρώπινο δυναμικό του.
- *Προσωπική ανάπτυξη*: ο βαθμός που ο οργανισμός προσφέρει αρκετές ευκαιρίες για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μελών του, για πρόοδο, για ανέλιξη και σταδιοδρομία.

- *Ενσωμάτωση νεοπροσληφθέντων*: μετράται ο χρόνος που χρειάζονται οι νεοπροσληφθέντες ώστε να αισθανθούν οικεία στο νέο περιβάλλον, να κατανοήσουν τον οργανισμό, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που εφαρμόζει.

Οι διαστάσεις αυτές εφαρμόζονται υπό την οπτική ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι κάτι που ο οργανισμός έχει ή αποκτά παρά ότι είναι (Smircich, 1983, σ.σ. 339-358). Κατά συνέπεια, ερωτηματολόγια που περιλαμβάνουν μόνο ποσοτικές ερωτήσεις δεσμεύονται στο εύρος των εφαρμογών τους, καθώς τέτοιου είδους ερωτηματολόγια δε μας επιτρέπουν να εξετάσουμε τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων και να εστιάσουμε στα συγκεκριμένα πλαίσια στα οποία αυτά ζουν και εργάζονται, ώστε να κατανοήσουμε τα ιστορικά και πολιτισμικά περιβάλλοντα των συμμετεχόντων, κάτι το οποίο μεθοδολογικά μόνο μια ποιοτική έρευνα μπορεί να μας δώσει. Αυτή η ανάγκη, λοιπόν, μπορεί να ικανοποιηθεί με τη χρήση μεικτών μεθόδων έρευνας, τόσο ποιοτικών, όσο και ποσοτικών. Στη μελέτη περίπτωσής μας, η έρευνά μας, αν και δε χρησιμοποιεί και τις δύο μεθόδους, ανταποκρίνεται στον παραπάνω προβληματισμό με τη χρήση δύο ποσοτικών ερωτηματολογίων, τα οποία λειτουργούν συμπληρωματικά.

1.4 Συμπεράσματα

Η παρουσίαση και ανάλυση των μορφών της κουλτούρας αρχικά και ειδικότερα της οργανωσιακής κουλτούρας στη συνέχεια, κατέδειξε ότι τα κοινωνικά φαινόμενα που καθορίζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού, μπορούν να ερμηνευτούν αν εντοπιστούν οι παράγοντες που τα κινητοποιούν και τελικά διαμορφώνουν την κουλτούρα του.

Ένα βασικό συμπέρασμα που προέκυψε από τη μελέτη της τυπολογίας της οργανωσιακής κουλτούρας, είναι ότι οι περισσότερες θεωρητικές προσεγγίσεις περιορίζουν σε δύο τους παράγοντες διαμόρφωσής της και σε τέσσερεις τους τύπους της. Όλα τα θεωρητικά σχήματα παρουσιάζουν κοινές προσεγγίσεις και αναλογίες, αλλά ως προσφορότερο για τη μελέτη μας κρίνεται το Μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών (C.V.F.) των Cameron και Quinn. Το C.V.F. είναι ένα από τα μοντέλα με τη μεγαλύτερη επιρροή και χρήση παγκοσμίως στον τομέα της έρευνας της οργανωσιακής κουλτούρας. Σε σύγκριση δε με άλλα μοντέλα, το C.V.F. και το αντίστοιχο εργαλείο μέτρησης O.C.A.I. έχουν υψηλό βαθμό εγκυρότητας και αξιοπιστίας και βρίσκουν εξαιρετική πρακτική εφαρμογή. Βασικό του πλεονέκτημα είναι ότι λαμβάνει υπόψη μόνο δύο διαστάσεις, οι οποίες όμως μας επιτρέπουν να εξετάσουμε ένα ευρύ φάσμα των λειτουργιών ενός οργανισμού, καθώς ουσιαστικά ενσωματώνει τις οκτώ, κατά τους Ralston κ.ά., διαστάσεις που περιγράφουν την κουλτούρα ενός οργανισμού (Ralston & Terpstar-Tong, 2006, σ.σ. 825-843). Οι δύο αυτές διαστάσεις, του ελέγχου έναντι της

αυτονομίας και του εσωτερικού έναντι του εξωτερικού προσανατολισμού, περιλαμβάνονται άμεσα στο C.V.F.. Επιπλέον, τρεις διαστάσεις (σταθερότητα έναντι αλλαγής, προσανατολισμός προς την εργασία/συναδέλφους, ατομικισμός έναντι συνεργασίας) ενσωματώνονται στο θεωρητικό μοντέλο, ενώ, λαμβάνονται υπόψη και οι υπόλοιπες τρεις (ορθολογισμός, διαχείριση χρόνου και κίνητρα) (Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000, σ.σ. 850-863).

Τέλος, το C.V.F. μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως εννοιολογικό μοντέλο για τη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας για να διερευνηθούν οι λόγοι και οι διαδικασίες αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας. Έχει δε το πλεονέκτημα να επιτρέπει τη μελέτη της σχέσης της οργανωσιακής κουλτούρας με άλλες μεταβλητές ενός οργανισμού, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση ή η αποτελεσματικότητα κ.ά..

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα ασχοληθούμε με τη διοίκηση αλλαγών, η οποία αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της μετάβασης ή του μετασχηματισμού των στόχων, των διαδικασιών ή των τεχνολογιών ενός οργανισμού. Ο σκοπός της διαχείρισης της αλλαγής είναι η εφαρμογή στρατηγικών για την πραγματοποίησή της, τον έλεγχό της και την υποστήριξη προς τους εργαζόμενους ώστε να προσαρμοστούν σε αυτήν. Μέσα από τη θεωρητική συζήτηση θα επιδιώξουμε να εντοπίσουμε εκείνα τα εργαλεία και τις πρακτικές που θα μας βοηθήσουν να διαμορφώσουμε τις προτάσεις μας ώστε, η ψηφιακή μεταρρύθμιση, ιδιαίτερα στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, να εφαρμοστεί με τον πλέον κατάλληλο και αποτελεσματικό τρόπο.

Κεφάλαιο ΙΙ

2 Διαχείριση Οργανωσιακών Αλλαγών

Η αλλαγή σε τεχνολογικό, επικοινωνιακό, περιβαλλοντικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο αποτελεί στις μέρες μας μια πραγματικότητα για τους οργανισμούς και τους εργαζόμενους και κάθε αντίσταση σε αυτήν οδηγεί αναπόφευκτα στην απώλεια του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Η αλλαγή αυτή σε όλα τα επίπεδα επηρεάζει όλες τις πτυχές των οργανισμών, οι οποίοι πρέπει να εξετάζουν συνεχώς τις διαδικασίες και να επαναπροσδιορίζουν τις στρατηγικές τους, προκειμένου να κατανοήσουν καλύτερα τη θέση στην οποία βρίσκονται και να σχεδιάσουν την επιθυμητή μελλοντική τους κατάσταση. Η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής έχει καταστεί ζωτικής σημασίας, καθώς ο ρυθμός της έχει αυξηθεί σημαντικά. Στο σημερινό πολύπλοκο και ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εισάγοντας συνεχώς αλλαγές προκειμένου να υπηρετούν τους σκοπούς ύπαρξής τους και να παραμείνουν αποδοτικοί, αποτελεσματικοί, ανταγωνιστικοί και κερδοφόροι. Είναι ευθύνη λοιπόν κάθε οργανισμού να βρει τους μηχανισμούς προσαρμογής του στα νέα δεδομένα.

2.1 Παράγοντες διαμόρφωσης του οργανωσιακού περιβάλλοντος

Στη σύγχρονη εποχή, περισσότερο από ποτέ, οι οργανισμοί και το ανθρώπινο δυναμικό τους, καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά από ραγδαίες μεταβολές που λαμβάνουν χώρα μέσα και έξω από αυτούς. Οι αλλαγές αυτές δε συντελούνται μόνο στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αλλά και στην ίδια τη φύση της εργασίας. Ο εργαζόμενος πρέπει να αφομοιώνει τις αλλαγές του περιβάλλοντος που απαιτούν συνεχή προσαρμογή και διαρκή εκπαίδευση, ιδιαίτερα στη μετά covid εποχή, όπου για παράδειγμα η τηλεργασία αντικαθιστά σε μεγάλο βαθμό τη φυσική παρουσία. Τις συνιστώσες που επηρεάζουν το οργανωσιακό περιβάλλον θα δούμε στη συνέχεια, αρχίζοντας από το εξωτερικό περιβάλλον.

2.1.1 Το εξωτερικό περιβάλλον

Ένα πλήθος παραμέτρων του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού θεωρείται ότι ασκούν επίδραση και πίεση στην κουλτούρα του. Χωρίς να προχωρήσουμε σε μια αναλυτική, τύπου PESTLE ανάλυση, ενδεικτικά θα αναφερθούμε σε κάποιες χαρακτηριστικές παραμέτρους όπως η ταχύτητα αλλαγών, η διεθνοποίηση/παγκοσμιοποίηση, οι αλλαγές στο

νομοθετικό πλαίσιο, η διαφορετικότητα, οι μεταβαλλόμενοι ρόλοι, η έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων, η τεχνολογική εξέλιξη, η ανάπτυξη Μ.Μ.Ε., οι νεοφυείς επιχειρήσεις και τέλος οι συγχωνεύσεις και εξαγορές. Ας τις δούμε αναλυτικότερα αμέσως τώρα:

- *Ταχύτητα αλλαγών*: ο ρυθμός των αλλαγών στη ζωή των ανθρώπων έχει αυξηθεί πέρα από κάθε προσδοκία αλλάζοντας τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο. Η αλλαγή δεν είναι πάντα μια προσωπική επιλογή, αλλά μάλλον είναι ένα αναπόφευκτο γεγονός, και πρέπει να προσαρμοζόμαστε συνεχώς για να συμβαδίζουμε με αυτήν (Brauns, 2015, σ.σ. 37-42). Στο σημερινό πολύπλοκο και ανταγωνιστικό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εισάγοντας συνεχώς αλλαγές προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και κερδοφόροι. Ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο υποχρεώνει τους οργανισμούς να είναι ευέλικτοι, δυναμικοί και αποτελεσματικοί, με στόχο να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσα κυρίως από τη μείωση του κόστους εργασίας, διατηρώντας όμως προσωπικό υψηλής ποιότητας. Πρόσφατο είναι το παράδειγμα της εφαρμογής της τηλεργασίας, ως μια ευέλικτη μορφή εργασίας που έτυχε ευρείας αποδοχής κατά την περίοδο της πανδημίας, ιδιαίτερα από τους εργαζόμενους με υψηλά προσόντα[12]. Η απασχόληση εργαζομένων χωρίς να απαιτείται η φυσική τους παρουσία στο κέντρο δραστηριότητας της επιχείρησης, κάλυψε ανάγκες, μείωσε το κόστος λειτουργίας, διατηρώντας ταυτόχρονα σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα. Η πανδημία φαίνεται ότι έχει επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό την οργανωσιακή κουλτούρα και αυτό αποτελεί ένα τρέχον πεδίο έρευνας της ακαδημαϊκής και ερευνητικής κοινότητας (Brown et al., 2021).
- *Διεθνοποίηση/παγκοσμιοποίηση*: η παγκοσμιοποίηση είναι κάτι περισσότερο από τη διεθνοποίηση και την καθολίκευση. Δεν πρόκειται απλώς για εκσυγχρονισμό ή δυτικοποίηση, ούτε μόνο για απελευθέρωση των αγορών. Πρωτίστως είναι η διάδοση ιδεών, πρακτικών και τεχνολογιών. Ο Giddens την έχει περιγράψει ως «*την εντατικοποίηση των παγκόσμιων κοινωνικών σχέσεων που συνδέουν τις απομακρυσμένες περιοχές με τέτοιο τρόπο που τα τοπικά συμβάντα διαμορφώνονται από τα όσα συμβαίνουν πολλά μίλια μακριά και το αντίστροφο*» (Giddens, 1990, σ. 64). Αυτό προϋποθέτει αλλαγή στον τρόπο που κατανοούμε τη γεωγραφία και βιώνουμε την τοπικότητα. Η εξάπλωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες αντιμετωπίζουν

[12] https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/ (ημ/νια πρόσβασης 25-07-20)

όλο τον κόσμο σαν μία ενιαία αγορά, είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιρροής της επιχειρησιακής στρατηγικής, ιδίως σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάγκη προώθησης μιας κοινής οργανωσιακής κουλτούρας σε πολυεθνικούς οργανισμούς αποτελεί προτεραιότητα για αυτούς, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι διαφορές και οι τυχόν αντιθέσεις ανάμεσα σε θυγατρικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα και να υποστηριχθούν οι πολιτικές και οι πρακτικές για συγχωνεύσεις και συνεργασίες σε διεθνές επίπεδο. Για τον σκοπό αυτό, συχνά γίνονται μετακινήσεις στελεχών, ώστε αποκτώντας εμπειρίες από διαφορετικές χώρες να προετοιμαστούν για την ανάληψη καθηκόντων σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις. Ειδικότερα, στον δημόσιο τομέα, σε χώρες που ανήκουν σε ευρύτερους υπερεθνικούς οργανισμούς, όπως για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Ένωση, επιχειρείται μιας μορφής ομογενοποίηση, μέσω της οποίας επιδιώκεται η ευθυγράμμιση στην τυποποίηση των λειτουργιών και των διαδικασιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί ο Ευρωπαϊκός Χώρος Ανώτατης Εκπαίδευσης που στοχεύει στη διαμόρφωση ενός κοινού πλαισίου διάρθρωσης και λειτουργίας των εθνικών συστημάτων ανώτατης εκπαίδευσης, ώστε να διασφαλίζεται η συγκρισιμότητα και η αναγνωρισιμότητα των ιδιαίτερων στοιχείων τους και των χαρακτηριστικών τους. Ειδικότερα, στον τομέα των συμβάσεων, ο ρόλος των προμηθειών στο διεθνοποιημένο περιβάλλον έχει αλλάξει δραματικά, καθώς δεν πρόκειται μόνο για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών, αλλά ουσιαστικά για τη διαχείριση ενός ολοκληρωμένου συστήματος (den Butter & Linse, 2008, σ.σ. 76-80).

- *Αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο*: οι αλλαγές στη νομοθεσία, ίσως αποτελούν τον σημαντικότερο εξωτερικό παράγοντα που επηρεάζει τη λειτουργία ενός οργανισμού. Ειδικότερα στην Ελλάδα, οι διατάξεις, οι νομοθετικές ρυθμίσεις, οι συνεχείς τροποποιήσεις ενός πολύπλοκου και συχνά αντιφατικού νομοθετικού πλαισίου και η έλλειψη κωδικοποίησής του, αυξάνουν τη γραφειοκρατία και δυσχεραίνουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Ιδίως, όσον αφορά στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων και με την υποχρέωση εναρμόνισης με το ενωσιακό δίκαιο, οι απαιτήσεις είναι ιδιαίτερα αυξημένες και για αυτό υπάρχει η ανάγκη για διαμόρφωση ξεχωριστής κουλτούρας και για απασχόληση εξειδικευμένου και ικανού προσωπικού.
- *Διαφορετικότητα*: η διαφορετικότητα αφορά στην ηλικία, στο φύλο και στο μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, καθώς και στην εθνική και στην πολιτισμική τους προέλευση. Συχνά απαιτείται η συνύπαρξη στον ίδιο χώρο και η συνεργασία με

ανθρώπους που έχουν πολύ διαφορετικό σύστημα αξιών, ηθών, εθίμων και νοοτροπίας. Η τυπική πολυπολιτισμική κατάσταση είναι αυτή όπου υπάρχει μια κυρίαρχη εθνότητα, η οποία τυπικά θεωρεί τον εαυτό της ως «ιδρυτικό έθνος» (Clyne & Jupp, 2011, σ.σ. xiii-xxiii). Η ανάγκη σεβασμού της διαφορετικότητας των ανθρώπων καθορίζει και τις αποφάσεις για τη διοίκηση ενός οργανισμού. Οι έντονες μεταναστευτικές και προσφυγικές ροές και το αντίστοιχο εργατικό δυναμικό που δημιουργείται έχουν αναδείξει ζητήματα πολυπολιτισμικότητας, ενσωμάτωσης και ένταξης. Επιπλέον, ζητήματα έμφυλων ταυτοτήτων και η αποδοχή της διαφορετικότητας όπως αυτές έχουν αναδειχτεί μέσω των διαφόρων κινημάτων έχουν οδηγήσει τους οργανισμούς στην υιοθέτηση νέων πολιτικών και πρακτικών με στόχο τη δημιουργία μιας νέας κουλτούρας αποδοχής.

- *Μεταβαλλόμενοι ρόλοι*: η ιδέα του συνδυασμού της εργασίας με την προσωπική ζωή βρισκόταν στην ακμή της στις αρχές του 20ου αιώνα, όταν οι άνθρωποι συνειδητοποίησαν ότι ήταν αδύνατο να διαχωριστούν πλήρως αυτές οι άρρηκτα συνδεδεμένες σφαίρες της ανθρώπινης ύπαρξης. Η παραμέληση μιας από τις δύο, και όχι μόνο στον επιστημονικό λόγο αλλά και στην καθημερινή ζωή, είναι από πολλές απόψεις επιζήμια για τις στενές σχέσεις και την απόδοση στην εργασία (Kornaszewska-Polak, 2022, σ.σ. 15-34). Η μεταβολή και η εναλλαγή των ρόλων τόσο στο οικογενειακό περιβάλλον, όσο και στο εργασιακό, είναι ένας παράγοντας που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας μιας οργάνωσης. Ειδικότερα το θέμα της εργαζόμενης μητέρας, στην οποία δύναται ο οργανισμός να παρέχει μια σειρά διευκολύνσεων προκειμένου να μπορεί να ανταπεξέλθει με επιτυχία στην πληθώρα των ρόλων που έχει αναλάβει, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα του πως η αλλαγή των ρόλων στην οικογένεια επηρεάζει και τον τρόπο λειτουργίας μιας οργάνωσης. Οι μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και στην εργασία, επιτάσσουν την αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσω της υιοθέτησης πολιτικών φιλικών προς την εξισορρόπηση των ρόλων αυτών, αλλαγή η οποία προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η εναρμόνιση της επαγγελματικής, της ιδιωτικής και της οικογενειακής ζωής έχει αναγνωριστεί ως θεμελιώδες δικαίωμα. Τόσο σε ενωσιακό, όσο και σε εθνικό επίπεδο προωθούνται πολιτικές για τη δημιουργία συνθηκών στην αγορά εργασίας οι οποίες ευνοούν την εξισορρόπηση μεταξύ

επαγγελματικής και προσωπικής ζωής[13]. Παρόλο που τέτοιες πρωτοβουλίες έχουν ήδη αναληφθεί, εξακολουθεί να είναι ένας τομέας στον οποίο πρέπει να υπάρξει περαιτέρω πρόοδος για να εξασφαλιστεί ικανοποιητική ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για όλους.

- *Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων*: η εντυπωσιακή ανάπτυξη που γνωρίζει ο κλάδος των υπηρεσιών και της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια δημιούργησε την ανάγκη για νέες ειδικότητες που απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες. Ιδίως στον τομέα των νέων τεχνολογιών παρουσιάστηκαν ελλείψεις σε προσωπικό που να διαθέτει την απαιτούμενη κατάρτιση. Οι νέοι σε όλο τον κόσμο δεν είναι σε θέση να αναγνωρίσουν ή να αποκτήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη σημερινή αγορά εργασίας, συμβάλλοντας σε ένα παγκόσμιο χάσμα δεξιοτήτων και επιδεινώνοντας την ανεργία σε αυτό το ηλικιακό φάσμα (PwC & UNICEF, 2021). Το κενό αυτό επιχειρείται να καλυφθεί είτε μέσω προγραμμάτων μετεκπαίδευσης των παλαιότερων εργαζομένων, είτε μέσω προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης. Πλεονέκτημα για τους νεότερους εργαζόμενους αποτελεί η εξοικείωσή τους με τις νέες τεχνολογίες, οι οποίες έχουν διαμορφώσει μια νέα κουλτούρα. Η διευρυμένη χρήση των εργαλείων Τ.Π.Ε., όπως είναι οι τηλεπικοινωνίες, οι βάσεις δεδομένων, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες, το διαδίκτυο και τα εξειδικευμένα πακέτα εφαρμογών που απευθύνονται σε συγκεκριμένους κλάδους επιχειρήσεων, απαιτεί την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού και των διοικήσεων των οργανισμών στις εξελίξεις αυτές που λαμβάνουν χώρα με ραγδαίους ρυθμούς.
- *Τεχνολογική ανάπτυξη*: η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας επέφερε αλλαγές στον τρόπο εργασίας και οργάνωσης των οργανισμών, γεγονός που συνεπάγεται και αλλαγή στην κουλτούρα τους. Οι απαιτήσεις, οι δεξιότητες και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας έχουν αλλάξει, ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται για την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας μειώθηκε και οι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει τα εργαλεία των Τ.Π.Ε. για την οργάνωση τους και την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αξιοποίησης των Τ.Π.Ε. είναι η προώθηση της τηλεργασίας, σε περιστασιακή και σε μόνιμη βάση, ιδίως για τους μισθωτούς με εξαρτημένη σχέση εργασίας, κυρίως στους

[13] Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, έχει θεσπιστεί μια σειρά διατάξεων σχετικά με την εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Ενδεικτικά, αναφέρουμε την κοινοτική Οδηγία 92/85/ΕΚ σχετικά με την εφαρμογή μέτρων για τη βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας των εγκύων, λεχώνων και γαλουχουσών εργαζόμενων, την Οδηγία 96/34/ΕΚ για τη γονική άδεια και την Οδηγία 2002/73/ΕΚ για την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών στην πρόσβαση στην απασχόληση και τις συνθήκες εργασίας.

τομείς της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών και στις υπηρεσίες υψηλής έντασης γνώσης. Η διεύρυνση της τηλεργασίας αναμένεται να σημειωθεί περαιτέρω σε επαγγέλματα γραφείου και διοικητικά επαγγέλματα όπου η χρήση Η/Υ είναι το κύριο μέσο εργασίας, με την ένταξη μεγαλύτερου αριθμού χαμηλά ή μεσαία αμειβομένων κατηγοριών εργαζομένων, σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια, και ιδίως μετά την πανδημία, όπου η τηλεργασία αφορούσε περισσότερο σε στελέχη που κατείχαν ανώτερες διοικητικά, οικονομικά ή τεχνικά θέσεις και διέθεταν μεγάλη αυτονομία ως προς την οργάνωση και τον χρόνο εργασίας τους. Σύμφωνα με έρευνα της συμβουλευτικής εταιρείας Gallup που διεξήχθη το 2022, 5 στους 10 εργαζόμενους απασχολούνταν υβριδικά, 3 στους 10 μόνο εξ αποστάσεως, ενώ μόνο 2 στους 10 αποκλειστικά στον τόπο εργασίας[14]. Σύμφωνα δε με μελέτη της AT&T αναμένεται το υβριδικό μοντέλο εργασίας να κυριαρχήσει έως το 2024, και από το 42% που σημείωσε το 2021 να εκτοξευθεί στο 81% το 2024. Ενώ η αποκλειστικά εξ αποστάσεως εργασία προβλέπεται να υποστεί δραματική μείωση, από το 56% το 2021 στο 19% το 2024[15]. Βέβαια, η εισαγωγή και καθιέρωση της τηλεργασίας, πέρα από το ότι επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα, εγείρει σημαντικά ζητήματα ανισοτήτων, για τα οποία θα πρέπει να ληφθούν μέτρα σε θεσμικό επίπεδο.

- *Ανάπτυξη Μικρών και Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (Μ.Μ.Ε)*: οι Μ.Μ.Ε. διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη κάθε έθνους, μέσα από τη δημιουργία ευκαιριών εργασίας, τη δημιουργία εισοδήματος και πλούτου και τη μείωση της φτώχειας. Αυτή η κατηγορία επιχειρήσεων ανθεί κυρίως σε λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες, καθώς αποτελούν ευέλικτες οικονομικές οντότητες (Bauchet & Morduch, 2013,σ.σ. 288-297) (Savlovschi & Robu, 2011, σ.σ. 277-281). Αποτελούν το 90% των επιχειρήσεων παγκοσμίως και κατέχουν το 50% της απασχόλησης. Επίσης συνεισφέρουν στο 40% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (Α.Ε.Π.) στις αναπτυσσόμενες χώρες[16]. Τελευταία, παρατηρείται ακόμα και σε χώρες που παραδοσιακά αποτελούσαν πόλους έλξης για τη σύσταση και εγκατάσταση μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων, μεγάλη ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε..
- *Νεοφυείς επιχειρήσεις και τεχνοβλαστοί* : εδώ, θα πρέπει να γίνει αναφορά σε μια νέα, μεγάλη κατηγορία επιχειρήσεων, τις νεοφυείς επιχειρήσεις (start-up) που καλύπτουν

[14] https://www.gallup.com/workplace/397751/returning-office-current-preferred-future-state-remote-work.aspx (ημ/νια πρόσβασης 30-07-20)
[15] https://www.business.att.com/learn/research-reports/is-corporate-america-ready-for-the-future-of-work.html# (ημ/νια πρόσβασης 30-07-20)
[16] https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance (ημ/νια πρόσβασης 30-07-20)

μια οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα (η πρώτη εταιρική μορφή υλοποίησης μιας ιδέας) η οποία έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά: είναι νέα, είναι καινοτόμος και έχει ταχεία ανάπτυξη ή έχει προοπτικές ταχείας ανάπτυξης. Όπως προκύπτει από έρευνα που πραγματοποίησε ο οργανισμός έρευνας και ανάλυσης «διαΝΕΟσις», στην Ελλάδα το 87,5% αυτών των εταιρειών περιλαμβάνει τη χρήση ψηφιακής τεχνολογίας ως την αρχική ιδέα, ενώ το 38,6% έχει μια καθαρά ψηφιακή ιδέα (Πεπελάση et al., 2022). Οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν εξωστρεφή προσανατολισμό και μια σημαντική κατηγορία νέων κυρίως επιστημόνων και επιχειρηματιών στρέφονται σε τέτοιες δραστηριότητες.

Με τον όρο Εταιρεία - Τεχνοβλαστός Ερευνητικού Οργανισμού (spin off) αναφερόμαστε σε εταιρείες οι οποίες έχουν ως αντικείμενο την εμπορική αξιοποίηση διανοητικής ιδιοκτησίας (δικαιωμάτων ή αιτήσεων κατοχύρωσης δικαιωμάτων) ή επιστημονικής γνώσης μελών ακαδημαϊκού και ερευνητικού προσωπικού Ερευνητικών Οργανισμών. Ιδρύονται από μέλη του ακαδημαϊκού ή του ερευνητικού προσωπικού Ερευνητικών Οργανισμών, με ή χωρίς τη συμμετοχή τρίτων προσώπων, ενώ βάσει νόμου ιδρύονται υποχρεωτικά κατόπιν άδειας που παραχωρεί ο ίδιος ο Ερευνητικός Οργανισμός[17].

Χαρακτηριστικό της κουλτούρας που διαπνέει τέτοιας μορφής εταιρείες είναι ότι λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον εργασίας με επίπεδη ιεραρχία, που δίνει αξία στη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και προωθεί την ανοιχτή επικοινωνία (Linjuan et al., 2021, σ.σ. 75-80).

- *Συγχωνεύσεις - εξαγορές*: η αύξηση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών τα τελευταία χρόνια θεωρείται αναπόφευκτη επιλογή μπροστά στις πιέσεις του διεθνούς ανταγωνισμού στο πλαίσιο της νέας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, που κυριαρχείται από την επανάσταση στους τομείς της πληροφορίας και των επικοινωνιών και από την επικράτηση της γνώσης ως απαραίτητου στοιχείου ανταγωνιστικότητας και επιβίωσης στις διεθνείς αγορές. Η έντονη αυτή τάση επιφέρει αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης των επιχειρήσεων, καθώς και στην οργανωσιακή τους κουλτούρα. Τα στοιχεία και οι έρευνες έχουν δείξει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία των συγχωνεύσεων και των εξαγορών. Αυτά τα στοιχεία δείχνουν επίσης το γεγονός ότι οι πολιτισμικές διαφορές είναι ένας πολύ

[17] https://gsri.gov.gr/protovoulies-draseis/technovlastoi-spin-off/ (ημ/νια πρόσβασης 30-07-20)

σημαντικός παράγοντας που θα μπορούσε να οδηγήσει σε αποτυχίες στις συγχωνεύσεις (Chmielecki & Sułkowski, 2019, σ.σ. 47-58).

Η σταθερότητα, η προβλεψιμότητα και οι οριοθετημένοι και σαφείς κανόνες που για πολλές δεκαετίες χαρακτήριζαν το περιβάλλον δράσης των οργανισμών είναι φανερό ότι αποτελούν πλέον παρελθόν και αυτό ισχύει τόσο για τον ιδιωτικό, όσο και για τον δημόσιο τομέα. Η προσαρμογή στο σύγχρονο ρευστό περιβάλλον απαιτεί ταχύτητα, ευελιξία, προσαρμοστικότητα, καινοτομία, δημιουργικότητα, σεβασμό στη διαφορετικότητα, ενίσχυση δεξιοτήτων και σίγουρα αλλαγή της κουλτούρας των οργανισμών. Αν δανειστούμε από τον Zygmunt Bauman και το βιβλίο του "Liquid times", το πέρασμα από τη «στερεή» στην «υγρή» νεωτερικότητα έχει δημιουργήσει ένα νέο και άνευ προηγουμένου σκηνικό για προσωπικές αναζητήσεις, φέρνοντας τα άτομα αντιμέτωπα με μια σειρά από προκλήσεις που δεν έχουν συναντήσει ποτέ στο παρελθόν. Οι κοινωνικές φόρμες και οι θεσμοί δεν έχουν πλέον αρκετό χρόνο για να παγιωθούν και δε μπορούν να χρησιμεύσουν ως πλαίσια αναφοράς για ανθρώπινη δράση και μακροπρόθεσμα σχέδια, επομένως τα άτομα πρέπει να βρουν άλλους τρόπους να οργανώσουν τη ζωή τους (Bauman, 2006, σ.1).

2.1.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας

Οι οργανωσιακές αλλαγές για να είναι επιτυχείς θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όχι μόνο τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον, τα τεχνικά χαρακτηριστικά και τους στόχους που επιδιώκεται να επιτευχθούν, αλλά και εκείνες τις ομάδες των ανθρώπων, οι οποίες θα βιώσουν τα αποτελέσματα αυτών των αλλαγών. Δύο τέτοιες μεγάλες κατηγορίες είναι οι ομάδες των ενδιαφερομένων μερών ενός οργανισμού, καθώς και οι άνθρωποι που θα υλοποιήσουν τις αλλαγές.

2.1.2.1 Ομάδες ενδιαφερομένων

Μέσα στο πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός δραστηριοποιούνται επιμέρους μικρότερες ή μεγαλύτερες ομάδες ενδιαφερομένων, οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία του και οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Οι εν λόγω ομάδες περιλαμβάνουν τους στρατηγικούς εταίρους, την κοινωνία, τους μετόχους και τους επενδυτές, τους πελάτες, τους απασχολούμενους και κυρίως την ίδια την επιχείρηση ως οικονομική οντότητα (Jackson & Schuler, 2000, σ.187). Κάθε μία από αυτές τις ομάδες έχει ως στόχο την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων συμφερόντων, τα οποία ενίοτε συμπίπτουν με τα συμφέροντα του οργανισμού.

Για μια επιχείρηση, οι κύριοι στόχοι της διοίκησης εστιάζουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, των κερδών και του μεριδίου της αγοράς. Σε έναν δημόσιο οργανισμό, ο κύριος στόχος είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και η δημιουργία δημόσιας αξίας. Συνεπώς, βασική επιδίωξη ενός οργανισμού, δημόσιου ή ιδιωτικού είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Οι μέτοχοι και οι επενδυτές μιας επιχείρησης ενδιαφέρονται όπως είναι αναμενόμενο για την απόδοση των μερισμάτων και του κεφαλαίου που έχουν επενδύσει, μέσα από την αύξηση της τιμής των μετοχών, η οποία επιτυγχάνεται κυρίως μέσα από την καλλιέργεια θετικής εικόνας για την επιχείρηση και για το μέλλον αυτής.

Οι στρατηγικοί εταίροι, όπως είναι οι προμηθευτές, οι συνεργαζόμενοι οργανισμοί, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, ακόμα και οι σημαντικοί - μεγάλοι πελάτες, αποτελούν ομάδες ενδιαφέροντος που όχι μόνο προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα, την ποσότητα και το είδος των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά επιδρούν και στον τρόπο οργάνωσης της λειτουργίας του οργανισμού π.χ. μέσα από συμφωνίες χρηματοδότησης, συγχωνεύσεις κ.ά.. Ειδικότερα οι συνδικαλιστικές δραστηριότητες διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην εισαγωγή και εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών και λαμβάνονται υπόψη από την ηγεσία κατά την κατάρτιση των σχεδίων αλλαγής. Σύμφωνα με τον Κουζή, στην ελληνική πραγματικότητα, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι εθνικές ιδιαιτερότητες και οι παθογένειες του σύγχρονου συνδικαλιστικού κινήματος (Κουζής, 2007, σ. 340).

Οι πελάτες για μια ιδιωτική επιχείρηση και οι πολίτες για έναν δημόσιο οργανισμό, αποτελούν ουσιαστικά τον τελικό αποδέκτη των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και καθορίζουν έμμεσα και τον τρόπο που αυτοί λειτουργούν. Ιδίως στις περιπτώσεις που υπάρχει επαφή των εργαζομένων με τον πολίτη-πελάτη. Τότε ο εργαζόμενος αποτελεί τον εκπρόσωπο ολόκληρου του φορέα, για αυτό η ποιότητα και η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να τυγχάνει της δέουσας προσοχής. Εστιάζοντας στον δημόσιο τομέα, ειδικότερα μετά την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, που η έννοια του πολίτη εμπλουτίστηκε με πολλά από τα χαρακτηριστικά του πελάτη, θα πρέπει στις αλλαγές να λαμβάνεται υπόψη η άποψη και η ικανοποίηση του πολίτη.

Οι εργαζόμενοι, από την άλλη πλευρά, επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στις αμοιβές, την υγιεινή και ασφάλεια του χώρου εργασίας, την ποιότητα του εργασιακού τους βίου, τη διατήρηση της εργασίας τους και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από αυτή. Η παροχή κινήτρων, οικονομικών ή μη, και δυνατοτήτων ανάπτυξης και εξέλιξης στο προσωπικό, η ενίσχυση της συμμετοχικότητας κατά τη λήψη αποφάσεων ή ακόμα και η

συμμετοχή των απασχολούμενων στα κέρδη της επιχείρησης, επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση των στόχων της συγκεκριμένης ομάδας ενδιαφερομένων.

Οι επιταγές που επιβάλουν τα κοινωνικά πρότυπα, αποτελούν δεσμεύσεις και για τον τρόπο λειτουργίας του κάθε οργανισμού, ο οποίος οφείλει να λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου, τις νομοθετικές ρυθμίσεις, με σεβασμό στους πελάτες και τους απασχολούμενους, επιδεικνύοντας κοινωνική ευθύνη και τηρώντας τους κανόνες επιχειρησιακής ηθικής. Οι οργανισμοί, ιδίως κατά τον καθορισμό της πολιτικής τους για το ανθρώπινο δυναμικό και την εισαγωγή οργανωσιακών αλλαγών, επιβάλλεται να λαμβάνουν υπόψη τους τις επιταγές του κοινωνικού συνόλου μέσα στο οποίο λειτουργούν και στο οποίο απευθύνονται. Κατά αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται κοινωνική συναίνεση και διευκολύνεται το έργο του οργανισμού.

Η αναφορά στις ομάδες ενδιαφερομένων κρίνεται αναγκαία, προκειμένου να καταστεί σαφές ότι ένας οργανισμός λειτουργεί μέσα σε ένα πλέγμα αντικρουόμενων κοινωνικοοικονομικών συμφερόντων. Για αυτό, πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών, να τις λαμβάνει υπόψη και να λειτουργεί εξισορροπητικά ώστε να είναι επιτυχής ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών.

2.1.2.2 Φορείς αλλαγής

Προκειμένου μια αλλαγή να είναι πετυχημένη ή για να αποφευχθούν σοβαρά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από την αποτυχία εισαγωγής της, ο οργανισμός πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος, εφόσον πρόκειται για μια σχεδιασμένη-προγραμματισμένη αλλαγή, ή να είναι σε θέση να αντιδράσει έγκαιρα και συντονισμένα σε μια επιβαλλόμενη - απρογραμμάτιστη αλλαγή. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει και κάθε αλλαγή, οποιασδήποτε κατηγορίας, να αντιμετωπίζεται ως ένα ξεχωριστό έργο, για το οποίο θα ακολουθηθεί συγκεκριμένη διοίκηση - διαχείρισή του. Θα πρέπει να δημιουργηθούν και να ανατεθούν ρόλοι στους εμπλεκόμενους, δηλαδή στον προσδιορισμό, στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση της αλλαγής. Ρόλοι ηγέτη, διοικητή - διευθυντή και εκτελεστικοί ή τεχνικοί.

Όσοι αναλαμβάνουν αυτούς τους ρόλους, οι οποίοι προέρχονται συνήθως μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό, αποτελούν τους φορείς αλλαγής και αυτοί είναι ο εμπνευστής, ο ηγέτης, ο μάνατζερ, ο εκτελεστής και ο ειδικός σύμβουλος (Cameron & Green, 2015, σ.σ. 215-220) (O' Neill, 2007, σ.σ. 261-284). Πιο συγκεκριμένα:

- *Εμπνευστής* και υπέρμαχος της αλλαγής, μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε, εντός ή εκτός του οργανισμού, ο οποίος συλλαμβάνει την ιδέα και την προτείνει στον ηγέτη, δηλαδή σε αυτόν που θεωρεί ότι πληροί τα εχέγγυα για να την ξεκινήσει και να την

υποστηρίξει, όπως είναι ένα στέλεχος σε υψηλή βαθμίδα της ιεραρχίας, ή ένα στέλεχος που κατέχει επιτελική θέση, μια ομάδα εργαζομένων ή ακόμα και ένας σύμβουλος επιχειρήσεων. Στην περίπτωση που αυτός που εμπνέεται την ιδέα της αλλαγής είναι και το ανώτατο στέλεχος του οργανισμού που θα έχει την πρωτοβουλία και την ευθύνη για την εισαγωγή της, τότε υπάρχει σύμπτωση στο ίδιο πρόσωπο του ρόλου του εμπνευστή με τον ηγέτη.

- *Ηγέτης* της αλλαγής, είναι συνήθως ένα στέλεχος που βρίσκεται ψηλά στην ιεραρχία του οργανισμού, όπως είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος ή ο Γενικός Διευθυντής, ο οποίος θα οραματιστεί το μέλλον του οργανισμού ή της οργανικής μονάδας ή της επιχειρηματικής λειτουργίας και θα προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την κινητοποίηση του μηχανισμού εισαγωγής της αλλαγής. Είναι αυτός που θα πείσει τους εμπλεκόμενους για την ανάγκη της αλλαγής. Θα τολμήσει και θα καινοτομήσει, θα συγκεντρώσει και θα διαχειριστεί πόρους, θα πάρει ρίσκα και θα παρακινήσει τους εμπλεκόμενους προκειμένου να ενστερνιστούν το όραμά του για μια νέα πραγματικότητα. Διαθέτει την εξουσία και την ευθύνη για το έργο. Θα καθορίσει τη στοχοθεσία, θα σχεδιάσει τη στρατηγική και θα αντιμετωπίσει τις αντιδράσεις.
- *Ο μάνατζερ της αλλαγής*, είναι τις περισσότερες φορές ένα μεσαίο στέλεχος, που θα αναλάβει τον προγραμματισμό των ενεργειών για την υλοποίηση της στρατηγικής, αξιοποιώντας συστήματα και διαδικασίες που πιθανότατα θα έχει ο ίδιος δημιουργήσει. Είναι αυτός που θα κατανείμει τους διαθέσιμους πόρους, θα ελέγχει και θα καταγράφει την πρόοδο, θα καθορίζει τις προδιαγραφές, θα αναθέτει τους ρόλους και θα λαμβάνει τις αποφάσεις για την επίλυση των προβλημάτων και των δυσχερειών ή και των συγκρούσεων που θα προκύψουν μεταξύ των εμπλεκόμενων ομάδων ενδιαφέροντος. Πρόκειται ουσιαστικά για τον άνθρωπο που θα συντονίζει τους συμμετέχοντες και τις δραστηριότητες.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι ο μάνατζερ και ο ηγέτης, σε μια διαδικασία αλλαγής, λειτουργούν συμπληρωματικά. Αν και συνήθως πρόκειται για υψηλόβαθμα στελέχη, η θέση τους στην ιεραρχία δεν πρέπει να αποτελεί το κύριο κριτήριο επιλογής τους. Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία, είναι να διαθέτουν ικανότητες άσκησης επιρροής και δεξιότητες που να τους δίνουν τα απαιτούμενα εφόδια για την επίτευξη των στόχων τους.

- *Εκτελεστής της αλλαγής* είναι το κάθε άτομο που καλείται να εφαρμόσει την αλλαγή, είναι δηλαδή αυτός που θα υιοθετήσει την αλλαγή και θα κάνει τα πράγματα πλέον με

τον νέο - διαφορετικό τρόπο. Είναι υπόλογος στον μάνατζερ ή και στον ηγέτη, τους οποίους και καθιστά κοινωνούς των προβλημάτων που προκύπτουν και τους ενημερώνει για την καλή εκτέλεση του έργου.

- *Ο ειδικός σύμβουλος* είναι συνήθως ένας εξωτερικός σύμβουλος σε θέματα αλλαγών και αποστολή του είναι να συνδράμει στον σχεδιασμό της υλοποίησης της αλλαγής. Ο ρόλος του είναι καθαρά συμβουλευτικός και δεν ανήκει στην ιεραρχία του οργανισμού. Τους συμβουλεύει για τη σκοπιμότητα και την αναγκαιότητα της νέας κατάστασης, συχνά τους παρέχει τεχνική υποστήριξη και τους εκπαιδεύει. Παρέχει επίσης συμβουλές στον ηγέτη όσον αφορά στη διαχείριση των πόρων, το εύρος, τις δυσκολίες, αλλά και τα προσδοκώμενα οφέλη από την επιχειρούμενη αλλαγή. Το έργο του είναι ιδιαίτερα κρίσιμο καθώς συμβάλει στην προετοιμασία για την εισαγωγή της αλλαγής, αξιολογώντας και την ετοιμότητα του οργανισμού. Είναι αυτός που θα συγκεντρώσει πληροφορίες και στοιχεία από ανάλογες περιπτώσεις σε άλλους οργανισμούς, θα αναλύσει και θα αξιολογήσει το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, σε μίκρο και μάκρο επίπεδο και θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της αλλαγής (Vakola, 2013, σ.σ. 96-109). Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία και δεξιότητες πειθούς και επικοινωνίας.

Σύμφωνα με όσα παρουσιάσαμε παραπάνω, τόσο το εξωτερικό περιβάλλον, όσο και ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελούν βασικούς διαμορφωτές του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Ο ρόλος τους είναι καθοριστικός, καθώς εμπνέουν τον οργανισμό για αλλαγές, συνεισφέρουν στη διαδικασία εισαγωγής και υλοποίησής τους. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε αναλυτικά τον τρόπο διοίκησης των αλλαγών και την τυπολογία τους.

2.2 Διοίκηση οργανωσιακών αλλαγών και τυπολογία

Το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής έχει απασχολήσει έντονα τόσο την ακαδημαϊκή όσο και την επιχειρηματική κοινότητα παγκοσμίως, ιδιαίτερα τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Στη δεκαετία του 1980 επικράτησε το «γραμμικό μοντέλο» (Fullan, 1991, σ. 340) (Stiegelbauer S. , 1994), σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις δεν προετοιμάζονταν για την αλλαγή. Η ανάγκη για αλλαγή απλώς διαπιστωνόταν από τον οργανισμό και αποτελούσε το ερέθισμα για να ενεργοποιηθεί ένας μηχανισμός αλυσιδωτών αντιδράσεων προκειμένου να αντιμετωπιστεί η νέα πραγματικότητα. Οι αλλαγές αυτές δεν υπάκουαν σε κάποιο σχεδιασμό-προγραμματισμό και τα όποια εμπόδια αντιμετωπιζόντουσαν ad hoc. Η φιλοσοφία αυτή δημιουργούσε προβλήματα όπως υψηλό κόστος, καθυστερήσεις, κ.ά. ως αποτέλεσμα της ελλιπούς προετοιμασίας.

Στη δεκαετία του 1990 οι επιχειρήσεις, διαπιστώνοντας τα προβλήματα του γραμμικού μοντέλου, κινήθηκαν στην ακριβώς αντίθετη κατεύθυνση. Δόθηκε μεγάλη έμφαση στον σχεδιασμό και στη μελέτη, με απώτερο στόχο τον απόλυτο έλεγχο της διαδικασίας. Ο νέος αυτός τρόπος αντιμετώπισης των αλλαγών, δημιουργούσε τις συνθήκες για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου και ταυτόχρονα οδήγησε στην εμβάθυνση της γνώσης για την αλλαγή. Συχνά όμως προκαλούσε μεγάλες καθυστερήσεις με αποτέλεσμα η διαδικασία να μην ολοκληρώνεται έγκαιρα (Starling, 1984, σ. 68).

Σήμερα, η έρευνα για την αλλαγή συνδυάζει τις δύο παραπάνω φιλοσοφίες και δίνει έμφαση τόσο στην οργάνωση της διαδικασίας της αλλαγής όσο και στην υλοποίηση, αλλά και στην επίλυση των πρακτικών προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη διαδικασία. Η διαδικασία της αλλαγής οργανώνεται με μεγάλη συστηματικότητα και βάθος, χωρίς όμως να αναλώνεται σε άσκοπες λεπτομέρειες, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, στην αποδοτικότητα και στη δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης του μοντέλου. Κατά αυτόν τον τρόπο επιλύθηκαν τα προβλήματα που ανέκυπταν από τις μονοδιάστατες προσεγγίσεις του παρελθόντος.

Οι ανάγκες προσαρμογής και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθιστούν επιτακτική την ενσωμάτωση της διαδικασίας των αλλαγών στη λειτουργία τους. Οι αλλαγές έχουν γίνει μέρος της καθημερινότητας και αυτό συνεπάγεται ότι η αποτελεσματική τους διοίκηση, με την έννοια του σχεδιασμού και της υλοποίησής τους είναι αναγκαία. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή ολοκλήρωση των αλλαγών, καθώς αποτελεί ουσιαστικά τον κύριο αποδέκτη των συνεπειών τους, θετικών ή αρνητικών. Ακόμη και αν οι αλλαγές αφορούν σε τεχνολογικά ή οργανωσιακά ζητήματα, απαιτείται η υποστήριξη και η προσαρμογή των ικανοτήτων, των γνώσεων, των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων, αλλά και του συνόλου των στελεχών του οργανισμού. Ο καλός προγραμματισμός-σχεδιασμός της διαδικασίας της αλλαγής που περιλαμβάνει και την υιοθέτηση των κατάλληλων εργαλείων, μεθόδων και συμπεριφορών, συντελούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας και στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων.

Όλα τα παραπάνω συγκλίνουν στο ότι οι αλλαγές σε έναν οργανισμό αποτελούν μία πολύπλοκη διαδικασία στην οποία εμπλέκονται πολλοί άνθρωποι, διαχειρίζονται πολλοί πόροι και αναλαμβάνονται υψηλά ρίσκα. Συνεπώς, ο συντονισμός όλων αυτών απαιτεί κεντρική διοίκηση και διαχείριση, ώστε να επιτυγχάνεται το βέλτιστο αποτέλεσμα. Τόσο η οργανωσιακή θεωρία, όσο και η διοικητική επιστήμη αποτελούν δύο επιστημονικές περιοχές, οι οποίες συνεισφέρουν ώστε να διαμορφωθεί το θεωρητικό πλαίσιο που θα προσφέρει τη γνώση και την τεχνογνωσία για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών και

συγκροτούν ένα αυτόνομο πεδίο, γνωστό ως διοίκηση αλλαγών. Η τελευταία, δεν αφορά μόνο στον σχεδιασμό των αλλαγών, αλλά ουσιαστικά αφορά στη διοίκηση του σχεδιασμού και της υλοποίησης τους. Συνίσταται σε γνώσεις, έννοιες, μοντέλα, θεωρίες, μεθόδους, αρχές και τεχνικές που βοηθούν να ερμηνεύσουμε, να κατανοήσουμε, να περιγράψουμε, να προβλέψουμε και να διοικήσουμε αποτελεσματικά τις αλλαγές. Περιλαμβάνει, επίσης, μεθόδους που ανακατευθύνουν ή επαναπροσδιορίζουν τη χρήση πόρων, την επιχειρηματική διαδικασία, την κατανομή προϋπολογισμού ή άλλους τρόπους λειτουργίας που αλλάζουν σημαντικά έναν οργανισμό. Η διοίκηση αλλαγών αποτελεί εντέλει έναν συλλογικό όρο για όλες τις προσεγγίσεις για την προετοιμασία, την υποστήριξη και τη βοήθεια ατόμων, ομάδων και οργανισμών στην πραγματοποίηση οργανωσιακών αλλαγών.

Ενώ η διοίκηση αλλαγών μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για να αναφερθεί στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι και οι ομάδες επηρεάζονται από μια οργανωσιακή μετάβαση, η διοίκηση οργανωσιακών αλλαγών από την άλλη πλευρά, εξετάζει την πλήρη οργάνωση και τι πρέπει να αλλάξει. Αντλεί ιδέες, πρακτικές και θεωρητικά σχήματα από διαφορετικούς κλάδους, όπως από επιστήμες της συμπεριφοράς και κοινωνικές επιστήμες, μέχρι ψηφιακές τεχνολογίες και επιχειρηματικές λύσεις.

Το περιεχόμενο της διοίκησης αλλαγών κυρίως συνίσταται σε (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σ.σ. 34-41):

- έννοιες σχετικές με τις αλλαγές, τα χαρακτηριστικά τους, τις διαστάσεις τους,
- τις περιγραφές των παραγόντων που συνδέονται με την επιτυχία και την αποτυχία των αλλαγών,
- θεωρητικά μοντέλα που αφορούν στη στρατηγική και στη διαδικασία εισαγωγής των αλλαγών,
- μεθοδολογίες, τεχνικές και εργαλεία σχετικά με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αλλαγών,
- θεωρίες σχετικά με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων ως προς τις αλλαγές.

Στόχος της διοίκησης αλλαγών, είναι να συνδράμει στην εδραίωση μιας οργανωσιακής αλλαγής, όσο το δυνατόν πιο σύντομα, έτσι ώστε η επίδραση στην παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητα να είναι η ελάχιστη δυνατή, να αποφευχθούν λανθασμένοι χειρισμοί, να αντιμετωπιστούν τυχόν αρνητικές συνέπειες της αλλαγής και να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα οφέλη από την εφαρμογή της.

Τα στάδια που ακολουθεί η διοίκηση αλλαγών είναι συνοπτικά:

- προετοιμασία για την εισαγωγή της αλλαγής, κυρίως μέσω της διερεύνησης και του προσδιορισμού για το τι είδους αλλαγές χρειάζονται και τι εξυπηρετούν,
- διαχείριση της αλλαγής, κατά κύριο λόγο μέσω της εφαρμογής ενεργειών επικοινωνίας, εκπαίδευσης, καθοδήγησης και αντιμετώπισης πιθανών αντιδράσεων από τους φορείς που εμπλέκονται,
- εδραίωση της αλλαγής, με στόχο μέσω διορθωτικών ενεργειών, τη διασφάλιση της επιτυχίας της.

Στη συνέχεια θα διευκρινίσουμε περαιτέρω το περιεχόμενου του όρου οργανωσιακή αλλαγή, θα παρουσιάσουμε την τυπολογία της και θα αναφερθούμε στα μοντέλα εισαγωγής αλλαγών, τα οποία προσφέρουν το θεωρητικό υπόβαθρο για την αναδιαμόρφωση των οργανισμών και των διαδικασιών, λαμβάνοντας υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς εξετάζουν το πως τα άτομα που εμπλέκονται στην αλλαγή επηρεάζονται από αυτήν και το ποιες παρεμβάσεις πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε η αναδιοργάνωση αυτή να είναι πετυχημένη.

2.2.1 Οργανωσιακή αλλαγή

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή εννοούμε τη μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα, δηλαδή πρόκειται για τον μετασχηματισμό των στοιχείων της οργάνωσης και τη μετάβαση σε μια νέα κατάσταση. Οι αλλαγές αυτές μπορούν να διαφέρουν ως προς τον σκοπό, το περιεχόμενό τους, την έκταση και τις συνέπειές τους και να αφορούν σε οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί μεταβαίνουν από την υπάρχουσα κατάσταση προς στην επιθυμητή, στοχεύοντας στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους (Jones, 2010, σ. 31). Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας, ο οργανισμός αρχικά αναλύει το παρελθόν και εξετάζει την τρέχουσα δομή του. Μέσα από αυτή την ιστορική αναδρομή και τη δομική ανάλυση, δίνεται η δυνατότητα στον οργανισμό να επανεξετάσει τη χρήση των πόρων και των δυνατοτήτων που διαθέτει, με στόχο τη βέλτιστη επαναξιοποίησή τους.

Σύμφωνα με τον Burnes, «*οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μια επιθυμητή, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητα του*» (Burnes, 1996, σ.σ. 11-18), έναν ορισμό που συμμερίζεται και ο Κέφης, ο οποίος υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι η συνειδητοποίηση της ανάγκης για την ανατροπή του παλιού και την εισαγωγή του νέου,

το οποίο με τη σειρά του θα φέρει πρόοδο και ανάπτυξη (Κέφης, 2005, σ. 181). Η οπτική των Anderson και Anderson εστιάζει περισσότερο στον ανθρώπινο παράγοντα και στην προετοιμασία του ώστε να απορροφήσει τις αλλαγές. Θεωρούν την οργανωσιακή αλλαγή ως ένα σύνολο αρχών, τεχνικών, και συνταγών που εφαρμόζονται στις ανθρώπινες πτυχές της εκτέλεσης σημαντικών πρωτοβουλιών αλλαγής στην οργανωτική δομή. Η εστίασή της είναι όχι στο «τι» είναι η κινητήρια δύναμη της αλλαγής (τεχνολογία, τα σχέδια αναδιοργάνωσης, συγχωνεύσεις/εξαγορές, η παγκοσμιοποίηση, κλπ.), αλλά στο «πώς» θα ενορχηστρώσει την ανθρώπινη υποδομή που περιβάλλει βασικά κομμάτια της έτσι ώστε οι άνθρωποι να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για να απορροφήσει τις επιπτώσεις που τους επηρεάζουν (Anderson & Anderson, 2001, σ.σ. 22-30).

Σε μια σύζευξη των παραπάνω ορισμών, ο Χυτήρης ισχυρίζεται ότι η αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη ή με άλλα λόγια, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Το άτομο ή οι οργανωμένες ομάδες προσαρμόζονται και επανατοποθετούνται σε ένα νέο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2001, σ. 326). Σε μια πιο πρόσφατη προσέγγισή του, υποστήριξε ότι για τους οργανισμούς, η αλλαγή είναι μια διαδικασία διαρκούς προσαρμογής, μάθησης και αντίδρασης για τη μετάβαση, κυρίως λόγω των αλλαγών στο περιβάλλον, από μια κατάσταση σε άλλη, με στόχο να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους (Χυτήρης, 2017, σ. 444). Για την επιτυχή προσαρμογή στην αλλαγή, δύο σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι οι σχέσεις και οι συμπεριφορές που έχουν διαμορφωθεί εντός του οργανισμού. Για να εξασφαλιστούν καλύτερες προοπτικές για την επίτευξη των προσωπικών και των ομαδικών στόχων στο νέο περιβάλλον θα πρέπει να υιοθετηθούν και νέες στάσεις. Η αλλαγή περιλαμβάνει την αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης και τον προσδιορισμό της επιθυμητής μελλοντικής, η οποία όμως θα ικανοποιεί τους στόχους που έχουν τεθεί στο παρόν.

Οι Struckman και Yammarino πρότειναν μια θεωρητική συνάρτηση για να περιγράψουν τους παράγοντες που συντελούν στην οργανωσιακή αλλαγή (Struckman & Jamarino, 2003, σ. 11):

οργανωσιακή αλλαγή = f [(τύπος + ετοιμότητα + διαδικασία + αδράνεια) / (χρόνο)]

όπου:

- *τύπος* είναι η κατηγοριοποίηση της δραστηριότητας αλλαγής,
- *ετοιμότητα* είναι τα πράγματα που ο οργανισμός μπορεί να κάνει συμπεριφορικά για να προετοιμαστεί για τις επερχόμενες δραστηριότητες αλλαγής,

- *διαδικασία* δια μέσου της οποίας ένας οργανισμός μπορεί να κάνει την αλλαγή διαμορφώνοντας τη στρατηγική εφαρμογής,
- *αδράνεια* είναι τα εμπόδια σε οργανωτικό, ομαδικό, δυαδικό και ατομικό επίπεδο αλλαγής,
- *χρόνος* είναι όλες οι σχετικές διαστάσεις του χρόνου (τόσο θεωρητικά όσο και μεθοδολογικά) στη μελέτη της αλλαγής.

Η συνάρτηση αυτή μας δίνει τη δυνατότητα να έχουμε μια εποπτεία των παραγόντων που περιγράφουν μια αλλαγή, να δούμε τη σχέση τους με τον χρόνο, αλλά και τις μεταξύ τους σχέσεις. Η σειρά των παραγόντων μέσα στον παραπάνω τύπο δηλώνει και τη σειρά με την οποία πρέπει ο οργανισμός να διαχειριστεί την αλλαγή. Αρχικά πρέπει να προσδιορίσει τι θέλει να αλλάξει, στη συνέχεια να υιοθετήσει την προσήκουσα συμπεριφορά ώστε να προετοιμαστεί κατάλληλα, να σχεδιάσει τις διαδικασίες, να αντιμετωπίσει την αντίσταση στην αλλαγή και όλα αυτά λαμβάνοντας υπόψη τη συνιστώσα του χρόνου.

Οι παράγοντες που περιγράψαμε και οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία αλλαγής, υπηρετούν την ανάγκη του οργανισμού για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σύγχρονο περιβάλλον. Βεβαίως, πρέπει να συντρέχουν και άλλες προϋποθέσεις, όπως για παράδειγμα η οργανωσιακή ευελιξία, η οποία επιτρέπει την καλύτερη προσαρμογή στις αλλαγές. Σύμφωνα με την οργανωσιακή θεωρία, η ευελιξία αυτή, που δύναται να αφορά σε θέματα μάνατζμεντ και διοίκησης, αποτελεί μια δυναμική ικανότητα που επιτρέπει στον οργανισμό να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα (Verdu & Gomez - Gras, 2009, σ.σ. 668-690).

Η αλλαγή για έναν οργανισμό αποτελεί μία εκ των ουκ άνευ προϋπόθεση επιβίωσής του στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχημένη πορεία του (Μπουραντάς, 2002, σ. 573). Εντέλει, σύμφωνα με τον Stiegelbauer, ο οργανισμός οφείλει να αλλάξει την οπτική που έχει για την ίδια την αλλαγή, ως έννοια. Αυτή είναι και η βασική πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσει (Stiegelbauer, 1994).

2.2.2 Τυπολογία και μεθοδολογία οργανωσιακών αλλαγών

Στη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορες τυπολογίες οργανωσιακών αλλαγών, μέσα από τη μελέτη των οποίων, διευκολύνεται η κατανόηση τους και η αποτελεσματική διοίκησή τους. Καταρχάς, όμως, όπως αναφέρουν ο Pascale κ.ά. θα πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των εννοιών της αλλαγής και του μετασχηματισμού. Ενώ η έννοια της αλλαγής χρησιμοποιείται για να εκφράσει τις σταδιακές-βαθμιαίες βελτιώσεις των υφιστάμενων στοιχείων του

οργανισμού και σκοπό έχει να βελτιωθούν τα πράγματα ή τουλάχιστον να γίνουν διαφορετικά, ο μετασχηματισμός δεν αφορά στη βελτίωση όσων ήδη υπάρχουν και λειτουργούν, αλλά στη δημιουργία όσων δεν υπάρχουν, δηλαδή στη δημιουργία νέου πλαισίου, ενός νέου χώρου δυνατοτήτων ο οποίος δεν υπήρχε πριν (Pascale et al., 1997).

Λαμβάνοντας υπόψη το πεδίο μελέτης μας θα αναφερθούμε στα κύρια θεωρητικά μοντέλα που αφορούν στα στάδια και στις διαδοχικές ενέργειες εισαγωγής αλλαγών στους οργανισμούς. Αρχικά όμως θα παραθέσουμε μια κατηγοριοποίηση των αλλαγών, όπως την έχει πραγματοποιήσει ο Χυτήρης και η οποία αν και δεν ασχολείται με τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών μας παρέχει μια εικόνα για την κατανόηση της μορφής των αλλαγών, καθώς και τους παράγοντες τους οποίους αυτές επηρεάζουν.

2.2.2.1 Τυπολογία αλλαγών κατά Χυτήρη

Με κριτήριο τους παράγοντες που οδηγούν σε μια αλλαγή και τους στόχους που επιδιώκονται με αυτήν, τον έκτακτο ή τακτικό σχεδιασμένο χαρακτήρα της, το εύρος και το βάθος της, προκύπτουν διάφοροι τύποι αλλαγής, όπως (Χυτήρης, 2017, σ. 474-479):

- *Εξωτερική ή εσωτερική αλλαγή*: οι δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία ενός οργανισμού βρίσκονται στο εξωτερικό και στο εσωτερικό του περιβάλλον. Ως εξωτερική, χαρακτηρίζεται η αλλαγή που προκύπτει αποκλειστικά από παράγοντες-δυνάμεις εκτός του οργανισμού, όπως είναι ο ανταγωνισμός, τεχνολογικές εξελίξεις, κοινωνικές αλλαγές ή αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο κ.ά.. Όταν μεταβάλλονται οι παράγοντες αυτοί, αυξάνεται ο βαθμός αβεβαιότητας και η υπάρχουσα δομή και η στρατηγική που έχει ο οργανισμός, καθίστανται μη αποδοτικές. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις που προκύπτουν στο εξωτερικό τους περιβάλλον, επιχειρούν κατά κύριο λόγο προγραμματισμένες οργανωσιακές αλλαγές. Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις που οι οργανισμοί έχουν ήδη προβλέψει μια επερχόμενη μεταβολή και προσπαθούν να προσαρμοστούν αναλόγως, ώστε να είναι σε θέση να την αντιμετωπίσουν επιτυχώς (Mullins, 2005, σ.σ. 910-913). Στον αντίποδα, οι εσωτερικές αλλαγές προκαλούνται από παράγοντες εντός του οργανισμού, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι υλικοί ή φυσικοί πόροι, η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες, τα συστήματα κ.ά..
- *Επιβαλλόμενη, απρογραμμάτιστη ή προκύπτουσα*: σε αυτή την κατηγορία των αλλαγών ο οργανισμός οφείλει να προσαρμοστεί για να αντιμετωπίσει τις δυνάμεις που ασκούν πίεση ή συντελούν στη διαμόρφωση μιας νέας πραγματικότητας, η οποία δε θα

μπορούσε να έχει προβλεφθεί. Τέτοιου είδους αλλαγές συχνά προκαλούν αντιδράσεις και μεταβολές στην ισορροπία που έχει ο οργανισμός, καθώς ο τελευταίος ωθείται στη λήψη αποφάσεων, ξαφνικά, χωρίς να έχει προηγηθεί η κατάλληλη προετοιμασία.

- *Σχεδιασμένη ή προγραμματισμένη*: η αλλαγή αυτή έρχεται ως αποτέλεσμα της λειτουργίας και του προγραμματισμού του οργανισμού και η αντίδραση μπορεί να προγραμματιστεί έγκαιρα. Πρόκειται ουσιαστικά, για το αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνέργειας των φορέων που εμπλέκονται στην αλλαγή και αποσκοπούν στη διευκόλυνση της αποδοχής και εφαρμογής της στον οργανισμό. Σε αυτές τις περιπτώσεις η έγκαιρη ενημέρωση των εμπλεκόμενων κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να καμφθούν οι αντιδράσεις.
- *Διαπραγματεύσιμη*: στην περίπτωση αυτή, υπάρχει η δυνατότητα διαβούλευσης από τα εμπλεκόμενα μέρη, αναφορικά με τις νέες συνθήκες και τα νέα δεδομένα που θα προκύψουν και τη σκοπιμότητα τους. Στο πλαίσιο αυτό δημιουργούνται ομάδες έργου, καθορίζονται χρονοδιαγράμματα, νέες διαδικασίες κ.ά..
- *Καθολικής, μεγάλης ή μικρής έκτασης*: το κριτήριο αυτό σχετίζεται με το εύρος του οργανισμού και με το αν θα επηρεάσει το σύνολο των υποσυστημάτων και των λειτουργιών του ή μόνο κάποια ή ένα από αυτά. Η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού, όπως και μια πλήρης αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών ή ένα πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας, χαρακτηρίζεται καθολική. Μια αλλαγή όμως, σε ένα μόνο κομμάτι της λειτουργίας του οργανισμού, όπως είναι η αλλαγή στην τεχνολογία παραγωγής, ή στην οργάνωση των διοικητικών και οικονομικών τμημάτων, θα χαρακτηριζόταν ως ευρείας έκτασης, ενώ μια αλλαγή στη διαδικασία στελέχωσης θεωρείται μικρής έκτασης.
- *Αναπτυξιακού χαρακτήρα*: οι αλλαγές αυτές αφορούν στο σύνολο του οργανισμού ή σε πολύ μεγάλο μέρος αυτού και μπορεί να σχετίζονται με την ανάπτυξη εργασιών, προϊόντων ή επέκταση σε νέες αγορές και γεωγραφικές περιοχές.
- *Βελτιωτικού χαρακτήρα*: παραδείγματα τέτοιου τύπου αλλαγών είναι η εισαγωγή νέου συστήματος καταχώρισης στοιχείων, αιτημάτων, παραπόνων πελατών, που στόχο έχουν τη βελτίωση του χρόνου εξυπηρέτησης.
- *Θεραπευτική αλλαγή*: πρόκειται για προγράμματα ή μεμονωμένες προσπάθειες για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος. Η αλλαγή αυτή μπορεί να αφορά στο σύνολο ή σε ένα μόνο μέρος του οργανισμού, όπως είναι η μείωση των λειτουργικών δαπανών, των εργατικών ατυχημάτων κ.ά. και συνήθως έχουν επιτακτικό χαρακτήρα.

Υπάρχουν πέντε βασικά σύνολα παραγόντων τα οποία επηρεάζονται άμεσα, μεμονωμένα ή συνδυαστικά, από τους παραπάνω τύπους αλλαγών και διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού. Τα σύνολα αυτά είναι (Χυτήρης, 2017, σ. 474-479):

- *παράγοντες δομής*: ό,τι αναφέρεται στη συγκρότηση και τη δομή του οργανισμού, π.χ. συστήματα, διαδικασίες κ.ά.,
- *ανθρώπινος παράγοντας*: ό,τι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή στους εργαζομένους, στην τεχνική τους επάρκεια, στις διαπροσωπικές επικοινωνίες, στα ηγετικά χαρακτηριστικά και στην εν γένει συμπεριφορά τους,
- *τεχνολογικοί παράγοντες*: ό,τι αφορά στην αξιοποίηση της τεχνολογίας, στην αλυσίδα παραγωγής, στη λειτουργία, στις εγκαταστάσεις και στον εξοπλισμό,
- *το έργο και το πως αυτό είναι σχεδιασμένο*: για παράδειγμα αν πρόκειται για έργο ρουτίνας, αν απαιτεί ειδικές γνώσεις, τα χρονοδιαγράμματα, η ευθύνη τήρησης τους κ.ά.,
- *οι παράγοντες που διαμορφώνουν την κουλτούρα του οργανισμού*.

Στη συνέχεια, όπως προαναφέραμε, θα παραθέσουμε τα κύρια θεωρητικά μοντέλα που αφορούν στα στάδια και στις διαδοχικές ενέργειες εισαγωγής αλλαγών στους οργανισμούς.

2.2.2.2 Το υπόδειγμα τριών βημάτων του Lewin

Σύμφωνα με τον Kurt Lewin, διακεκριμένο ψυχολόγο, ο οργανισμός-επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός, που επιδιώκει τη διατήρηση της ισορροπίας του και την ανάπτυξή του. Η ισορροπία αυτή όμως, διαταράσσεται από κάθε αλλαγή, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται δυνάμεις οι οποίες αντιστέκονται στις δυνάμεις που την προωθούν ή την επιβάλλουν. Το 1951 ο Lewin πρότεινε τη διαγνωστική τεχνική «ανάλυση δυνάμεων πεδίου», σύμφωνα με την οποία πριν από κάθε αλλαγή πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν οι δυνάμεις που προωθούν την αλλαγή και οι δυνάμεις που εναντιώνονται σε αυτήν, προκειμένου να μεταβληθεί το υπάρχον status quo και να γίνει η μετάβαση σε μια νέα κατάσταση, σε μια νέα ισορροπία. Κατά τον Lewin, πρέπει οι προωθητικές δυνάμεις να υπερτερούν των δυνάμεων αντίστασης, ώστε να στεφθεί με επιτυχία το εγχείρημα της αλλαγής.

Οι προωθητικές δυνάμεις ενθαρρύνουν τα άτομα να αποδεχτούν την εισαγωγή της αλλαγής, ενώ οι δυνάμεις αντίδρασης τα ενθαρρύνουν να αντισταθούν. Η φύση και η ποσότητα αυτών των δυνάμεων καθορίζει το αν τα άτομα θα είναι προδιατεθειμένα να αποδεχτούν ή να αντισταθούν στην αλλαγή. Σε περίπτωση που οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε ισορροπία, τότε

τα άτομα βρίσκονται σε κατάσταση αδράνειας, δηλαδή δε δύνανται να τοποθετηθούν απέναντι στην αλλαγή. Όταν οι δυνάμεις αντίδρασης υπερισχύουν σε ποσότητα και ένταση, τότε τα άτομα θα αντιδράσουν αρνητικά.

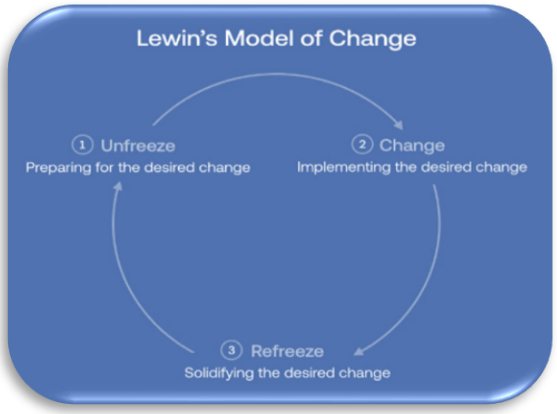
Οι προσπάθειες ενίσχυσης των προωθητικών δυνάμεων, δεν πρέπει όμως να είναι μονομερείς, δηλαδή να πρόκειται ουσιαστικά για επιβολή της αλλαγής, καθώς κάτι τέτοιο θα οδηγούσε στην ενίσχυση των δυνάμεων αντίστασης. Αυτό που πρέπει να γίνει είναι μετά από την ενδελεχή μελέτη τους, μια σταδιακή, αλλά ουσιαστική εξασθένισή τους. Με τον τρόπο αυτό ενισχύονται οι προωθητικές δυνάμεις και επιτυγχάνεται η εισαγωγή της αλλαγής.

Προκειμένου να υλοποιηθεί η εισαγωγή μιας σχεδιασμένης αλλαγής, ο Lewin προτείνει ένα σχέδιο δράσης τριών βημάτων (Lewin, 1951, σ.σ. 228-229):

- *Πρώτο βήμα: «ξεπάγωμα» της υπάρχουσας κατάστασης*. Είναι το πρώτο στάδιο μετάβασης και ένα από τα πιο κρίσιμα σε όλη τη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής. Περιλαμβάνει τη βελτίωση της ετοιμότητας και της προθυμίας των ανθρώπων να αλλάξουν, ενισχύοντας τη συνειδητοποίηση για μετάβαση από την υπάρχουσα ζώνη άνεσης σε μια μεταμορφωμένη κατάσταση. Περιλαμβάνει την ευαισθητοποίηση των ανθρώπων για την ανάγκη για αλλαγή και την ενίσχυση των κινήτρων τους για αποδοχή των νέων τρόπων εργασίας ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, η αποτελεσματική επικοινωνία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη λήψη της επιθυμητής υποστήριξης και συμμετοχής των ανθρώπων στη διαδικασία αλλαγής.
- *Δεύτερο βήμα*: *αλλαγή ή μετακίνηση*. Αυτό το στάδιο μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως το στάδιο της μετάβασης ή το στάδιο της πραγματικής εφαρμογής της αλλαγής. Περιλαμβάνει την αποδοχή των νέων τρόπων του πως γίνονται τα πράγματα. Αυτό είναι το στάδιο στο οποίο οι άνθρωποι «ξεπαγώνουν», και η πραγματική αλλαγή εφαρμόζεται. Σε αυτό το στάδιο, είναι απαραίτητος ο προσεκτικός σχεδιασμός, η αποτελεσματική επικοινωνία και η ενθάρρυνση της εμπλοκής των ατόμων για την αποδοχή της αλλαγής. Πιστεύεται ότι αυτό το στάδιο της μετάβασης δεν είναι τόσο εύκολο λόγω των αβεβαιοτήτων ή επειδή οι άνθρωποι φοβούνται τις συνέπειες της υιοθέτησης μιας διαδικασίας αλλαγής.
- *Τρίτο βήμα: ξαναπάγωμα της νέας κατάστασης*. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, οι άνθρωποι περνούν από το στάδιο της μετάβασης (αλλαγής) σε μια πολύ πιο σταθερή κατάσταση την οποία μπορούμε να θεωρήσουμε ως κατάσταση ισορροπίας. Το στάδιο του ξαναπαγώματος είναι το απόλυτο στάδιο στο οποίο οι άνθρωποι αποδέχονται ή

εσωτερικεύουν τους νέους τρόπους εργασίας ή αλλαγής, το αποδέχονται ως μέρος της ζωής τους και δημιουργούν νέες σχέσεις. Για την ενθάρρυνση της νέας συμπεριφοράς ή των αλλαγών στον τρόπο εργασίας, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιβραβεύονται, να αναγνωρίζονται και να τους παρέχονται κίνητρα ή ανταμοιβές. Σε αυτό το στάδιο οι υποστηρικτικές πολιτικές μπορούν να βοηθήσουν στην ενίσχυση των νέων τρόπων εργασίας.

Εικόνα 2.1 Το μοντέλο των τριών βημάτων του Lewin



Η έρευνα έχει δείξει ότι εταιρείες με ισχυρές κουλτούρες εφαρμόζουν με επιτυχία τις σταδιακές αλλαγές, αλλά στις περιπτώσεις ριζικής αλλαγής δε μπορούν να αντιμετωπίσουν τις δυνάμεις αδράνειας (Sorensen , 2002, σ.σ. 70-91). Η επιτυχημένη εισαγωγή αλλαγών κατά το παρελθόν σε έναν οργανισμό, δεν αποτελεί εγγύηση και για μελλοντική επιτυχία, καθώς ελλοχεύουν πάντα οι δυνάμεις αδράνειας. Για να είναι αποτελεσματική μια αλλαγή, σύμφωνα με τις έρευνες για την οργανωσιακή αλλαγή, πρέπει να συμβεί γρήγορα και αποφασιστικά (Amis et al., 2004, σ.σ. 15-39). Το υπόδειγμα του Lewin, βασίζεται στη λογική ότι οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, στο οποίο οι αλλαγές δεν είναι συχνές και συνεχείς. Η γραμμική αυτή θεώρηση των πραγμάτων έρχεται σε σύγκρουση με τη σημερινή πραγματικότητα, όπου η αλλαγή αποτελεί μια συνεχή διαδικασία προσαρμογής και μάθησης. Συνεπώς, η δημιουργία σταθερών διαδικασιών και συμπεριφορών για μεγάλο χρονικό διάστημα, σύμφωνα με όσα υποστηρίζει ο Lewin για το στάδιο του ξαναπαγώματος, δεν ικανοποιεί την ανάγκη για ευελιξία και προσαρμογή, που προστάζουν οι απαιτήσεις στο σύγχρονο περιβάλλον. Επιπρόσθετα, ακόμα και το ότι το στάδιο του ξεπαγώματος προϋποθέτει ότι ο οργανισμός είναι κάτι σταθερό και όχι κάτι που διαρκώς εξελίσσεται, όπως ένα σύνολο προσωπικοτήτων που έχει τη δυναμική του, έρχεται σε σύγκρουση με τη θεώρηση της σύγχρονης εποχής, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί είναι οντότητες που διαρκώς αλλάζουν, μαθαίνουν και προσαρμόζονται στα δεδομένα του

περιβάλλοντος. Τα άτομα δηλαδή θα θελήσουν ή θα υποχρεωθούν να μάθουν, μόνο αν αντιληφθούν ότι υπάρχει πραγματική ανάγκη να το κάνουν. Σε διαφορετική περίπτωση, το υπόδειγμα του Lewin, ως εργαλείο για την εφαρμογή προσχεδιασμένων αλλαγών είναι αμφίβολο αν θα επιτύχει (Burnes, 2003, σ.σ. 627-642).

Η αποδοχή και η εφαρμογή του υποδείγματος του Lewin διαχρονικά, στηρίζεται στην ιδέα της ανάλυσης των δυνάμεων πεδίου από τη μια και από την άλλη, στην αντίληψη ότι η αλλαγή είναι διαδικασία μάθησης του καινούριου και απόρριψης του παλιού. Αντιμετωπίζει την αλλαγή ως μια προσωρινή κατάσταση που πρέπει να ξεπεραστεί μέσα από μια σειρά βημάτων. Αφορά δηλαδή σε οργανισμούς που επιθυμούν να ολοκληρώσουν ένα μεμονωμένο μετασχηματισμό και όχι αυτούς που χαρακτηρίζονται από τάση συνεχούς εξέλιξης. Το κύριο μειονέκτημα του είναι ότι δεν αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή θα γίνει πραγματικότητα καθώς και στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν ώστε το υπάρχον σύστημα να μην κλονιστεί. Ουσιαστικά το μοντέλο αποτελεί ένα γενικό πλαίσιο για να κατανοήσει κάνεις τη διαδικασία της αλλαγής, το οποίο στη συνέχεια εξειδικεύτηκε από πλήθος ερευνητών, σε μια προσπάθεια πληρέστερης απεικόνισης των βημάτων που καλούνται να ακολουθήσουν οι φορείς της αλλαγής (ό.π.).

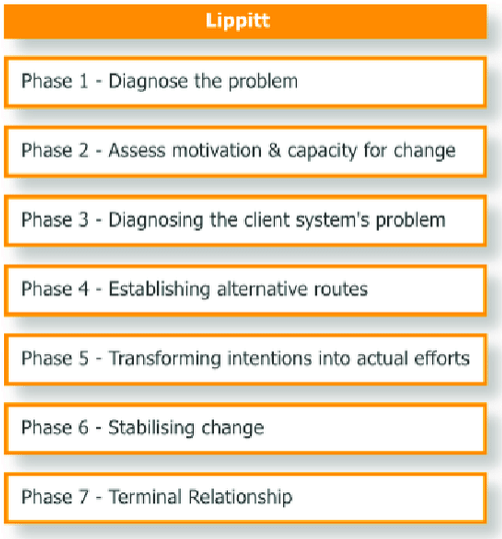
2.2.2.3 Θεωρία διαχείρισης της αλλαγής

Οι Lippitt κ.ά. διακρίνουν τρεις κατηγορίες αλλαγών: την αυθόρμητη ή εξελικτική αλλαγή, την τυχαία και απρόβλεπτη και τη σχεδιασμένη αλλαγή. Προεκτείνοντας τη θεωρία του Lewin, οι Lippitt κ.ά. διατυπώνουν μια νέα θεωρία διαχείρισης της αλλαγής η οποία περιλαμβάνει επτά στάδια (Lippitt, Watson, & Westley, 1958, σ.σ. 315-316):

1. διάγνωση του προβλήματος,
2. εκτίμηση της ικανότητας για αλλαγή, αλλάζοντας το βαθμό υποκίνησης και της ικανότητας για αλλαγή,
3. εκτίμηση των κινήτρων και των πόρων του φορέα της αλλαγής,
4. επιλογή στόχων και στρατηγικών αλλαγής, διαμόρφωση δηλαδή της διαδικασίας της αλλαγής,
5. οριοθέτηση της αρμοδιότητας και του ρόλου του φορέα της αλλαγής, με στόχο να είναι ξεκάθαρα τα προσδοκώμενα αποτελέσματα,
6. διατήρηση της αλλαγής (επικοινωνία, συμμετοχή, συντονισμός εμπλεκομένων κ.λπ.),
7. τερματισμός της υποβοηθητικής συνεργασίας με τον φορέα της αλλαγής. Όταν η αλλαγή έχει υλοποιηθεί και ενσωματωθεί στην καθημερινή λειτουργία του

οργανισμού, ο φορέας αλλαγής πρέπει να εγκαταλείψει τον ρόλο που είχε αναλάβει στη διαδικασία.

Εικόνα 2.2 Τα 7 στάδια των Lippitt κ.ά.



Κύρια χαρακτηριστικά της εν λόγω θεωρίας είναι η έμφαση στον ρόλο και τις ευθύνες του φορέα αλλαγής και ιδίως στη διαδικασία της πληροφόρησης και της ανατροφοδότησης μεταξύ των επιμέρους συστημάτων του οργανισμού, προκειμένου να έχει διάρκεια η αλλαγή.

2.2.2.4 Το μοντέλο αλλαγής τεσσάρων βημάτων των Silverzweig και Allen

Οι Silverzweig και Allen προτείνουν ένα μοντέλο αλλαγής, το οποίο αποτελεί ουσιαστικά μια περίληψη των κύριων σημείων όσων έχουν γραφτεί για την οργανωσιακή κουλτούρα (Ogbonna, 1992, σ.σ. 74-96).Τα τέσσερα βήματα που προτείνουν για την εισαγωγή μιας αλλαγής είναι (Silverzweig & Allen, 1976, σ.σ. 33-49) :

1. *Ανάλυση της υπάρχουσας κουλτούρας*: στο βήμα αυτό αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση και τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι μέτρησης της επικρατούσας κουλτούρας. Καταρτίζεται επίσης το σχέδιο και το πρόγραμμα για τις ενέργειες που απαιτούνται για την αλλαγή της.
2. *Αναζήτηση της επιθυμητής κουλτούρας*: μέσα από τη συμμετοχή του συνόλου των μελών του οργανισμού, οργανώνονται ομάδες εργασίας, ώστε να εντοπιστούν οι επιθυμίες, τόσο του κάθε μέλους, σε προσωπικό επίπεδο, όσο και της ηγεσίας, προκειμένου να καταστεί εφικτός ο προσδιορισμός της επιθυμητής κουλτούρας συνολικά.

3. *Τροποποίηση των κρίσιμων σημείων για την υιοθέτηση της επιθυμητής κουλτούρας*: στο βήμα αυτό εξετάζονται τα σημεία που χρειάζονται προσαρμογή, ώστε να είναι εφικτή η υιοθέτηση της επιθυμητής κουλτούρας. Μπορεί για παράδειγμα να εξετάζονται θέματα δομής, αμοιβής, επικοινωνίας, διοίκησης, μέτρησης αποτελεσμάτων και ελέγχου.
4. *Μέτρηση αποτελεσμάτων και διατήρηση της επιθυμητής κουλτούρας*: στο τέλος γίνεται αποτίμηση των αποτελεσμάτων, τα οποία και πρέπει να διατηρηθούν, προκειμένου να είναι δυνατή και η διατήρηση της επιθυμητής κουλτούρας.

2.2.2.5 Το υπόδειγμα αλλαγής των Beckhard και Harris

Για τους Beckhard και Harris, η αλλαγή είναι συνάρτηση τριών παραγόντων και το υπόδειγμά τους στηρίζεται σε έναν μαθηματικό τύπο (Beckhard & Harris, 1987, σ.σ. 25-26). Για να μπει ένας οργανισμός στη διαδικασία της αλλαγής, θα πρέπει η δυσαρέσκεια για την υπάρχουσα κατάσταση, η επιθυμία για τη νέα κατάσταση που προτείνεται και η εφαρμοστικότητα/εφικτότητα της αλλαγής, λαμβάνοντας υπόψη το ρίσκο και την αντίσταση, να υπερισχύουν του θεωρητικά υπολογιζόμενου κόστους για την εισαγωγή της αλλαγής αυτής. Η μαθηματική έκφραση αυτής της σχέσης είναι:

$$C= [ABD]>X$$

Όπου:

C= αλλαγή

A= δυσαρέσκεια για την υπάρχουσα κατάσταση

B= επιθυμία για τα νέα κατάσταση που προτείνεται

D= εφαρμοστικότητα/εφικτότητα της αλλαγής

X= «κόστος» αλλαγής

Όταν οι τιμές των τριών παραγόντων A, B και D δεν είναι αρκετά υψηλές, δηλαδή όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι πολύ δυσαρεστημένοι, δεν έχουν έντονη την επιθυμία για τη νέα κατάσταση ή δεν έχουν πειστεί ότι η αλλαγή είναι εφικτή και μπορεί να εφαρμοστεί, τότε το θεωρητικά υπολογιζόμενο κόστος δε μπορεί να αντισταθμιστεί.

Ο εν λόγω τύπος δείχνει και την πολλαπλασιαστική σχέση που έχουν μεταξύ τους οι παράγοντες. Αν η τιμή ενός από τους παράγοντες είναι μικρή ή μηδενική, τότε και το αποτέλεσμα είναι ελάχιστο ή μηδενικό, άρα και η αντίδραση στην προτεινόμενη αλλαγή θα είναι έντονη και δε θα μπορεί να αντιμετωπιστεί. Αυτό σημαίνει ότι αν για παράδειγμα η δυσαρέσκεια για την υπάρχουσα κατάσταση δεν είναι πραγματικά έντονη, ή το όραμα δεν έχει γίνει ξεκάθαρο, μειώνονται οι πιθανότητες να πραγματοποιηθεί η αλλαγή. Καθώς οι

παράγοντες αυτοί δεν αντισταθμίζονται μεταξύ τους, δεν έχει νόημα σε περίπτωση που κάποιος σημειώνει πολύ χαμηλή τιμή, να γίνουν προσπάθειες να αυξηθεί η τιμή κάποιου άλλου (Cameron & Green, 2015, σ.σ. 176-225).

Το υπόδειγμα αυτό, βρίσκει εφαρμογή κατά το στάδιο σχεδιασμού μιας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα, προκειμένου να διερευνηθεί εάν συντρέχουν οι προϋποθέσεις για την αλλαγή. Ο τύπος στον οποίο στηρίζεται το υπόδειγμα, είναι απλός, αλλά έχει μεγάλη χρησιμότητα, καθώς μπορεί να εφαρμοστεί όχι μόνο πριν την εισαγωγή μιας αλλαγής, αλλά και κατά την υλοποίηση της. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στην εφαρμογή αυτού του μοντέλου είναι όλοι οι εμπλεκόμενοι να είναι γνώστες των παραμέτρων της εξίσωσης. Δηλαδή κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της αλλαγής είναι η επικοινωνία.

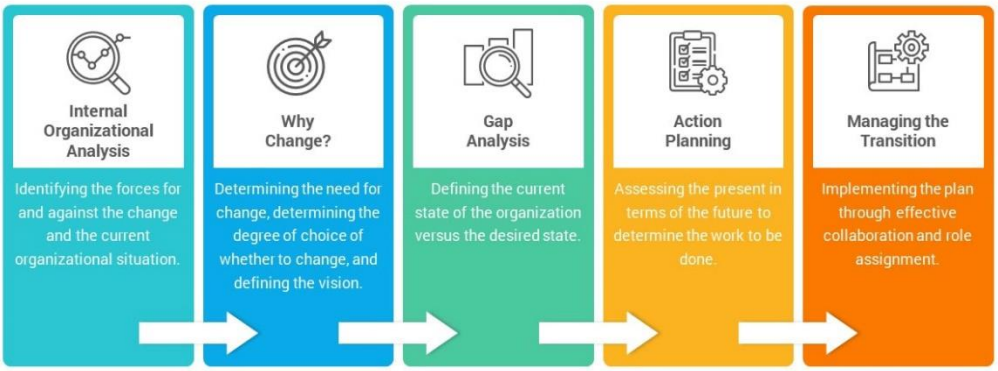
Η διαδικασία αλλαγής σύμφωνα με τους Beckhard και Harris είναι μια προσέγγιση πέντε βημάτων που βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίσουν την ανάγκη για αλλαγή και να την εφαρμόσουν. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να οριοθετήσει με σαφήνεια τα εξής 5 βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη μιας επιτυχημένης αλλαγής:

1. *Εσωτερική οργανωτική ανάλυση*: το πρώτο βήμα αυτής της διαδικασίας είναι ο προσδιορισμός της συνολικής στάσης απέναντι στην αλλαγή στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, οι υπεύθυνοι για την αλλαγή πρέπει να προσδιορίσουν εκείνους τους εργαζόμενους που ενδέχεται να αντισταθούν στην αλλαγή. Επιπλέον, οι υπεύθυνοι για την αλλαγή πρέπει να εντοπίσουν τυχόν εξωτερικές δυνάμεις που θα μπορούσαν να εμποδίσουν τη διαδικασία αλλαγής.
2. *Προσδιορισμός της ανάγκης για αλλαγή*: προκειμένου να προωθηθεί η αλλαγή, οι βασικοί παράγοντές της πρέπει να συμφωνήσουν ότι αυτή είναι απαραίτητη για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Για αυτό πρέπει να διατυπώσουν πού θέλουν να πάει ο οργανισμός και γιατί, να αιτιολογήσουν γιατί η αλλαγή θα οδηγήσει στην επιθυμητή κατάσταση και ποιοι κίνδυνοι υπάρχουν αν αυτή δεν εφαρμοστεί.
3. *Διεξαγωγή ανάλυσης χάσματος*: προτού εφαρμοστεί πραγματικά οποιαδήποτε αλλαγή, οι υπεύθυνοι για την πραγματοποίηση της πρέπει πρώτα να καθορίσουν ποιες διαφορές υπάρχουν ανάμεσα στο πού βρίσκεται ο οργανισμός αυτήν τη στιγμή και στο πού πρέπει να βρίσκεται. Ο εντοπισμός αυτών των αποκλίσεων είναι σημαντικός για να μπορέσουμε να διατυπώσουμε το όραμα για το μέλλον του οργανισμού.
4. *Στάδιο σχεδιασμού δράσης*: σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας εφαρμόζεται το σχέδιο αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, οι υπεύθυνοι για την αλλαγή πρέπει να εντοπίσουν τους βασικούς παράγοντες στη διαδικασία αλλαγής (δηλαδή, ποιοι θα εφαρμόσουν τις

αλλαγές και ποιοι θα επηρεαστούν περισσότερο από τις αλλαγές). Για αυτούς που θα εκτελέσουν την αλλαγή, προσδιορίζονται και οι αντίστοιχες ευθύνες.

5. *Διαχείριση της μετάβασης*: αφού πραγματοποιηθεί η αλλαγή, οι υπεύθυνοι για αυτήν είναι επίσης υπεύθυνοι για τη συνεχή παρακολούθηση της προόδου της, καθώς και για την πραγματοποίηση προσαρμογών κατά το δοκούν.

Εικόνα 2.3 Το υπόδειγμα αλλαγής των Beckhard και Harris



Πηγή: https://www.slidesalad.com/blog/change-management-powerpoint-ppt-templates/

2.2.2.6 Το μοντέλο των Nadler και Tushman

Το μοντέλο των Nadler-Tushman (The Congruence Model for Organization Analysis) στηρίζεται στο τρίπτυχο εισαγωγή - διεργασίες - έξοδος, δείχνοντας έτσι και τη συγγένειά του με τη θεωρία των ανοιχτών συστημάτων (Katz & Kahn, 1966, σ.σ. 8-9). Το μοντέλο βασίζεται σε πολλές υποθέσεις που είναι κοινές στα σύγχρονα οργανωσιακά διαγνωστικά μοντέλα.

Βασικές παραδοχές για τη μελέτη των οργανισμών είναι οι εξής (Nadler & Tushman, 1980, σ.σ. 35-51):

- Οι οργανισμοί είναι ανοιχτά κοινωνικά συστήματα μέσα σε ένα μεγαλύτερο περιβάλλον.
- Οι οργανισμοί είναι δυναμικές οντότητες.
- Η οργανωσιακή συμπεριφορά εμφανίζεται στο άτομο, στην ομάδα και στα συστήματα.
- Οι αλληλεπιδράσεις αντίστοιχα συμβαίνουν μεταξύ των ατόμων, των ομάδων και των συστημάτων.

Οι οργανισμοί είναι αποτελεσματικοί όταν τα τέσσερα βασικά στοιχεία της απόδοσης - καθήκοντα, άνθρωποι, δομή και κουλτούρα - βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και από κοινού υποστηρίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του. Αυτά τα στοιχεία είναι:

- *Καθήκοντα*: αναφέρονται στις διάφορες εργασίες που εκτελούνται από τους εργαζόμενους. Χρειάζεται να διασφαλιστεί ότι όλες οι λειτουργίες είναι συνεπείς και ευθυγραμμισμένες με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Πρέπει να υπάρχει σαφήνεια σχετικά με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για κάθε εργασία, και αυτές πρέπει να υπάρχουν στην ομάδα στη σωστή αναλογία.
- *Άνθρωποι*: αποτελούν το εργατικό δυναμικό και διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στο μοντέλο των Nadler-Tushman. Ένας ηγέτης πρέπει να γνωρίζει της δεξιότητες, τις ικανότητες, τις γνώσεις των εργαζομένων, την προσωπικότητά τους και τον τρόπο δουλειάς τους.
- *Δομή*: αναφέρεται στις επίσημες πτυχές ενός οργανισμού, όπως διαδικασίες, πολιτικές, και άλλες λειτουργίες. Τροφοδοτεί τη συνέπεια μεταξύ του τι θέλει η ομάδα και τι κάνει.
- *Κουλτούρα*: περιλαμβάνει τα στοιχεία ενός οργανισμού που σχετίζονται με την κουλτούρα του. Μπορεί να περιλαμβάνει επίσης το όραμα, τις αξίες, τον σκοπό, τον τρόπο εργασίας και τις συμπεριφορές. Η κουλτούρα θεωρείται ένα από τα στοιχεία που είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν αλλά και το πλέον κρίσιμο για την επιτυχία.

Η εφαρμογή του μοντέλου των Nadler και Tushman, μπορεί να ικανοποιηθεί από έναν αριθμό βημάτων προκειμένου να επιτευχθεί αρμονία και βελτιωμένη απόδοση του οργανισμού. Ενδεικτικά θα μπορούσαν να ακολουθηθούν τα εξής βήματα :

1. *Προσδιορισμός συμπτωμάτων*: αφορά στη συλλογή όλων των δεδομένων που δείχνουν πιθανές αστοχίες στη λειτουργία του οργανισμού.
2. *Καταγραφή στοιχείων εισόδου*: αφορά στην πλήρη καταγραφή των μέσων και των πόρων που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό.
3. *Προσδιορισμός των στοιχείων εξόδου*: αφορά στον προσδιορισμό των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών του οργανισμού ανά μονάδα.
4. *Προσδιορισμός προβλημάτων*: αφορά στον εντοπισμό των αιτιών των προβλημάτων μετά από μελέτη της απόδοσης
5. *Περιγραφή στοιχείων του οργανισμού* : σε αυτό το βήμα περιγράφονται με σαφήνεια τα τέσσερα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω (καθήκοντα, άνθρωποι, δομή και κουλτούρα).
6. *Αξιολόγηση της σύγκλισης*: εξετάζεται η σύγκλιση, η αρμονία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των στοιχείων του οργανισμού.

7. *Δημιουργία σχεδίου δράσης*: στο βήμα αυτό, σχεδιάζονται μέτρα αντιμετώπισης και πρόληψης των προβλημάτων που εντοπίστηκαν στο βήμα 4 .

2.2.2.7 Το αιτιώδες μοντέλο των Burke και Litwin

Το αιτιώδες μοντέλο των Burke και Litwin εξελίχθηκε μέσα από μια σειρά μελετών της ερευνητικής ομάδας του Burke μέχρι να φτάσει στην παρούσα μορφή του. Στόχος του είναι να απεικονίσει τις βασικές μεταβλητές που πρέπει κανείς να λαμβάνει υπόψη του ώστε να ερμηνεύσει τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού, τις πιο σημαντικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών και πώς αυτές επηρεάζουν την αλλαγή (Burke & Litwin, 1992, σ. 523).

Το μοντέλο εστιάζει στην οργανωσιακή απόδοση καθώς και σε δυο παράγοντες της οργανωσιακής αλλαγής, στους μετασχηματιστικούς και στους συναλλακτικούς. Στους μετασχηματιστικούς παράγοντες περιλαμβάνονται η αποστολή, η στρατηγική, η ηγεσία, η κουλτούρα, καθώς και η ατομική και η οργανωσιακή απόδοση, ενώ η δομή, οι πρακτικές διοίκησης, τα συστήματα, το οργανωσιακό κλίμα, τα κίνητρα, τα απαιτούμενα προσόντα και οι δεξιότητες καθώς και οι ατομικές ανάγκες και αξίες ανήκουν στους συναλλακτικούς παράγοντες. Και οι δυο μαζί έχουν επίδραση στην ατομική υποκίνηση και αυτή με τη σειρά της στη συνολική απόδοση του οργανισμού (Johnson, 2004, σ.σ. 154-174).

Οι μετασχηματιστικοί παράγοντες διαμορφώνονται από την επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος και κατά συνέπεια για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή θα πρέπει να αλλάξει η συμπεριφορά των εργαζομένων, δηλαδή συνδέονται άμεσα με την αλλαγή κουλτούρας. Αντίθετα οι συναλλακτικοί παράγοντες σχετίζονται με την καθημερινή επαφή και δράση των εργαζομένων, συνεπώς οι αλλαγές εστιάζουν σε οργανωσιακές και ψυχολογικές μεταβλητές που διαμορφώνουν το κλίμα στον οργανισμό.

Πρόκειται για μια διαδικασία που στηρίζεται στο τρίπτυχο εισαγωγή - διεργασίες - έξοδος. Το εξωτερικό περιβάλλον μας δίνει τα στοιχεία για την εισαγωγή, οι διεργασίες είναι οι λειτουργίες του οργανισμού, ενώ η έξοδος περιλαμβάνει την ατομική και οργανωσιακή απόδοση. Στην εφαρμογή αυτού του μοντέλου σημαντικό ρόλο έχει η διαδικασία της ανατροφοδότησης, καθώς ο οργανισμός με τα παραγόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ αντίστοιχα αυτό μέσω π.χ. νομοθετικών ρυθμίσεων επηρεάζει τον οργανισμό.

Για την εφαρμογή αυτού του μοντέλου δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 150 μεταβλητών, προκειμένου να εντοπίζονται οι μετασχηματιστικοί και συναλλακτικοί παράγοντες. Τα αποτελέσματα μπορούν να βοηθήσουν τους φορείς αλλαγής να κατανοήσουν

ποιοι από τους παράγοντες στην περιοχή δράσης τους χρειάζονται προσοχή (Armenakis & Bedeian, 1999, σ.σ. 293-315).

2.2.2.8 Το μοντέλο των Dunphy και Stace

Μια τυποποίηση των Dunphy και Stace, που στηρίζεται στην ενδεχομενική θεωρία, σύμφωνα με την οποία δε μπορεί να υιοθετηθεί ένα μοντέλο για όλες τις περιπτώσεις, αλλά κάθε περίπτωση κρίνεται ξεχωριστά είναι (Dunphy & Stace, 1993, σ.σ. 905-921):

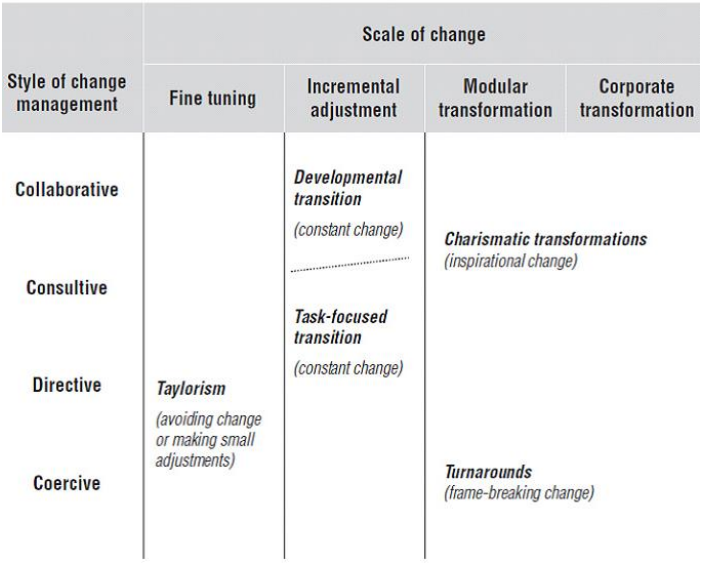
- *Η σταδιακή αλλαγή*: θεωρείται καταλληλότερη όταν στο πλαίσιο της καλής λειτουργίας ενός οργανισμού του απαιτούνται μικρές αλλαγές. Ως εκ τούτου, η αλλαγή δε χρειάζεται να εφαρμοστεί γρήγορα ή απότομα για να διασφαλιστεί η ομαλή οργανωσιακή μετάβαση.
- *Η μετασχηματιστική αλλαγή*: μπορεί να είναι απαραίτητη σε καταστάσεις όπου η ισορροπία ενός οργανισμού έχει διαταραχθεί ή δεν είναι ικανός να ανταποκριθεί στις τρέχουσες προκλήσεις και εξαιτίας αυτού απαιτείται η λήψη άμεσης δράσης ή μια δραματική αλλαγή ώστε να διασφαλιστεί η επιβίωση του.
- *Η συνεργατική αλλαγή*: μπορεί να είναι πιο χρήσιμη σε καταστάσεις όπου οι εργαζόμενοι στους οποίους αφορά η αλλαγή ή οι ομάδες ενδιαφερομένων υποστηρίζουν όλη τη διαδικασία και συνεργάζονται, χωρίς να φέρνουν αντιστάσεις.
- *Η καταναγκαστική αλλαγή*: αποτελεί επιλογή όταν η αλλαγή αντιμετωπίζει μεγάλης κλίμακας αντίσταση από συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερομένων.

Οι Stace και Dunphy επιχειρούν μια σύζευξη των παραπάνω τύπων αλλαγών και του τρόπου άσκησης της ηγεσίας. Κατέληξαν στις παρακάτω τεχνικές:

- *Τεϊλορισμός*: είναι μικρής κλίμακας προσαρμογές, οι οποίες συνήθως έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα του οργανισμού.
- *Σταδιακή μετάβαση*: αυτό το είδος αλλαγής εστιάζει στην ανάπτυξη των εργαζομένων, στη χρήση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στην ενίσχυση της επικοινωνίας, στην επέκταση και στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς και στην οικοδόμηση ομαδικού πνεύματος.
- *Εργοκεντρική μετάβαση*: αυτή η μέθοδος εστιάζει σε νέες τεχνικές και νέες διαδικασίες, νέα προϊόντα και υπηρεσίες και βασίζεται επίσης σε συνεχείς αναδιοργανώσεις του οργανισμού.

- *Χαρισματική μετάβαση*: στηρίζεται στον χαρισματικό ηγέτη, μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας και ενίσχυσης του κλίματος εμπιστοσύνης. Η αλλαγή μπορεί να εφαρμοστεί ομαλά μέσω της συναίνεσης όλων των εμπλεκόμενων.
- *Καταναγκαστική μετάβαση*: είναι μια ανατρεπτική αλλαγή που στηρίζεται στη χρήση εξουσίας ή και εξαναγκασμού, με συνέπειες συχνά αρνητικές έως οδυνηρές.

Εικόνα 2.4 Τύποι αλλαγών κατά Stace και Dunphy



Πηγή: Beyond The Boundaries, D.Stace και D. Dunphy, 2001

2.2.2.9 Το συστημικό υπόδειγμα του Senge

Ο Senge θεωρεί τον κάθε οργανισμό ως ένα όλον (σύστημα), το οποίο αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα υποσυστήματα (Senge, The Fifth Discipline, 1993, σ.357-360):

- Το υποσύστημα στόχων και αξιών (σε συμφωνία με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον)
- Το τεχνικό υποσύστημα (γνώση, τεχνικές, τεχνολογία)
- Το ψυχολογικό υποσύστημα (κλίμα, κουλτούρα, δομή ρόλων, νόρμες)
- Το διοικητικό υποσύστημα (ομάδα διοίκησης, στελέχη)

Ο οργανισμός, ως ανοικτό σύστημα αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον. Ταυτόχρονα τα εσωτερικά του υποσυστήματα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Συνεπώς υπάρχει μια αλληλεπίδραση των υποσυστημάτων με το εξωτερικό περιβάλλον.

Κατά τον Senge, η αλλαγή θα πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένη υπό το πρίσμα μιας ολιστικής προσέγγισης και όχι αποσπασματικών, ανά υποσύστημα, αλλαγών. Η ισορροπία

μεταξύ όλων των στοιχείων που αλληλεπιδρούν, καθώς και οι διαδικασίες που θα προκύψουν στον οργανισμό, θα καθορίσουν την επιτυχία της αλλαγής αυτής. Μέσα από το υπόδειγμα του Senge, περιγράφονται ουσιαστικά οι προκλήσεις και οι δυσκολίες που θα συναντήσουν οι διοικούντες και οι υπεύθυνοι για την αλλαγή κατά την υλοποίηση της, οι οποίες ανά στάδιο είναι (Smith et al., 2015, σ.σ. 36-44):

- *Εισαγωγή/έναρξη αλλαγής*:
  - Οι εμπλεκόμενοι αισθάνονται ότι δε διαθέτουν αρκετό χρόνο.
  - Οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν ότι δε λαμβάνουν επαρκή καθοδήγηση και υποστήριξη.
  - Αδυνατούν να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της αλλαγής.
  - Αισθάνονται ότι υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία με την ηγεσία και τα στελέχη αναφορικά με τη συμπεριφορά και τις αξίες που πρέπει να υιοθετήσουν.
- *Διατήρηση/παγίωση της νέας κατάστασης*:
  - Άγχος και ανασφάλεια για τη διατήρηση των θέσεων εργασίας, για την ταχύτητα εκπαίδευσης στα νέα δεδομένα, για την απώλεια εξουσίας και ελέγχου.
  - Άγχος για το σύστημα αποτίμησης της αλλαγής και για το αν αυτό θα χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο μάθησης ή για την αξιολόγηση.
  - Μια μερίδα εργαζομένων θεωρεί ότι η αλλαγή δεν προχωράει και δε βλέπουν αποτελέσματα.
- *Ανασχεδιασμός και επανακαθορισμός του οργανισμού*:
  - Καθορισμός των υπεύθυνων για την αλλαγή και τη λήψη αποφάσεων.
  - Αποτελεσματική διάχυση της νέας γνώσης και των νέων πρακτικών.
  - Διασύνδεση αλλαγής με στρατηγική και όραμα.

Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, της αδράνειας και της αντίστασης στην αλλαγή πρέπει να γίνει η αρχή με μικρές αλλαγές, οι οποίες θα αναπτύσσονται με σταθερά και κλιμακωτά βήματα. Οι μεγάλες αλλαγές δεν καλύπτονται από το μοντέλο του Senge, καθώς εστιάζει στην ισορροπία των διαφορετικών και συχνά αντικρουόμενων δυνάμεων μεταξύ των υποσυστημάτων και στην αντιμετώπιση της αντίστασης που θα προκύψει.

2.2.2.10 Το μοντέλο των Tushman και Romanelli

Οι Tushman και Romanelli ανέπτυξαν το μοντέλο της διακοπτόμενης ισορροπίας για να περιγράψουν την οργανωσιακή αλλαγή μέσα στον χρόνο. Η πορεία ενός οργανισμού μπορεί να περιγραφεί ως περίοδοι σταδιακής αλλαγής που διακόπτονται από περιόδους ασυνεχών

αλλαγών. Συνεπώς οι επαναπροσανατολισμοί ενός οργανισμού καθορίζουν και τη διάρκεια των χρόνων σύγκλισης. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, το στάδιο σύγκλισης είναι μια μακρά χρονική περίοδος κατά την οποία σημειώνονται σταδιακές αλλαγές και προσαρμογή. Οι επαναπροσανατολισμοί είναι σχετικά σύντομες περίοδοι επαναστατικών αλλαγών (Romanelli & Tushman, 1994, σ.σ. 1141-1166).

Οι περίοδοι σύγκλισης αποτελούν συνεχείς διαδικασίες στις οποίες ο ρόλος της ηγεσίας είναι να ενισχύει την αποτελεσματική στρατηγική, τις βασικές αξίες και την αποστολή του οργανισμού, εξετάζοντας παράλληλα τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος (Tushman et al., 1986, σ.σ. 29-44).

Οι δύο τύποι αλλαγών που λαμβάνουν χώρα κατά τις περιόδους σύγκλισης είναι είτε η βελτιστοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών, είτε οι σταδιακές προσαρμογές στο περιβάλλον. Τέτοιου είδους αλλαγές είναι εύκολο να εφαρμοστούν εφόσον ο οργανισμός, χωρίς να βρίσκεται σε καθεστώς πίεσης, έχει όλο τον χρόνο στη διάθεσή του ώστε να επιτυγχάνει τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα.

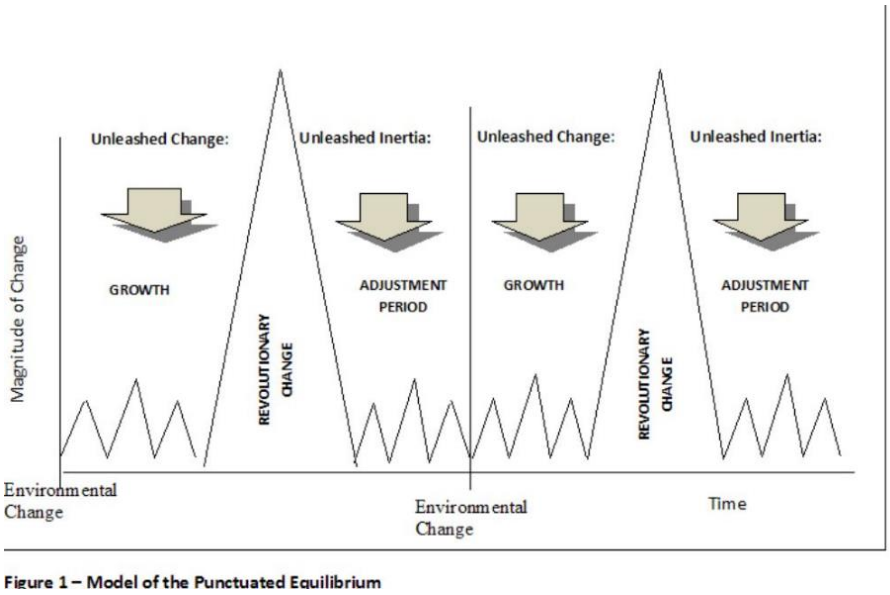
Όσο πιο επιτυχημένος γίνεται ένας οργανισμός, τόσο αυξάνονται οι δυνάμεις αδράνειας (αντίσταση στην αλλαγή) και παγιώνονται τα μοτίβα συμπεριφοράς. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη είναι η περίοδος σύγκλισης, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυναμική συμμόρφωσης με το status quo του οργανισμού. Οι μεγάλες περίοδοι σύγκλισης συμβαίνουν όταν η στρατηγική προσαρμόζεται στις εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες του οργανισμού. Εάν όμως ο οργανισμός αντιμετωπίζει μια ισχυρή απειλή, όπως μια σημαντική αλλαγή στο περιβάλλον του, η οποία συνοδεύεται από μια ακατάλληλη στρατηγική, οι δυνάμεις της αδράνειας ενεργούν για να αποτρέψουν την υιοθέτηση αλλαγών. Όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα που ένας οργανισμός παραμένει σε μια κατάσταση σύγκλισης, τόσο περισσότερος χρόνος απαιτείται για να ανταποκριθεί και να επαναπροσανατολιστεί στις εξωτερικές αλλαγές (ό.π.).

Οι περίοδοι επαναπροσανατολισμού χαρακτηρίζονται από ριζικές αλλαγές, οι οποίες παίρνουν τη μορφή ταυτόχρονων και καθορισμένων αλλαγών στη στρατηγική του οργανισμού (Fornaciari et al., 1993, σ.σ. 273-290). Συνήθως, αυτές οι αλλαγές συμβαίνουν όχι μόνο στη στρατηγική, αλλά και στη δομή, στους ανθρώπους και στις διαδικασίες, σε τέτοιο βαθμό που ο οργανισμός εντέλει αναδιαμορφώνεται. Αυτός ο τύπος αλλαγής χρησιμοποιείται ως απόκριση σε ασυνέχεια στο περιβάλλον, όπως ρύθμιση ή αύξηση των πιέσεων ανταγωνισμού.

Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζεται το μοντέλο της διακοπτόμενης ισορροπίας στην οργανωσιακή εξέλιξη που προτάθηκε από τους Tushman και Romanelli, το οποίο βασίζεται στην ταυτόχρονη εξέταση των δυνάμεων για σταθερότητα, των δυνάμεων για ριζική

αλλαγή και του ρόλου της ηγεσίας στη διαχείριση αυτών των αντίθετων δυνάμεων (Tushman & Romanelli, 1985, σ.σ. 171-222). Αυτό το μοντέλο εστιάζει τόσο στις συνέχειες όσο και στις ασυνέχειες στην πορεία των οργανισμών και μας προσφέρει καλύτερη κατανόηση για την εξέλιξή τους, ερμηνεύει με όρους ιστορικής συνέχειας την παρούσα τους κατάσταση και αναδεικνύει τον ρόλο της ηγεσίας.

Εικόνα 2.5 Το μοντέλο των Tushman και Romanelli



Πήγη: Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation, Tushman και Romanelli, 1985

2.2.2.11 Το υπόδειγμα του Schein

Στη λογική των τριών βημάτων του Lewin, βασίστηκε και ο Schein, για να προτείνει τη δική του διαδικασία αλλαγής, η οποία δε μπορεί να συμβεί χωρίς πίεση, χωρίς άγχος και χωρίς ανατροπές. Ψυχολογικές καταστάσεις που ωθούν τους ανθρώπους σε αλλαγή συμπεριφοράς και του παγιωμένου τρόπου που σκέφτονται και ενεργούν. Η θεωρία του στηρίζεται στην ανάγκη να αντιμετωπιστεί το άγχος του ανθρώπου όταν αντιμετωπίζει το καινούριο.

Το ξεπάγωμα, σύμφωνα με τον Schein, απαιτεί τρεις ενέργειες από την πλευρά των υπεύθυνων για την αλλαγή (Schein,1996, σ.σ. 24-47):

1. *διάψευση βεβαιοτήτων-σταθερών*, δηλαδή των στοιχείων που παρουσιάζουν την παρούσα κατάσταση ως ορθή και κατάλληλη,
2. *δημιουργία ενοχής ή άγχους*, υπό το πρίσμα ότι σε περίπτωση μη συμμόρφωσης και προσαρμογής στα νέα δεδομένα θα υπάρχουν συνέπειες,

3. *δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας/ηρεμίας*, μέσω εκπαίδευσης, καθοδήγησης, υποστήριξης και επιβράβευσης, ώστε το άτομο να καταφέρει να μειώσει το άγχος της επιβίωσης στη νέα κατάσταση (Schein, 2002,σ.σ. 34-36).

Προκειμένου να υλοποιηθεί μια προσχεδιασμένη αλλαγή θα πρέπει να προηγηθεί η ανάλυση των δυνάμεων που την επηρεάζουν και να σχεδιαστούν λεπτομερώς τα βήματά της προκειμένου να περιοριστεί η αρνητική αντίδραση (Quirke, 1995, σ.σ 75-80) . Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να ενεργοποιηθούν οι εμπλεκόμενοι και να σημειώσουν επιτυχίες στα κάτωθι σημεία (Robbins, σ.σ. 628-630):

- *ανάλυση και περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή*: ορισμένοι από τους εμπλεκόμενους σε έναν οργανισμό, πιθανότατα θα εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους για την επερχόμενη αλλαγή. Προκειμένου να καμφθεί η αντίστασή τους θα πρέπει να τους καταστεί σαφής η ανάγκη για αλλαγή. Διαφορετικά, η ίδια η επιτυχία της διαδικασίας αλλαγής σε συνδυασμό με καλή επικοινωνία και ενημέρωση για την πρόοδό της, μπορεί να λειτουργήσει θετικά σε όσους αντιτίθενται σε αυτήν και να οδηγήσει στη συμμετοχή τους.
- *Εξασφάλιση συμμετοχής στον σχεδιασμό, όσων πρόκειται να επηρεαστούν από την αλλαγή*: όταν αυτοί που θα επηρεαστούν ή νομίζουν ότι θα επηρεαστούν από την εφαρμογή μιας αλλαγής, συμμετέχουν με κάποιο τρόπο στον σχεδιασμό της, τότε και οι αντιδράσεις τους θα είναι πιο περιορισμένες.
- *Παροχή πληροφόρησης*: για να μειωθεί η ανασφάλεια των εργαζομένων απέναντι σε μια αλλαγή, θα πρέπει να υπάρχει ουσιαστική, πλήρης και αμφίδρομη πληροφόρηση μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων, ώστε να μην καταφεύγουν σε άτυπα δίκτυα επικοινωνίας που συνήθως ενισχύουν τους φόβους, τις φήμες και καλλιεργούν ένα κλίμα ανησυχίας.
- *Δυνατότητα έκφρασης αντιρρήσεων*: οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ελεύθεροι να εκφράζουν τις αντιρρήσεις τους, όποιες και αν αυτές είναι. Με τον τρόπο αυτό αποκτούν την αίσθηση ότι έχουν τη δυνατότητα και να ακουστούν και να επηρεάσουν την εξέλιξη των καταστάσεων προς όφελός τους.
- *Εξασφάλιση ευρείας και ενεργητικής συναίνεσης*: μπορεί ένας οργανισμός, μέσα από συστήματα ανταμοιβών, πολιτικές και διοικητικές πρακτικές να καταφέρει να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα τη συναίνεση των εργαζομένων για την εφαρμογή μιας αλλαγής. Πρέπει να ενθαρρύνει την ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων, κυρίως

τονίζοντας τη σπουδαιότητα της αλλαγής για την επιβίωση του οργανισμού και τη διατήρηση των θέσεων εργασίας.

- *Πρότυπα και συνήθειες ομάδων*: τα μοντέλα συμπεριφοράς, τα πρότυπα και οι συνήθειες των ομάδων είναι από τα πιο δύσκολα διαχειρίσιμα στοιχεία του οργανισμού όταν πρόκειται να περάσει σε φάση αλλαγής. Προκειμένου να δημιουργηθεί θετικό κλίμα απέναντι στην επερχόμενη αλλαγή, τα παραπάνω στοιχεία θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.
- *Πραγματοποίηση μόνο των απαραίτητων αλλαγών*: καθώς οι συνεχόμενες και συχνές αλλαγές δημιουργούν την εντύπωση της αστάθειας, γεγονός που εντείνει το αίσθημα ανασφάλειας των εργαζομένων, είναι προς όφελος του οργανισμού να υλοποιεί εκείνες μόνο τις αλλαγές που είναι απαραίτητες για την επιβίωσή του και την εξέλιξή του στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αν ο οργανισμός επιβαρυνθεί με πληθώρα αλλαγών, που δεν είναι όλες αναγκαίες για την επιβίωσή του, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε κόπωση των εμπλεκόμενων και τελικά να δημιουργήσει ένα κύμα αντίστασης και για εκείνες που είναι εντελώς απαραίτητες.
- *Παροχή κινήτρων*: η εισαγωγή μιας αλλαγής μπορεί να διευκολυνθεί, όταν παρέχονται στους εμπλεκόμενους κίνητρα για να ικανοποιήσουν και δικές τους ανάγκες. Σύμφωνα με τις θεωρίες παρακίνησης, η παροχή κινήτρων είναι βασική παράμετρος ώστε να υιοθετήσουν την απαιτούμενη και κατάλληλη συμπεριφορά.
- *Κατάλληλος χειρισμός του χρόνου*: η επιλογή της χρονικής στιγμής για την εισαγωγή μιας αλλαγής είναι καίριας σημασίας για την επιτυχία της. Ως κατάλληλος χρόνος, νοείται η χρονική περίοδος κατά την οποία το εργασιακό κλίμα, οι διαθέσιμοι πόροι και οι δυνάμεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ευνοϊκές. Βέβαια η αποτελεσματικότητα μιας αλλαγής δεν πρέπει να αξιολογηθεί αμέσως μετά την εισαγωγή της, καθώς τα αποτελέσματά της δεν είναι άμεσα ορατά. Προκειμένου να εκτιμηθεί σωστά η επιτυχία ή μη μιας αλλαγής, θα πρέπει να της δοθεί ο απαιτούμενος χρόνος, ώστε να υλοποιηθεί σε όλη της την έκταση.
- *Εφαρμογή τροποποιήσεων*: προκειμένου να εξασφαλιστεί η διατήρηση της αλλαγής, θα πρέπει οι υπεύθυνοι για αυτήν, να προβούν στις απαραίτητες τροποποιήσεις. Οι ενέργειες αυτές, μπορεί ενδεικτικά να αφορούν σε τροποποιήσεις στις διαδικασίες και στα πρότυπα λειτουργίας, προς την κατεύθυνση διατήρησης της νέας κατάστασης.

Μετά την ολοκλήρωση της υλοποίησης, για να είναι πετυχημένη η αλλαγή, πρέπει η νέα κατάσταση να παγιωθεί εκ νέου, ώστε να μπορεί να διατηρηθεί στον χρόνο. Το τελευταίο

αυτό βήμα είναι καθοριστικό ώστε να έχει η αλλαγή διάρκεια και για να αποτραπούν οι εργαζόμενοι να επιχειρήσουν να επανέλθουν στην προηγούμενη κατάσταση ισορροπίας. Η επαναπαγιοποίηση στοχεύει δηλαδή, μέσα από την εξισορρόπηση των κινητήριων δυνάμεων και των δυνάμεων συγκράτησης, στη σταθεροποίηση της νέας κατάστασης.

2.2.2.12 Το μοντέλο των καλύτερων πρακτικών των Clarke και Garside

Κατά τη σχεδίαση των αλλαγών σύμφωνα με το μοντέλο των Clarke και Garside εφαρμόζεται η μέθοδος του benchmarking και λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες στρατηγικής σημασίας (Clarke & Garside, 1997, σ.σ. 537-545). Αποτελεί μια πρακτική εφαρμογή, καθώς βασίζεται στις μεθόδους και τις ενέργειες που ακολούθησαν επιχειρήσεις που πραγματοποίησαν επιτυχώς προγράμματα αλλαγών και εφαρμόζεται σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο (Clarke & Manton, 1997, σ.σ. 248-255).

Η διαδικασία αλλαγής είναι τα διαδοχικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός για την υλοποίηση του μετασχηματισμού, ενώ οι παράγοντες στρατηγικής σημασίας είναι οι ακόλουθοι:

- *Αφοσίωση*: σχετίζεται με την αναγνώριση και την αποδοχή της αλλαγής ως μέρους της οργανωσιακής στρατηγικής.
- *Κοινωνικά και πολιτιστικά στοιχεία*: αφορούν σε θέματα που σχετίζονται με συμπεριφορές, στάσεις και αντιλήψεις απέναντι στην αλλαγή.
- *Επικοινωνία*: καλύπτει όλα τα θέματα που αφορούν στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία.
- *Εργαλεία και μεθοδολογία*: αφορά στη μεθοδολογία που θα πρέπει να αξιοποιηθεί στα διάφορα στάδια της υλοποίησης, όπως καλύτερες πρακτικές, μέτρηση απόδοσης και διαδικασιών, καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης για την απόκτηση νέων γνώσεων.
- *Αλληλεπίδραση*: σχετίζεται με τις μεθόδους που πρέπει να εφαρμοστούν ώστε οι διάφορες ενέργειες στις οποίες προβαίνει ο οργανισμός να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και έτσι να διατηρείται η ισορροπία του.

Για την εφαρμογή του μοντέλου ακολουθείται μια σειρά βημάτων, ξεκινώντας από την καταγραφή σε μια μήτρα ωριμότητας, των παραγόντων στρατηγικής σημασίας και των επιπέδων που αυτοί μπορεί να γίνονται αντιληπτοί από τους εμπλεκόμενους. Στη συνέχεια διενεργείται μια αξιολόγηση της ετοιμότητας του οργανισμού για την εισαγωγή μιας αλλαγής. Τα αποτελέσματα καταχωρούνται σε ένα διάγραμμα με πέντε άξονες και συγκρίνονται με τα προηγούμενα αποτελέσματα του ίδιου οργανισμού ή άλλων. Στο σημείο αυτό είναι δυνατή η

καταγραφή των περιοχών που απαιτείται να βελτιωθούν. Αξιοποιώντας τις καλύτερες πρακτικές και μεθόδους που έχουν εφαρμοστεί, καταστρώνεται το επιθυμητό πλάνο δράσης, το οποίο περιλαμβάνει τους τομείς που δεν είναι ακόμα σε θέση να υιοθετήσουν τη νέα κατάσταση και για αυτό χρίζουν μεγαλύτερης προσοχής από την ηγεσία.

Πλεονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι ότι αριθμητικοποιεί τα δεδομένα και κατά συνέπεια υπάρχει ένας σαφής και μετρήσιμος τρόπος αξιολόγησης της ετοιμότητας του οργανισμού για αλλαγή. Επιτρέπει επίσης τον εντοπισμό περιοχών που χρήζουν βελτίωσης και τον διαμοιρασμό πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού και τη συμπόρευση στην πορεία της αλλαγής (ό.π.).

Όπως κάθε μοντέλο, παρουσιάζει κάποιες αδυναμίες, για παράδειγμα ότι θα πρέπει να έχουν καταγραφεί οι καλύτερες πρακτικές ή ακόμα ότι οι παρελθούσες πρακτικές του οργανισμού χρησιμοποιούνται ως εργαλείο αξιολόγησης, ανεξάρτητα από την πραγματική τους απόδοση. Τέλος εξετάζονται μόνο πέντε παράγοντες για την ωριμότητά τους, ενώ ταυτόχρονα παραλείπονται άλλοι σημαντικοί, όπως ο βαθμός ετοιμότητας, η ένταση της αντίστασης, οι δυνατότητες των φορέων αλλαγής κ.ά..

2.2.2.13 Το μοντέλο της στρατηγικής οργανωσιακής αλλαγής των Appelbaum, St-Pierre και Glavas

Το μοντέλο της στρατηγικής οργανωσιακής αλλαγής των Appelbaum, St-Pierre και Glavas εμπνέεται τόσο από το «αιτιώδες μοντέλο» των Burke και Litwin, όσο και από το μοντέλο «προγραμματισμένης οργανωσιακής αλλαγής» του Robbins, όπου το μεν πρώτο διερευνά ποια στοιχεία αλλάζουν και το δεύτερο τον τρόπο που αυτό καθίσταται εφικτό. Επιπλέον επικεντρώνεται σε δύο κύρια χαρακτηριστικά του οργανισμού, στο όραμα και στη στρατηγική.

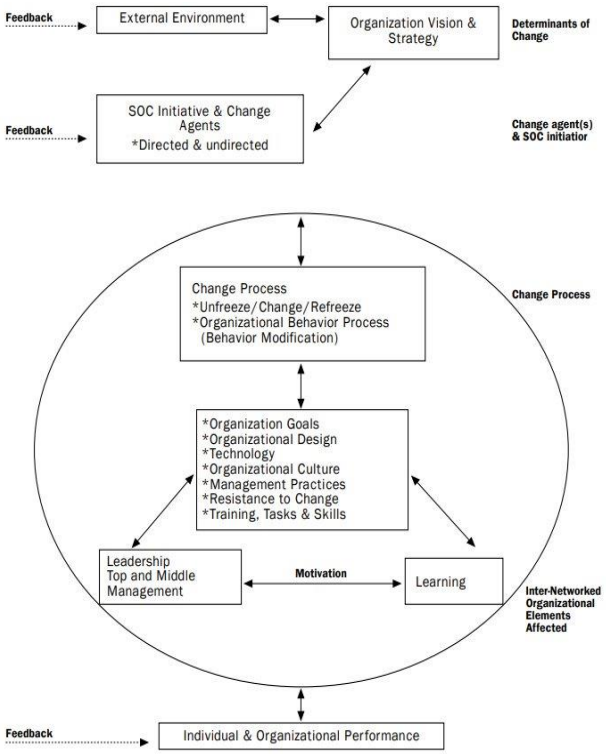
Αντιμετωπίζει τη στρατηγική οργανωσιακή αλλαγή ως μια ολοκληρωμένη διαδικασία με όλα τα οργανωσιακά στοιχεία όπως ανθρώπινοι πόροι, συστήματα και τεχνολογίες να λαμβάνονται υπόψη για την επιτυχή αλλαγή. Το μοντέλο αυτό είναι μια προσπάθεια σύνδεσης των στοιχείων λογισμικού και υλισμικού των οργανισμών, όπου βεβαίως ως λογισμικό νοούνται οι διαδικασίες και γενικότερα ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού, ενώ ως υλισμικό οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός κ.ά.. Η ηγεσία λαμβάνοντας υπόψη δύο βασικές παραμέτρους, το εξωτερικό περιβάλλον και το όραμα του οργανισμού, θα πρέπει να δημιουργήσει μια ευέλικτη και ευπροσάρμοστη υποδομή που θα τον οδηγήσουν στο βέλτιστο επίπεδο απόδοσης. Το μεγαλύτερο εμπόδιο στην αλλαγή δεν αφορά στις τεχνολογίες και στις εργασιακές διαδικασίες, αλλά στους ανθρώπους. Η συμπερίληψη του οράματος και της στρατηγικής στα

οργανωσιακά στοιχεία οφείλεται στη σημασία που έχουν αυτά στην οργανωσιακή θεωρία και πρακτική.

Ένας όρος που εισάγεται στη θεωρία των Appelbaum κ.ά. είναι η οργανωσιακή ανάπτυξη, ο οποίος αναφέρεται στη σχεδιασμένη και ελεγχόμενη αλλαγή ενός οργανισμού προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση (Appelbaum et al., 1998, σ.σ. 289-301). Ενώ στόχος της είναι η αλλαγή του οργανισμού ως ολότητα, δηλαδή και σε επίπεδο ανθρώπων και σε επίπεδο δομής, τεχνολογίας και καθηκόντων το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει έμφαση στην ανθρώπινη πλευρά της αλλαγής. Αυτό που ισχυρίζεται είναι ότι οι άνθρωποι αλλάζουν πιο δύσκολα από ό,τι οι τεχνολογίες και οι διαδικασίες. Η λύση που προτείνεται είναι η σύνδεση μεταξύ του περιβάλλοντος, του οράματος, της ηγεσίας και της μάθησης. Η σύζευξη εντέλει του «software» και του «hardware» του οργανισμού.

Τα δύο στοιχεία που προαναφέραμε, το εξωτερικό περιβάλλον και το όραμα και η στρατηγική αποτελούν την πηγή της αλλαγής, ενώ αυτή συχνά προκαλείται και από παράγοντες όπως οι ανταγωνιστές, οι τεχνολογικές καινοτομίες, η αλλαγή διοίκησης και οι αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς (Vecchio & Appelbaum, 1995, σ. 709). Σε εφαρμοστικό επίπεδο, οι Appelbaum κ.ά. καταλήγουν σε ένα σύνολο παραγόντων, που περιλαμβάνει τους οργανωσιακούς στόχους, τον οργανωσιακό σχεδιασμό, την τεχνολογία, την οργανωσιακή κουλτούρα, τις διαδικασίες διοίκησης, την αντίσταση στην αλλαγή, την εκπαίδευση, τα καθήκοντα και τις δεξιότητες, οι οποίοι αποτελούν τους βασικούς δείκτες του μετασχηματισμού. Επίσης, το είδος της ηγεσίας, η ικανότητα του οργανισμού για μάθηση και η παρακίνηση συντελούν καθοριστικά στη διαδικασία αλλαγής.

Εικόνα 2.6 Το μοντέλο της στρατηγικής οργανωσιακής αλλαγής των Appelbaum, St-Pierre και Glavas



Πηγή: Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity, Appelbaum, S.H.; St-Pierre, N.; Glavas, W., 1998

Μέσα από το μοντέλο αυτό καταδεικνύεται η πολυπλοκότητα και η ρευστότητα της διαδικασίας αλλαγής και η αλληλεξάρτηση των παραγόντων. Το πλεονέκτημά του είναι ότι είναι εύκολο στην κατανόηση και απλό στην εφαρμογή, ώστε να μπορούν να το διαχειριστούν οι υπεύθυνοι για την αλλαγή. Αποτυπώνει με ρεαλιστικό τρόπο την οργανωσιακή αλλαγή και χρησιμοποιεί πρακτικά εργαλεία.

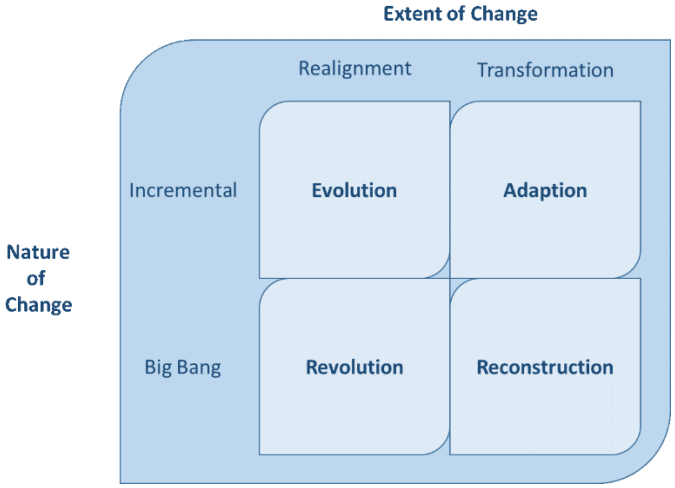
2.2.2.14 Το μοντέλο των Balogun και Hailey

Οι Balogun και Hailey πρότειναν τέσσερεις διαφορετικές ταξινομήσεις αλλαγής που χαρτογραφούν την έκταση της αλλαγής που απαιτείται και τη φύση (ή την ταχύτητα) με την οποία πρόκειται αυτή να επιτευχθεί (Balogun & Hailey, 2008, σ.σ. 20-22). Η δύναμη αυτού του μοντέλου έγκειται στην αναγνώριση της πολυπλοκότητας της αλλαγής και στην ανάγκη ο σχεδιασμός της να λαμβάνει υπόψη την περιρρέουσα ατμόσφαιρα. Το όραμα του οργανισμού καθοδηγεί τη στρατηγική του και κατά συνέπεια, βασικός στόχος της αλλαγής θα πρέπει να είναι η ευθυγράμμιση της οργανωσιακής κουλτούρας με τη στρατηγική.

Οι Balogun και Hailey περιέγραψαν μία μήτρα για τις αλλαγές που διαμορφώνεται από δύο άξονες. Στον οριζόντιο περιγράφεται η έκταση της αλλαγής που μπορεί να είναι επανευθυγράμμιση ή μετασχηματισμός και στον κάθετο είναι η φύση της αλλαγής που μπορεί να είναι προοδευτική ή ριζική. Οι συνδυασμοί και κατά συνέπεια τα τέσσερα είδη αλλαγών, όπως εμφανίζονται στο σχήμα που ακολουθεί, είναι:

- *Εξέλιξη*: πρόκειται για σταδιακή αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης και υιοθετείται κυρίως από οργανισμούς που προσαρμόζονται στις εξελίξεις. Προκύπτει όταν απαιτείται ευθυγράμμιση και η φύση της αλλαγής είναι προοδευτική.
- *Προσαρμογή*: πρόκειται για την αλλαγή που μπορεί να ενσωματωθεί στο υφιστάμενο πλαίσιο και να συμβεί σταδιακά. Αποτελεί την πιο κοινή μορφή αλλαγής και προκύπτει όταν το εύρος της αλλαγής είναι μετασχηματιστικό και η φύση της προοδευτική.
- *Αναδόμηση*: πρόκειται για την αλλαγή που είναι γρήγορη, προκαλεί αναστάτωση στον οργανισμό, αλλά δε μεταμορφώνει ολοκληρωτικά την υφιστάμενη κατάσταση. Προκύπτει όταν το εύρος της αλλαγής είναι μετασχηματιστικό και η φύση της ριζική.
- *Επανάσταση*: πρόκειται για γρήγορη και εκτεταμένη αλλαγή, τόσο σε επίπεδο στρατηγικής, όσο και οργάνωσης. Προκύπτει όταν απαιτείται ευθυγράμμιση και η φύση της αλλαγής είναι ριζική.

Εικόνα 2.7 Η μήτρα αλλαγών των Balogun και Hailey



Πηγή: Exploring strategic change., Balogun & Hailey, 2008, σ. 21

Οι Balogun και Hailey δημιούργησαν ένα χρήσιμο εργαλείο για την εννοιολόγηση του τρόπου προόδου μιας αλλαγής, το οποίο ονόμασαν Καλειδοσκόπιο Αλλαγής. Μέσα από αυτό

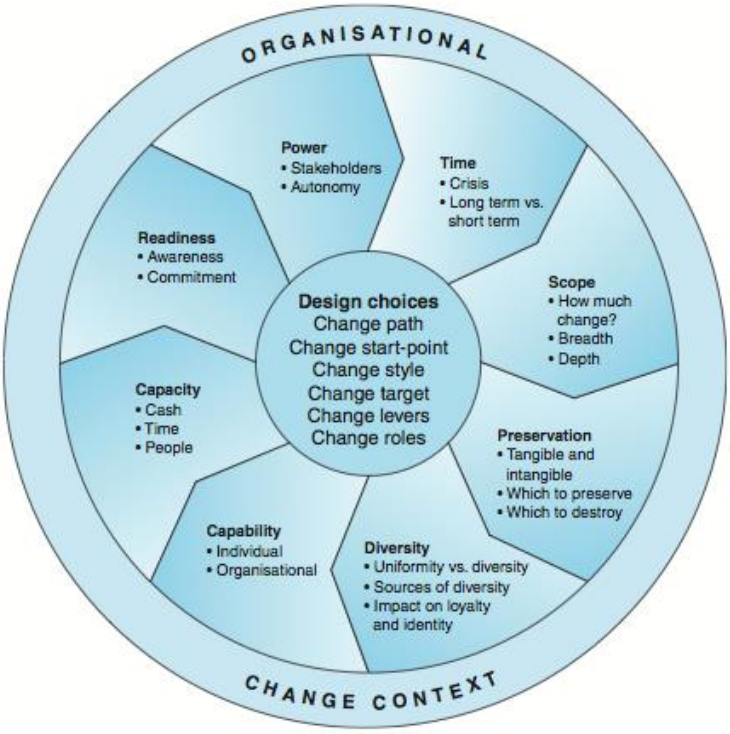
το μοντέλο συγκεντρώνονται και ταξινομούνται οι επιλογές και τα διλήμματα που εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της αλλαγής (Hailey & Balogun, 2002, σ.σ. 153-178).

Στην πραγματικότητα, το μοντέλο αυτό διαχειρίζεται τις μεταβλητές που κατά τους συγγραφείς θεωρούνται κρίσιμες για την αλλαγή. Το καλειδοσκόπιο περιέχει τρεις δακτυλίους:

- Ο εξωτερικός δακτύλιος συνδέεται με το ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικής προσαρμογής.
- Ο κεντρικός δακτύλιος περιλαμβάνει συγκεκριμένες μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό μιας αλλαγής.
- Ο εσωτερικός κύκλος δίνει ένα σύνολο επιλογών και παρεμβάσεων εκ μέρους των υπευθύνων της αλλαγής.

Η καλή εφαρμογή του καλειδοσκοπίου επιτρέπει στους αρμόδιους να κρίνουν την καταλληλότητα οποιασδήποτε μεθοδολογίας.

Εικόνα 2.8 Το Καλειδοσκόπιο Αλλαγής των Balogun και Hailey



Πηγή: https://www.ukessays.com/essays/linguistics/the-change-kaleidoscope.php?vref=1

2.2.2.15 Το μοντέλο της Ann Todd

Με κριτήριο την έκταση, τη συχνότητα και την ένταση που έχει μια αλλαγή, σύμφωνα με την Todd, αυτή μπορεί να διακριθεί σε (Todd, 1999, σ.σ. 237-244) :

- *ριζική αλλαγή*: πρόκειται για μια ουσιαστική αλλαγή που συχνά επιβάλλεται στον οργανισμό από την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του και απαιτεί αλλαγή στις

βασικές αξίες του. Ο οργανισμός πρέπει να μετακινηθεί από γνωστά και καθιερωμένα πρότυπα συμπεριφοράς σε νέες συμπεριφορές, από τις οποίες δεν έχει πραγματική εμπειρία. Η περίοδος αυτής της αλλαγής είναι κρίσιμη, καθώς οι διευθυντές καλούνται συνήθως να ανταποκριθούν σε μια ευκαιρία που παρουσιάζεται στην αγορά ή σε μια ρυθμιστική αλλαγή. Οι απαιτήσεις είναι ιδιαίτερα μεγάλες, καθώς ταυτόχρονα με την αλλαγή πρέπει να μεριμνούν και για την καθημερινή λειτουργία. Επειδή απαιτεί την επίτευξη μόνιμων αλλαγών στην ανθρώπινη συμπεριφορά, η έκβασή της δεν είναι εγγυημένη. Παραδείγματα ριζικής αλλαγής περιλαμβάνουν ιδιωτικοποιήσεις, αναθέσεις σε εξωτερικούς συνεργάτες από κρατικούς φορείς, εξαγορές κ.ά..

- *σταδιακή αλλαγή*: συνήθως προκαλείται από το εσωτερικό του οργανισμού για λόγους βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας, διατηρώντας την υπάρχουσα κουλτούρα και τους στόχους του. Συνήθως αφορά σε περισσότερα από ένα τμήματα.
- *συνεχούς βελτίωσης*: πρόκειται για αλλαγές, μικρής έκτασης που βοηθούν τον οργανισμό να προετοιμαστεί για τη μετάβαση στη νέα κατάσταση. Είναι αλλαγές που συμβαίνουν σταδιακά, έχουν μέτριο βαθμό δυσκολίας και συντελούν στην προσαρμογή του οργανισμού στα νέα δεδομένα.

Εστιάζοντας στη ριζική αλλαγή, σύμφωνα με την Todd, αντιλαμβανόμαστε ότι πρόκειται για μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί ολιστική προσέγγιση. Η εφαρμογή της απαιτεί ενδελεχή και συστηματική προετοιμασία από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τα οποία πρέπει να εξετάζουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις. Όταν ληφθεί η απόφαση για την αλλαγή, θα πρέπει ο οργανισμός να δεσμεύεται ολοκληρωτικά. Πρέπει να εξετάζονται και οι ψυχολογικές συνέπειες στους εμπλεκόμενους, να πραγματοποιούνται συνεχείς μέθοδοι μέτρησης και να επιλέγεται ο καταλληλότερος ως υπεύθυνος για την εφαρμογή της.

2.2.2.16 Το μοντέλο των Cook και Hunsaker

Οι Cook και Hunsaker βασιζόμενοι και αυτοί στο μοντέλο του Lewin, υποστήριξαν ότι για τη διοίκηση της αλλαγής απαιτούνται τέσσερα βήματα, τα οποία σε πραγματικές συνθήκες δεν ακολουθούν πάντα το ένα το άλλο, αλλά η αποτελεσματική αλλαγή συνήθως περιλαμβάνει καθένα από αυτά (Cook & Hunsaker, 2001, σ.σ. 124-134). Η εφαρμογή των αλλαγών σε έναν οργανισμό προϋποθέτει έναν στρατηγικό και σαφή προγραμματισμό, με διακριτά στάδια ανάπτυξης, τα οποία περιλαμβάνουν τα εξής :

- *το διαγνωστικό στάδιο*: στο στάδιο αυτό διερευνώνται και καταγράφονται οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι συνέπειές τους στον οργανισμό. Εντοπίζονται τα προβλήματα που θα προκύψουν, τα αίτιά τους, οι διαθέσιμοι πόροι, οι ευκαιρίες καθώς και οι τρόποι προσαρμογής στα νέα δεδομένα.
- *το στάδιο του προγραμματισμού*: στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι στόχοι των αλλαγών σε συνάρτηση με τη στρατηγική του οργανισμού. Συλλέγονται και αναλύονται οι πληροφορίες και αναπτύσσεται ένα σχέδιο δράσης για τις διαδικασίες.
- *το στάδιο της υλοποίησης*: στο κρίσιμο αυτό στάδιο υλοποιείται η αλλαγή. Ο οργανισμός πρέπει να είναι σε ετοιμότητα για όποια προβλήματα εμφανιστούν και για την καλύτερη προετοιμασία και έλεγχο καλό είναι να προηγείται ένα πιλοτικό στάδιο δοκιμαστικής εφαρμογής.
- *το στάδιο της αξιολόγησης*: στο στάδιο αυτό γίνεται η ποιοτική και ποσοτική αποτίμηση των αποτελεσμάτων. Εντοπίζονται αστοχίες, διερευνώνται τα αίτια τους και γίνονται διορθωτικές κινήσεις. Η αξιολόγηση πρέπει να επεκτείνεται σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων και των εμπλεκόμενων του οργανισμού.

2.2.2.17 Το μοντέλο του J. Randall

Το μοντέλο του J. Randall, το οποίο εμπνέεται από τη θεωρία της διακοπτόμενης ισορροπίας και η οποία με τη σειρά της έχει τη βάση της στην επιστήμη της βιολογίας[18] ταξινομεί τις περιόδους σε έναν οργανισμό σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Αυτές της σταθερότητας και του προοδευτικού χαρακτήρα και αυτές που χαρακτηρίζονται από τη μεγάλη ρήξη με το παρελθόν, τις περιόδους κρίσης. Οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από τις περιόδους σταθερότητας, ή όπως αναφέρονται περιόδους στάσης και όχι από τις περιόδους κρίσεις που αποτελούν περιστασιακές καταστάσεις.

Στο πλαίσιο αυτό ο J. Randall θέτει τρεις διαφορετικούς τύπους αλλαγής (Randall, 2004, σ.σ. 28-31):

- *Προοδευτικό μοντέλο*: το μοντέλο αυτό σχετίζεται με την ίδια τη διαδικασία της αλλαγής. Εστιάζει κυρίως στις συνεχώς αυξανόμενες αλλαγές, λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.
- *Διακοπτόμενη ισορροπία*: σύμφωνα με αυτόν τον τύπο αλλαγής, υπάρχουν μικρές περίοδοι σταθερότητας, οι οποίες διακόπτονται από ξαφνικές μεταβολές στο

[18] https://www.britannica.com/science/punctuated-equilibrium-model (ημ/νια πρόσβασης 10-10-20)

περιβάλλον του οργανισμού. Τα υφιστάμενα συστήματα καταργούνται και δημιουργούνται νέα.

- *Συνεχής μεταβολή*: σύμφωνα με αυτόν τον τύπο, η αλλαγή είναι μια σειρά από προκλήσεις, οι οποίες έχουν στόχο να αποκαταστήσουν την τάξη και τη σταθερότητα στο περιβάλλον του οργανισμού.

2.2.2.18 Το μοντέλο των Poole και Van de Ven

Η αλλαγή ως ένα φυσικό φαινόμενο, το οποίο έχει μελετηθεί και χαρακτηριστεί με μυριάδες τρόπους, έχει οριστεί ως μια προγραμματισμένη ή απρογραμμάτιστη απάντηση σε πιέσεις και δυνάμεις, που μπορούν να θεωρηθούν εμπόδια, προκλήσεις, απειλές ή ευκαιρίες. Η μελέτη της αλλαγής δεν περιορίζεται μόνο στις δυνάμεις που την προκαλούν, αλλά περιλαμβάνει επίσης το πώς αυτές οι δυνάμεις και οι δυνατότητές τους ερμηνεύονται ή βιώνονται. Έχοντας αυτό κατά νου, παρόλο που κάποιος θα μπορούσε να προτείνει ότι υπάρχει διαδικασία προσωρινής αλλαγής (η οποία είναι αναστρέψιμη) και διαδικασία μόνιμης αλλαγής (η οποία είναι μη αναστρέψιμη), κάθε αλλαγή είναι μια διαδικασία που θα μπορούσε να ταξινομηθεί σε τέσσερεις τύπους: γραμμική - μη δυναμική, γραμμική - δυναμική, μη γραμμική - δυναμική και χαοτική αλλαγή.

Οι Van de Ven και Poole πρότειναν τέσσερεις ιδεατούς τύπους κοινωνικής αλλαγής, τον κύκλο ζωής, τον διαλεκτικό, τον τελεολογικό και τον εξελικτικό, που σχετίζονται με την παραπάνω ταξινόμηση ως εξής (Van de Ven & Poole, 1995, σ.σ. 510-540):

- *γραμμική - μη δυναμική (κύκλος ζωής)*: ένα γραμμικό μη δυναμικό είναι ένα σύστημα όπου η νέα κατάσταση είναι αποτέλεσμα της επίδρασης της προηγούμενης στην οποία έχει ασκηθεί κάποια δύναμη. Τέτοιες διαδικασίες αλλαγής μπορούν να αναπαρασταθούν ως αιτιακά μοντέλα, στατικά μοντέλα, ή ως μοντέλα που ακολουθούν μια τάξη ή που η κατάστασή τους μπορεί να περιγραφεί με ακρίβεια. Σε μια τέτοια διαδικασία αλλαγής το επόμενο στάδιο μπορεί εύκολα να προβλεφθεί με βάση το προηγούμενο. Όπως προτείνουν οι Van de Ven και Poole αυτός ο τύπος αλλαγής καθορίζεται από εγγενή λογική, κανόνες ή προγράμματα, κατά αναλογία της βιολογικής ανάπτυξης, η οποία είναι προβλέψιμη.
- *γραμμική - δυναμική (διαλεκτική)*: μια γραμμική διαδικασία αλλαγής όπου τα αρχικά, τα ενδιάμεσα και τα τελικά στάδια επηρεάζουν το ένα το άλλο θεωρείται δυναμική. Συνήθως, αυτή η διαδικασία αλλαγής εμπλέκει περισσότερες από δύο μεταβλητές. Το τελικό στάδιο μπορεί να προβλεφθεί αλλά όχι να καθοριστεί με ακρίβεια. Καθώς

πλήθος μεταβλητών μπορούν να επηρεάσουν αυτό το σύστημα, με τη χρήση της μεθόδου της ανάλυσης της κρίσιμης διαδρομής επιλέγεται η ισχυρότερη. Οι Van de Ven και Poole, προτείνουν την εφαρμογή του διαλεκτικού τύπου, όταν μια οντότητα-οργανισμός «ζει» μέσα σε έναν πλουραλιστικό κόσμο με αλληλοσυγκρουόμενες δυνάμεις ή αντιφατικές αξίες που ανταγωνίζονται μεταξύ τους για κυριαρχία και έλεγχο. Μια τέτοια διαδικασία απαιτεί επομένως τουλάχιστον δύο αντίθετες δυνάμεις που μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Επίσης, η σταθερότητα επιτυγχάνεται όταν οι αντίθετες δυνάμεις έλθουν σε κάποια κατάσταση ισορροπίας.

- *γραμμική μη-δυναμική με ασθενή χαοτική (τελεολογική)*: στα μη γραμμικά δυναμικά συστήματα, δεν υπάρχει αναλογική σχέση μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος. Μια μικρή επίδραση μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις και μια μεγάλη προσπάθεια μπορεί να έχει πενιχρά αποτελέσματα. Μια μη γραμμική δυναμική αλλαγή συμβαίνει όταν η αλλαγή από την αρχική στην τελική κατάσταση δεν ακολουθεί μια γραμμική πορεία. Ως εκ τούτου, γίνεται όλο και πιο δύσκολο να προβλεφθεί η τελική κατάσταση, για αυτό και χαρακτηρίζεται ως περίπλοκη. Αν και οι μη γραμμικές δυναμικές διαδικασίες μελετώνται όλο και περισσότερο με τη συμβολή της θεωρίας του χάους, οι μη γραμμικές δυναμικές αλλαγές γίνονται όλο και πιο χαοτικές γιατί εξαρτώνται από τις αρχικές συνθήκες και από τη χρονική στιγμή της μετάβασης από την τάξη στο χάος. Οι Van de Ven και Poole προτείνουν ότι ο τελεολογικός τύπος της αλλαγής είναι μια διαδικασία που επικεντρώνεται σε έναν σκοπό ή έναν στόχο, ο οποίος καθορίζει τις πράξεις και τις δράσεις μιας οντότητας-οργανισμού. Αυτό το μοτίβο εντοπίζεται και στις οργανωσιακές αλλαγές. Αυτή η διαδικασία είναι προσαρμοστική, καθώς υπάρχει εσωτερική και εξωτερική αλληλεπίδραση στον οργανισμό.
- *γραμμική δυναμική, μη γραμμική δυναμική και τάση προς χαοτική (εξελικτική)*: ο ιδεατός εξελικτικός τύπος αλλαγής είναι μια διαδικασία που επικεντρώνεται από τη φύση της στο να είναι σωρευτική και να προχωρά μέσα από έναν κύκλο παραλλαγής, επιλογής και σταθερότητας. Οι παραλλαγές εμφανίζονται τυχαία, οι επιλογές καθορίζονται από τη σπάνη των πόρων και η σταθερότητα από δυνάμεις που διαιωνίζονται και παραμένουν για ικανό διάστημα σε ισχύ.

Σε πιο πρακτικό επίπεδο οι Van de Ven και Poole το 2004, χαρακτήρισαν τις αλλαγές ανάλογα με την έκταση και το βάθος τους σε (Poole & Van de Ven, 2004, σ.σ. 374-384):

- *Αλλαγή 1ης τάξης*: πρόκειται για αλλαγές που δεν αφορούν στον πυρήνα της λειτουργίας του οργανισμού. Είναι βελτιώσεις μικρής κλίμακας, οι οποίες γίνονται στο πλαίσιο της

φυσιολογικής ροής των εργασιών. Οι αλλαγές 1ης τάξης είναι σχετικά απλές, περιορισμένης έκτασης και αφορούν στον μετασχηματισμό συγκεκριμένων προτύπων συμπεριφοράς.

- *Αλλαγή 2ης τάξης*: πρόκειται για ριζικές και καινοτόμες αλλαγές, που λαμβάνουν χώρα σε πολλές διαστάσεις και επίπεδα της λειτουργίας ενός οργανισμού. Όταν το πρόβλημα που επιχείρησε να αντιμετωπίσει ο οργανισμός με τις αλλαγές 1ης τάξης παραμένει, απαιτείται η τροποποίηση των οργανωσιακών αρχών και αξιών, μέσα από την υιοθέτηση νέας οπτικής, διάχυσης νέων γνώσεων, αλλαγής εξοπλισμού και εστίασης στο άτυπο δίκτυο του οργανισμού. Οι αλλαγές 2ης τάξης είναι πολυδιάστατες και πολυεπίπεδες και αφορούν στο σύνολο του οργανισμού, σηματοδοτώντας τη ρήξη με το παρελθόν και την υιοθέτηση νέας κοσμοαντίληψης.

2.2.2.19 Το μοντέλο του Cameron

Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας δεν επιτυγχάνεται εύκολα, επειδή όχι μόνο δύσκολα προσδιορίζεται, αλλά επειδή όταν καθιερωθεί, οι κοινές ερμηνείες, οι αξίες και τα πρότυπα είναι δύσκολο να τροποποιηθούν. Ωστόσο, από τη στιγμή που έχει καθοριστεί ότι η αλλαγή κουλτούρας είναι ένας επιθυμητός στόχος, τα μέλη ενός οργανισμού μπορούν να εμπλακούν σε ένα σύνολο βημάτων που θα θέσουν σε κίνηση μια διαδικασία αλλαγής της. Στο τέλος αυτής της διαδικασίας έχουμε μια μετατόπιση από την τρέχουσα στην επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Αυτά τα βήματα ξεκινούν την αλλαγή σε ατομικές και οργανωσιακές διαδικασίες, συνομιλίες, γλώσσα, σύμβολα και αξίες, κανένα από τα οποία όμως δε διασφαλίζει από μόνο του ότι θα συμβεί αλλαγή κουλτούρας, αλλά συνδυαστικά δημιουργούν μια μεγάλη ώθηση προς τη θεμελιώδη αλλαγή της στους οργανισμούς (Cameron, 2004, σ.σ. 429-445).

Το μοντέλο αλλαγής που προτείνει ο Cameron αποτελείται από επτά στάδια:

1. *Σημασία αποσαφήνισης νοήματος*: το πρώτο βήμα αφορά ουσιαστικά στο να γίνει κατανοητό στον οργανισμό τι συνεπάγεται και τι δε συνεπάγεται η αλλαγή. Σκοπός αυτού του βήματος είναι να καταστεί ξεκάθαρο τι πρόκειται να αλλάξει και τι πρόκειται να παραμείνει το ίδιο. Επισημαίνεται ότι ένας οργανισμός, αν και θα πρέπει να προβεί σε αλλαγές, δε θα πρέπει να εγκαταλείψει ό,τι αποτελεί τον πυρήνα που τον κάνει μοναδικό.
2. *Επιλογή αφηγημάτων*: είναι γνωστό ότι η κουλτούρα καθιερώνεται και μέσω αφηγημάτων, για αυτό και στο βήμα αυτό προτείνεται η επιλογή ορισμένων θετικών

παραδειγμάτων από περιστατικά ή εκδηλώσεις, μέσα από τα οποία θα παρουσιάζονται οι βασικές αξίες που θα χαρακτηρίζουν τη νέα κουλτούρα του οργανισμού.

3. *Καθορισμός στρατηγικών πρωτοβουλιών*: πρόκειται για εκείνες τις δραστηριότητες που θα ξεκινήσουν, εκείνες που θα ενισχυθούν και εκείνες που θα διακοπούν. Είναι ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί να προκαλέσουν μεγάλες αλλαγές, οι οποίες με τη σειρά τους θα οδηγήσουν στην αλλαγή της κουλτούρας.
4. *Προσδιορισμός μικρών επιτευγμάτων*: στόχος είναι να βρεθεί κάτι που εύκολα θα αλλάξει, να αλλάξει και να δημοσιοποιηθεί. Στη συνέχεια, αναζητούμε ένα δεύτερο πράγμα να αλλάξει κ.ο.κ.. Οι μικρές νίκες είναι άμεσες και θεμελιώδεις δράσεις στην κατεύθυνση της αλλαγής της κουλτούρας. Μπορούν να εφαρμοστούν αμέσως, αλλά καμία από μόνη της δεν αποτελεί ουσιαστική αλλαγή. Οι μικρές επιτυχίες δημιουργούν ώθηση προς την επιθυμητή κατεύθυνση, αναστέλλουν την αντίσταση - καθώς σπάνια οι άνθρωποι αντιστέκονται σε μικρές, σταδιακές αλλαγές - και δημιουργούν την επιθυμία σε επιπλέον υποστηρικτές να συμμετάσχουν.
5. *Δείκτες μέτρησης προόδου*: σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας αλλαγής είναι ο καθορισμός των δεικτών μέτρησης της προόδου, δηλαδή τι, πώς και πότε το μετράμε. Αυτό που μετράται, είναι ουσιαστικά αυτό που τραβάει και την προσοχή των εμπλεκόμενων, για αυτό και οι πρωτοβουλίες - κλειδιά και τα θεμιτά αποτελέσματα πρέπει να έχουν δείκτες και διαδικασίες μέτρησης τους.
6. *Επικοινωνία και σύμβολα*: η επικοινωνία της διαδικασίας αλλαγής της κουλτούρας είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για να βοηθήσει να ξεπεραστεί η αντίσταση και να δημιουργηθεί δέσμευση. Η εξήγηση γιατί η αλλαγή της κουλτούρας είναι απαραίτητη και επωφελής είναι ίσως το πιο ζωτικό βήμα για τη δημιουργία δέσμευσης. Η έρευνα υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι τείνουν να εξηγούν το «γιατί» σε άτομα που τους ενδιαφέρουν και τους εκτιμούν πολύ. Τείνουν να λένε «τι» σε όσους ενδιαφέρονται λιγότερο ή έχουν χαμηλή εκτίμηση. Η εξήγηση του «γιατί», επομένως, δηλώνει τόσο φροντίδα όσο και εκτίμηση σε όσους εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας. Μία από τις πιο κρίσιμες πρωτοβουλίες που πρέπει να ληφθούν από έναν οργανισμό κατά την εισαγωγή μιας αλλαγής, είναι η αλλαγή συμβόλων. Η καθιέρωση και αναγνώριση των συμβόλων που θα σηματοδοτούν τη νέα κατάσταση, δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να οραματιστούν το μέλλον και στους υπέρμαχους της αλλαγής να αποκτήσουν ένα κοινό σημείο αναφοράς.
7. *Ενθάρρυνση της ηγεσίας*: μια αλλαγή στον οργανισμό, σπάνια συμβαίνει τυχαία ή ακούσια. Απαιτεί τη συνειδητή και συνεχή εμπλοκή της ηγεσίας στη διαδικασία. Κάθε

εγχείρημα απαιτεί έναν ηγέτη που θα αναλάβει την ευθύνη για την υλοποίηση του και κάθε πετυχημένη αλλαγή προϋποθέτει ότι οι ηγέτες που θα αναλάβουν τη διοίκηση των πραγμάτων μετά την εφαρμογή της είναι ήδη προετοιμασμένοι.

2.2.2.20 Το μοντέλο της προγραμματισμένης οργανωσιακής ανάπτυξης του Robbins

Ο Robbins προτείνει την έρευνα δράσης για τη διοίκηση της αλλαγής. Πρόκειται για μια διαδικασία, η οποία βασίζεται στη συστηματική συλλογή δεδομένων, στη λεπτομερή επεξεργασία τους και στην επιλογή μιας διαδικασίας αλλαγής που προκύπτει από τα συμπεράσματα. Η διαδικασία, η οποία σχετίζεται με τα βήματα λήψης αποφάσεων αποτελείται από πέντε βήματα (Robbins, 2005, σ.σ. 239-240):

- *διάγνωση*: διερευνώνται τα αίτια του προβλήματος, τίθενται ερωτήματα στους εμπλεκόμενους, λαμβάνονται συνεντεύξεις από τους εργαζομένους, επαναξιολογούνται αρχεία και επιδιώκεται να κατανοηθούν οι ανθρώπινες ανησυχίες,
- *ανάλυση*: οι παραπάνω πληροφορίες αναλύονται διεξοδικά, αναπτύσσονται προβληματισμοί και αναζητούνται λύσεις,
- *ανάδραση*: τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα των δύο πρώτων βημάτων ανακοινώνονται και διαχέονται σε όλους τους εμπλεκόμενους,
- *ενέργεια*: τα αρμόδια για την αλλαγή μέλη του οργανισμού αναλαμβάνουν την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών, έτσι ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα που έχουν εντοπισθεί,
- *αξιολόγηση*: με διαδικασίες ανατροφοδότησης αποτιμάται η αποτελεσματικότητα του σχεδίου.

2.2.2.21 Το μοντέλο της διοίκησης αλλαγών του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών

Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, μέσω του Προγράμματος Ανάπτυξης για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών, έχει αναπτύξει και υιοθετήσει ένα μοντέλο διοίκησης αλλαγών για τον δημόσιο τομέα (Programme, 2006, σ.σ. 8-14).

Το εν λόγω μοντέλο, δίνει έμφαση στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, μέσα από την εισαγωγή της αλλαγής, τα οποία όμως θα πρέπει να ενστερνιστούν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, για αυτό και θα πρέπει να είναι εφικτά, λειτουργικά και με διάρκεια. Διαφαίνεται λοιπόν η βαρύτητα που αποδίδεται στους εμπλεκόμενους φορείς στον δημόσιο τομέα και η ανάγκη να εξασφαλιστούν για αυτούς εκ των προτέρων οφέλη, ώστε να καμφθούν οι αντιστάσεις και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για την εισαγωγή της αλλαγής.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό και ανεξάρτητα από τα αίτια που προκάλεσαν την αλλαγή, τους επιθυμητούς στόχους και τον σχεδιασμό που απαιτείται για την υλοποίησή της, κάθε διαδικασία αλλαγής απαιτεί δύο βασικές κατηγορίες ενεργειών: α) τη διοίκηση - διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής και β) την υλοποίηση - εφαρμογή της αλλαγής.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τα επιμέρους βήματα σε κάθε κατηγορία ενέργειας:

- *Διοίκηση-διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής:*
  - δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για την αλλαγή, μέσα από την προώθηση του οράματος της αλλαγής, της ενδυνάμωσης και της πειθούς. Το στάδιο αυτό αφορά κατά κύριο λόγο στις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν από την ηγεσία, προκειμένου να καταστεί αντιληπτή από όλους η αναγκαιότητα εισαγωγής της αλλαγής.
  - ανάλυση του περιεχομένου της αλλαγής, δηλαδή του γενικού πλαισίου της. Στο σημείο αυτό, εντοπίζονται οι «κερδισμένοι» και οι «χαμένοι», τίθενται ζητήματα εφαρμογής πολιτικής, συγκεντρώνονται και αναλύονται δεδομένα και διερευνώνται τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.
- ✓ *Υλοποίηση-εφαρμογή της αλλαγής*:
  - διευκόλυνση της αλλαγής, μέσα από τη δημιουργία συμμαχιών, διαβουλεύσεων και την εν γένει δημιουργία κλίματος συναίνεσης για την εισαγωγή της αλλαγής,
  - διαρκής ενημέρωση, με στόχο τη διάχυση της πληροφόρησης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

2.2.2.22 Το υπόδειγμα οκτώ βημάτων του Kotter

Ο Kotter ανήκει σε εκείνη τη σχολή σκέψης για την οποία η αλλαγή δεν είναι μια γραμμική διαδικασία, ούτε κάτι που γίνεται μόνο κατά περίπτωση, αλλά πρόκειται για μια συνεχή, ατέρμονη, αθροιστική και μη προβλέψιμη διαδικασία ευθυγράμμισης και επανευθυγράμμισης του οργανισμού στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο διαρκώς μεταβάλλεται. Για αυτό και δε στηρίζεται σε προγραμματισμένα σχέδια και δράσεις που έχουν ως στόχο την αναμόρφωση του, αλλά προκύπτει ως ανάγκη να προσαρμοστεί σε πραγματικά γεγονότα. Η συγκεκριμένη σχολή αντιμετωπίζει τους οργανισμούς ως συστήματα δύναμης και κατά συνέπεια η αλλαγή είναι μια πολιτική διαδικασία, μέσα από την οποία διάφορες ομάδες αγωνίζονται να προασπίσουν τα δικά τους συμφέροντα. Η θεώρηση αυτή είναι πιο κατάλληλη για το ασταθές και διαρκώς μεταβαλλόμενο σύγχρονο περιβάλλον, στο οποίο λειτουργούν και αναπτύσσονται οι οργανισμοί σήμερα (Burnes, 2003, σ.σ. 364-365). Το

υπόδειγμα του Kotter βασίζεται κυρίως στο ότι οι μεταβολές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον οδηγούν σε μια αλλαγή, ενώ την ευθύνη για την επιτυχία της αλλαγής τη φέρει ουσιαστικά η ηγεσία του οργανισμού. Βασιζόμενος στο μοντέλο του Lewin σχεδίασε μια πιο λεπτομερή προσέγγιση διοίκησης της αλλαγής. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνει τα παρακάτω οκτώ βήματα-ενέργειες που πρέπει διαδοχικά και χωρίς να παραλειφθεί κανένα να ακολουθήσουν οι υπεύθυνοι (Kotter, 2012, σ.σ. 37-152):

1. *Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος*: για παράδειγμα εξαιτίας της ανάγκης για επιβίωση ή αξιοποίηση ευκαιριών για την εξέλιξη του οργανισμού. Η αναγκαιότητα για αλλαγή γίνεται αντιληπτή από τα μέλη του οργανισμού και αρχίζει η παρακίνηση.
2. *Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης/ηγετικής ομάδας*: πρόκειται για μια ομάδα που απαρτίζεται από άτομα υψηλού κύρους, με ειδικές γνώσεις, αξιοπιστία και ηγετικές ικανότητες, τα οποία μπορούν να συνεργαστούν, πιστεύουν στην αλλαγή και είναι ένθερμοι υποστηρικτές της.
3. *Δημιουργία οράματος και στρατηγικής*: κυρίως όταν πρόκειται για σημαντικές αλλαγές, πρέπει οι εμπλεκόμενοι να διαμορφώσουν ένα ξεκάθαρο όραμα για τη μελλοντική κατάσταση του οργανισμού. Πρέπει επίσης να γνωρίζουν ποιες στρατηγικές θα ακολουθήσουν για την υλοποίηση του και ποιο ρόλο θα έχει ο καθένας, προκειμένου να επέλθουν τα αναμενόμενα οφέλη.
4. *Μετάδοση/επικοινωνία του οράματος*: πρέπει να αξιοποιηθούν όλα τα κατάλληλα εργαλεία και κανάλια επικοινωνίας, προκειμένου να μεταδοθεί αποτελεσματικά και με σαφήνεια το όραμα. Η ομάδα καθοδήγησης και οι άνθρωποι «κλειδιά» για την αλλαγή, πρέπει να αποτελούν με τη συμπεριφορά τους παραδείγματα προς μίμηση. Με την κατάλληλη επικοινωνιακή πολιτική τα άτομα αρχίζουν να αισθάνονται ότι συμμετέχουν στην προσπάθεια και διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά τους.
5. *Ενδυνάμωση εργαζομένων/εκχώρηση αρμοδιοτήτων*: οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να παίρνουν αποφάσεις, προκειμένου να αντιμετωπίζονται έγκαιρα οι δυσκολίες και τα προβλήματα που θα ανακύψουν από τα νέα δεδομένα. Πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα, μέσα στο οποίο θα αισθάνονται ότι μπορούν να συμμετέχουν, να εκφράζονται και να πειραματίζονται.
6. *Σχεδιασμός και επίτευξη βραχυχρόνιων/άμεσων θετικών αποτελεσμάτων*: καθώς τα άμεσα και ορατά αποτελέσματα μειώνουν το άγχος και την αντίσταση, πρέπει οι υπεύθυνοι της αλλαγής να μεριμνήσουν ώστε τα μικρά, αρχικά θετικά αποτελέσματα, να γίνουν γρήγορα ορατά και να ανταμειφθούν όσοι συνέβαλαν στην επίτευξή τους.

Με τον τρόπο αυτό, οι εμπλεκόμενοι διαπιστώνουν ότι οι προσπάθειές τους αποδίδουν, τονώνεται το ηθικό τους και ενθαρρύνονται να συνεχίσουν τον νέο τρόπο εργασίας.

7. *Παγίωση των βελτιώσεων/αλλαγών και ξεκίνημα νέων αλλαγών*: στόχος του βήματος αυτού, είναι να γίνει αντιληπτό από όλους ότι η αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία. Στο σημείο αυτό πρέπει να διατεθούν περισσότεροι πόροι και να αναληφθούν νέα σχέδια με στόχο τη διαρκή βελτίωση και ανάπτυξη.
8. *Σταθερή και συνεχή υποστήριξη και ενσωμάτωση των νέων πρακτικών στη φιλοσοφία του οργανισμού*: για να συνεχίσουν τα πράγματα να λειτουργούν με τον νέο τρόπο, δεν αρκεί η απλή επιτυχία μερικών πρωτοβουλιών και προγραμμάτων αλλαγής. Αυτός ο νέος τρόπος οφείλει να γίνει αναπόσπαστο μέρος της φιλοσοφίας του οργανισμού και πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι συμπεριφορές και οι πολιτικές του παρελθόντος εξυπηρετούσαν μια άλλη κατάσταση, αλλά όχι τη σημερινή. Η χρήση συμβόλων, η αλλαγή προσώπων, η αναγνώριση και η προαγωγή όσων υιοθετούν τις νέες πρακτικές και παράγουν αποτελέσματα, συνεισφέρουν στην ενδυνάμωση και στην παγίωση της νέας κουλτούρας.

Εικόνα 2.9 Το υπόδειγμα οκτώ βημάτων του Kotter

Πηγή: https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/

Με όσα παραθέσαμε μέχρι τώρα, μια κοινή συνιστώσα που εντοπίστηκε στα μοντέλα αλλαγής στους οργανισμούς και η οποία χρειάζεται ιδιαίτερη μελέτη και διαχείριση είναι η αντίσταση που προβάλουν στην αλλαγή, είτε τα μεμονωμένα άτομα, είτε ο ίδιος ο οργανισμός. Για αυτό και στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις δυνάμεις που προκαλούν την αντίσταση αυτή και σε μεθόδους αντιμετώπισης της.

2.3 Εμπόδια και αντιστάσεις στην αλλαγή και μέθοδοι αντιμετώπισής τους

2.3.1 Εμπόδια στην αλλαγή

Δεν είναι ασύνηθες το φαινόμενο να αποτυγχάνουν οι μεγάλες αλλαγές αλλά και οι αλλαγές των οποίων οι συνέπειες έχουν σοβαρό αντίκτυπο στους εργαζομένους, κυρίως όταν πρόκειται για προγράμματα αναδιάρθρωσης διαδικασιών ή διοίκησης ολικής ποιότητας (Jorgensen et al., 2009, σ.σ. 38-44). Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας οφείλονται στη μη επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων ή στην πρόκληση δυσλειτουργικών, αντιπαραγωγικών και γενικότερα αρνητικών καταστάσεων όπως είναι τα υψηλότερα κόστη, η μη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, οι αρνητικές συμπεριφορές, οι αποχωρήσεις κ.ά.. Οι αιτίες της αποτυχίας των προσπαθειών για την εισαγωγή αλλαγών σχετίζονται και με ενέργειες, παραλείψεις ή λάθη που γίνονται από τους ηγέτες της αλλαγής, τα οποία ο Kotter κατηγοριοποιεί ως εξής (Kotter, 2012, σ.σ. 3-17):

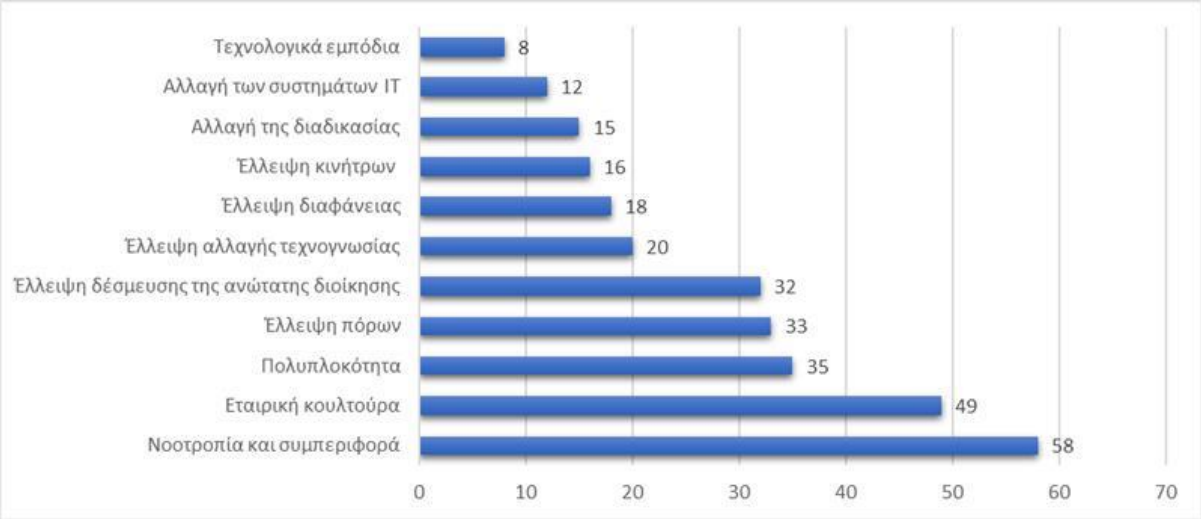
- επιτρέπουν τον εφησυχασμό,
- δεν καταφέρνουν να δημιουργήσουν μια αρκετά ισχυρή ηγετική ομάδα,
- δεν εκτιμούν σωστά τη δύναμη του οράματος,
- δε μεταδίδουν επαρκώς το όραμα,
- αφήνουν εμπόδια που οδηγούν στον αποκλεισμό του νέου οράματος,
- δεν επιτυγχάνουν να δημιουργήσουν βραχυπρόθεσμα οφέλη,
- παραλείπουν την παγίωση/ενσωμάτωση της αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα.

Πέρα όμως από την αντίσταση στην αλλαγή που είναι αποτέλεσμα των πράξεων ή παραλείψεων της ηγεσίας, σε επίπεδο οργανισμού ορισμένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα, αντιδράσεις και εμπόδια, που ανακύπτουν κατά την υλοποίηση μιας αλλαγής είναι τα κάτωθι (Jorgensen et al., 2009, σ.σ. 38-44):

- αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφορών, 58%
- εταιρική κουλτούρα, 49%
- υποτιμάται η πολυπλοκότητα, 35%
- έλλειψη πόρων, 33%
- έλλειψη δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης, 32%
- έλλειψη αλλαγής τεχνογνωσίας, 20%
- έλλειψη διαφάνειας λόγω ελλιπούς ή λανθασμένης πληροφόρησης, 18%
- έλλειψη κινήτρων των εμπλεκόμενων υπαλλήλων, 16%
- αλλαγή της διαδικασίας, 15%
- αλλαγή των συστημάτων IT, 12%

- τεχνολογικά εμπόδια, 8%

Γράφημα 2.1 Αντιδράσεις και εμπόδια κατά την υλοποίηση μιας αλλαγής



Σε μια παραπλήσια προσέγγιση, οι Huczynski και Buchanan εντοπίζουν δέκα σημαντικά εμπόδια για την εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής, τα οποία είναι τα εξής (Huczynski & Buchanan, 2007, σ.σ. 570-573):

- ανταγωνισμός για τους πόρους,
- «στεγανά» μεταξύ των λειτουργιών,
- έλλειψη δεξιοτήτων για τη διαχείριση της αλλαγής,
- ανεπαρκή και αδιάφορα μεσαία στελέχη,
- προσαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων με χρονοβόρες διαδικασίες,
- έλλειψη επικοινωνίας,
- αντίδραση των εργαζομένων,
- θέματα ανθρώπινου δυναμικού,
- κόπωση από την ανάληψη συνεχών πρωτοβουλιών,
- μη ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα.

Μια ακόμα έρευνα εντοπίζει την ανεπαρκή ηγεσία, την αδύναμη διοίκηση και την κουλτούρα, ως τα τρία βασικά εμπόδια τόσο κατά την εισαγωγή, όσο και κατά την υλοποίηση μιας οργανωσιακής αλλαγής (Hoag et al., 2002, σ.σ. 6-15). Η ανεπαρκής ηγεσία δεν επιτυγχάνει να μεταφέρει το μήνυμα της ανάγκης για αλλαγή, με συνέπεια να χάνει την υποστήριξη των εμπλεκόμενων και να ακυρώνεται η προσπάθεια. Μια ηγεσία με αποσπασματική προσέγγιση, υιοθετεί συστήματα διοίκησης που αποθαρρύνουν την

καινοτομία, δείχνει αδυναμία άσκησης εξουσίας και δεν καλλιεργεί την επιθυμία για αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης.

Από τα παραπάνω, διαπιστώνει κανείς ότι για να μπορέσει ένας οργανισμός να εισαγάγει μια αλλαγή και να την εφαρμόσει με επιτυχία, θα πρέπει να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις-αλλαγές του περιβάλλοντος, να προβεί σε προδραστικές-προληπτικές ενέργειες και να αντιμετωπίσει τα τυχόν εμπόδια και τις αντιστάσεις. Η δυνατότητα αλλαγής, είναι η ικανότητα του οργανισμού να δίνει λύσεις ή να παράγει αποτελέσματα, πραγματοποιώντας αλλαγές, οι οποίες συμβαδίζουν με τις επιταγές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Soparnot, 2011, σ.σ. 640-661).

Η ικανότητα αυτή του οργανισμού, στηρίζεται στην ετοιμότητα του για αλλαγή, η οποία συμβαίνει σε δύο επίπεδα (Rusly et al., 2012, σ.σ. 329-355). Το ατομικό, που αφορά στην αντίληψη, στη διάθεση και στο κατά πόσο ο εργαζόμενος, ανάλογα με τον χαρακτήρα του, είναι σε θέση να δεχτεί την αλλαγή και να περιορίσει την αντίδρασή του (Armenakis et al., 2007, σ.σ. 232-255) και το οργανωσιακό, που αφορά στους διαθέσιμους πόρους, στην κουλτούρα, στις αξίες, στο κλίμα, στο στυλ ηγεσίας, στα εργαλεία τεχνολογίας και πληροφορικής, στα συστήματα, στις ικανότητες και στις γνώσεις των απασχολούμενων για να εφαρμοστεί η αλλαγή.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, διαπιστώνει κανείς ότι η αλλαγή που επιχειρείται έχει και αυτή δύο διαστάσεις. Την ψυχολογική-συμπεριφορική και τη συστημική, κατά την οποία ο οργανισμός αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα. Κατά συνέπεια και η αντίδραση-αντίσταση στην αλλαγή λαμβάνει χώρα σε δύο επίπεδα, το ψυχολογικό-συμπεριφορικό ή/και το συστημικό ή οργανωσιακό.

2.3.2 Αντίσταση στην αλλαγή

2.3.2.1 Ατομική αντίσταση στην αλλαγή

Οι άνθρωποι στην πλειονότητά τους, επιθυμούν και επιλέγουν τη συνέχεια και τη σταθερότητα. Επιθυμούν να νιώθουν σίγουροι για όσα έχουν κατακτήσει και αποκτήσει και ότι τα πράγματα θα συνεχίσουν να συμβαίνουν με τον ίδιο τρόπο. Οι άνθρωποι φοβούνται το άγνωστο, το νέο και το διαφορετικό και αντιδρούν προσεκτικά και επιφυλακτικά ή μερικές φορές εντελώς αρνητικά, χωρίς βέβαια να αποκλείεται το ενδεχόμενο να έχουν και θετικές αντιδράσεις. Οι άνθρωποι αντιδρούν συνήθως θετικά, όταν η αλλαγή που προτείνεται έχει ξεκάθαρο όφελος για το σύνολο ή την πλειονότητα των απασχολουμένων, αναφορικά με τη διατήρηση των θέσεων εργασίας, την αύξηση των αποδοχών, την ενίσχυση της εξουσίας και

τη βελτίωση του κύρους, καθώς και τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, όσον αφορά στις συνθήκες και στους όρους εργασίας, και στις κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις.

Είναι στη φύση του ανθρώπου να προστατεύει τα συμφέροντά του, να ικανοποιεί τις ανάγκες του και να αντιδρά σε συγκεκριμένες αλλαγές ή προγράμματα αλλαγών με στόχο τη διατήρηση του status quo (Oreg, 2003, σ.σ. 680-693). Για αυτό, σε κάθε προσπάθεια αλλαγής είναι αναμενόμενη μια αντίσταση, η οποία στον κόσμο των επιχειρήσεων θεωρείται και ως η βασική αιτία για την αποτυχία της.

Η αντίδραση στην αλλαγή, καθορίζεται επίσης και από την ανάγκη του ανθρώπου να βρίσκεται σε μια ισορροπία συναισθημάτων, στάσεων και συμπεριφοράς. Οι εργαζόμενοι τείνουν να αποφεύγουν καταστάσεις που προκαλούν γνωστική ασυμφωνία και δεν αποδέχονται πληροφορίες ή ενέργειες αντίθετες με τα πιστεύω και τις αξίες τους. Σε περιπτώσεις όμως, που οι μέχρι τώρα σταθερές αξίες έχουν καταρρεύσει ή όταν διακυβεύεται το μέλλον του οργανισμού, η αντίσταση είναι περιορισμένη και η αλλαγή γίνεται πιο εύκολα αποδεκτή. Για ορισμένους, η αλλαγή αντιμετωπίζεται ως κάτι δυσάρεστο, κάτι που προκαλεί όχληση, το οποίο πρέπει να αποφεύγεται ή να περιορίζεται και να ελέγχεται. Οι αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων όμως, δε θα πρέπει να αντιμετωπίζονται απορριπτικά, αλλά να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία της αλλαγής, έτσι ώστε να σχεδιάζονται πιο ορθολογικά και αποτελεσματικά τα βήματα για την υλοποίησή της.

Στο περιβάλλον που διαμορφώνεται το άτομο πρέπει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και για να το πετύχει αυτό πρέπει να αποκτήσει νέες δεξιότητες και ικανότητες, να μάθει καινούρια πράγματα, να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες, προσπαθώντας παράλληλα να ικανοποιήσει τις δικές του ανάγκες και να συνταιριάξει τα στοιχεία της δικής του προσωπικότητας. Οι απαιτήσεις αυτές προκαλούν άγχος και πίεση, τα οποία εκδηλώνονται με διάφορες μορφές αντίδρασης. Η αντίδραση ποικίλει για κάθε εργαζόμενο ανάλογα με το κατά πόσο αλλάζουν οι σταθερές του συνθήκες και το κατά πόσο επηρεάζονται οι όροι του ψυχολογικού συμβολαίου, βάσει του οποίου ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες του. Ο βαθμός προδιαθεσιακής αντίστασης του καθενός στην αλλαγή, καθορίζει το αν θα αντιμετωπίσει την αλλαγή θετικά ή αρνητικά. Ένας υψηλός βαθμός δείχνει ότι τα άτομα θα αποδεχτούν πιο εύκολα την αλλαγή, ενώ ένας μικρός βαθμός δείχνει την προδιάθεσή τους να την απορρίψουν (Oreg, 2006, σ.σ. 73-101).

Ο τύπος και η ένταση αυτού του είδους αντίστασης είναι ανάλογος με τον τύπο και τη φύση της αλλαγής και του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή αναμένεται να εφαρμοστεί. Σε ένα περιβάλλον που ευνοεί τις αλλαγές, καθώς επικρατεί κλίμα αισιοδοξίας και καινοτομίας, δύσκολα θα υπάρχουν εκδηλώσεις αντίδρασης, ακόμα και από άτομα με χαμηλό βαθμό

προδιαθεσιακής αντίστασης. Αλλαγές όμως που θα επιφέρουν ουσιαστική μεταβολή στις κυρίαρχες αξίες και πεποιθήσεις μπορεί να προκαλέσουν έντονες αντιδράσεις, ακόμα και από άτομα με υψηλό βαθμό προδιαθεσιακής αντίστασης (Oreg et al., 2008, σ.σ. 935-944). Καθοριστικό ρόλο στο πως αντιμετωπίζει κάποιος τις αλλαγές, διαδραματίζουν και οι εμπειρίες και τα βιώματά του από προηγούμενες αλλαγές. Σε ένα περιβάλλον που οι εργαζόμενοι έχουν διαχειριστεί αρκετές αλλαγές και έχουν αποκτήσει μια σχετική πείρα, αναμένεται να αντιδράσουν λιγότερο.

Σύμφωνα με τον Schein, οι βασικές πηγές άγχους για τους εργαζόμενους που έρχονται αντιμέτωποι με μια αλλαγή είναι η αγωνία για επιβίωση και για το αν θα τα καταφέρουν να προσαρμοστούν στα νέα εργασιακά δεδομένα (Schein, 2002, σ.σ. 34-36). Οι εργαζόμενοι αντιδρούν συνήθως στις αλλαγές, κυρίως λόγω του φόβου για απώλεια της θέσης, μείωσης των απολαβών, αύξησης του φόρτου εργασίας, διατάραξης των κοινωνικών και διαπροσωπικών σχέσεων, αύξησης του ελέγχου, περιορισμού της εξουσίας, μείωσης του κύρους και της αναγνωρισιμότητας, αποκλεισμού από τις ομάδες εξουσίας, αδυναμίας ανταπόκρισης στις νέες απαιτήσεις, ανταγωνισμού μεταξύ των συναδέλφων καθώς και της πιθανότητας να ακολουθήσουν δυσμενέστερες εξελίξεις.

Τα ψυχολογικά στάδια από τα οποία περνάει αυτός που καλείται να αντιμετωπίσει μια αλλαγή, τα οποία και καθορίζουν τον τύπο της αντίδρασής του, ορίζουν τον κύκλο της αλλαγής. Τα στάδια αυτά είναι επτά και είναι τα εξής (Adams et al., 1976, σ.σ. 9-12):

- ψυχολογικό σοκ, που προκαλείται εξαιτίας του απροσδόκητου και του μη αναμενόμενου,
- θυμός, που συνήθως συνοδεύεται από απογοήτευση,
- διαπραγμάτευση, προκειμένου να αποφευχθεί η αλλαγή,
- κατάθλιψη, λόγω έλλειψης διάθεσης να αλλάξουν τα δεδομένα και απώλειας του status quo,
- αποδοχή, τήρηση ουδέτερης στάσης απέναντι στη νέα πραγματικότητα,
- πειραματισμός/δοκιμή, προσπάθεια εμπλοκής στις νέες συνθήκες, προκειμένου να εντοπιστούν και να αναδειχτούν τα θετικά στοιχεία της αλλαγής,
- ανακάλυψη, των θετικών στοιχείων της αλλαγής και της αναγκαιότητάς της και ενεργή συμμετοχή.

Παρακάτω αποτυπώνονται οι συνήθεις μορφές αντίδρασης των εργαζομένων σε μια επιχειρούμενη αλλαγή (Hodgetts, 1987, σ.σ. 113-140):

- *απόρριψη*: πρόκειται για την πιο σοβαρή αντίδραση στην αλλαγή και συνήθως οφείλεται στον φόβο των εργαζομένων ότι θα χάσουν τη θέση τους, θα μειωθεί το κύρος τους ή θα μειωθούν οι απολαβές τους. Μπορεί να εκδηλωθεί με στάσεις εργασίας και απεργίες.
- *αντίσταση*: είναι μια πιο ήπια αντίδραση και υιοθετείται στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι θεωρούν τις επιπτώσεις της αλλαγής σοβαρές αλλά όχι καταστροφικές. Η αντίδραση σε αυτή την περίπτωση εκφράζεται μέσα από συζητήσεις για τη σκοπιμότητα της αλλαγής, τις επιπτώσεις της, μειωμένη απόδοση και εν γένει εσκεμμένη παρεμπόδιση της υλοποίησης της αλλαγής.
- *αποχή*: στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι τηρούν ουδέτερη στάση, καθώς δε θεωρούν ότι βλάπτονται από την αλλαγή, αλλά ούτε ότι ωφελούνται κιόλας. Δεν αντιδρούν, πιστεύοντας ότι τα συμφέροντά τους θα προστατευτούν από την ηγεσία. Η αντίδραση αυτή συναντάται κυρίως σε οργανισμούς που είναι καλά οργανωμένοι και η διοίκηση λαμβάνει υπόψη και τα συμφέροντα των απασχολούμενων.
- *αποδοχή*: πρόκειται για την πιο θετική αντίδραση σε μια επιχειρούμενη αλλαγή και λαμβάνει χώρα όταν οι εργαζόμενοι ωφελούνται από την αλλαγή και δεν υπάρχει κάποια αρνητική επίπτωση για αυτούς.

Σε μια νεότερη μελέτη οι Davis και Newstrom, αναγνωρίζουν τρεις τύπους αντίστασης στην αλλαγή (Newstrom & Davis, 2007, σ.σ. 330-333):

- *λογική αντίσταση*: η οποία στηρίζεται σε ορθολογικά επιχειρήματα και γνώση και έχει να κάνει με τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής στις νέες συνθήκες, τη μάθηση, την πιθανότητα να εμφανιστούν λιγότερο επιθυμητές αρνητικές καταστάσεις, όπως είναι το οικονομικό κόστος και η εν γένει αμφίβολη αποτελεσματικότητα της αλλαγής.
- *ψυχολογική αντίσταση*: η οποία βασίζεται σε συναισθήματα και στάσεις. Σε αυτό τον τύπο αλλαγής, περιλαμβάνεται ο φόβος για το άγνωστο, η μικρή ανθεκτικότητα της αλλαγής, η αντιπάθεια προς την ηγεσία, η έλλειψη εμπιστοσύνης και η ανάγκη για ασφάλεια, δηλαδή η ανάγκη για διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.
- *κοινωνιολογική αντίσταση*: η οποία στηρίζεται στα συμφέροντα και τις αξίες της ομάδας. Η κατηγορία αυτής της μορφής αντίστασης αναφέρεται στις συμμαχίες, τις αντιτιθέμενες απόψεις των ομάδων, την περιορισμένη αντίληψη, τα κατεστημένα συμφέροντα και την επιθυμία για διατήρηση των κοινωνικών σχέσεων και ισορροπιών που υπάρχουν.

Ο βαθμός αντίδρασης των εργαζομένων στην αλλαγή και οι συνέπειες της στον οργανισμό είναι τα στοιχεία που θα καθορίσουν ουσιαστικά την πετυχημένη ή μη εισαγωγή της. Αυτό που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι συνήθως όσοι θεωρούν τον εαυτό τους ως δυνητικά χαμένο, είναι επιρρεπείς σε τακτικισμούς προκειμένου να καθυστερήσει ή ακόμα και να ματαιωθεί η εισαγωγή της αλλαγής.

2.3.2.2 Οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή

Ο οργανισμός είναι ουσιαστικά ένα σύστημα, που ισορροπεί μέσα από αντίρροπες δυνάμεις. Για να μπορέσει να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία του και να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ αυτών των δυνάμεων, καθορίζονται διαδικασίες και πρότυπα συμπεριφοράς, ώστε να εξασφαλίζεται σταθερότητα και προβλεψιμότητα. Κάθε ενέργεια, κάθε προσπάθεια να αλλάξει το status quo προκαλεί την αντίδραση, πέρα από το ατομικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμού και κυρίως οφείλεται στις εξής αιτίες (Rollinson & Broadfield, 2002, σ.σ. 660-661):

- *δομική ή συστημική αδράνεια*: η δύναμη της συνήθειας, δεν αφήνει τους ανθρώπους να κατανοήσουν και να αποδεχτούν μια αλλαγή, η οποία διαταράσσει το status quo. Όταν ένας οργανισμός αντιμετωπίζει μια κατάσταση αλλαγών, η δομική αδράνεια, η οποία στηρίζεται σε εσωτερικούς μηχανισμούς που παράγουν σταθερότητα, λειτουργεί ως αντίβαρο για τη διατήρηση αυτής της σταθερότητας.
- *μερική/αποσπασματική αλλαγή-περιορισμένο εύρος αλλαγών*: στις περιπτώσεις που η αλλαγή λαμβάνει χώρα σε ένα υποσύστημα ή τμήμα ενός οργανισμού, προκαλούνται δυσκολίες τόσο στο ίδιο, όσο και στα άλλα τμήματα, με τα οποία υπάρχει συνεργασία. Η αντίδραση είναι αναμενόμενη, ιδίως από την πλευρά που δεν αλλάζει, η οποία και αντιμετωπίζει την άλλη πλευρά με εχθρότητα, με αποτέλεσμα οι περιορισμένες αλλαγές στα υποσυστήματα συνήθως να εξουδετερώνονται από το ευρύτερο σύστημα.
- *ομαδική αδράνεια*: σε κάθε ομάδα εργαζομένων, έχουν καθοριστεί διαδικασίες, πρότυπα συμπεριφοράς και κανόνες λειτουργίας. Κάθε τι που επηρεάζει τη μέχρι σήμερα γνωστή και οικεία κατάσταση, προκαλεί αντιδράσεις, ακόμα και από τα άτομα που επιθυμούν την αλλαγή, αλλά επιλέγουν να συμπορευτούν με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και να τηρήσουν κοινή γραμμή. Οι νόρμες της ομάδας ενδέχεται στην περίπτωση αυτή να λειτουργήσουν περιοριστικά.
- *κίνδυνος απώλειας της δύναμης του ειδικού*: ακόμα και όταν δεν υπάρχει αυτός ο κίνδυνος, η ομάδα των εργαζομένων αντιδρά στην αλλαγή που φαίνεται να απειλεί την

αποκλειστικότητα να κάνουν τα πράγματα που ξέρουν, με τον τρόπο που ξέρουν και να έχουν τη δυνατότητα να ασκούν επιρροή. Ένα φαινόμενο που εκδηλώνεται ιδιαίτερα στις συντεχνίες.

- *κίνδυνος απώλειας εξουσίας*: όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι απειλείται η εξουσία τους ή το κύρος τους ή ότι θα χάσουν κάποια από τα προνόμιά τους, τα οποία απολαμβάνουν εξαιτίας της θέσης που κατέχουν, αντιδρούν.

Στα παραπάνω πρέπει να προστεθούν και οι κάτωθι αιτίες οργανωσιακής αντίδρασης (Χυτήρης, 2017, σ.σ. 491-495):

- *έλλειψη πόρων*: όταν υπάρχει περιορισμός στους διαθέσιμους πόρους, ιδίως στους οικονομικούς, δεν είναι εύκολο να προχωρήσει ένας οργανισμός σε αλλαγές, όσο και αν αυτή η αλλαγή θα διευκόλυνε την καθημερινή λειτουργία του.
- *οργανωσιακές δεσμεύσεις/συμφωνίες*: σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι δυνατή η εφαρμογή μιας αλλαγής, λόγω δεσμεύσεων τις οποίες έχει αποδεχτεί ο οργανισμός ή λόγω συμφωνιών που έχει κάνει με τους εμπλεκόμενους φορείς.
- *δομικές ή συστημικές αδυναμίες*: ο οργανισμός αποτελείται όπως έχει αναφερθεί από υποσυστήματα και πολλές φορές δεν είναι δυνατή η εισαγωγή αλλαγών σε κάποιο από αυτά, γιατί κάτι τέτοιο θα απαιτούσε αλλαγές και σε άλλα συνεξαρτώμενα υποσυστήματα, κάτι που μπορεί να μην είναι πάντα εφικτό.

Εκτός από τους λανθασμένους χειρισμούς των υπεύθυνων για την εισαγωγή μιας αλλαγής ή και του ανεπαρκή σχεδιασμού της, ο Boddy εντόπισε οκτώ επιπλέον τομείς/εστίες αντίδρασης σε αυτήν (Boddy, 2005, σ.σ. 427-430):

- *αντικειμενικό στόχοι*: έλλειψη σαφήνειας ή αδυναμία κατανόησης ή μη συμφωνία με τους αντικειμενικούς στόχους,
- *άνθρωποι*: η αλλαγή μπορεί να θεωρείται απειλή για τις αξίες τους, τις ανάγκες τους και τα συμφέροντά τους,
- *τεχνολογία*: μη σωστά σχεδιασμένη, δύσχρηστη, ασύμβατη με τον υπάρχοντα εξοπλισμό, απαιτεί περισσότερη εργασία από ό,τι είχε προβλεφθεί,
- *διαδικασίες*: κακώς σχεδιασμένες, δύσκολα τηρούνται, ασυμβατότητα με το υπάρχον σύστημα και πιθανότητα εισαγωγής ανεπιθύμητων αλλαγών στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων ή πελατών,
- *χρηματοοικονομικοί πόροι*: έλλειψη διαθεσιμότητας οικονομικών πόρων, σκεπτικισμός για την ανάληψη του οικονομικού ρίσκου,

- *δομή*: νέες σχέσεις εξουσίας ή μηχανισμοί ελέγχου που μπορεί να αλλάξουν το status quo και να ανατρέψουν τις υπάρχουσες ισορροπίες.
- *κουλτούρα*: οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανό να αντιδράσουν σε αλλαγές που θέτουν υπό αμφισβήτηση το αξιακό τους πλαίσιο.
- *δύναμη*: όσοι θεωρούν ότι η αλλαγή θα οδηγήσει στο να χάσουν την αυτονομία τους, η οποία πηγάζει από την κατοχή πληροφοριών, θα αντιδράσουν.

Για όλα τα παραπάνω έχουν αναπτυχθεί μέθοδοι και τεχνικές προκειμένου να αντιμετωπιστούν ή να καμφθούν ή να ελαχιστοποιηθούν. Αυτές οι τεχνικές εκτείνονται σε ένα ευρύ θεματικό πεδίο, το οποίο παραθέτουμε στη συνέχεια.

2.3.2.3 Μέθοδοι αντιμετώπισης των αντιστάσεων

Αν και η αλλαγή αποτελεί συστατικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου τα άτομα, αντιστέκονται. Η στάση των εμπλεκόμενων σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή κινείται πάνω σε ένα συνεχές φάσμα, από την πλήρη άρνηση, μέχρι την ενεργή υποστήριξη. Συνεπώς ο οργανισμός οφείλει να αναλαμβάνει δράσεις για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων, προκειμένου η αλλαγή να είναι επιτυχημένη.

Η αντίσταση δεν εκδηλώνεται απαραίτητα με τυποποιημένους τρόπους. Μπορεί να είναι ανοιχτή, ανεκδήλωτη, άμεση ή ετεροχρονισμένη. Πιο εύκολα αντιμετωπίζεται η ανοιχτή και άμεση αντίσταση, ενώ η ανεκδήλωτη ή ετεροχρονισμένη αποτελεί πρόκληση για την ηγεσία, καθώς είναι δυσδιάκριτες και είναι πιο δύσκολο να αναγνωριστούν ως μορφές αντίδρασης. Οι ετεροχρονισμένες, μπορούν επίσης να μην αφήσουν να φανεί από την αρχή η σχέση μεταξύ της αλλαγής και της αντίδρασης. Υπάρχει βέβαια το ενδεχόμενο μία και μόνο αλλαγή, με μικρό αντίκτυπο, να αποτελέσει την αφορμή για έντονες αντιδράσεις, επειδή η αντίσταση σε προηγούμενες αλλαγές καθυστέρησε και συσσωρεύτηκε.

Υπάρχουν περιπτώσεις που ο σχεδιασμός της διαδικασίας της αλλαγής δεν είναι επαρκώς τεκμηριωμένος και δεν έχει λάβει υπόψη του σημαντικές παραμέτρους. Οι πιεστικές συνθήκες και η επιτακτική ανάγκη για την εισαγωγή μιας αλλαγής μπορεί να μην αφήσει τα περιθώρια στην ηγεσία να λάβει τις σωστές αποφάσεις, με αποτέλεσμα να μη γίνεται αντιληπτό το πλήρες μέγεθος των επιδράσεων ή το πραγματικό τους κόστος. Ραγδαίες μετασχηματιστικές αλλαγές, χωρίς την κατάλληλη προετοιμασία, μπορούν να οδηγήσουν ακόμα και στην κατάρρευση ολόκληρων οργανισμών. Το πιο κρίσιμο ζήτημα για την επιτυχημένη εφαρμογή μιας αλλαγής είναι η αποτελεσματική και θετική αντιμετώπιση των αντιστάσεων και η δημιουργία θετικών στάσεων προς αυτήν. Η διερεύνηση των αιτίων που προκαλούν τις

αντιστάσεις αυτές, θα οδηγήσει και στην εύρεση της πιο κατάλληλης μεθόδου ή του πιο αποτελεσματικού συνδυασμού μεθόδων αντιμετώπισής τους.

Για την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή, μπορούν να εφαρμοστούν ορισμένες τακτικές, η κάθε μία εκ των οποίων παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (Rollinson & Broadfield, 2002, σ.σ. 660-661). Ορισμένες από τις πιο βασικές μεθόδους παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- *εκπαίδευση*: πρόκειται για την πιο διαδεδομένη και πιο αποτελεσματική μέθοδο αντιμετώπισης της αντίστασης στις αλλαγές. Μέσω της εκπαίδευσης, μπορεί κανείς να κατανοήσει καλύτερα τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη που έχει η αλλαγή, με αποτέλεσμα να ενισχύεται το αίσθημα της ασφάλειας απέναντί της, ενώ παράλληλα καλλιεργεί νέες γνώσεις και ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτούνται από την εισαγωγή της. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι δε θα είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος, λόγω έλλειψης γνώσεων ή δεξιοτήτων. Η εκπαίδευση και η κατάρτισή τους μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορεί να αλλάξει τη στάση τους μεταστρέφοντάς τους σε υποστηρικτές της αλλαγής. Η τακτική αυτή στην περίπτωση που απαιτεί την εμπλοκή πολλών ανθρώπων, θα είναι μια χρονοβόρα διαδικασία.
- *επικοινωνία-πληροφόρηση*: μέσω της ενημέρωσης και της γνωστοποίησης του σκεπτικού της αλλαγής, μειώνεται η αντίσταση των υπαλλήλων σε δύο επίπεδα. Κατά πρώτον, καταπολεμούνται οι αρνητικές συνέπειες της παραπληροφόρησης ή/και της ελλιπούς πληροφόρησης, με αποτέλεσμα να μπορούν οι εργαζόμενοι μέσα από την ενημέρωση για το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής να έχουν σαφή εικόνα και να μην παρερμηνεύουν τα δεδομένα. Κατά δεύτερον, η επικοινωνία αποτελεί ουσιαστικά το μάρκετινγκ της αλλαγής, δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα και αίσθημα συμμετοχής στις ομάδες ενδιαφέροντος. Μέσα από την επικοινωνία μπορεί να καλλιεργηθεί και το αίσθημα του επείγοντος για την αλλαγή, να δημιουργηθεί το όραμα για μια νέα, βελτιωμένη κατάσταση και να ελαχιστοποιηθεί η ανασφάλεια που δημιουργείται από την αβεβαιότητα. Στην περίπτωση που οι εμπνευστές της αλλαγής δεν έχουν πρόσβαση σε όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της, μια καλή τακτική είναι να αυξήσουν τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων ομάδων. Και αυτή η μέθοδος, αν και μπορεί να οδηγήσει σε παράταση της διαδικασίας, ενισχύει όμως την προσήλωση των συμμετεχόντων και αυξάνει τις πιθανότητες να σχεδιαστεί μια αλλαγή που θα λαμβάνει υπόψη πληθώρα παραμέτρων.

- *συμμετοχή*: για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων και τη δημιουργία θετικών στάσεων απέναντι σε μια αλλαγή, ιδιαίτερα αποτελεσματική αποδεικνύεται η ενίσχυση της συμμετοχής των ομάδων ενδιαφερομένων, ιδίως αν αναλογιστεί κανείς ότι δεν είναι εύκολο κάποιος που έχει λάβει ο ίδιος μέρος στη λήψη της απόφασης για την αλλαγή, να προβάλει αντίσταση. Η συμμετοχή δημιουργεί και ένα αίσθημα ότι η αλλαγή αποτελεί προσωπική υπόθεση, με συνέπεια να ενισχύεται η δέσμευση και η ενεργή υποστήριξη στο εγχείρημα. Ιδίως όταν οι συμμετέχοντες διαθέτουν την απαιτούμενη γνώση και εμπειρία, μπορεί να αναβαθμιστεί και η ποιότητα της απόφασης. Ο βαθμός συμμετοχής εξαρτάται κάθε φορά από τη συγκεκριμένη περίπτωση.
- *διευκόλυνση και υποστήριξη*: η δυσκολία προσαρμογής που αντιμετωπίζουν εν γένει οι άνθρωποι στις αλλαγές, μπορεί να καμφθεί με την παροχή διευκολύνσεων και υποστήριξης. Μέσα από ειδικά σχεδιασμένες και στοχευμένες ενέργειες, μπορούν τα άτομα που καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, να λάβουν την απαραίτητη υποστήριξη και να τους δοθούν εκείνες οι διευκολύνσεις, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τον φόβο και το άγχος τους αρχικά και τις συνέπειες των αλλαγών στη συνέχεια. Παραδείγματα τέτοιων ενεργειών μπορεί να είναι συμβουλευτικές συνεδρίες, χρονικές διευκολύνσεις κ.ά..
- *ανάπτυξη θετικών σχέσεων*: όταν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τόσο των ατόμων, όσο και των ομάδων που εμπλέκονται σε μια αλλαγή, αλλά και πρωτίστως προς το πρόσωπο του ηγέτη, αυξάνεται η υποστήριξη σε αυτήν.
- *διαπραγμάτευση*: η αντίσταση και η αντίδραση στις αλλαγές είναι αυτονόητη από ομάδες εργαζομένων που πλήττονται από αυτές. Αν, ειδικότερα, οι ομάδες αυτές διαθέτουν σημαντική δύναμη στον οργανισμό μπορούν να εγείρουν ανυπέρβλητα εμπόδια στη διαδικασία. Ένα σημαντικό όπλο για την αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων, είναι η διαπραγμάτευση, μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι διεκδικούν αντισταθμιστικά οφέλη για τις τυχόν απώλειες τους. Τέτοιες μέθοδοι όμως ενέχουν τον κίνδυνο και άλλες ομάδες εργαζομένων να απαιτήσουν ανάλογη μεταχείριση, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους λειτουργίας του οργανισμού.
- *χειραγώγηση*: η χειραγώγηση αναφέρεται στις συγκεκαλυμμένες προσπάθειες επηρεασμού όσων αντιδρούν. Η διαστρέβλωση των στοιχείων, η παραπληροφόρηση, οι φήμες, η συνειδητή δόμηση και η σύνθεση γεγονότων με στόχο την επιρροή των αντιδρώντων και την αποδοχή της αλλαγής εκ μέρους τους, είναι ορισμένα παραδείγματα χειραγώγησης. Πρόκειται για μια φαινομενικά εύκολη λύση για την

αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή, στην περίπτωση αυτή όμως ελλοχεύει ο κίνδυνος οι εμπνευστές να χάσουν μέρος της αξιοπιστίας τους, το οποίο μπορεί να δημιουργήσει άλλου είδους προβλήματα στο μέλλον.

- *επιλογή-προσεταιρισμός*: η μέθοδος αυτή συνδυάζει τη συμμετοχή και τη χειραγώγηση. Επιδιώκει την εξαγορά των ηγετών μιας ομάδας αντίστασης, αναθέτοντάς τους έναν βασικό ρόλο, στοχεύοντας όχι στην εξεύρεση της βέλτιστης λύσης, αλλά στη στήριξή τους. Τέτοιες τακτικές βέβαια δημιουργούν ζητήματα αξιοπιστίας στον οργανισμό.
- *άσκηση εξουσίας*: η αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή, μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της άσκησης εξουσίας από τους φορείς της αλλαγής. Πρόκειται ουσιαστικά για μια μορφή εξαναγκασμού μέσω ρητών ή σιωπηρών απειλών σε όσους αντιδρούν, η οποία μπορεί ενδεικτικά να αφορά σε απώλεια απολαβών, θέσης, προαγωγών και εν γένει ό,τι έχει αξία για αυτούς.
- *επιλογή ατόμων που αποδέχονται την αλλαγή*: οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν πιο εύκολα μια αλλαγή, όταν έχουν επιλέξει για την εφαρμογή της ανθρώπους που είναι πιο δεκτικοί σε αυτήν. Πρόκειται για άτομα ανοιχτά σε νέες εμπειρίες, πρόθυμα να αναλάβουν ρίσκα και πρωτοβουλίες. Επίσης, όσοι έχουν καλή εικόνα για τον εαυτό τους και υψηλή ανοχή στον κίνδυνο, ανταπεξέρχονται καλύτερα σε μια οργανωσιακή αλλαγή. Τα άτομα με υψηλό επίπεδο πνευματικών ικανοτήτων μπορούν συνήθως να προσαρμόζονται πιο εύκολα σε μια αλλαγή και να αποτελούν παράδειγμα για τους υπόλοιπους (Robbins & Judge, 2011, σ. 494).

Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι μια επιβεβλημένη αλλαγή είναι προτιμότερο να ξεκινήσει με νέες ομάδες ανθρώπων που έχουν αποδεχτεί και επιθυμούν τις νέες παραδοχές, διαφορετικά θα απαιτηθεί μια επώδυνη περίοδος άσκησης καταναγκαστικής πειθούς. Ο εργαζόμενος μαθαίνει ευκολότερα όταν το άγχος επιβίωσης είναι μεγαλύτερο από το άγχος μάθησης. Ένας οργανισμός, λοιπόν, μπορεί είτε να αυξήσει το άγχος επιβίωσης (η συνηθέστερη εταιρική προσέγγιση), είτε να μειώσει το άγχος μάθησης. Σύμφωνα με τον Schein, οι ηγέτες πρέπει να ενημερώνουν τους εργαζομένους για τα οικονομικά στοιχεία που οδήγησαν στην ανάγκη για αλλαγή, να τους παρέχουν καθοδήγηση, ομαδική υποστήριξη, ανατροφοδότηση και θετικά κίνητρα για να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση και σταδιακά να μειωθεί το μαθησιακό άγχος. Πρέπει πρώτα οι ίδιοι ηγέτες να γίνουν μαθητές και να αναγνωρίσουν τις δικές τους αδυναμίες και αβεβαιότητες. Όλα αυτά θα βοηθήσουν στη δημιουργία ενός ψυχολογικά ασφαλούς μαθησιακού περιβάλλοντος και στην καθιέρωση μιας μετασχηματιστικής μάθησης όπου οι άνθρωποι αφήνουν στην άκρη τις πεποιθήσεις που για

χρόνια είχαν και υιοθετούν νέες απόψεις και πιστεύω. Αυτές οι ριζικά νέες παραδοχές και πεποιθήσεις πρέπει να επικυρωθούν, έτσι ώστε οι άνθρωποι να αισθάνονται άνετα με τη μαθησιακή διαδικασία και με αυτό που διδάσκονται. Βεβαίως δε θα πρέπει να αποκλειστεί η περίπτωση όταν μια σημαντική αλλαγή-μεταρρύθμιση είναι δύσκολη, η χρήση της καταναγκαστικής πειθούς (Schein, 2002, σ.σ. 34-36).

2.3.3 Εργαλεία και τεχνικές διαχείρισης αλλαγών

Η επιστήμη του μάνατζμεντ έχει αναπτύξει ένα πλήθος εργαλείων προκειμένου η διοίκηση και οι αλλαγές σε έναν οργανισμό να πραγματοποιούνται με πιο μεθοδικό και τεχνοκρατικό τρόπο έτσι ώστε να αποφεύγονται οι αυθαίρετες και διαισθητικές προσεγγίσεις. Στο πλαίσιο αυτό θα παρουσιάσουμε ένα σύνολο τέτοιων εργαλείων, τα οποία μπορούμε να αξιοποιήσουμε στην κατεύθυνση μελέτης και διαχείρισης των αλλαγών. Στην πρώτη ομάδα, ανήκει μια τριάδα εργαλείων, οι αναλύσεις SWOT, PESTLE και Porter, οι οποίες μας παρέχουν τα δεδομένα και τις πληροφορίες για το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, ώστε στη συνέχεια να προχωρήσουμε σε μετρήσεις απόδοσης, σε ανασχεδιασμό διαδικασιών, καθώς και στην εφαρμογή πολιτικών και δράσεων για τη διαχείριση ενός οργανισμού, είτε αυτές αφορούν σε παρεμβάσεις σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, είτε στην οργανωσιακή δομή, είτε στη διαμόρφωση της τελικής αξίας του παραγόμενο προϊόντος ή υπηρεσίας.

2.3.3.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι μια μεθοδολογία η οποία μελετά τους παράγοντες που καθορίζουν τις ισορροπίες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Όσον αφορά στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος διερευνώνται τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του οργανισμού και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος οι ευκαιρίες και οι απειλές. Χρησιμοποιείται από πολλούς οργανισμούς προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι τη μελλοντική στρατηγική τους.

Οι παράγοντες που ελέγχονται, σύμφωνα και με τα αρχικά των αγγλικών λέξεων που σχηματίζουν τη λέξη SWOT είναι οι εξής (Sarsby, 2016, σ.σ. 3-4):

- *Δυνατά σημεία (Strengths)*: πρόκειται για τα σημεία που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό, όπως το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν/υπηρεσία, ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά, καλή φήμη και επώνυμα

προϊόντα, υγιής οικονομική κατάσταση, ικανό και άρτια εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό κ.ά..

- *Αδύναμα σημεία (Weaknesses)*: πρόκειται για τα σημεία στα οποία μειονεκτεί ένας οργανισμός, όπως η κακή οικονομική διαχείριση, η έλλειψη ικανοτήτων διοίκησης, η κακή οργάνωση της επιχείρησης, η έλλειψη ανταγωνιστικότητας, ανεπαρκώς καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό κ.ά..
- *Ευκαιρίες (Opportunities)*: είναι οι δυνατότητες τις οποίες μπορεί ένας οργανισμός να αξιοποιήσει ώστε να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργεί, όπως νέες υποδομές, επιδοτήσεις από αναπτυξιακά προγράμματα, αλλαγές στις τάσεις και στις προτιμήσεις των καταναλωτών, η τεχνολογική πρόοδος, νέοι τρόποι δικτύωσης (π.χ. Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης) και προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλαγές σε κρατικές πολιτικές και σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής κ.ά..
- *Απειλές (Threats)*: είναι οι κίνδυνοι που μπορεί να εμφανιστούν και περιλαμβάνουν για παράδειγμα μια οικονομική κρίση, η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά, μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, προβλήματα στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα, αλλαγές στη νομοθεσία, διεθνείς συγκυρίες, εμφάνιση πανδημιών κ.ά..

2.3.3.2 Ανάλυση PESTLE

Η χρησιμότητα της συγκεκριμένης μεθόδου βασίζεται στο γεγονός ότι η επιτυχία ενός οργανισμού δε μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς τις πληροφορίες που αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αυτός λειτουργεί. Πρόκειται για ένα στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος ενός οργανισμού, δηλαδή των συστημάτων και των δομών που τον περιβάλλουν. Συγκεκριμένα εξετάζονται τα παρακάτω περιβάλλοντα (Perera, 2018, σ.σ. 6-13):

- *Πολιτικό (Political)*: στο πολιτικό περιβάλλον εμπίπτει γενικότερα η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή της διακυβέρνησης. Στο πολιτικό περιβάλλον αναλύονται ενδεικτικά το πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού πεδίου, ελευθερίες, περιορισμοί ή απαγορεύσεις και ελεγκτικοί μμηχανισμοί, η συμμετοχή της χώρας σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες, οι κυβερνητικές επιλογές σε θέματα υγείας, παιδείας, άμυνας, δομών του κράτους που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα, η γραφειοκρατία κ.ά..

- *Οικονομικό (Economic)*: αναφέρεται στην οικονομική ζωή μιας χώρας ή κοινωνίας. Οι οικονομικοί παράγοντες έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο πως λειτουργούν και παίρνουν τις αποφάσεις τους οι οργανισμοί. Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες είναι τα επιτόκια δανεισμού, ο πληθωρισμός, οι νομισματικές ισοτιμίες, τα επίπεδα απασχόλησης και ανεργίας, καθώς και οι προοπτικές εξέλιξης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος κ.ά.. Βεβαίως, σημαντικότερος από όλους τους παράγοντες είναι η πολιτική ιδεολογία σύμφωνα με την οποία σχεδιάζεται και η οικονομική πολιτική, καθώς επίσης και η συμμετοχή σε υπερεθνικούς και διεθνείς οργανισμούς, οι οποίοι δημιουργούν το πλαίσιο λήψης οικονομικών αποφάσεων.
- *Κοινωνικοί (Social)*: η δομή μιας κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων της, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τον οργανισμό που δραστηριοποιείται σε αυτή τη κοινωνία, καθώς οι κοινωνικές τάσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη ζήτηση των προϊόντων, συνεπώς και στην εν γένει λειτουργία του, η οποία πρέπει να προσαρμόζει τις πρακτικές της σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου. Εδώ εξετάζονται και αναλύονται θέματα όπως οι κυρίαρχες θρησκείες και γλώσσες, οι πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης, οι ευαισθησίες σε θέματα υγείας, ασφάλειας, κοινωνικής πρόνοιας, οι αντιλήψεις για τον κοινωνικό ρόλο ανδρών και γυναικών, ο μέσος όρος ελεύθερου χρόνου, ο προσδόκιμος χρόνος ζωής, η ηλικιακή διαστρωμάτωση του πληθυσμού, οι περιβαλλοντικές ευαισθησίες κ.ά.. Ειδικότερα, τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες μεταναστευτικές και προσφυγικές ροές έχουν οδηγήσει σε νέα σύνθεση και αναμόχλευση τις τοπικές κοινωνίες, διαμορφώνοντας νέα πρότυπα πολιτισμικών αξιών. Τέλος, απρόοπτα φαινόμενα όπως για παράδειγμα η πανδημία, άσκησαν τεράστια επίδραση στις κοινωνικές διεργασίες, ανατρέποντας παγιωμένες αντιλήψεις και συμπεριφορές.
- *Τεχνολογικό (Technological)*: η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η καινοτομία, η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας είναι καθοριστικής σημασίας για τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Η αλλαγή του τεχνολογικού περιβάλλοντος μπορεί να έχει επιδράσεις, από τη μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας ενός οργανισμού έως τη δημιουργία νέων αγορών, την πιθανή ύπαρξη εμποδίων εισόδου σε αυτές ή την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος. Αυτά αφορούν και σε επενδύσεις σε υποδομές και δραστηριότητες για έρευνα και ανάπτυξη, τεχνολογικές αλλαγές, αυτοματισμούς, τεχνολογίες που οδηγούν σε προϊόντα χαμηλότερου κόστους και

βελτιωμένης ποιότητας, τεχνολογίες που παράγουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με τον πελάτη. Ειδικότερα, οι ψηφιακές τεχνολογίες με τον ταχύ ρυθμό εξέλιξης και ενσωμάτωσής τους στην παραγωγική διαδικασία, στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα, έχουν καταστήσει σαφές στους οργανισμούς ότι για να επιβιώσουν και να προσαρμοστούν στο νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον θα πρέπει σε κάθε σχεδιασμό τους να λαμβάνουν υπόψη κατά προτεραιότητα τις εξελίξεις σε ζητήματα όπως η τεχνητή νοημοσύνη, οι τεχνολογίες νέφους, το διαδίκτυο των πραγμάτων κ.ά.. Ο δημόσιος τομέας με την επιτακτική του ανάγκη για ψηφιακή μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό του στο πλαίσιο της ψηφιακής διακυβέρνησης, οφείλει να επικεντρωθεί στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

- *Νομικό (Legal)*: στο πλαίσιο αυτό εξετάζονται θέματα σχετικά με το διοικητικό, το εμπορικό και το εργατικό δίκαιο, τις Ανεξάρτητες Αρχές και οτιδήποτε άλλο σχετίζεται με το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που μπορεί να επηρεάσει άμεσα και έμμεσα τη λειτουργία ενός οργανισμού.
- *Περιβαλλοντικό (Environmental)*: ερευνώνται θέματα οικολογικού και περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος, όπως η κλιματική αλλαγή και οι συνέπειες που έχει, στη διαβίωση, στην οικονομία, στη γεωργία, στον τουρισμό κ.ά.. Κατά τη σχεδίαση των στρατηγικών, των πολιτικών και των δράσεών τους, οι οργανισμοί πλέον θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη και τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, καθώς αυτοί έχουν ισχυρό αντίκτυπο στους στόχους και στα οικονομικά τους αποτελέσματα. Τέλος, οι οργανισμοί που υιοθετούν φιλικές προς το περιβάλλον πολιτικές αποκτούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα και μια προστιθέμενη αξία στη συνείδηση του κόσμου, ενώ αυτό προσμετράται θετικά και θεωρείται προϋπόθεση για τυχόν χρηματοδότησή τους.

Στην ανάλυση PESTLE πρέπει όλοι οι παράγοντες να εξετάζονται με την ίδια επιμέλεια, καθώς κανείς από αυτούς δεν πρέπει να θεωρείται σημαντικότερος έναντι των υπόλοιπων. Η υποτίμηση κάποιου από αυτούς τους παράγοντες ουσιαστικά ακυρώνει τη διαδικασία και δημιουργεί εσφαλμένη εντύπωση για το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

2.3.3.3 Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Η ανάλυση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του M.E. Porter αναπτύχθηκε το 1979 ως ένα απλό πλαίσιο για την εκτίμηση και την αξιολόγηση της ανταγωνιστικής δύναμης και

της θέσης ενός οργανισμού. Αυτή η θεωρία βασίζεται στην ιδέα ότι υπάρχουν πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού και την ελκυστικότητα μιας αγοράς. Οι πέντε δυνάμεις του Porter βοηθούν έναν οργανισμό να προσδιορίσει την ισχύ του μέσα σε μια αγορά. Αυτό είναι χρήσιμο τόσο για την κατανόηση της τρέχουσας ανταγωνιστικής θέσης του, όσο και για την ισχύ του στη νέα κατάσταση στην οποία θέλει να μεταβεί (Miller et al., 2011, σ.σ. 1-3).

Οι στρατηγικοί αναλυτές χρησιμοποιούν συχνά τις πέντε δυνάμεις του Porter για να εκτιμήσουν εάν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι δυνητικά κερδοφόρα. Πέραν της κατανόησης της ισχύος ενός οργανισμού, η θεωρία μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό τομέων ισχύος, τη βελτίωση των αδυναμιών και την αποφυγή λαθών.

Για την εκτίμηση της ισχύος ενός οργανισμού ο Porter προτείνει την αξιολόγηση των κάτωθι πέντε δυνάμεων (Porter, 2008, σ.σ. 78-93):

- *Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός*: είναι η σημαντικότερη από τις δυνάμεις. Σε καθημερινή βάση οι ανταγωνιστές προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν π.χ. τη μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση του σήματος, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ.. Η δημιουργία και κυρίως η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μια επίπονη και αδιάκοπη διαδικασία. Ταυτόχρονα υπάρχει μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση μεταξύ ανταγωνισμού και ελκυστικότητας της αγοράς. Ενδεικτικά ο ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς ή μειώνεται απότομα, όταν αυξάνονται οι ανταγωνιστές και αποκτούν σημαντικό μερίδιο στην αγορά, όταν τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες δε διαφοροποιούνται από αυτά των ανταγωνιστών ή τέλος, όταν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου κ.ά..
- *Η απειλή νέων ανταγωνιστών*: είναι λογικό πως όταν τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου είναι η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας, η πελατειακή πίστη, οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής κ.ά..
- *Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων*: σε περίπτωση εμφάνισης στην αγορά υποκατάστατων, μια επιχείρηση πρέπει να αναβαθμίσει την ποιότητα του προϊόντος που προσφέρει ή να μπορέσει να το διαφοροποιήσει, διαφορετικά θα υποστεί οικονομικές και λειτουργικές συνέπειες. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα ποιοτικά υποκατάστατα ή

εμφανίζονται συνεχώς καινούργια, όταν τα υποκατάστατα έχουν συμφέρουσα τιμή ή είναι παρόμοιας/καλύτερης ποιότητας, όταν το κόστος αλλαγής για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος είναι χαμηλό κ.ά..

- *Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*: πόσο μπορούν οι προμηθευτές πρώτων υλών ή ενδιάμεσων/συμπληρωματικών υπηρεσιών να διαπραγματευτούν προκειμένου να προασπίσουν τα συμφέροντά τους. Οι προμηθευτές μπορούν και αυτοί να ασκήσουν πίεση μέσα από την αύξηση των τιμών ή την ποιοτική υποβάθμιση των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρουν. Η δύναμή τους εξαρτάται από το αν πρόκειται για ομάδα με λίγα μέλη που έχουν κοινούς στόχους, αν το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρουν είναι μοναδικά, αν υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις στις οποίες μπορεί κανείς να προσφύγει προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και τέλος αν η επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται είναι σημαντικός πελάτης κ.ά..
- *Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών*: για παράδειγμα πόσο μπορούν νέοι/δυνητικοί πελάτες να ασκήσουν πίεση στον καθορισμό της τιμής ή των ποιοτικών χαρακτηριστικών των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Η εν λόγω ομάδα, ισχυροποιεί τη θέση της ανάλογα με το μέγεθός της και την αγοραστική της δύναμη. Ανάλογα με το αν το προϊόν είναι εξειδικευμένο ή αν μπορούν να βρεθούν υποκατάστατα, οι αγοραστές μπορούν να ενδυναμώσουν τη θέση τους. Επίσης το κόστος του προϊόντος και το μέγεθος του αγοραστικού κοινού αποτελούν στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Μέσα από μια απλή ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί ενδεικτικά να:

- εντοπίσει στοιχεία που καταδεικνύουν την ελκυστικότητα (ή όχι) ενός κλάδου,
- κατανοήσει καλύτερα, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού,
- αναγνωρίσει τυχόν ευκαιρίες και απειλές και να προετοιμαστεί ανάλογα,
- προβλέψει αν ένα νέο προϊόν (ή υπηρεσία) έχει τις προοπτικές να είναι κερδοφόρο στο μέλλον,
- διευκολυνθεί στη λήψη σημαντικών αποφάσεων που έχουν να κάνουν ακόμη και με αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης (ειδικά σε περιόδους υψηλής πίεσης από τον ανταγωνισμό).

Τα επόμενα εργαλεία με τα οποία θα ασχοληθούμε αφορούν σε τεχνικές μέτρησης απόδοσης και σε μηχανισμούς ανασχεδιασμού διαδικασιών:

- *Συγκριτική προτυποποίηση-αξιολόγηση (Benchmarking)*: αποτελεί έναν τρόπο για έναν οργανισμό να ανακαλύψει ποια είναι η βέλτιστη απόδοση που επιτυγχάνεται είτε από έναν συγκεκριμένο φορέα, είτε από έναν ανταγωνιστή, είτε από έναν εντελώς διαφορετικό κλάδο. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό κενών στις διαδικασίες του οργανισμού προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

  Αποτελεί ουσιαστικά μία μέθοδο προγραμματισμού, στηριζόμενη στο ότι ένας οργανισμός μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών ή και τον τρόπο λειτουργίας του μέσα από την ενδελεχή διερεύνηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και την υιοθέτηση πρακτικών που εφαρμόζουν άλλοι ανταγωνιστικοί ή μη οργανισμοί.

  Μέσα από τον προσδιορισμό και την υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών που έχουν εφαρμοστεί σε άλλες ανάλογες περιπτώσεις, μπορεί ουσιαστικά να βελτιωθεί η λειτουργία ενός οργανισμού. Μέσα από τη σύγκριση και τη συλλογή πληροφοριών σε βασικούς τομείς ενδιαφέροντος, εντοπίζονται στοιχεία που μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να αξιοποιήσουν και να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό, την έρευνα και ανάπτυξη, τα εργαλεία Τ.Π.Ε., καινοτόμες δράσεις, την εφοδιαστική αλυσίδα, την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών και εντέλει να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών-καταναλωτών.

  Αυτό που πρέπει να είναι ξεκάθαρο για όσους λαμβάνουν τις σχετικές αποφάσεις είναι ότι η συγκριτική προτυποποίηση δεν αποτελεί μια μέθοδο αντιγραφής. Τα αρμόδια στελέχη αφού μελετήσουν σε βάθος τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι άλλοι οργανισμοί, ανταγωνιστές ή μη, εντοπίζουν τις καλύτερες από αυτές και τις εφαρμόζουν στον οργανισμό που εργάζονται, αποσκοπώντας στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, αφού όμως πρώτα τις προσαρμόσουν στις αξίες, την κουλτούρα και τις συνήθειες του τελευταίου. Σύμφωνα με τους Certo και Peter, πρόκειται για μια διαδικασία σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τους στόχους που έχουν τεθεί. Μπορούν δηλαδή οι οργανισμοί αντιμετωπίζοντας το benchmarking ως μία τεχνική ελέγχου, να συγκρίνουν κάθε μία λειτουργία τους, με την αντίστοιχη ενός άλλου οργανισμού, ο οποίος έχει σημειώσει εξαιρετικές επιδόσεις (Certo & Peter, 1995, σ.σ. 158-159).

  Τα στελέχη που βρίσκονται ψηλά στη ιεραρχία ενός οργανισμού οφείλουν να εξασφαλίζουν σε επίπεδο λειτουργικό και οργανωσιακό ένα σταθερό πλεονέκτημα για τη μονάδα στην οποία απασχολούνται. Για να το επιτύχουν αυτό όμως,

προαπαιτούμενο είναι η εκτεταμένη, συστηματική και ενδελεχής έρευνα των ανταγωνιστών ή οργανισμών με συναφές αντικείμενο, ιδίως όσων θεωρούνται ηγέτες στον χώρο και η συνεχής παρακολούθηση των επιδόσεων που αυτοί σημειώνουν. Το benchmarking είναι μια σύνθετη διαδικασία κατά την οποία ο οργανισμός μέσα από την ανάλυση και την επεξεργασία των δεδομένων, επιλέγει τα πιο σημαντικά στοιχεία που τον ενδιαφέρουν, ακόμα και στην περίπτωση που ο υπό μελέτη οργανισμός-μοντέλο ανήκει σε διαφορετικό κλάδο.

Οι Pitts και Lei, υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί ακολουθούν τέσσερα βήματα (Pitts & Lei, 1996, σ.σ. 372-374). Αρχικά τα στελέχη εντοπίζουν τους τομείς ή τις εσωτερικές διαδικασίες που απαιτούν βελτίωση. Στη συνέχεια προσπαθούν να εντοπίσουν εκείνους τους οργανισμούς που έχουν σημειώσει επιτυχίες στα συγκεκριμένα θέματα, ώστε να αρχίσουν επαφές με τους μάνατζερς τους για να ανταλλάξουν απόψεις για τις εμπειρίες τους και τους χειρισμούς τους. Στο τελευταίο βήμα, γίνονται προσπάθειες μίμησης των παραγόντων και των ενεργειών που οδήγησαν στη βελτιωμένη απόδοση και ποιότητα.

Σε κάθε περίπτωση, η συγκριτική προτυποποίηση συνεπάγεται συνεχή και συστηματική σύγκριση των επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις που θεωρούνται βέλτιστες στον συγκεκριμένο τομέα (Παπαδάκης, 2002). Ο κάθε οργανισμός δεν αρκείται απλά στην υιοθέτηση και προσαρμογή αυτών των πρακτικών, αλλά προσπαθεί ίσως και να βελτιώσει τις τεχνικές τους (Hunger & Wheelen, 2004).

Η συγκριτική προτυποποίηση διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, στην εσωτερική και στην εξωτερική. Η εσωτερική αναφέρεται στη μελέτη καλών πρακτικών που εφαρμόζονται από τμήματα ή διευθύνσεις του ίδιου οργανισμού, με σκοπό την εφαρμογή τους και στον υπόλοιπο οργανισμό. Η εξωτερική διαχωρίζεται στη συγκριτική προτυποποίηση των ανταγωνιστών, των μη ανταγωνιστών και στην τεχνολογική συγκριτική προτυποποίηση, η οποία διερευνά τις ικανότητες άλλων οργανισμών στον κρίσιμο τομέα της τεχνολογίας.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της συγκριτικής προτυποποίησης αφορούν στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων μεγάλου αριθμού οικονομικών μονάδων, την καταγραφή της θέσης που πραγματικά καταλαμβάνει ένας οργανισμός έναντι των ανταγωνιστών του, την επιτάχυνση των διαδικασιών ανασχεδιασμού, την αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της λειτουργίας του πέρα από τα στενά πλαίσια αυτού, καθώς και την αναβάθμιση της ποιότητας του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Όπως συχνά έχει αναφερθεί, ο κόσμος στις μέρες μας βρίσκεται σε μια συνεχή κινητικότητα που έχει οδηγήσει σε αλλαγή παραδείγματος. Αυτό μπορεί να υποκρύπτει και μια αδυναμία εφαρμογής του benchmarking, εφόσον οι μελέτες των οργανισμών στηρίζονται σε ξεπερασμένους δείκτες απόδοσης (Dervitsiotis, 2000, σ.σ. 641-646). Επίσης μια άλλη κριτική που ασκείται είναι ότι στηρίζεται σε βασικούς δείκτες απόδοσης και αυτό οδηγεί σε υπεραπλουστεύσεις. Ένα άλλο σημαντικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ο κίνδυνος τα δεδομένα που συλλέγονται από την επιχείρηση-πρότυπο να μην είναι έγκυρα, με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να λαμβάνονται βάσει λανθασμένων στοιχείων (Κέφης Β., 2005). Ένα πρόβλημα που μπορεί να προκύψει από τη συγκριτική αξιολόγηση είναι, ότι λόγω της εστίασης στη βελτιστοποίηση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας, μπορεί να αποτύχει η αντιμετώπιση της σύνδεσης μεταξύ των διαφορετικών διαδικασιών. Για αυτό καλό είναι να υπάρχει μια στάθμιση μεταξύ του οφέλους που θα προκύψει από τη βελτίωση μιας διαδικασίας και του γενικότερου οφέλους του οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα της συγκριτικής αξιολόγησης επηρεάζεται επίσης από το μέγεθος του οργανισμού, καθώς οι περισσότεροι πόροι παρέχουν περισσότερες πληροφορίες και κατά συνέπεια πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

Πέραν των κριτικών που έχουν ασκηθεί στο benchmarking, παραμένει στα πέντε δημοφιλέστερα εργαλεία μάνατζμεντ (Rigby & Bilodeau, 2018, σ.σ. 1-16).

- *Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering, B.P.R.)*: πρόκειται για έναν μηχανισμό επανεξέτασης και ριζικού ανασχεδιασμού των διαδικασιών που εφαρμόζει ένας οργανισμός, αποσκοπώντας στη βελτίωση κρίσιμων δεικτών μέτρησης της απόδοσης. Με τη χρήση του όρου διαδικασίες, αναφερόμαστε σε σύνολα δραστηριοτήτων τα οποία δέχονται εισροές και αποδίδουν εκροές. Δυσκολίες προκύπτουν επειδή οι οργανισμοί εστιάζουν κυρίως αποσπασματικά σε καθήκοντα/εργασίες, θέσεις, δομές και τμήματα διαδικασιών και όχι στη διαδικασία ως σύνολο.

Αρχικά, πρέπει να αιτιολογηθούν τα βήματα που επιλέχθηκαν για να ολοκληρωθεί ένα έργο και στη συνέχεια, εφόσον εντοπιστούν αδυναμίες, να γίνουν τροποποιήσεις στις υπάρχουσες δομές και διαδικασίες και να σχεδιαστούν νέοι τρόποι διεκπεραίωσής του. Οι αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν μπορούν να αφορούν σε όλες τις διαστάσεις ενός οργανισμού, τις ανθρώπινες, τις οργανωτικές και τις τεχνολογικές.

Οι Hammer και Champy ορίζουν το B.P.R. ως τη θεμελιώδη και ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν δραματικές

αλλαγές στα κρίσιμα σημεία που καθορίζουν την απόδοση της επιχείρησης, όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα (Hammer & Champy, 1993, σ.σ. 31-49). Ο Champy, δε, υποστηρίζει ότι το έργο του ανασχεδιασμού είναι εξαιρετικά απαιτητικό, έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα και δεν αναφέρεται σε μεμονωμένες ενέργειες, όπως η μείωση του μεγέθους ενός οργανισμού ή το outsourcing (Champy, 1996).

Το B.P.R. είναι ένα σύνολο πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην αναμόρφωση της οργανωσιακής απόδοσης, μέσα από την ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των βασικών διαδικασιών που ακολουθούνται σε μια επιχείρηση (Oneil & Sohal, 1999, σ.σ. 571-581), ενώ ο Talwar το εξετάζει από την πλευρά του ανασχεδιασμού και της επιχειρησιακής δομής, των διαδικασιών, των συστημάτων εργασίας και διοίκησης και των εξωτερικών σχέσεων, μέσα από τις οποίες δημιουργείται η αξία και διαχέεται (Talwar, 1993, σ.σ. 22-40).

Το B.P.R. αποτελεί ένα εργαλείο για τους οργανισμούς για να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες ή να εφαρμόσουν νέες διαδικασίες που θα τους επιτρέψουν να εισαγάγουν τις αλλαγές που απαιτούνται, πριν από τους ανταγωνιστές τους. Οι βασικοί πυλώνες είναι το ανθρώπινο δυναμικό, η κουλτούρα και τα συστήματα. Η επιτυχημένη εφαρμογή του βασίζεται στην αποδοχή, την κατανόηση και την προσαρμογή των απασχολούμενων στις αλλαγές και απαιτεί κατάλληλη προετοιμασία και επάρκεια πόρων, καθώς συνεπάγεται αλλαγές που σχετίζονται με την κατανομή, την ανάθεση και την υλοποίηση των εργασιών, για αυτό και προϋποθέτει δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μερών και την καλλιέργεια μιας οργανωσιακής κουλτούρας δεκτικής σε αλλαγές.

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών λειτουργεί όχι ανταγωνιστικά, αλλά συμπληρωματικά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έχοντας στο επίκεντρο την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας (Κέφης, 2005, σ.175).

Στο μέρος αυτό θα αναφερθούμε σε τεχνικές παρέμβασης που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, στον οργανωσιακό ανασχεδιασμό και στην πιστοποίηση των προϊόντων, των υπηρεσιών και εν γένει των διαδικασιών. Όλα τα παρακάτω, μπορεί ένας οργανισμός να τα εφαρμόσει στο πλαίσιο αναδιοργάνωσής του και εισαγωγής αλλαγών, διαμορφώνοντας ένα νέο, σύγχρονο και ευέλικτο οργανωσιακό περιβάλλον.

- *Ενδυνάμωση προσωπικού (Empowerment)*: τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η τάση για ενίσχυση της ατομικής ευθύνης των απασχολούμενων και μείωση της εξάρτησης

από τους ιεραρχικά προϊσταμένους τους. Η ευθύνη δηλαδή μετακυλίεται από τον προϊστάμενο στον υπάλληλο και όπως έχουν δείξει έρευνες αυτό οδηγεί στη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Kanter, 1979, σ.σ. 66-75). Το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά εξουσία και υπευθυνότητα για την εργασία του, στο πλαίσιο πάντα των στόχων και των στρατηγικών που έχουν τεθεί από τη διοίκηση του οργανισμού. Η μετατόπιση αυτή προϋποθέτει βέβαια ότι οι εργαζόμενοι έχουν τα κατάλληλα προσόντα, τις ικανότητες και τις αρμοδιότητες ώστε να μπορούν να προχωρήσουν στη λήψη αποφάσεων που μέχρι πρότινος λαμβάνονταν από τα ανώτερα επίπεδα. Μέσα από αυτή τη διαδικασία ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση, η αφοσίωση των υπαλλήλων, καθώς αναλαμβάνουν πλέον ενεργό ρόλο και έχουν οι ίδιοι ευθύνη για την ολοκλήρωση του έργου.

Η ενδυνάμωση, που είναι μια έννοια ευρύτερη από τη συμμετοχή, μπορεί να σημαίνει είτε μεταφορά μέρους των διοικητικών αρμοδιοτήτων και του ελέγχου στους υφισταμένους, είτε την ενίσχυση της λήψης πρωτοβουλιών. Η ύπαρξη ξεκάθαρου επιχειρηματικού οράματος, το ομαδικό πνεύμα, το αίσθημα ασφάλειας, η πειθαρχία και ο έλεγχος αποτελούν τους βασικούς παράγοντες επίτευξης της ενδυνάμωσης.

Οι Cogner και Kanungo ορίζουν την ενδυνάμωση ως μια διαδικασία που ενισχύει το αίσθημα της αυτό-αποτελεσματικότητας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, μέσω της αναγνώρισης των συνθηκών που καλλιεργούν την έλλειψη ισχύος και μέσω της μετακίνησής τους από τυπικές οργανωσιακές πρακτικές σε άτυπες τεχνικές που παρέχουν δυναμική πληροφόρηση (Cogner & Kanungo, 1988, σ.σ. 471-482).

Οι Thomas και Velthouse διευρύνοντας την προσέγγιση των Conger και Kanungo υποστήριξαν ότι η ενδυνάμωση πρέπει να θεωρείται πως έχει πολυδιάστατη μορφή. Έτσι, την όρισαν ως αυξημένη εσωτερική παρακίνηση που εκδηλώνεται με τέσσερεις αντιλήψεις οι οποίες αντικατοπτρίζουν τον προσανατολισμό ενός ατόμου στον ρόλο του. Οι τέσσερεις αντιλήψεις αναφέρονται στο νόημα, στην ικανότητα, στην επιλογή και στην επίδραση. Το νόημα περιλαμβάνει το ενδιαφέρον ενός ατόμου για την εργασία. Η ικανότητα είναι ο βαθμός που ένα άτομο μπορεί να εκτελέσει επιδέξια τις εργασιακές του υποχρεώσεις. Η επιλογή αναφέρεται στους λόγους που ένα άτομο αισθάνεται υπεύθυνο για τις πράξεις του και η επίδραση είναι ο βαθμός στον οποίο η συμπεριφορά φαίνεται να συμβάλει στην επίτευξη της εργασίας (Thomas & Velthouse, 1990, σ.σ. 666-681).

Ο Bandura προτείνει ένα μοντέλο, το οποίο αποτελείται από πέντε στάδια: μάθηση μέσω παρατήρησης, δίνοντας προσοχή, συγκράτηση μνήμης, αναπαραγωγή και σημασία της παρακίνησης. Αρχικά εντοπίζονται οι λόγοι που οδηγούν σε έλλειψη ισχύος και στη δημιουργία ψυχολογικής αδυναμίας, όπως ένα μη ικανοποιητικό ή άδικο σύστημα ανταμοιβών ή μεροληπτική συμπεριφορά και στη συνέχεια εφαρμόζονται στρατηγικές ενίσχυσης της αυτο-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, όπως είναι η στοχοθεσία ή ένα σύστημα αμοιβών βάσει της απόδοσης. Σκοπός των στρατηγικών αυτών είναι η ενίσχυση του αισθήματος της αυτο-αποτελεσματικότητας, το οποίο στην πορεία θα ενισχύσει την ενδυνάμωση τους, με αποτέλεσμα αυτή να είναι εμφανής στη συμπεριφορά τους (Bandura, 1986, σ.σ. 301-306) .

Ο Zimmerman υποστηρίζει ότι πρόκειται για μια διαδικασία, στην οποία τα άτομα έχουν την αποκλειστική ευθύνη για τις αποφάσεις που λαμβάνουν, καθώς καθορίζουν μόνα τους το μέλλον τους. Η θεώρηση αυτή στηρίζεται στο ότι τα άτομα μαθαίνουν να αντιστοιχίζουν τους στόχους τους με τις μεθόδους επίτευξής τους, στο ότι υπάρχει πρόσβαση και έλεγχος στους διατιθέμενους πόρους και στο ότι υπάρχει αυτοκυριαρχία στα άτομα, τις κοινότητες και τους οργανισμούς (Zimmerman, 1990, σ.σ. 169-177).

Είτε η ενδυναμωτική διαδικασία θεωρείται μια διαδικασία αποτελούμενη από έναν σταθερό αριθμό βημάτων, η οποία θα εντοπίσει και θα αποβάλει τους παράγοντες που οδηγούν στην έλλειψη ισχύος, είτε ένας συλλογικός τρόπος επίλυσης προβλημάτων και ανάληψης πρωτοβουλιών, κοινός παρανομαστής σε όλες τις προσεγγίσεις είναι η ενίσχυση της αυτο-αποτελεσματικότητας και η από κοινού άσκηση της εξουσίας.

Για να υπάρχει ακόμα καλύτερο αποτέλεσμα σε αυτή την προσπάθεια, ενισχύεται η δημιουργία αυτόνομων και αυτοδιοικούμενων ομάδων εργασίας. Στο σύστημα αυτό οργάνωσης, οι εργαζόμενοι εντάσσονται σε μια ομάδα εργασίας, όπου όλοι μαζί έχουν αναλάβει την ευθύνη να φέρουν εις πέρας ένα έργο και δεν απευθύνεται ο καθένας μεμονωμένα στον ιεραρχικά ανώτερό του.

- *Μείωση ιεραρχικών επιπέδων (Delayering)*: με τη μείωση των ιεραρχικών επιπέδων, οι οργανισμοί στοχεύουν στην αύξηση της ταχύτητας στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων, καθώς και στην αύξηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας τους. Μέσα από αυτή τη μείωση, διευκολύνεται η επικοινωνία, επιταχύνονται οι διαδικασίες, ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων και μειώνεται

το διοικητικό κόστος. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι οργανισμοί υιοθετούν έναν τύπο επίπεδης οργάνωσης, διατηρώντας τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων στον ελάχιστο απαιτούμενο. Στις περιπτώσεις αυτές απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί το καταρτισμένο και κατάλληλα επιλεγμένο προσωπικό.

- *Αποκέντρωση (Decentralisation)*: σχετίζεται με τη μεταφορά των κέντρων λήψης αποφάσεων από την κεντρική διοίκηση στο σημείο που βρίσκεται εγγύτερα σε αυτούς που εμπλέκονται πιο ενεργά με το αντικείμενο της δραστηριότητας ή καλούνται πιο συχνά να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα. Η πρακτική αυτή μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με τις βασικές αρχές της παραδοσιακής γραφειοκρατικής οργάνωσης, σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και εφαρμόζονται από τα κατώτερα χωρίς αυτά να συμμετέχουν στη διαμόρφωσή τους. Όπως και στην περίπτωση της μείωσης των ιεραρχικών επιπέδων, έτσι και στην αποκέντρωση απαιτείται προσωπικό εκπαιδευμένο, με υψηλούς δείκτες αποδοτικότητας και δέσμευσης στους στόχους του οργανισμού. Η στρατηγική απόφαση για αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης προϋποθέτει, λοιπόν, ανάθεση καθηκόντων, μεταφορά εξουσίας, έλεγχο και λογοδοσία αλλά και στοχοθεσία. Κυρίως, όμως, απαιτεί αξιοκρατία και επιβράβευση. Εν ολίγοις, ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης για να επιτύχει απαιτεί μια κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα με έναν ρητά αλλά και άρρητα διατυπωμένο αξιακό κώδικα.
- *Ενδο-επιχειρηματικότητα (Intrapreneurship)*: πρόκειται για την ενθάρρυνση εκείνων των εργαζομένων και την ανάπτυξη των ικανοτήτων όσων εργάζονται σε μια ήδη οργανωμένη επιχείρηση, προκειμένου να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να προτείνουν νέες ιδέες, οι οποίες μπορεί να μετατραπούν σε κερδοφόρες δραστηριότητες, με την ανάληψη του ανάλογου ρίσκου. Από την πλευρά τους, οι οργανισμοί ασχολούνται με τον εντοπισμό αυτών των εργαζομένων που διαθέτουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά, όπως είναι η δημιουργικότητα και το ριψοκίνδυνο πνεύμα, παρέχοντάς τους κίνητρα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή πρακτικών και τη διαρκή επιβράβευση των προσπαθειών τους. Γενικότερα, επιχειρείται η καλλιέργεια μιας επιχειρηματικής νοοτροπίας, δηλαδή της διερεύνησης του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ευκαιριών και της ανάληψης ρίσκου για την επίτευξη υψηλών κερδών, προκειμένου να αξιοποιηθούν ευκαιρίες που υπό άλλες συνθήκες θα έμεναν ανεκμετάλλευτες.
- *Διαχείριση γνώσης (Knowledge management)*: πρόκειται για τη συστηματική οργάνωση και διαχείριση της γνώσης που ήδη διαθέτει ένας οργανισμός, την απόκτηση

νέας, τη διάχυση της πληροφόρησης, την ερμηνεία των πληροφοριών και την καλλιέργεια οργανωσιακής μνήμης, ώστε να διατηρούνται οι εμπειρίες και να διασφαλίζεται η πρόσβαση σε αυτές. Με τον τρόπο αυτό, τα στελέχη μπορούν να εκμεταλλευτούν τη συσσωρευμένη γνώση ή και να εντοπίσουν δυσλειτουργίες, τις οποίες και προσπαθούν να διορθώσουν, προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού και να ανταποκριθούν στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Μέσα από την αξιοποίηση της συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας και την προώθηση της ανταλλαγής απόψεων και της παραγωγής νέων ιδεών διευκολύνεται και η εισαγωγή αλλαγών στον οργανισμό.

Η διαμόρφωση και η υλοποίηση ενός προγράμματος διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης απαιτεί μια ολοκληρωμένη και σύνθετη προσέγγιση, προκειμένου αυτός ο νέος και ολιστικός τρόπος αντιμετώπισής του γνωσιακού περιουσιακού στοιχείου να διαμορφώσει ένα κατάλληλο πλέγμα ανάπτυξης και αξιοποίησής του.

Το γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις ένας οργανισμός έχει γραφεία και απασχολούμενους σε διάσπαρτες γεωγραφικές θέσεις καθιστά επιτακτική την ανάγκη συγκέντρωσης της απαραίτητης γνώσης, προκειμένου να έχουν όλοι από όποιο σημείο και αν βρίσκονται, πρόσβαση στην ίδια πληροφορία. Οι διαρκείς αναδιοργανώσεις στους οργανισμούς, συνήθως δημιουργούν προβλήματα ή και καταστρέφουν τις υπάρχουσες σχέσεις και τα κανάλια επικοινωνίας μέσα από τα οποία επιτυγχάνονταν η διάχυση της άτυπης γνώσης στο εσωτερικό τους. Σε πολλές περιπτώσεις για να ολοκληρωθεί μια δραστηριότητα απαιτούνται στοιχεία από διαφορετικά τμήματα, ενώ παράλληλα οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε επίπεδο τμήματος επηρεάζουν εντέλει το σύνολο του οργανισμού. Όταν σε έναν οργανισμό διαχέονται οι βέλτιστες πρακτικές που ακολουθούνται από τις επιμέρους μονάδες του, καλλιεργείται η προσδοκία ότι και οι μονάδες που υστερούν στους δείκτες απόδοσής τους, θα καταφέρουν μέσα από τη διαχείριση της γνώσης να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους. Η εστίαση στον πελάτη και στην εξυπηρέτησή του καθιστούν απαραίτητη την κατανόηση των αναγκών του και τη συγκέντρωση των πληροφοριών αυτών σε έναν κοινό χώρο. Η συσσωρευμένη αυτή γνώση μπορεί να αξιοποιηθεί για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που θα καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών και θα δίνουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάγκη για καινοτομία προϋποθέτει ένα σύστημα το οποίο μετατρέπει τη γνώση και τις ιδέες αποτελεσματικά και αποδοτικά σε προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η αξιοποίηση των εργαλείων της, όπως είναι το

διαδίκτυο, τα συστήματα διαχείρισης περιεχομένων κ.ά. διευκολύνουν τη συλλογή και την κοινή χρήση της πληροφορίας εντός και εκτός του οργανισμού. Η άμεση και εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία, δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη να λαμβάνουν τις βέλτιστες αποφάσεις στηριζόμενοι σε στοιχεία τα οποία έχουν οι ίδιοι αντλήσει, ελαχιστοποιώντας τυχόν κινδύνους. Η ανάγκη για προσαρμογή στις διαρκείς αλλαγές στο νομοθετικό-ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία ενός οργανισμού, απαιτεί ένα σύστημα διαχείρισης της γνώσης που βρίσκεται σε ετοιμότητα να ανταπεξέλθει στις αλλαγές αυτές. Όλοι αυτοί οι παράγοντες ενισχύουν την ανάπτυξη και το ενδιαφέρον για τη διαχείριση της γνώσης.

Η συνεχής αξιοποίηση-χρήση της οργανωσιακής γνώσης, την εμπλουτίζει, δεν την μειώνει και αυξάνει την αξία της για τον οργανισμό. Αντίθετα, η γνώση που δε χρησιμοποιείται, δεν επικαιροποιείται και δεν εμπλουτίζεται, απαξιώνεται, ξεπερνιέται και αχρηστεύεται ουσιαστικά, καθώς η χρήση της μπορεί να αποδειχτεί ακόμα και επικίνδυνη για τον οργανισμό αφού μπορεί να βασίζεται σε δεδομένα που έχουν πάψει από καιρό να ισχύουν. Το οργανωσιακό διανοητικό κεφάλαιο πρέπει να αναπτύσσεται και να συντηρείται.

Πρόκληση για τον οργανισμό δεν είναι μόνο η ανάπτυξη και η διεύρυνση της γνώσης των στελεχών του, αλλά να βρει εκείνους τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες που θα συντελέσουν στη μετατροπή της ατομικής γνώσης σε συλλογική, η οποία στη συνέχεια θα αποτελέσει ένα από τα βασικά περιουσιακά στοιχεία του. Στόχος είναι η δημιουργία εκείνου του οργανωσιακού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει και θα υποστηρίζει τις διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης ώστε να μετατραπεί σε αξία.

- *Εξωτερική ανάθεση (Outsourcing)*: οι οργανισμοί στο πλαίσιο της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς τους, επιλέγουν πλέον συχνά την ανάθεση δραστηριοτήτων τους σε εξωτερικούς συνεργάτες. Τα πλεονεκτήματα από μια τέτοια επιλογή είναι πολλά, χαρακτηριστικότερα από τα οποία είναι η αυξημένη αποτελεσματικότητα, η πρόσβαση σε τεχνογνωσία, η αυξημένη ευελιξία για την κάλυψη των μεταβαλλόμενων επιχειρηματικών και εμπορικών συνθηκών, η πρόσβαση στην καινοτομία, η απελευθέρωση πόρων το οργανισμού, ο έλεγχος του κόστους, η μεγαλύτερη εστίαση στους βασικούς στόχους κ.ά.. Βεβαίως, δε λείπουν και οι κίνδυνοι από την ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες, όπως για παράδειγμα τα ζητήματα ασφάλειας και εμπιστευτικότητας, η απώλεια του ελέγχου της διαδικασίας, η μη ανταπόκριση του αναδόχου στις απαιτήσεις, η έλλειψη ευελιξίας λόγω δεσμευτικών και περιοριστικών συμβολαίων κ.ά.. Οι λειτουργίες που μπορούν να ανατεθούν εξωτερικά αφορούν

κυρίως σε προμήθειες προϊόντων ή/και υπηρεσιών, σε λειτουργίες της οικονομικής διαχείρισης, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού , της εφοδιαστικής αλυσίδας, της διαχείρισης εγκαταστάσεων, αλλά και νομικές υπηρεσίες, πωλήσεις, μάρκετινγκ, κ.λπ.. Στην πληροφορική ειδικότερα, μπορεί να αφορά σε υπηρεσίες και συντήρηση εφαρμογών, εξοπλισμού και δικτύων. Μία άλλη κατηγορία εξωτερικών αναθέσεων μπορεί να σχετίζεται με δραστηριότητες έντασης γνώσης και εξειδικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών, όπως η Έρευνα και Ανάπτυξη, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας.

- *Τυποποίηση και πιστοποίηση διαδικασιών*: αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στη διαδικασία διαχείρισης των λειτουργιών και των αλλαγών ενός οργανισμού. Η τυποποίηση είναι μια δραστηριότητα με την οποία καθιερώνονται, για υπαρκτές ή δυνητικές καταστάσεις, σαφείς οδηγίες και βήματα, τα οποία πρέπει όλοι να ακολουθούν απαρέγκλιτα στην υλοποίηση μιας διαδικασίας και αποσκοπούν στο να επιτευχθεί ο βέλτιστος βαθμός τάξης σε συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής και να διασφαλίζονται τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η τυποποίηση εφαρμόζεται σε όλες τις τεχνικές δραστηριότητες, σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης και γενικά σε επαναλαμβανόμενες διαδικασίες που αφορούν στη συνολική λειτουργία ενός οργανισμού. Η τυποποίηση αποτελείται από τις διεργασίες εκπόνησης, έκδοσης και εφαρμογής προτύπων[19].

Η τυποποίηση συμβάλλει στην ομαλή ροή εργασίας, βελτιώνει την ποιότητα του τελικού προϊόντος και εστιάζει στη συνέπεια. Τα πρότυπα μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να αναπτύξουν την καινοτομία και να ανταποκριθούν γρήγορα στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Επίσης, μέσα από τη μελέτη αντίστοιχων οργανισμών, δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν οι ίδιοι βελτιωμένα, αξιόπιστα, διαλειτουργικά και συμβατά προϊόντα και υπηρεσίες, ενισχύοντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Η τυποποίηση στον τομέα των υπηρεσιών έχει καταστεί αναγκαία τις τελευταίες δεκαετίες για μια σειρά από λόγους όπως, η απορρύθμιση και η ιδιωτικοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών (π.χ. ενέργεια, μεταφορές, τηλεπικοινωνίες κ.ά.), η αλλαγή στον τρόπο παροχής των υπηρεσιών (π.χ. τηλεϊατρική, τηλεκπαίδευση, τηλεφωνικά κέντρα κ.ά.) και ο πολλαπλασιασμός των υπηρεσιών που βασίζονται στο

[19] https://web.tee.gr/d-e-k-a-d/tmima-typopoiisis/vasikoi-oroi/ (ημ/νια πρόσβασης 20-11-20)

διαδίκτυο (π.χ. τουρισμός, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ηλεκτρονικά καταστήματα κ.ά.). Μια νέα τάση που έχει εμφανιστεί και αναφέρεται ως *εξυπηρέτηση (servitization)* και αποτελεί μια παραλλαγή του outsourcing, είναι εκείνη όπου οργανισμοί και ιδιώτες αγοράζουν υπηρεσίες, χωρίς να αποκτούν την κυριότητά τους, όπως για παράδειγμα η συνεργασία με εξωτερικά τηλεφωνικά κέντρα και γραμματειακή υποστήριξη, η προσωρινή μίσθωση χώρων εργασίας, ο δανεισμός ή η ενοικίαση εργαζομένων. Λόγω αυτών των τάσεων, αναμένεται ότι η ζήτηση της αγοράς για πρότυπα υπηρεσιών θα αυξάνεται σταθερά και οι οργανισμοί οφείλουν να αποκτήσουν τα αναγκαία εργαλεία και τις γνώσεις για να ανταποκριθούν σε αυτή τη ζήτηση, τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που φέρνει.

Στον τομέα των τεχνολογιών η τυποποίηση έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς τα σχετικά πρότυπα μπορούν να εξασφαλίσουν την ποιότητα, τη συνέπεια, τη συμβατότητα, τη διαλειτουργικότητα και την ασφάλειά τους. Οργανισμοί προτύπων όπως το ANSI (Αμερικανικό Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων), το IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) και το IETF (Internet Engineering Task Force) προωθούν την τυποποίηση και εγκρίνουν επίσημα πρότυπα (γνωστά και ως de jure πρότυπα) για συγκεκριμένες εφαρμογές. Η έλλειψη τυποποίησης εμποδίζει τη διαλειτουργικότητα και την αξιοποίηση της τεχνολογίας σε όλο της το εύρος. Για παράδειγμα, το ταχύτατα αναπτυσσόμενο Διαδίκτυο των Πραγμάτων, μέσω του οποίου συνεργάζονται ένα πλήθος ανομοιογενών συσκευών, με διαφορετικά πρωτόκολλα λειτουργίας, δε θα μπορέσει να αξιοποιηθεί σε όλη του την έκταση, αν προηγουμένως δε σχεδιαστούν και εφαρμοστούν πρότυπα τυποποίησης που θα επιτρέπουν την απρόσκοπτη επικοινωνία μεταξύ τους.

Οι καλές πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί για την τυποποίηση στον ιδιωτικό τομέα δεν έχουν και δεν πρέπει να αφήσουν ανεπηρέαστο τον δημόσιο τομέα, ο οποίος δεν επικεντρώνεται πλέον στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων, αλλά στην παροχή υπηρεσιών. Ο δημόσιος τομέας, κυρίως μέσα από τις ψηφιακές τεχνολογίες, μπορεί να ωφεληθεί σημαντικά από την τυποποίηση, τόσο των διαδικασιών, όσο και των τεχνολογιών, για παράδειγμα, τα πρότυπα και η τυποποίηση στις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις, που αποτελούν και τη μελέτη περίπτωσής μας, μπορούν να παράσχουν μια ισχυρή σύνδεση με τις εξελίξεις στην τεχνολογία και στις αγορές. Τα πρότυπα αυτά πρέπει να αφορούν σε όλα τα στάδια των δημοσίων συμβάσεων, από την ανάπτυξη στρατηγικής έως την αξιολόγηση, και την πρόσκληση υποβολής προσφορών για τις τεχνικές προδιαγραφές, τα κριτήρια ανάθεσης και τη σύναψη συμβάσεων.

Οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να πιστοποιηθούν σε κάποιο πρότυπο τυποποίησης απευθύνονται σε διεθνείς ή εθνικούς ή ιδιωτικούς αναγνωρισμένους φορείς. Τρεις από τους πλέον γνωστούς οργανισμούς είναι ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (IEC) και η Διεθνής Ένωση Τηλεπικοινωνιών (ITU), οι οποίοι ιδρύθηκαν το 1947, το 1906 και το 1865 αντίστοιχα και εδρεύουν στη Γενεύη της Ελβετίας. Έχουν θεσπίσει χιλιάδες πρότυπα (ενδεικτικά μόνο για το ISO εκτιμώνται σε περίπου 22.000[20]) που καλύπτουν σχεδόν κάθε πιθανό αντικείμενο. Στη συνέχεια, πολλά από αυτά υιοθετούνται παγκοσμίως αντικαθιστώντας διάφορα μη συμβατά εθνικά πρότυπα. Πολλά από αυτά μπορεί να αποτελούν εξέλιξη προτύπων που έχει σχεδιάσει μια βιομηχανία ή ένα κράτος, ενώ άλλα έχουν κατασκευαστεί από την αρχή από ομάδες ειδικών που συμμετέχουν σε διάφορες τεχνικές επιτροπές. Οι τρεις παραπάνω οργανισμοί αποτελούν από κοινού τη συμμαχία World Standards Cooperation.

Η πιστοποίηση ενός οργανισμού πάνω σε ένα πρότυπο τον βοηθάει να βελτιώσει τη φήμη του, ενισχύοντας το αίσθημα εμπιστοσύνης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει. Εντέλει, η πιστοποίηση αποτελεί ένα πολύ καλό εργαλείο διαφήμισης και προβολής για τον οργανισμό.

Όλα τα εργαλεία που αναφέρθηκαν παραπάνω αποτελούν μεμονωμένες πρακτικές, οι οποίες μπορούν να ασκήσουν παρέμβαση σε επιμέρους λειτουργίες ενός οργανισμού. Η παρουσίαση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που ακολουθεί εξυπηρετεί έναν επιπλέον σκοπό. Να προταθεί μια ολιστική προσέγγιση της διοίκησης ενός οργανισμού, η οποία επιτρέπει την εφαρμογή ή την ενσωμάτωση όσων από τα παραπάνω εργαλεία είναι αναγκαία.

- *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π., Total Quality Management)*: η συστηματική αυτή προσέγγιση, που ως κλάδος της Διοικητικής Επιστήμης πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ μετά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο από τον W.E. Deming, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του πελάτη και με στόχο τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση του, επικεντρώνεται στη διαρκή βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι βασικοί άξονες στους οποίους στηρίζεται η Δ.Ο.Π. είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη, η διαρκής βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και η ενεργή συμμετοχή του συνόλου του οργανισμού (Κέφης, 2005, σ.σ. 67-68).

[20] https://reciprocity.com/resources/types-of-iso-standards/ (ημ/νια πρόσβασης 25-11-20)

Η Δ.Ο.Π. περιλαμβάνει τα ακόλουθα τέσσερα στάδια:

- *Σχεδιασμός*: το πρώτο στάδιο απαιτεί από τους εργαζόμενους να εντοπίσουν τυχόν προκλήσεις ή προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός με τις λειτουργίες του. Σε αυτό το στάδιο, μπορεί να χρειαστεί οι εργαζόμενοι να συλλέξουν δεδομένα για να παρουσιάσουν αυτά τα προβλήματα ή τις προκλήσεις, όπως κακές κριτικές που αντικατοπτρίζουν δυσαρεστημένους πελάτες.
- *Δράση*: στη συνέχεια, αναπτύσσονται στρατηγικές και σχεδιάζονται λύσεις για τα προβλήματα ή τις προκλήσεις που εντοπίστηκαν.
- *Έλεγχος*: στο στάδιο αυτό εξετάζονται οι συνέπειες και η αποτελεσματικότητα κάθε πιθανής λύσης και επιλέγεται η βέλτιστη.
- *Εφαρμογή*: στο τελευταίο στάδιο, εφαρμόζεται η λύση που επιλέχθηκε ως βέλτιστη.

Τα βασικά στοιχεία της Δ.Ο.Π. τα οποία αποτελούν ταυτόχρονα και τα κριτήρια για έναν οργανισμό ώστε να την υιοθετήσει ως τρόπο διοίκησης, είναι τα παρακάτω:

- *Εστίαση στον πελάτη*: ο πελάτης καθορίζει το επίπεδο ποιότητας που παρέχει ένας οργανισμός. Για την εκπλήρωση αυτού του κριτηρίου, ο οργανισμός μπορεί να επανεκπαιδεύσει τους εργαζόμενους, να επικεντρωθεί σε σχεδιασμό προϊόντων ή υπηρεσιών κορυφαίας ποιότητας και να αγκαλιάσει όλες τις μορφές τεχνολογίας, τελικός όμως κριτής είναι ο πελάτης.
- *Πλήρη εμπλοκή των εργαζομένων*: κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στους στόχους του οργανισμού. Η πλήρης δέσμευση όλων των εργαζομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο όταν η διοίκηση τους μεταφέρει αρμοδιότητες και δημιουργεί ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον. Μια μέθοδος ενίσχυσης της συμμετοχής των εργαζομένων είναι η δημιουργία αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων εργασίας, όπου τα μέλη της ομάδας εργάζονται ανεξάρτητα με ελάχιστη επίβλεψη ή καθοδήγηση.
- *Επίκεντρο η διαδικασία*: οι διαδικασίες αποτελούν τον πυρήνα της Δ.Ο.Π.. Η μετατροπή των εισροών, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών, σε εκροές με τελικό αποδέκτη τους πελάτες είναι μια διαδικασία. Η αποσαφήνιση κάθε σταδίου της διαδικασίας και οι συνεχείς μετρήσεις για την απόδοση εντοπίζουν μη προβλέψιμες αποκλίσεις. Κάθε ελάσσων διαδικασία αποτελεί μέρος μιας αλυσίδας που συνθέτει τις μείζονες διαδικασίες στις οποίες βασίζεται ένας

οργανισμός για να καθορίσει και να εφαρμόσει τη στρατηγική του. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να κατανοήσει το όραμα, τις κατευθυντήριες αρχές και την αποστολή του οργανισμού μαζί με τις πολιτικές, τα αποτελέσματα και τις βασικές διαδικασίες. Η επικοινωνία και η παρακολούθηση της προόδου πρέπει να είναι συνεχής.

- *Στρατηγική και συστηματική προσέγγιση*: η Δ.Ο.Π. βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε στρατηγικές και συστηματικές προσεγγίσεις για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, εκπληρώνοντας το όραμα και την αποστολή του. Η διαχείριση αυτής της προσέγγισης απαιτεί τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου με βασικό συστατικό την ποιότητα.
- *Συνεχής βελτίωση*: η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών είναι ένα άλλο σημαντικό συστατικό της Δ.Ο.Π., καθώς η εστίαση σε αυτήν ωθεί τον οργανισμό να μελετά τις εσωτερικές του διαδικασίες και να αναστοχάζεται. Η συνεχής βελτίωση βοηθά τους οργανισμούς να είναι πιο ανταγωνιστικοί και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προσδοκίες των μετόχων τους. Εξασφαλίζει επίσης ότι ο οργανισμός συμβαδίζει με τις τάσεις της αγοράς και του εξωτερικού περιβάλλοντος εν γένει και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών του.
- *Λήψη αποφάσεων με βάση τα πραγματικά δεδομένα*: η συνεχής μέτρηση της απόδοσης ενός οργανισμού είναι αναγκαία. Η επιτυχία της Δ.Ο.Π. εξαρτάται από τη συστηματική συλλογή και ανάλυση αυτών των δεδομένων για τη βελτίωση της ακρίβειας στη λήψη αποφάσεων, στη δυνατότητα μελλοντικών προβλέψεων και στην επίτευξη συναίνεσης.
- *Επικοινωνία*: η αποτελεσματική επικοινωνία είναι αναπόσπαστο στοιχείο για την παρακίνηση των εργαζομένων και τη διατήρηση του ηθικού. Αυτό ισχύει τόσο για τις καθημερινές λειτουργίες, όσο και σε περιόδους αλλαγών.

Τα αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. είναι η μείωση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας, η μείωση των επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων, η προώθηση της καινοτομίας, η ενθάρρυνση της ανάπτυξης, η διευκόλυνση της επικοινωνίας και η ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης, καθώς και η ικανοποίηση του πελάτη.

2.4 Συμπερασματικά

Μετά τη σχετικά εκτενή παρουσίαση των συνιστωσών που εμπλέκονται στη διαχείριση των αλλαγών ενός οργανισμού, αβίαστα προκύπτει το συμπέρασμα ότι σε μια διαδικασία μετασχηματισμού της κουλτούρας τα πάντα είναι ρευστά. Οι παράγοντες που την επηρεάζουν, τόσο οι εσωτερικοί, όσο και οι εξωτερικοί, είναι δυναμικοί και ενίοτε μη μετρήσιμοι. Υπάρχουν δυνάμεις που εμποδίζουν την απρόσκοπτη εισαγωγή μιας αλλαγής, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι συχνά απρόβλεπτος, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει κάθε στιγμή ο κίνδυνος να εμφανιστούν νέα δεδομένα που να ανατρέπουν τον αρχικό σχεδιασμό. Για αυτό η τυπολογία των αλλαγών μπορεί να αποτελέσει έναν οδηγό αναφοράς, ώστε να εφαρμόσουμε τα πλέον κατάλληλα μοντέλα εισαγωγής τους, αξιοποιώντας εργαλεία και τεχνικές που η εμπειρία έχει δείξει ότι μπορούν να μειώσουν τους κινδύνους, να κάμψουν τις αντιστάσεις και να οδηγήσουν σε ένα θετικό αποτέλεσμα. Σε κάθε περίπτωση, κλειδί σε αυτή τη διαδικασία είναι ο άνθρωπος, είτε από την πλευρά της ηγεσίας, η οποία πρέπει να προετοιμάσει την αλλαγή με ιδιαίτερη επιμέλεια, είτε από την πλευρά των εργαζομένων, των οποίων η δικαιολογημένη ανασφάλεια πρέπει να μετασχηματιστεί σε δημιουργική κινητήρια δύναμη.

Η αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι αναπόφευκτη. Δεν τίθεται πλέον το ερώτημα αν αυτή θα συμβεί, αλλά το πότε και σε ποια έκταση. Ένας οργανισμός οφείλει να προετοιμάζεται για την αλλαγή και αυτό να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας του, εφόσον ενδιαφέρεται να χτίσει ένα βιώσιμο οργανωσιακό μοντέλο. Μέσα από την κουλτούρα αλλαγής ενισχύονται οι μηχανισμοί προσαρμογής, μετριάζονται οι κίνδυνοι που προέρχονται από τη διαχείριση των πόρων, γίνονται κατανοητές και προβλέψιμες οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των εμπλεκόμενων, προσαρμόζεται ο οργανισμός στο ψηφιακό περιβάλλον, βελτιώνονται οι διαδικασίες, ενισχύεται η δέσμευση και η ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ αυξάνεται η ευελιξία και η καινοτομία. Τελικά, μέσα από την αλλαγή κουλτούρας ο οργανισμός περνάει ο ίδιος σε μια αλλαγή παραδείγματος.

Κεφάλαιο ΙΙΙ

3 Η Ψηφιακή Διακυβέρνηση ως παράγοντας αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας

3.1 Από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Δημόσια Αξία και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό: προς μια νέα Αλλαγή Παραδείγματος

3.1.1 Από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη Δημόσια Αξία

Η μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα ήταν μια κοινή εμπειρία σε όλο τον κόσμο, παρά τις διαφορετικές μορφές και εστίες της (Pollitt, & Bouckaert, 2004, σ.σ. 6-23). Συνήθως, οι μελέτες αναφέρονται στις μεταρρυθμίσεις των τελευταίων δεκαετιών ως Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.) που, για τον Hood αντιπροσώπευε μια παραδειγματική ρήξη με το παραδοσιακό μοντέλο δημόσιας διοίκησης (Hood, 1991, σ.σ.. 3-19). Κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής, πολλές χώρες έγιναν υποδείγματα Ν.Δ.Μ., ιδιαίτερα η Νέα Ζηλανδία και η Αυστραλία που ανέλαβαν σημαντικές αλλαγές στον δημόσιο τομέα για να ξεφύγουν από το κλασικό βεμπεριανό μοντέλο διοίκησης. Οι ρωγμές που εμφάνισε το Ν.Δ.Μ. οδήγησαν στην εμφάνιση ενός νέου όρου, αυτού της δημόσιας αξίας, που υιοθετεί έναν νέο τρόπο σκέψης και εφαρμογής πρακτικών δημόσιας διαχείρισης και χάραξης πολιτικών, που φαίνεται ότι οδηγεί σε μια νέα παραδειγματική αλλαγή, η οποία επαναπροσδιορίζει τον ρόλο του κράτους, τον σκοπό του και, εντέλει, τους τρόπους λειτουργίας και διαχείρισής του.

Η έννοια της δημόσιας αξίας έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολιτικών, στελεχών του δημόσιου τομέα αλλά και βεβαίως ακαδημαϊκών κύκλων (Alford, 2002, σ.σ. 337-346) (Stoker, 2006, σ.σ. 41-57). Αυτή η προσέγγιση, που διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Moore (Moore, 1994, σ.σ. 296-303) αντιπροσωπεύει έναν τρόπο σκέψης που είναι τόσο μετα-γραφειοκρατικός όσο και μετα-ανταγωνιστικός. Τα δύο κυρίαρχα χαρακτηριστικά στην εποχή του Ν.Δ.Μ. ήταν η υιοθέτηση των κανόνων της αγοράς και η έντονη αίσθηση ότι το κράτος ήταν ανεπαρκές στο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πολιτών και τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων (Hefetz & Warner, 2004, σ.σ. 171-190). Καθοριστικό ρόλο για τη δημόσια αξία έχουν τα ανώτερα στελέχη του δημοσίου, καθώς αυτοί είναι αρμόδιοι για να την αναδείξουν και να την υλοποιήσουν με τη χάραξη κατάλληλων πολιτικών και δράσεων.

3.1.1.1 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, Πρακτικές και Υποθέσεις

Στα τέλη του 20ου αιώνα, ένα μετα-γραφειοκρατικό παράδειγμα του δημόσιου μάνατζμεντ ενσωματώθηκε σταθερά σε πολλές χώρες, αντανακλώντας το αποτέλεσμα μιας σειράς μεταρρυθμίσεων που αποσκοπούσαν στη ρήξη από το παραδοσιακό μοντέλο δημόσιας διοίκησης που υποστηρίχθηκε από τη γραφειοκρατία του Weber (Weber, 1946), τη διαίρεση του Wilson μεταξύ πολιτικής και διοίκησης (Wilson, 1987) και το επιστημονικό μοντέλο του μάνατζμεντ για την οργάνωση της εργασίας του Taylor (Taylor, 1911). Εν μέρει τουλάχιστον, το Ν.Δ.Μ. ήταν μια αντίδραση στις ορατές αδυναμίες του παραδοσιακού γραφειοκρατικού παραδείγματος της δημόσιας διοίκησης (O'Flynn, 2005a) (Stoker, 2006, σ.σ. 41-57) και περιλάμβανε μια «*κριτική των μονοπωλιακών μορφών παροχής υπηρεσιών και ένα αίτημα για ένα ευρύτερο φάσμα παροχών υπηρεσιών και μια πιο προσανατολισμένη στην αγορά προσέγγιση στη διαχείριση*» (ό.π.:45). Διατυπώνοντας αυτό το παράδειγμα, το Ν.Δ.Μ., στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ο Hood έθεσε τα βασικά δογματικά του στοιχεία (Hood, 1991, σ.σ. 4-5):

- πρακτικό επαγγελματικό μάνατζμεντ
- ρητά πρότυπα και μέτρηση απόδοσης
- έμφαση στους ελέγχους των παραδοτέων
- διαίρεση των μονάδων στον δημόσιο τομέα
- μεγαλύτερος ανταγωνισμός στον δημόσιο τομέα
- στυλ διαχείρισης ανάλογη με τον ιδιωτικό τομέα και
- μεγαλύτερη πειθαρχία και φειδώ στη χρήση των πόρων.

Μέσα σε αυτό το νέο παράδειγμα, οι δογματικές προσεγγίσεις για τη δημόσια διοίκηση βρίσκονταν απέναντι σε τέσσερα μεγάλα αιτήματα: την επιβράδυνση ή αντιστροφή της κυβερνητικής διόγκωσης, τις ιδιωτικοποιήσεις και τις οιονεί ιδιωτικοποιήσεις, την αυτοματοποίηση στην παραγωγή και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, ταυτόχρονα με μια διεθνή ατζέντα για μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα (ό.π.:3-4). Δεκαπέντε χρόνια μετά τον Hood, ο Hughes στην εργασία του για τον «νέο πραγματισμό» άρθρωσε τέσσερα μεγάλα θέματα που χαρακτήριζαν το Ν.Δ.Μ. (Hughes, 2006):

- το μάνατζμεντ (αποτελέσματα και διαχειριστική ευθύνη) είναι μια λειτουργία ανώτερης τάξης από τη διοίκηση (τήρηση νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου),
- οι οικονομικές αρχές, όπως η θεωρία της δημόσιας επιλογής, η θεωρία του εντολέα-πράκτορα, οι συμβάσεις, ο ανταγωνισμός και η εταιρική θεωρία, μπορούν να εκσυγχρονίσουν τη δημόσια διοίκηση,

- οι σύγχρονες θεωρίες και οι πρακτικές διαχείρισης (π.χ. ευελιξία στη στελέχωση και την οργάνωση) μπορούν να βελτιώσουν τη δημόσια διοίκηση και
- η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι σημαντική για τους πολίτες.

Όπως σημείωσε ο Stoker το Ν.Δ.Μ. επεδίωξε να αποδομήσει τον γραφειοκρατικό πυλώνα του βεμπεριανού μοντέλου της παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης (Stoker, 2006, σ. 46). Το Ν.Δ.Μ. στόχευε στην απομάκρυνση από τις μεγάλες, ασφυκτικές ιεραρχικές γραφειοκρατίες και στην προσέγγιση στις λιτές, επίπεδες, αυτόνομες οργανώσεις που προέρχονται από τη δημόσια και την ιδιωτική σφαίρα και διευθύνονται από ένα συνεκτικό κεντρικό ηγετικό σώμα.

Αυτές οι προσεγγίσεις είναι μια καλή αφετηρία για τη διερεύνηση του παραδείγματος του Ν.Δ.Μ., ωστόσο, υπήρξε ήδη, προγενέστερα μια τάση να συγχωνεύονται μικρότερες φάσεις μεταρρύθμισης που εμπεριείχαν ψήγματά του. Στο αυστραλιανό πλαίσιο, για παράδειγμα, υπήρχαν δύο αρκετά σαφείς φάσεις στην απομάκρυνση από την παραδοσιακή διοίκηση, με βάση διακριτά θεωρητικά και φιλοσοφικά ερείσματα (Considine & Painter, 1997). Στην αυστραλιανή εμπειρία, η δεκαετία του 1980 χαρακτηρίστηκε από ένα μετα-γραφειοκρατικό μοντέλο Ν.Δ.Μ. και αυτό επικεντρώθηκε σε μεγάλο βαθμό στις εσωτερικές μεταρρυθμίσεις και την εταιρική διαχείριση (Alford, 1998). Οι κοινώς υιοθετούμενες πρακτικές περιλάμβαναν εταιρικό σχεδιασμό με βάση κεντρικούς στόχους, ολοκληρωμένο προγραμματικό προϋπολογισμό, προγράμματα βελτίωσης του μάνατζμεντ, σύναψη συμβολαίων με μάνατζερ, κεντρικό έλεγχο και παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι βασικοί στόχοι ήταν η ενδυνάμωση των δημοσίων υπαλλήλων και η ενίσχυση της ποιότητας των διευθυντικών στελεχών. Μετά από αυτό, η Αυστραλία γνώρισε μια φάση εμπορευματοποίησης τη δεκαετία του 1990, η οποία εμφανίστηκε παράλληλα με την κυριαρχία του οικονομικού ορθολογιστικού λόγου (Pusey, 1991, σ.σ. 59-63). Αυτή η φάση εμπορευματοποίησης αντιπροσώπευε μια απροκάλυπτη πρόκληση για την αποτελεσματικότητα της παραδοσιακής προσέγγισης με το μονοπωλιακό της χαρακτήρα στην ανάπτυξη και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, καθώς επικεντρωνόταν πλέον στην εφαρμογή λύσεων ανάλογων της αγοράς για να θεραπεύσει την αποτυχία του δημόσιου τομέα.

Μέχρι τη φάση της εμπορευματοποίησης ήταν σαφές ότι ένα νέο παράδειγμα δημόσιου μάνατζμεντ γινόταν κυρίαρχο και ήταν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου που το Ν.Δ.Μ. άρχισε να καθιερώνεται. Σύμφωνα με την αυστραλιανή εμπειρία, η φάση της εμπορευματοποίησης βασίστηκε στη δημιουργία αγορών στον δημόσιο τομέα και στη χρήση συμβολαίων για τον καθορισμό και τη ρύθμιση των σχέσεων. Για κάποιους, τέτοιες κινήσεις

σηματοδοτούσαν την εμφάνιση ενός νέου συμβολαιοκρατισμού (Hughes, 2003, σ.σ. 57-58), ενώ για άλλους τα συμβόλαια και ο ανταγωνισμός έγιναν η βάση για την αλλαγή της θεμελιώδους φύσης του δημόσιου τομέα (Walsh, 1995, σ.σ. 110-137). Οι Chalmers και Davis υποστήριξαν ότι «*η σύναψη συμβολαίων έχει καθιερωθεί ως μια τυπική μορφή υλοποίησης πολιτικής, ως μέσο με λιγότερους περιορισμούς, προτιμότερο στις περισσότερες περιπτώσεις από την παραδοσιακή δημόσια γραφειοκρατία*» (Chalmers & Davis, 2001, σ.σ. 74-85). Αυτήν την οπτική υιοθέτησαν και οι Deakin και Michie: «*αν υπάρχει ένα μόνο σκέλος που διατρέχει τις αλλαγές που επέφερε η νεοφιλελεύθερη επανάσταση…είναι η αναβίωση του συμβολαίου ως ο κορυφαίος οργανωτικός μηχανισμός της οικονομικής δραστηριότητας*» (Deakin & Michie, 1997, σ. 1). Κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής, όπου οι έννοιες του ανταγωνισμού και των συμβάσεων ήταν τόσο σημαντικές, το παράδειγμα του Ν.Δ.Μ. έγινε κυρίαρχο.

Όπως γνωρίζουμε, αυτό δε συνέβη χωρίς αντιδράσεις και το Ν.Δ.Μ. έχει αποτελέσει αντικείμενο συνεχούς και σκληρής συζήτησης στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία επειδή αμφισβήτησε τη συμβατική σκέψη και συγκέντρωσε μια σειρά από πρακτικές, πολιτικές και θεωρίες αντί να προτείνει κάποια συνεκτική θεωρία. Παρόλα αυτά, υπάρχει μια κάποια συμφωνία σχετικά με τις κρίσιμες οπτικές που καθοδηγούν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και υποστηρίζουν το θεωρητικό σκέλος στο Ν.Δ.Μ., όπως η θεωρία δημόσιας επιλογής, η θεωρία εντολέα-πράκτορα, η οικονομία κόστους συναλλαγών και η θεωρία του ανταγωνισμού (Kaboolian, 1998, σ.σ. 189-193) (O'Flynn, 2005a).

Η θεωρία της δημόσιας επιλογής άσκησε σημαντική επίδραση, με τον Boyne να υποστηρίζει ότι: «... σπάνια έχει εφαρμοστεί τόσο ευρέως η κύρια πρακτική συνέπεια ενός αφηρημένου μοντέλου γραφειοκρατίας» (Boyne G., 1998a, σ.σ. 474-484). Το Ν.Δ.Μ. περιλάμβανε από τη μια πλευρά την πεποίθηση της θεωρίας της δημόσιας επιλογής και από την άλλη, ότι οι κυβερνήσεις δεν ανταποκρίνονταν, ήταν αναποτελεσματικές, μονοπωλιακές και ανίκανες να επιτύχουν καθορισμένους στόχους. Αυτό αντικατοπτρίζει κυρίως τις εγγενείς αδυναμίες του κράτους, εφόσον οι πολιτικοί δεσμεύονται από ομάδες συμφερόντων και ενεργούν για το δικό τους και όχι για το δημόσιο συμφέρον, η γραφειοκρατία δεν εκτελεί απαραιτήτως πολιτικές κατευθύνσεις λόγω του ιδιοτελούς συμφέροντος των γραφειοκρατών και οι γραφειοκράτες ενεργούν επιδιώκοντας το προσωπικό τους συμφέρον παρά την αποτελεσματικότητα (Walsh, 1995, σ.σ. 110-137). Ακολουθώντας αυτή τη γραμμή επιχειρημάτων, η γραφειοκρατία οδηγεί σε σπατάλη πόρων και μεγιστοποίηση του προϋπολογισμού για την επιδίωξη εξουσίας, θέσης, εισοδήματος, ιδεολογίας, πατρωνίας, διακριτικής μεταχείρισης και ευκολίας διαχείρισης, παράγοντας αναποτελεσματικότητα και υπερπροσφορά (Boyne, 1998a, σ.σ. 474-484) (Rowley, 1995, σ.σ. 63-104). Ο στόχος των

υποστηρικτών της δημόσιας επιλογής ήταν τότε να πείσουν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να υιοθετήσουν πολιτικές και πρακτικές που θα εισάγουν δομές κινήτρων με βάση τη θεωρία του εντολέα και τα δικαιώματα ιδιοκτησίας προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και να συρρικνωθεί το κράτος (De Laine, 1997) (Mascarenhas, 1993,σ.σ. 319-328). Παρά τη συνεχή κριτική, η θεωρία της δημόσιας επιλογής ήταν κρίσιμη για την υποστήριξη βασικών χαρακτηριστικών του Ν.Δ.Μ., όπως διαχωρισμός και κατακερματισμός (Boyne et al, 2003, σ.6), ανταγωνιστικές αγορές για δημόσιες υπηρεσίες και εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα μέσα από τη σύναψη συμβάσεων (Hodge, 2000, σ.σ. 97-99).

Η θεωρία εντολέα-πράκτορα εστιάζει στη σχέση μεταξύ εντολέων και πρακτόρων και στα ζητήματα που προκύπτουν όταν υποθέτουμε ότι τα συμφέροντά τους διαφέρουν. Παρέχει ένα μέσο εννοιολόγησης τόσο της ανθρώπινης συμπεριφοράς στη σχέση αντιπροσώπευσης, όσο και της ανάπτυξης οργανωτικών μορφών που βασίζονται σε υποθέσεις ιδιοτελούς συμφέροντος, οπορτουνισμού, ελλιπών πληροφοριών και απόκλισης στόχων (Althaus, 1997, σ.σ. 137-153). Αυτές οι παραδοχές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη σύναψη συμβάσεων μεταξύ εντολέα και πράκτορα, καθώς οι ενέργειες του τελευταίου έχουν επιπτώσεις στην ευημερία και των δύο μερών (Petersen, 1995a, σ.σ. 187-212). Η κρίσιμη πρόκληση για τον εντολέα είναι πώς να επιλέξει έναν πράκτορα και να δημιουργήσει δομές κινήτρων για την ευθυγράμμιση των στόχων σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας, ασυμμετρίας πληροφοριών και υψηλού ελέγχου κόστους. Επιπλέον, όπου υπάρχουν κίνητρα για τους πράκτορες να μην επηρεάζουν τις αποφάσεις τους (Foss, 1995, σ.σ. 145-156). Τέτοιες δομές, οι οποίες στοχεύουν στην παραγωγή βέλτιστων αποτελεσμάτων και στην καταπολέμηση της δυσμενούς επιλογής και του ηθικού κινδύνου, ονομάζονται κόστη αντιπροσώπευσης (Althaus, 1997, σ.σ 137-153). Ως εκ τούτου, στον πυρήνα αυτής της οπτικής βρίσκεται η ιδέα ότι οι συμβάσεις που ορίζουν επίσημα απαιτήσεις, συστήματα παρακολούθησης, ανταμοιβής και κινήτρων παρέχουν τη νόμιμη σύνδεση μεταξύ του εντολέα και του πράκτορα (De Laine, 1997). Η θεωρία του εντολέα-πράκτορα έπαιξε σημαντικό ρόλο στο παράδειγμα του Ν.Δ.Μ. και στήριξε πολλές πρακτικές μεταρρυθμίσεις, συμπεριλαμβανομένου του δομικού διαχωρισμού αγοραστών και παρόχων για τη δημιουργία συμβολαιοκρατικών και οιονεί συμβολαιοκρατικών σχέσεων (O'Flynn, 2005a). Συνολικά, αυτό έθεσε τα θεμέλια για μια διαδικασία κατά την οποία αναμενόταν ότι ο πολιτικός προϊστάμενος διατυπώνει ξεκάθαρα την πολιτική, θέτει τα πρότυπα απόδοσης και επιλέγει σε μια ανταγωνιστική αγορά έναν πράκτορα που θα ενεργεί για λογαριασμό της κυβέρνησης, ώστε να παραδώσει τα αγαθά και τις υπηρεσίες για να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (Kelly, 1998, σ.σ. 201-208).

Υπήρξε μια συνεχής κριτική της καταλληλότητας αυτής της θεωρίας στον δημόσιο τομέα. Έχουν δημιουργηθεί αμφιβολίες, για παράδειγμα, σχετικά με την ικανότητα των αγοραστών και των παρόχων να διαχωρίζονται, την αποτελεσματικότητα της πολιτικής αποσύνδεσης από την παράδοση και την ικανότητα των αγοραστών να διατυπώνουν ξεκάθαρα τις προτιμήσεις τους σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (O'Flynn & Alford, 2005) (Stewart, 1996, σ.σ. 33-40). Ανεξάρτητα από τέτοιες κριτικές, ωστόσο, τα βασικά χαρακτηριστικά του Ν.Δ.Μ. χτίστηκαν γύρω από ιδέες της θεωρίας του εντολέα-πράκτορα.

Η οικονομία κόστους συναλλαγών έπαιξε επίσης σημαντικό ρόλο στην εποχή του Ν.Δ.Μ.. Ο Coase καθόρισε τον κρίσιμο ρόλο του κόστους συναλλαγής, υποθέτοντας ότι η εκτίμηση αυτών των δαπανών καθόριζε εάν οι συναλλαγές είχαν εσωτερικοποιηθεί ή όχι (Coase, 1996, σ.σ. 89-104), εάν τελικά δηλαδή αυτές είχαν υλοποιηθεί με ιδίους πόρους (make) ή μέσω εξωτερικών συμβάσεων (buy) (Williamson, 1999, σ.σ. 306-342). Ως κόστη συναλλαγής θεωρούνται ενδεικτικά ο χρόνος και το χρήμα στην αναζήτηση διαφορετικών τιμών για τα αγαθά/υπηρεσίες, το κόστος σύναψης συμβολαίων/συμβάσεων, τα κόστη διαπραγμάτευσης των όρων συναλλαγής, τα κόστη επιθεώρησης και ελέγχου των συναλλαγών, τα κόστη σχετικά με τη διευθέτηση διαφορών που μπορεί να προκύψουν κ.ά..

Ο Williamson επέκτεινε τις ιδέες του Coase μέσω της ανάπτυξης ενός σχήματος που αποτυπώνει τις προτάσεις του για την πιο αποτελεσματική αντιστοίχιση συναλλαγών και δομών διακυβέρνησης (Williamson, 1979, σ.σ. 233-261). Υπάρχουν τρεις βασικές δομές διακυβέρνησης μιας συναλλαγής, δηλαδή, τρεις τρόποι με τους οποίους μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτή, μέσω:

- *Αγοράς*: μια ανεπίσημη σχέση μεταξύ ενός αγοραστή και ενός πωλητή, κατά την οποία καμιά από τις δυο πλευρές δεν είναι υποχρεωμένη να τηρεί συγκεκριμένους όρους συναλλαγής, δηλαδή, δεν υπάρχει νομική σχέση μεταξύ τους. Ο αγοραστής/πωλητής είναι ουσιαστικά «ανώνυμος».
- *Συμβολαίων/συμβάσεων*: μια επίσημη σχέση μεταξύ αγοραστή και πωλητή που τους υποχρεώνει να συναλλάσσονται σύμφωνα με τους όρους που ορίζονται σε ένα νομικό έγγραφο. Η ταυτότητα του αγοραστή/πωλητή πλέον «μετράει» - υπάρχει μια διμερής σχέση μεταξύ τους.
- *Ιεραρχίας*: οι συναλλαγές μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών (αγοραστής και πωλητής) γίνονται στο πλαίσιο της επιχείρησης (ιεραρχική δομή), υπάρχουν σημαντικά γραφειοκρατικά κόστη και οι τυχόν διαφορές επιλύονται ενδοεπιχειρησιακά.

Η πιο αποτελεσματική δομή είναι αυτή που ταιριάζει καλύτερα στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες μιας συναλλαγής, στη βάση του ορθολογισμού με δομές διακυβέρνησης που επιτρέπουν την εξοικονόμηση κόστους.

Η οικονομία κόστους συναλλαγών ήταν σημαντική για το Ν.Δ.Μ. καθώς καθόριζε επιλογές για τις κυβερνήσεις, για τις τρεις βασικές δομές διακυβέρνησης μιας συναλλαγής ή/ και για συνδυασμούς αυτών (Petersen, 1995b, σ.σ. 17-45). Ωστόσο, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η κυριαρχία της θεωρίας της δημόσιας επιλογής είχε ως αποτέλεσμα μια ασαφή άποψη αυτής της προσέγγισης καθώς οι κυβερνήσεις έτειναν προς τα μοντέλα διακυβέρνησης της αγοράς. Η πρακτική έτεινε επίσης να αγνοεί βασικούς θεωρητικούς στον τομέα, συμπεριλαμβανομένου του Williamson, ο οποίος υποστήριξε ότι η προσφυγή στη δημόσια γραφειοκρατία για εκείνες τις συναλλαγές για τις οποίες είναι συγκριτικά καταλληλότερη (σε σχέση με την αγορά) θα πρέπει να θεωρείται ως πλέον κατάλληλη και αποτελεσματική (Williamson, 1999, σ.σ. 306-342).

Το δόγμα του ανταγωνισμού ήταν κεντρικό στην ανάπτυξη του Ν.Δ.Μ.. Ενώ ο τέλειος ανταγωνισμός σπάνια υπάρχει στον πραγματικό κόσμο, οι κυβερνήσεις επιδίωξαν να εντάξουν δραστηριότητες για την τόνωση του ανταγωνισμού αντί να αναπαράγουν το μοντέλο των αγορών. Οι υποστηρικτές των δημόσιων επιλογών έχουν εκφράσει έντονες αντιρρήσεις για την επιβολή του ανταγωνισμού στις λειτουργίες του δημόσιου τομέα ως μέσου βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, παρά το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός είναι ένας από τους πιο θεμελιώδεις παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα οποιασδήποτε ρύθμισης. Δηλαδή, ο βαθμός ανταγωνισμού που επιτρέπεται σε μια συμφωνία καθορίζει πόσο αποτελεσματικά αυτή η συμφωνία θα υλοποιηθεί, ενώ τα συστήματα συμβάσεων ευνοούν την ενίσχυση του ανταγωνισμού και, ως εκ τούτου, την επίτευξη οικονομικής αποτελεσματικότητας (Savas, 1982, σ.σ. 80-81).

Οι διαγωνισμοί σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, ειδικότερα, είναι ένα κλασικό και δημοφιλές μέσο που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση. Η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών «*στηρίζεται στην πεποίθηση ότι αυτοί που σχεδιάζουν τους διαγωνισμούς παραμένουν οι ρυθμιστές στην κατανομή των πόρων, αλλά και ότι τα οφέλη στην παραγωγική αποτελεσματικότητα μπορούν να επιτευχθούν σε κάποιο βαθμό λόγω της ρύθμισης του ανταγωνισμού*» (Hensher & Beesley, 1989, σ.σ. 236-245). Ο ανταγωνισμός μεταξύ των προσφερόντων έχει ως στόχο να βελτιώσει τους όρους της προσφοράς και να εξοικονομήσει κόστος για τους αγοραστές, καθώς οι δυνάμεις της αγοράς μπορούν να εκδιώξουν τους προμηθευτές που βρίσκονται στο περιθώριο (Cubbin et al., σ.σ. 49-58) (Rimmer, 1994, σ.σ. 79-85). Από την άλλη πλευρά, έχει υποστηριχθεί ότι η απλή απειλή του ανταγωνισμού μπορεί

να δημιουργήσει υψηλότερη αποδοτικότητα και εξοικονόμηση κόστους εντός του δημόσιου τομέα, καθώς οι εσωτερικοί πάροχοι επιδιώκουν να προστατευτούν από την ανεργία (Rimmer, 1994, σ.σ. 79-85) (Walsh & O'Flynn, 2000, σ.σ. 454-469). Η δυνατότητα εφαρμογής του δόγματος του ανταγωνισμού στον δημόσιο τομέα έχει αμφισβητηθεί στη βιβλιογραφία για διάφορους λόγους, συμπεριλαμβανομένης της ύπαρξης ατελειών τόσο από την πλευρά της ζήτησης, όσο και της προσφοράς (Kelly, 1998, σ.σ. 201-208) και την απουσία συνθηκών που απαιτούνται για τη δημιουργία υψηλής αποδοτικότητας. Παρά τις κριτικές, η θεωρία του ανταγωνισμού έχει διαδραματίσει ξεκάθαρα κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη του Ν.Δ.Μ..

Το παράδειγμα του Ν.Δ.Μ. περιλάμβανε συγκεκριμένες υποθέσεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά με επίκεντρο τον ατομικισμό, την εργαλειακή λειτουργία και τον ατομικό ορθολογισμό και μέσα από αυτά προέκυψε μια νέα μορφή διοίκησης και θεσμικές ρυθμίσεις με κίνητρα απόδοσης, νέες δομικές μορφές και νέα δόγματα διοίκησης (Kelly , 1998, σ.σ. 201-208) (Lynn, 1998, σ.σ. 231-238). Από αυτές τις προοπτικές πηγάζει ένα σύνολο βασικών αρχών του Ν.Δ.Μ.:

- οι οικονομικές αγορές πρέπει να αποτελούν το πρότυπο για τις σχέσεις στον δημόσιο τομέα,
- οι λειτουργίες πολιτικής, υλοποίησης και παράδοσης θα πρέπει να διαχωριστούν και να δομηθούν ως μια σειρά συμβάσεων και
- θα πρέπει να εισαχθεί μια σειρά από νέες διοικητικές τεχνολογίες, συμπεριλαμβανομένων των συμβάσεων που βασίζονται στην απόδοση, τον ανταγωνισμό και τα κίνητρα της αγοράς (Kaboolian, 1998, σ.σ. 189-193).

Στο πλαίσιο του παραδείγματος του Ν.Δ.Μ., ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώθηκε η διακυβέρνηση ήταν σταθερά εδραιωμένος σε ένα οικονομικό πλαίσιο, η ρητορική επικεντρώθηκε στην ιδέα ότι το λιγότερο κράτος ήταν το κλειδί για την επιτυχία και ότι η κρατική αποτυχία πρέπει να αντιμετωπιστεί προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα. Αυτό συχνά είχε ως αποτέλεσμα συνταγές που βασίζονταν στον ανταγωνισμό και τις συμβάσεις, με αποτέλεσμα να είναι ένα μετα-γραφειοκρατικό μοντέλο που υιοθετήθηκε από πολλές χώρες.

Το Ν.Δ.Μ., όπως και ο γραφειοκρατικός προκάτοχός του, υπέφερε από μια σειρά αδυναμιών, οι οποίες εκδηλώνονταν στο πρακτικό πεδίο. Για παράδειγμα, τα στοιχεία, εκεί που εφαρμόστηκαν τα ανταγωνιστικά καθεστώτα, δείχνουν ότι είναι δαπανηρά και σπάνια προσφέρουν γνήσιο ανταγωνισμό (Entwistle & Martin, 2005, σ.σ. 233-242). Επιπλέον, υπάρχουν ενδείξεις ότι τέτοιες προσεγγίσεις έχουν οδηγήσει σε αυξημένο κόστος συναλλαγής

λόγω του υψηλού κόστους προετοιμασίας, παρακολούθησης και εκτέλεσης της σύμβασης (ό.π.). Ο Minogue υποστηρίζει ότι η εκτενής βιβλιογραφία σχετικά με τις ιδιωτικοποιήσεις, τις συμβάσεις και την υιοθέτηση του μοντέλου των αγορών στερείται αποδεικτικών στοιχείων για οποιαδήποτε πραγματική αύξηση της αποτελεσματικότητας και ότι η αναδιάρθρωση και η συρρίκνωση των δημόσιων υπηρεσιών έχει μειώσει τη λογοδοσία (Minogue, 2001). Οι O'Flynn και Alford υποστήριξαν ότι τα ανταγωνιστικά μοντέλα οδηγούν σε κατακερματισμό των σχέσεων που μπορεί να καταλήξει σε διαλυτικά φαινόμενα (O'Flynn & Alford, 2005). Ο Lawton (1998 που αναφέρεται στον Minogue) ισχυρίζεται ότι οι θεμελιώδεις αξίες των δημόσιων οργανισμών έχουν υπονομευθεί από τον ανταγωνισμό και το Ν.Δ.Μ., λόγω περιορισμένων πόρων, συγκρούσεων μεταξύ ατομικών απαιτήσεων και δημόσιου συμφέροντος, απομείωσης της λογοδοσίας και της ευθύνης και αυξημένης ανάληψης κινδύνων. Ακόμη και ο Ο.Ο.Σ.Α., επί μακρόν υποστηρικτής του Ν.Δ.Μ., αναγνώρισε σε μια έκθεση του 2003 ότι «*οι μεταρρυθμίσεις παρήγαγαν κάποια απροσδόκητα αρνητικά αποτελέσματα*» (OECD, 2003, σ. 2), απηχώντας τη δήλωση του March και του Olsen ότι η μεταρρύθμιση «*σπάνια ικανοποιεί την πρόθεση όσων την εισάγουν*» (March & Olsen, 1998, σ. 65). Αυτό αντανακλούσε εν μέρει την εφαρμογή των μοντέλων του ιδιωτικού τομέα και την αποτυχία να δοθεί προσοχή στη διασυνδεδεμένη και αλληλοεξαρτώμενη φύση του δημόσιου τομέα. Ίσως πιο θεμελιωδώς το ανταγωνιστικό μοντέλο απέτυχε «*να κατανοήσει ότι οι ρυθμίσεις για τη δημόσια διαχείριση όχι μόνο παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες, αλλά επίσης κατοχυρώνουν βαθύτερες αξίες διακυβέρνησης*» (OECD, 2003, σ. 3).

Το παράδειγμα του Ν.Δ.Μ. στηρίχθηκε σε οικονομικά θεμέλια που καθόριζαν τη δραστηριότητα του κράτους, τη χάραξη πολιτικής και την παροχή υπηρεσιών. Ωστόσο, μετά από σχεδόν τρεις δεκαετίες πειραματισμού έχουν εμφανιστεί μια σειρά από αδυναμίες και, κατά συνέπεια, αναδύεται ένας νέος λόγος για τη δημόσια διαχείριση. Η επόμενη ενότητα συζητά την προσέγγιση της δημόσιας αξίας που αποτελεί τη βάση για πιθανή παραδειγματική αλλαγή.

3.1.1.2 Το Παράδειγμα της Δημόσιας Αξίας: Αρχές, Πρακτικές και Υποθέσεις

Δεδομένων των προβλημάτων και των προκλήσεων της εμπειρίας του Ν.Δ.Μ., ειδικά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για αυτό που μπορεί να ονομαστεί δημόσια αξία, η οποία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο έργο του Moore και σηματοδοτεί μια στροφή από την ιδεολογική κυριαρχία της αγοράς (Moore, 1994, σ.σ. 296-303). Εν μέρει, αυτό μπορεί να αντανακλά μια αυξανόμενη αναγνώριση ότι «*οι κοινωνικές αξίες που είναι εγγενείς στις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να μην αντιμετωπίζονται επαρκώς από*

τον υπολογισμό της οικονομικής απόδοσης των αγορών» (Hefetz & Warner, 2004, σ. 174). Επιπλέον, μπορεί να υποστηριχθεί αυτό που έχει αναφερθεί ως ο νέος πραγματισμός, σύμφωνα με τον οποίο οι παλιές ιδεολογικές συζητήσεις εξαφανίζονται σε μεγάλο βαθμό (Hughes, 2006, σ. 11). Ένα νέο μετα-ανταγωνιστικό παράδειγμα θα μπορούσε να σηματοδοτήσει μια μετατόπιση από την πρωταρχική εστίαση στα αποτελέσματα και στην αποτελεσματικότητα προς την επίτευξη του ευρύτερου κρατικού στόχου της δημιουργίας δημόσιας αξίας.

Η συζήτηση για τη δημόσια αξία έχει γίνει όλο και πιο δημοφιλής, ωστόσο, ένας σαφής ορισμός παραμένει ένα ζήτημα προς διερεύνηση. Η δημόσια αξία έχει περιγραφεί ως ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα - μια αντανάκλαση συλλογικά εκφραζόμενων, πολιτικά διαμεσολαβούμενων προτιμήσεων που «εισπράττονται» από τους πολίτες - η οποία δημιουργείται όχι μόνο μέσω αποτελεσμάτων αλλά και μέσω διαδικασιών που μπορεί να δημιουργήσουν εμπιστοσύνη ή δικαιοσύνη (O'Flynn, 2005b). Άλλοι έχουν ορίσει τη δημόσια αξία ως «*την αξία που δημιουργείται από το κράτος μέσω υπηρεσιών, νομοθετικών ρυθμίσεων και άλλων ενεργειών*» (Kelly et al., 2002, σ. 4) και με βάση αυτή την προσέγγιση, έχουμε ένα πρωτόλειο κριτήριο με τη βοήθεια του οποίου μπορεί να μετρηθεί η απόδοση, να ληφθούν αποφάσεις για την κατανομή των πόρων και να καθοριστούν τα κατάλληλα συστήματα παράδοσης. Ο Stoker περιγράφει τη δημόσια αξία ως «*κάτι περισσότερο από ένα άθροισμα των ατομικών προτιμήσεων των χρηστών ή των παραγωγών δημόσιων υπηρεσιών…αυτή χτίζεται συλλογικά μέσω συζήτησης, που περιλαμβάνει εκλεγμένους και διορισμένους κυβερνητικούς αξιωματούχους και βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς*» (Stoker, 2006, σ. 42).

Οι Horner και Hazel ορίζουν τη δημόσια αξία κατά αναλογία της ιδιωτικής αξίας (Horner & Hazel, 2005, σ. 34). Αν αντιμετωπίσουμε τους πολίτες ως μετόχους στον τρόπο με τον οποίο δαπανώνται οι φόροι τους, η αξία μπορεί να δημιουργηθεί μέσω της οικονομικής ευημερίας, της κοινωνικής συνοχής ή της πολιτιστικής ανάπτυξης. Τελικά, η αξία -όπως καλύτερες υπηρεσίες, ενισχυμένη εμπιστοσύνη ή κοινωνικό κεφάλαιο ή κοινωνικά προβλήματα που μειώνονται ή αποφεύγονται- αποφασίζεται από τον πολίτη. Οι πολίτες το κάνουν μέσω της δημοκρατικής διαδικασίας, όχι μόνο μέσω της κάλπης, αλλά μέσω της συμμετοχής τους για παράδειγμα σε διαβουλεύσεις και έρευνες.

Αυτό συνδέεται καλά με ορισμένα από τα σημεία που προτάθηκαν από τον Moore ο οποίος υποστηρίζει ότι η δημιουργία δημόσιας αξίας είναι η κεντρική δραστηριότητα των διαχειριστών του δημοσίου, όπως ακριβώς η δημιουργία ιδιωτικής αξίας βρίσκεται στον πυρήνα της δράσης των μάνατζερ του ιδιωτικού τομέα. Μια τέτοια διάκριση υποστηρίζεται από τους Hefetz και Warner που ισχυρίζονται ότι σε αντίθεση με τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα, οι δημόσιοι διαχειριστές κάνουν περισσότερα από το να κατευθύνουν μια

διαδικασία της αγοράς, καθώς οφείλουν να εξισορροπούν τεχνικές και πολιτικές ανησυχίες για να εξασφαλίσουν τη δημόσια αξία (Hefetz & Warner, 2004, σ. 171). Ο ρόλος του δημόσιου διαχειριστή, λοιπόν, είναι κεντρικός σε αυτή την προσέγγιση.

Πιο πρόσφατα, ο Stoker, βασιζόμενος σε μεγάλο βαθμό στους Moore και Kelly, Mulgan και Muers, προσπάθησε να διατυπώσει ένα μοντέλο διαχείρισης δημόσιας αξίας, ένα εναλλακτικό παράδειγμα ή ένα κύριο πλαίσιο για μετα-ανταγωνιστικές μορφές διακυβέρνησης μέσω συνεργατικών δικτύων (Stoker, 2006, σ. 41). Εν μέρει, υποστήριξε ότι αυτό αντιπροσώπευε μια αντίδραση στις αδυναμίες της προσέγγισης του Ν.Δ.Μ., αλλά επίσης αναγνώρισε ότι οι νέες θεσμικές και νεοκλασικές οικονομικές αντιλήψεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά συγκρούονται με τους κεντρικούς στόχους των πιο συνεργατικών μορφών οργάνωσης και λειτουργίας. Οι Horner και Hazel ισχυρίζονται ότι η προσέγγιση της δημόσιας αξίας έχει αποκτήσει πρόσφατα «χρηματική αξία» ως ένα γενικό πλαίσιο στο οποίο μπορούν να τεθούν ζητήματα νομιμότητας, κατανομής πόρων και μέτρησης (Horner & Hazel, 2005, σ. 34).

Όπως συμβαίνει με πολλούς μελετητές σχετικά με το μάνατζμεντ του δημόσιου τομέα, οι υποστηρικτές της δημόσιας αξίας αναγνωρίζουν κάτι θεμελιωδώς μοναδικό για τον δημόσιο τομέα που τον διακρίνει από τον ιδιωτικό. Στο πιο βασικό επίπεδο μπορούμε να διαφοροποιήσουμε το δημόσιο και το ιδιωτικό με βάση τους τύπους των σχέσεων που υπάρχουν ή με βάση το γεγονός ότι οι διαχειριστές του δημόσιου τομέα λειτουργούν πρώτα και κύρια σε μια πολιτική αγορά (Alford, 2002, σ.σ. 337-346).

Τέτοιοι παράγοντες συμπεριλαμβάνονται στην έννοια του στρατηγικού τριγώνου του Moore όπου συζητά τη σημασία της ευθυγράμμισης του εξουσιοδοτικού περιβάλλοντος, των επιχειρησιακών και διοικητικών δυνατοτήτων και των αξιών, των στόχων και της αποστολής για τη δημιουργία δημόσιας αξίας (Moore, 1995, σ. 22). Από αυτή την άποψη, οι στρατηγικές πολιτικής και διαχείρισης πρέπει να είναι ουσιαστικά πολύτιμες για τους πολίτες, πολιτικά νόμιμες, εφικτές και βιώσιμες και λειτουργικά δυνατές και πρακτικές. Τέτοιες διαφορές διερευνήθηκαν από τον Stoker, ο οποίος, στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών, επισημαίνει θεμελιώδεις διαφορές υποστηρίζοντας ότι «*η διακυβέρνηση του δημόσιου τομέα δεν είναι ίδια με τις αγορές ή γενικότερα την αγορά και πώληση αγαθών σε μια οικονομία της αγοράς*» (Stoker, 2006, σ. 46). Σύμφωνα με μια άλλη οπτική, οι Hefetz και Warner υποστηρίζουν ότι στις συναλλαγές με προμηθευτές, οι εταιρείες του ιδιωτικού τομέα επικεντρώνονται στην αποτελεσματικότητα, στην ποιότητα, στην ασφάλεια και στην αξιοπιστία, ενώ οι διευθυντές του δημοσίου συνδυάζουν αυτές τις ανησυχίες με τη λογοδοσία και τις δημόσιες (δηλαδή συλλογικές) προτιμήσεις. Τέτοιες διακρίσεις είναι σημαντικές, λαμβανομένου υπόψη του

κεντρικού ρόλου της πολιτικής σε ένα παράδειγμα δημόσιας αξίας. Αυτό είναι αρκετά διαφορετικό από τον τρόπο που υπεισέρχεται η πολιτική τόσο στην παραδοσιακή διοίκηση όσο και στο Ν.Δ.Μ..

Προσπαθώντας να ορίσει το παράδειγμα της δημόσιας αξίας, ο Stoker (ό.π.: 47-49) αναπτύσσει τέσσερεις βασικές προτάσεις. Κατά πρώτον υποστηρίζει ότι οι δημόσιες παρεμβάσεις ορίζονται από την αναζήτηση της δημόσιας αξίας, η οποία έρχεται σε αντίθεση με τις αναφορές στους λόγους αποτυχίας της αγοράς που συνήθως προβάλλουν οι οικονομολόγοι. Κατά δεύτερον, ότι ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων έχει νομιμοποίηση και πρέπει να περιλαμβάνεται και να συμμετέχει στη δραστηριότητα του κράτους και αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο και δείχνει προς μια πιο συνεργατική, συμβουλευτική προσέγγιση. Κατά τρίτον, υιοθετώντας μια ανοιχτόμυαλη σχεσιακή προσέγγιση στις προμήθειες, εδώ υπάρχει μια συμφωνία με το επιχείρημα του Hughes για ένα νέο πραγματισμό στη διαχείριση του δημόσιου τομέα, απορρίπτει μια ενιαία προσέγγιση για τις συμβάσεις και τις προμήθειες (Hughes, 2006). Η τελική πρόταση είναι ότι απαιτείται μια προσαρμόσιμη, βασισμένη στη μάθηση προσέγγιση στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας, και αυτό ταιριάζει καλά με την εστίαση του Stoker στα δικτυωμένα μοντέλα, αλλά σίγουρα θα έρθει σε σύγκρουση με τις προσανατολισμένες στην αγορά προσεγγίσεις που μπορεί να είναι κατάλληλες σε ορισμένες περιπτώσεις (Stoker, 2006, σ.σ. 42-47).

Στην εργασία τους για το Υπουργικό Συμβούλιο του Ηνωμένου Βασιλείου, οι Kelly κ.ά. προσδιόρισαν τρία βασικά στοιχεία της δημόσιας αξίας (Kelly et al., 2002). Υποστήριξαν ότι το πρώτο στοιχείο, οι υπηρεσίες είναι το όχημα για τη δημιουργία δημόσιας αξίας μέσω της παροχής πραγματικών υπηρεσιών προς τους χρήστες στη βάση της αμεροληψίας, της ισότητας και άλλων σχετικών αξιών για τους πολίτες. Η δεύτερη συνιστώσα, τα αποτελέσματα, συνήθως επικαλύπτεται με τις υπηρεσίες, αλλά, υποστήριξαν ότι θα πρέπει να εξετάζεται χωριστά καθώς καλύπτουν φιλοδοξίες πολύ υψηλότερης τάξης (π.χ. εθνική ασφάλεια, μείωση της φτώχειας ή δημόσια υγεία). Για παράδειγμα, οι υπηρεσίες συλλογής απορριμμάτων μπορεί να προσφέρουν άνεση και αισθητικά οφέλη για τους χρήστες, αλλά να προσφέρουν σημαντικότερα αποτελέσματα, όπως η διασφάλιση και η προαγωγή της δημόσιας υγείας για τους πολίτες. Αυτό αντανακλά τη διαφορά μεταξύ ιδιωτικής (συλλογή απορριμμάτων) και δημόσιας αξίας (προστασία και προαγωγή της δημόσιας υγείας) που παίζει σημαντικό ρόλο στη διάκριση της δημόσιας και της ιδιωτικής δραστηριότητας. Το τρίτο συστατικό σχετίζεται με τη νομιμοποίηση και την εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση και οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι αυτά είναι κρίσιμα για τη δημιουργία δημόσιας αξίας, καθώς ακόμα και αν επιτευχθούν οι επίσημοι στόχοι από την παροχή υπηρεσιών και επιτεύχθηκαν τα επιθυμητά αποτελέσματα, η

έλλειψη εμπιστοσύνης θα καταστρέψει τη δημόσια αξία (Kelly et al, 2002, σ. 17). Αυτά τα τρία δομικά στοιχεία της δημιουργίας δημόσιας αξίας παρέχουν τη βάση για έναν νέο τρόπο σκέψης σχετικά με τη δραστηριότητα του κράτους και ένα μέσο καθοδήγησης των αρμόδιων στη λήψη αποφάσεων όταν εξετάζεται η αξία που αυτές δημιουργούν.

Ένα σημαντικό μέρος του παραδείγματος της δημόσιας αξίας είναι η έννοια των συλλογικών προτιμήσεων που τη διακρίνουν από την ατομικιστική εστίαση του Ν.Δ.Μ.. Η δημιουργία δημόσιας αξίας λέγεται ότι βασίζεται στην πολιτικά διαμεσολαβούμενη έκφραση συλλογικά καθορισμένων προτιμήσεων, δηλαδή αυτό που η πολιτεία θεωρεί πολύτιμο. Αυτό έρχεται σε άμεση αντίθεση με την ιδέα ότι οι ατομικές προτιμήσεις μπορούν να συγκεντρωθούν για να αντικατοπτρίζουν αυτό που θέλει το κοινό από το κράτος, όπως ήταν η τάση στο παράδειγμα του Ν.Δ.Μ.. Όπως οι Moore και Braga σημειώνουν, οι πολίτες αποφασίζουν από κοινού, μέσω εκλεγμένων αντιπροσώπων, με ό,τι θεωρούν ως συλλογικότητα και αυτό αντιπροσωπεύει ένα πολύ πιο περίπλοκο, διάχυτο και όχι άμεσο σύστημα ανταλλαγών που ο Alford παρομοίασε με την κοινωνική ανταλλαγή (Moore & Braga, 2004, σ.σ. 3-19). Αυτό είναι πολύ διαφορετικό από τις άμεσες οικονομικές σχέσεις ανταλλαγής που λαμβάνουν χώρα στον ιδιωτικό τομέα, επομένως είναι δυνατό να υποστηριχθεί ότι η δημόσια αξία είναι κάτι που παρέχεται από κρατικούς οργανισμούς στην πολιτεία και όχι στα άτομα (Alford, 2002, σ.σ. 337-346).

Η ενσωμάτωση αυτών των σημείων σε έναν νέο τρόπο σκέψης αποτελεί τη βάση για σημαντικές αλλαγές και, για τον Stoker η υιοθέτηση του μοντέλου διαχείρισης της δημόσιας αξίας θα αντιπροσώπευε μια παραδειγματική αλλαγή (Stoker, 2006). Η διαχείριση της δημόσιας αξίας προσφέρει ένα νέο παράδειγμα και μια διαφορετική αφήγηση μεταρρύθμισης. Η δύναμή της έγκειται στους επαναπροσδιορισμούς της για τον τρόπο αντιμετώπισης των προκλήσεων της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας και της ισότητας και στην ικανότητά της να υποδεικνύει μια κινητήρια δύναμη που δε βασίζεται σε κανόνες ή κίνητρα για την προώθηση της μεταρρύθμισης των δημόσιων υπηρεσιών. Βασίζεται σε ένα πληρέστερο και πιο ευγενές όραμα για την ανθρωπότητα από ό,τι είτε η παραδοσιακή δημόσια διοίκηση, είτε η νέα δημόσια διοίκηση προσφέρει.

Από αυτή τη συζήτηση, μια προσέγγιση δημόσιας αξίας θα συνεπαγόταν σημαντικές αλλαγές, καθώς παρέχει ένα νέο μέσο σκέψης σχετικά με τη δραστηριότητα του κράτους, τη χάραξη πολιτικής και την παροχή υπηρεσιών που αμφισβητεί άμεσα το παράδειγμα του Ν.Δ.Μ.. Η επόμενη ενότητα υπογραμμίζει τις βασικές διαφορές μεταξύ αυτών των προσεγγίσεων στη δημόσια διαχείριση και εκθέτει ορισμένες από τις κρίσιμες επιπτώσεις για τα στελέχη του δημόσιου τομέα.

3.1.2 Ο ρόλος των στελεχών του δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της Δημόσιας Αξίας

Οι προηγούμενες ενότητες έχουν επισημάνει τις αρχές, τις πρακτικές και τις υποθέσεις τόσο του Ν.Δ.Μ. όσο και της δημόσιας αξίας και παρέχουν τη βάση για την ανάπτυξη παραδειγματικών ιδανικών τύπων, κάνοντας συγκρίσεις και συζητώντας τις επιπτώσεις για τα στελέχη του δημόσιου τομέα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί μέσω κυρίαρχων παραδειγμάτων οι φορείς, συμπεριλαμβανομένων των μάνατζερ του δημοσίου, κατανοούν τη δραστηριότητά τους. Στον παρακάτω πίνακα, παρατίθενται οι βασικές διαφορές μεταξύ Ν.Δ.Μ. και Δημόσιας Αξίας.

Πίνακας 3.1 Διαφορές Ν.Δ.Μ. και Δημόσιας Αξίας

	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	**Δημόσια Αξία**
Χαρακτηρισμός	Μετα-γραφειοκρατικό, Ανταγωνιστική Διακυβέρνηση	Μετα-ανταγωνιστικό
Κυρίαρχη εστίαση	Αποτελέσματα	Σχέσεις
Διευθυντικοί Στόχοι	Επίτευξη συμφωνημένων στόχων απόδοσης	Πολλαπλοί στόχοι, όπως η ανταπόκριση στις προτιμήσεις των πολιτών/χρηστών, η ανανέωση της εντολής και της εμπιστοσύνης μέσω ποιοτικών υπηρεσιών
Ορισμός του Δημοσίου Συμφέροντος	Οι ατομικές προτιμήσεις συγκεντρώνονται	Εκφράζονται συλλογικές προτιμήσεις
Στόχος απόδοσης	Διαχείριση εισροών και εκροών για την εξασφάλιση οικονομίας και ανταπόκρισης στους καταναλωτές	Επιδιώκονται πολλαπλοί στόχοι, συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσματικών υπηρεσιών, της ικανοποίησης, της εμπιστοσύνης και της νομιμότητας
Κυρίαρχο μοντέλο λογοδοσίας	Ανοδική λογοδοσία μέσω συμβάσεων απόδοσης προς τους πελάτες μέσω μηχανισμών της αγοράς	Πολλαπλά συστήματα λογοδοσίας, συμπεριλαμβανομένων των πολιτών ως «ελεγκτών» του κράτους, των πελατών ως χρηστών και των φορολογουμένων ως χρηματοδοτών

	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	**Δημόσια Αξία**
Προτιμώμενο σύστημα παράδοσης	Ιδιωτικός τομέας ή δημόσιος οργανισμός με σαφή πρότυπα και διαδικασίες	Εναλλακτικές επιλογές στη βάση πραγματιστικών προσεγγίσεων

Το Ν.Δ.Μ. μπορεί να χαρακτηριστεί τόσο μετα-γραφειοκρατικό όσο και ανταγωνιστικό με σαφή και κυρίαρχη εστίαση στα αποτελέσματα. Τα στελέχη του δημοσίου, σε αυτό το παράδειγμα, έχουν στόχους που χτίστηκαν γύρω από την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και κριτηρίων απόδοσης. Στο παράδειγμα της δημόσιας αξίας, εκτός από την επίτευξη των κριτηρίων απόδοσης, τα στελέχη έχουν πολλαπλούς στόχους, καθώς ασχολούνται και με άλλες σημαντικές πτυχές όπως, η καθοδήγηση δικτύων παρόχων στην αναζήτηση της δημιουργίας δημόσιας αξίας, η καλλιέργεια και η διατήρηση της εμπιστοσύνης και η ανταπόκριση στις συλλογικές προτιμήσεις της πολιτείας πέρα από εκείνες των πελατών. Τέτοιοι στόχοι υπακούουν στην αντίληψη ότι η κυρίαρχη εστίαση για τα στελέχη μετατοπίζεται από τα αποτελέσματα στις σχέσεις. Όπως συζητήθηκε προηγουμένως, οι συλλογικές προτιμήσεις χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των αξιών που κυριαρχούν στην πολιτεία σε αντίθεση με την έννοια της άθροισης των ατομικών προτιμήσεων στο οικονομικά εστιασμένο Ν.Δ.Μ.. Τέτοιες αλλαγές απαιτούν μια μετατόπιση των μοντέλων λογοδοσίας πέρα από το μοναδικό κριτήριο της απόδοσης, προς τη χρήση συστημάτων που λαμβάνουν υπόψη τη δημιουργία δημόσιας αξίας.

Μια τέτοια ριζική παραδειγματική αλλαγή έχει σημαντικές και ευρείας κλίμακας επιπτώσεις για τη διαχείριση του δημόσιου τομέα και τα στελέχη του. Εν μέρει αυτό αντανακλά την τοποθέτηση της πολιτικής στο κέντρο του παραδείγματος της δημόσιας αξίας, σε αντίθεση με την κατασκευή της ως εισροή σε προηγούμενα μοντέλα. Σε ένα παράδειγμα δημόσιας αξίας, τα στελέχη διαπραγματεύονται και εμπλέκονται με διαφορετικούς φορείς, εντός των θεσμικών και πολιτικών αρμοδιότητάς τους και με το βλέμμα στραμμένο πάντα προς τους πολίτες-πελάτες. Ο Smith υποστηρίζει ότι αυτό θέτει τα στελέχη απέναντι σε μια βαθιά πρόκληση επειδή πρέπει να υποστηρίξουν την αξία που επιδιώκουν να δημιουργήσουν (Smith, 2004, σ. 70). Αυτή η πρόκληση απαιτεί έναν ριζικό επαναπροσδιορισμό του ρόλου των στελεχών του δημοσίου, καθώς οφείλουν να ξεπεράσουν τους περιορισμένους ρόλους που υιοθέτησαν είτε στο παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης (υπεύθυνοι για την υλοποίηση πολιτικών σχεδίων), είτε στο παράδειγμα του Ν.Δ.Μ. (κυνηγοί στόχων και αποτελεσμάτων). Η σύλληψη

του Moore για τη δημόσια αξία ανατρέπει ουσιαστικά τους προηγούμενους ρόλους τους (Moore, 1995).

Όπως οι μάνατζερ του ιδιωτικού τομέα, τα στελέχη του δημοσίου πρέπει να εργαστούν αντίστοιχα όχι μόνο για την καλή λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, αλλά και για την παραγωγή δημόσιας αξίας. Επιπλέον, πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να προσαρμόσουν και να επανατοποθετήσουν τους οργανισμούς τους στα πολιτικά και εργασιακά τους περιβάλλοντα, εκτός από την απλή διασφάλιση της συνέχειάς τους (Moore, 1995, σ. 55). Τα στελέχη δεν είναι ούτε απλοί υπάλληλοι, ούτε μάρτυρες. Αντίθετα, είναι εξερευνητές που τους ανατίθεται από την κοινωνία να αναζητήσουν τη δημόσια αξία (ό.π.: 299).

Τέτοιες θεμελιώδεις αλλαγές δημιουργούν διοικητικές προκλήσεις. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα δεδομένης της πολυπλοκότητας της έννοιας της δημόσιας αξίας και των προσπαθειών να ξεπεράσει τη διάσπαση και τον κατακερματισμό που συνέβη στο πλαίσιο του Ν.Δ.Μ. καθώς οι μάνατζερ ενθαρρύνθηκαν να κυνηγήσουν συγκεκριμένους στόχους στους οργανισμούς και όχι ευρύτερους. Στο πλαίσιο του παραδείγματος της δημόσιας αξίας είναι πιο εύκολα αποδεκτό ότι η κρατική δραστηριότητα είναι αλληλένδετη και αλληλοεξαρτώμενη και, ως εκ τούτου, μπορεί να απαιτεί περισσότερη συλλογική προσπάθεια για την επιδίωξη της δημόσιας αξίας. Η εργασία του Stoker, για παράδειγμα, επιχειρεί ρητά να συνδέσει τη διαχείριση δημόσιας αξίας με μορφές διακυβέρνησης δικτύου. Εδώ υποστηρίζει ότι τα στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να ασκούν διοίκηση μέσω δικτύων, να είναι ανοιχτοί στη μάθηση με διαφορετικούς τρόπους και να αντλούν πόρους από μια σειρά πηγών (Stoker, 2006, σ. 41). Ο Smith υποστηρίζει ότι μια τέτοια προσέγγιση θα ασκήσει σημαντική πίεση στους δημόσιους αξιωματούχους μέσω της αυξημένης έμφασης στη διαβούλευση, στην επικοινωνία, στη συζήτηση και τελικά στον καθορισμό της δημόσιας αξίας (Smith, 2004, σ.σ. 68-79). Στη συνέχεια, θέτει το ερώτημα εάν οι κυβερνήσεις έχουν πράγματι την πολιτική και τη διαχειριστική ικανότητα να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα που προκύπτουν. Αυτό συμβαίνει επειδή, σε πρακτικό επίπεδο οι δημόσιοι αξιωματούχοι δεσμεύονται πολιτικά, οφείλουν να συνεργάζονται μεταξύ τους, εντός και πέρα από τα θεσμικά όρια, να ασκούν διαχείριση με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, να συνεργάζονται με τις κοινότητες και τους χρήστες των υπηρεσιών και να αναπτύσσουν στοχαστικά τη δική τους αίσθηση της αποστολής και του δημόσιου καθήκοντος (ό.π.: 69-70).

Τέτοιες δι-υπηρεσιακές και ενίοτε υπερεθνικές μέθοδοι λειτουργίας δίνουν μεγάλη έμφαση στα στελέχη του δημοσίου ώστε να αναπτύξουν δεξιότητες τόσο στη διαμόρφωση πλαισίων και ορίων (Williams, 2002, σ.σ. 103-124), όσο και στη διπλωματία (Rhodes, 1997, σ.σ. 40-53) για να καθοδηγήσουν τις εξαιρετικά σύνθετες και πολύπλοκες νέες ρυθμίσεις. Η

επανασχεδίαση των κρατικών στρατηγικών μέσω του παραδείγματος της δημόσιας αξίας παρέχει μια βάση για επαναπροσδιορισμό και ανασυγκρότηση της δραστηριότητας και των προσπαθειών του δημόσιου τομέα, ειδικά για την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων πολιτικής όπου μπορεί είτε να παραχθεί είτε να απαξιωθεί η δημόσια αξία. Τέτοια αλληλένδετα προβλήματα θέτουν προκλήσεις στα στελέχη που έχουν εκπαιδευτεί στις αρετές του ανταγωνισμού, των συμβάσεων και της αποτελεσματικότητας πρώτα και κύρια. Η δημόσια αξία απαιτεί από τα στελέχη να εργάζονται πέρα από τα όρια και να αναπτύξουν νέες ηγετικές δεξιότητες για να την υπηρετήσουν (OECD, 2001).

Όπως υποστήριξε ο Broussine, προκειμένου να λυθούν σύνθετα προβλήματα, οι ηγέτες του δημοσίου πρέπει να είναι σε θέση να ξεκινήσουν συντονισμένη δράση όχι μόνο εντός των δικών τους οργανισμών αλλά μεταξύ ενός συνόλου ενδιαφερομένων με διαφορετικά και ανταγωνιστικά συμφέροντα. Αυτό σημαίνει ότι τα παραδοσιακά μοντέλα οργανωσιακής ηγεσίας έχουν τους περιορισμούς τους, καθώς μπορεί να βοηθήσουν στο να γίνουν οι δημόσιοι οργανισμοί πιο προσανατολισμένοι στην απόδοση και στον πελάτη, αλλά δεν είναι επαρκή για την αντιμετώπιση των δημόσιων προβλημάτων σε ένα πλαίσιο κατακερματισμένης εξουσίας (Broussine, 2003, σ. 175).

Όλα τα παραπάνω δημιουργούν έναν νέο ρόλο για τα στελέχη του δημοσίου που έρχεται σε έντονη αντίθεση με τον ουδέτερο, ανώνυμο γραφειοκράτη του παραδοσιακού μοντέλου, αλλά και με τον στενό διαχειριστή του ανταγωνιστικού μοντέλου. Ο Luke, για παράδειγμα, υποστήριξε ότι για να δημιουργηθεί στρατηγική δράση για επείγοντα δημόσια προβλήματα, οι φορείς της κεντρικής και της τοπικής διοίκησης πρέπει να ξεπεράσουν τα όριά τους και να δεσμεύσουν ένα πολύ ευρύτερο σύνολο ατόμων, υπηρεσιών και ενδιαφερόμενων μερών (Luke, 1998, σ. xiii). Θα μπορούσαμε να ερμηνεύσουμε τέτοια προβλήματα ή ευρύτερες επιδιώξεις ως δημιουργία δημόσιας αξίας.

Ο Broussine έχει επισημάνει μια σειρά από ηγετικές δεξιότητες που απαιτούνται από τα στελέχη του δημοσίου για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, όπως ανοχή στην ασάφεια και την αβεβαιότητα, αποδοχή της μη παντογνωσίας, διατήρηση της προσωπικής οπτικής και αυτογνωσίας, κριτικό προβληματισμό και κατανεμημένη ηγεσία, εντός και εκτός του οργανισμού τους (Broussine, 2003, σ. 175). Αυτές οι απαιτήσεις ηγετικής ικανότητας συνδέονται στενά με την έννοια της δημόσιας αξίας, ειδικά όταν εξετάζουμε την κυβερνητική δραστηριότητα ως σύνολο ή συνδυασμένα μοντέλα μορφών διακυβέρνησης και διακυβέρνησης με τη μορφή δικτύου. Σε συνεργατικές μορφές διακυβέρνησης, που επιδιώκουν τη δημιουργία δημόσιας αξίας, οι δεξιότητες στο μάνατζμεντ πρέπει να εστιάζουν στη διαχείριση κρίσεων, στη δημιουργία πλαισίου εμπιστοσύνης, στον διαμοιρασμό της

πληροφορίας και σε σαφείς στόχους (Domberger & Fernandez, 1999,σ.σ. 29-39) (Entwistle & Martin, 2005, σ.σ. 233-242).

Μια άλλη σημαντική διοικητική επίπτωση είναι η απαίτηση να αναπτυχθεί μια έντονη αίσθηση του «τι λειτουργεί». Εν μέρει αυτό μπορεί να αντανακλά το επιχείρημα του Hughes ότι αυτό που συμβαίνει ουσιαστικά στη διαχείριση του δημόσιου τομέα είναι ένας νέος πραγματισμός. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, οι παλιές ιδεολογικές συζητήσεις εξαφανίζονται σε μεγάλο βαθμό και εάν μια γραφειοκρατική λύση είναι η καλύτερη για μια συγκεκριμένη εργασία, χρησιμοποιήστε την, εάν μια λύση της αγοράς θα λειτουργήσει, χρησιμοποιήστε την (Hughes, 2006, σ. 11). Πιο θεμελιωδώς, απαιτεί την ικανότητα να σταθμίζεται, για παράδειγμα, ποιες δομές διακυβέρνησης θα λειτουργούν καλύτερα σε ποιες συνθήκες ή ποια μορφή σχέσης είναι η καταλληλότερη υπό ποιες συνθήκες (O'Flynn, 2005a). Επομένως, αυτός ο νέος πραγματισμός μπορεί να υποστηρίξει καλύτερη λειτουργική αντιστοίχιση, επιτρέποντας στα στελέχη να επιλέξουν ανάμεσα στον δημόσιο, στον ιδιωτικό ή στον μη κερδοσκοπικό τομέα, ώστε να παραχθεί δημόσια αξία. Ωστόσο, η τελική επιλογή δεν μπορεί να είναι μια αυτοματοποιημένη διαδικασία, εφόσον μια τέτοια θεώρηση καθοδηγείται από πολιτικούς παράγοντες. Η στάθμιση των επιλογών, η διαπραγμάτευση με το περιβάλλον εντός του οποίου ασκείται η εξουσία, η επιλογή των καταλληλότερων μέσων διαχείρισης των σχέσεων και η εγκατάσταση τέτοιων συστημάτων αποτελεί μια τεράστια πρόκληση για τις υπάρχουσες διαχειριστικές ικανότητες του δημόσιου τομέα.

Συνοψίζοντας, η έννοια της δημόσιας αξίας συγκεντρώνει μεγάλη προσοχή και στο πρακτικό πεδίο και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Ο σκοπός αυτής της ενότητας ήταν να ορίσει το παράδειγμα δημόσιας αξίας, να το συγκρίνει και να το αντιπαραβάλει με το Ν.Δ.Μ.. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι στο πλαίσιο του Ν.Δ.Μ., οι ευρύτερες έννοιες της δημόσιας αξίας περιθωριοποιήθηκαν στην αναζήτηση της αποτελεσματικότητας και, κατά συνέπεια, η υιοθέτηση μιας προοπτικής δημόσιας αξίας θα αντιπροσωπεύει μια περαιτέρω παραδειγματική αλλαγή.

Μια τέτοια αλλαγή, ωστόσο, θα επαναπροσδιορίσει τον ρόλο των διαχειριστών στη δημόσια σφαίρα και θα παρουσιάσει μια σειρά προκλήσεων στις υπάρχουσες δυνατότητες που έχουν δημιουργηθεί με το παράδειγμα του Ν.Δ.Μ.. Θα χρειαστεί να δοθεί μεγάλη προσοχή στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, εάν οι μάνατζερ επιθυμούν να κινηθούν αποτελεσματικά στις πολυπλοκότητες που συνοδεύουν την παραδειγματική αυτή αλλαγή.

Η θεωρία της δημόσιας αξίας μετατοπίζει το επίκεντρο της διαχείρισης του δημόσιου τομέα από τα οργανωσιακά όρια στην κοινωνία, δηλαδή όχι μόνο πώς να παράγουμε πιο αποδοτικές υπηρεσίες, αλλά πώς αυτές θα ικανοποιούν καλύτερα εκείνους στους οποίους

απευθύνονται και θα υπηρετούν έναν ανώτερο σκοπό. Η διάδοση των ψηφιακών τεχνολογιών προώθησε αυτή τη μετάβαση και δημιούργησε ένα ισχυρό επιχείρημα για τη δημιουργία δημόσιας αξίας ως τον απώτερο στόχο των πρωτοβουλιών της ψηφιακής διακυβέρνησης (Cordella & Bonina, 2012, σ.σ. 512-520). Η θεωρία της δημόσιας αξίας ήταν ιδιαίτερα επιτυχημένη στην παροχή μιας εναλλακτικής στην αφήγηση του Ν.Δ.Μ. που αντιλαμβάνεται τις ψηφιακές τεχνολογίες ως εργαλεία διοικητικής αποτελεσματικότητας. Αντίθετα, η δημιουργία δημόσιας αξίας παρέχει μια πιο περιεκτική αντίληψη για να ληφθούν υπόψη οι περίπλοκοι μετασχηματισμοί που απαιτούνται ώστε να μετατοπιστεί η εστίαση από την παραγωγή υπηρεσιών στην εκπλήρωση των προσδοκιών και των στόχων του κοινού (Bannister & Connolly, 2014, σ.σ. 119-128). Την Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση) θα πραγματευτούμε στη συνέχεια, παρουσιάζοντας την εξέλιξή της και αναδεικνύοντας τον ρόλο και τη σημασία της, τον τρόπο ενσωμάτωσής της στη δημόσια διοίκηση και τέλος την παραγωγή δημόσιας αξίας μέσα από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό.

3.2 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός: από την ιδιωτική στη δημόσια σφαίρα

3.2.1 Εισαγωγή στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Θεμελιώδη χαρακτηριστικά του ψηφιακού κόσμου είναι η αυξανόμενη δυναμική και η πολυπλοκότητα του. Ενώ η εξέλιξη αυτή αρχικά άλλαξε τους όρους του παιχνιδιού στον ιδιωτικό τομέα, τώρα πια και ο δημόσιος αντιμετωπίζει όλο και μεγαλύτερη πίεση για την υιοθέτηση εύχρηστων, χρήσιμων και ασφαλών λύσεων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Η.Δ.), οι οποίες θα παρέχουν εύκολη πρόσβαση σε δεδομένα και δυνατότητες αλληλεπίδρασης, τόσο εντός των οργανισμών, όσο και με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ως εκ τούτου, ο δημόσιος τομέας οφείλει να απομακρυνθεί από την παραδοσιακή γραφειοκρατία και να προχωρήσει στην εφαρμογή διαδικασιών κατά τρόπο που να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των δημόσιων φορέων. Μέσα από μια προοπτική δημόσιου μάνατζμεντ και διοίκησης θα επιχειρήσουμε να κατανοήσουμε την έννοια της Η.Δ. και των στρατηγικών κατευθύνσεων για την επιτυχή εφαρμογή της.

Γνωρίζουμε ότι η επιστημονική εξέλιξη μιας θεματικής περιοχής ευδοκιμεί μέσω της κριτικής ανάλυσης και της συζήτησης εννοιών και περιεχομένου. Καθώς η Η.Δ. δεν αποτελεί μια σαφή επιστημονική πειθαρχία, δεν αρθρώνει μια συνεκτική θεωρία και δεδομένου του σχετικά αχαρτογράφητου ακόμα γνωστικού πεδίου της θα επιχειρήσουμε να ταξινομήσουμε τις πληροφορίες και τις προσεγγίσεις που έχουν υιοθετηθεί.

Στη σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας, οι Ψηφιακές Τεχνολογίες (Ψ.Τ.), ιστορικά γνωστές με τον όρο Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.), έχουν επηρεάσει τη συμπεριφορά των πολιτών καθώς και τις απαιτήσεις τους σχετικά με την πληροφόρηση, αλλάζοντας θεμελιωδώς τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται και επικοινωνούν. Αυτή η εξέλιξη μεταβάλλει τις κοινωνικές, τις πολιτιστικές καθώς και τις εμπορικές και διοικητικές δομές.

Η ψηφιοποίηση, η δικτύωση και η παγκοσμιοποίηση συνδέουν άτομα και οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο και μειώνουν τη σημασία των γεωγραφικών ορίων. Οι συνέπειες επηρεάζουν τόσο τον ιδιωτικό, όσο και τον δημόσιο τομέα. Όσον αφορά στον τελευταίο, η ταχεία εξέλιξη από την απλή πρόσβαση στην πληροφόρηση στην παροχή πολύπλοκων διαδικασιών και ισχυρών εργαλείων και δικτύων αλλάζει το τοπίο στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και διαδικασιών (Chen et al., 2006) (Dawes, 2008, σ. 86-102). Ως αποτέλεσμα, τα κράτη παγκοσμίως αρχικά επεδίωξαν λύσεις Η.Δ., οι οποίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές και για τις ίδιες και για τους εμπλεκόμενους φορείς (Wirtz et al., 2012, σ.σ. 642-663).

Οι πολίτες, για παράδειγμα, απαιτούν μια πιο ευέλικτη και διάφανη διοίκηση, καθώς και ένα διευρυμένο φάσμα υπηρεσιών που παρέχονται μέσω διαδικτύου. Από επιχειρηματική σκοπιά, μια σταθερή και βιώσιμη εφαρμογή της Η.Δ. έχει μεγάλη σημασία για την οικονομία, καθώς η απεριόριστη διαθεσιμότητα δημόσιων υπηρεσιών στο διαδίκτυο θεωρείται ουσιαστικός παράγοντας της διεθνούς ανταγωνιστικότητας. Με την έννοια αυτή αποτελεί ένα σημαντικό σημείο εκκίνησης για την ικανοποίηση αυτών των αιτημάτων. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις στοχεύουν στη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας μέσω της αυξημένης διοικητικής παραγωγικότητας καθώς και της σημαντικής μείωσης του κόστους (Wirtz B. Et al., 2014, σ.σ. 1-31).

Όπως ήδη επισημάνθηκε, τα κράτη πρέπει να εξετάζουν τις σχέσεις με ένα πλήθος εμπλεκόμενων φορέων κατά την εφαρμογή της Η.Δ.. Οι Wirtz και Piehler εντοπίζουν τέσσερεις συναφείς ομάδες (Wirtz & Piehler, 2010, σ.σ. 3-18):

- την ομάδα *Κράτος - Κράτος (Government to Government, G2G)*, που αναφέρεται στη διασύνδεση κρατικών και δημόσιων φορέων με στόχο τη συνεργασία,
- την ομάδα *Κράτος - Επιχειρήσεις (Government to Business, G2B)*, που αντικατοπτρίζει την παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ κρατικών και κερδοσκοπικών μη κυβερνητικών οργανώσεων,

- την ομάδα *Κράτος - Μ.Κ.Ο. (Government to Non-Governmental Organization, G2N)*, που σχετίζεται με την αλληλεπίδραση κρατικών και μη κερδοσκοπικών μη κυβερνητικών οργανισμών και
- την ομάδα *Κράτος - Πολίτες (Government to Citizen, G2C)*, που αφορά στην αλληλεπίδραση κράτους και πολιτών σε σχέση με την παροχή δημόσιων υπηρεσιών και την ηλεκτρονική δημοκρατία.

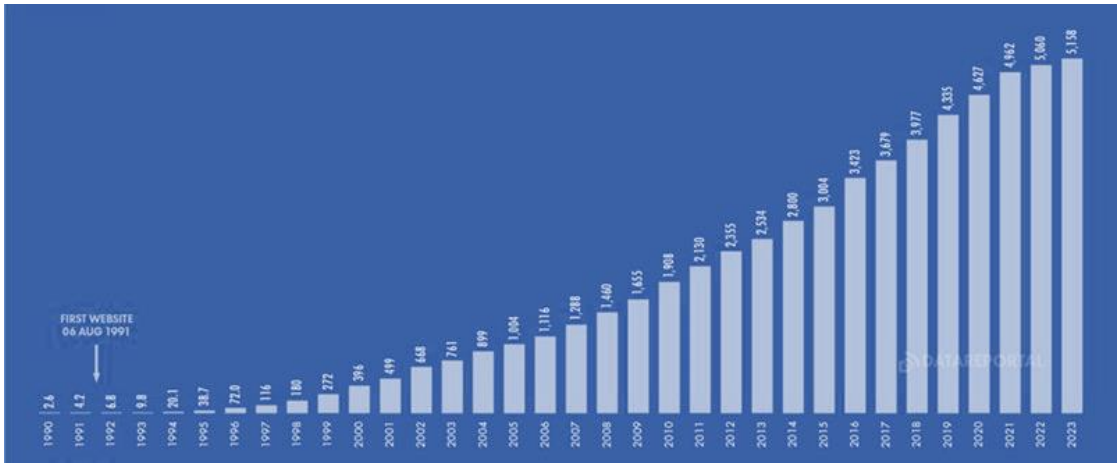
Η αναφορά του Milakovich στους υπαλλήλους οδηγεί στη συγκρότηση μιας πέμπτης ομάδας, της ομάδας *Κράτος - Υπάλληλοι (Government to Employee, G2E)*, η οποία αντιπροσωπεύει την ψηφιακή σχέση μεταξύ των οργανισμών και των υπαλλήλων τους καθώς και των συμβαλλόμενων μη κυβερνητικών παρόχων αγαθών και υπηρεσιών (Milakovich, 2012, σ.σ. 172-173).

Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων αποτελεί βασικό καθήκον της έννοιας της Η.Δ.. Η συζήτηση που ακολουθεί εκθέτει τα κύρια χαρακτηριστικά και τις δυνατότητές της και εξηγεί τους λόγους για τους οποίους είναι τόσο σημαντική σήμερα.

3.2.2 Η σημασία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

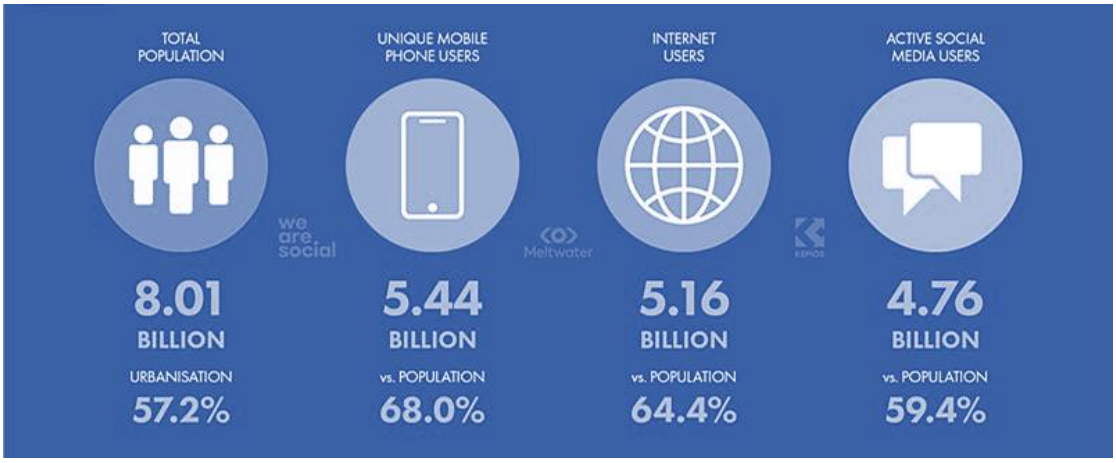
Ένας βασικός λόγος στον οποίο οφείλεται η σπουδαιότητα της Η.Δ. είναι η τεράστια επίδραση του Διαδικτύου ως συστήματος δικτύωσης και επικοινωνίας. Η ταχεία εξάπλωσή του σε παγκόσμιο επίπεδο συνδέει το κράτος, την οικονομία, την κοινωνία και τους πολίτες πέρα από τα εθνικά σύνορα, καθιστώντας το ένα μέσο χωρίς προηγούμενο. Από αυτή την άποψη, το Διαδίκτυο φαίνεται να είναι μια ιδανική τεχνολογία για την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία όλων όσοι εμπλέκονται με το δημόσιο. Στα γραφήματα που ακολουθούν, παρουσιάζεται μια οπτική απεικόνιση της χρονικής εξέλιξης του αριθμού των χρηστών του Διαδικτύου, καθώς μια τρέχουσα συσχέτιση του παγκόσμιου πληθυσμού με τους χρήστες συσκευών και υπηρεσιών.

Γράφημα 3.1 Η εξέλιξη του αριθμού των χρηστών (εκατ.) του Διαδικτύου



Πηγή: https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report

Εικόνα 3.1 Συσχέτιση πληθυσμού και χρηστών συσκευών και υπηρεσιών



Πηγή: https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report

Στον ιδιωτικό τομέα, για παράδειγμα, επιτρέπει στις εταιρείες να αναπτυχθούν σε ξένες αγορές και να διεξάγουν διεθνείς επιχειρηματικές συναλλαγές πιο αποτελεσματικά από ποτέ. Επιπλέον, αλλάζει τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, γεγονός που οδηγεί σε ειδικές ανάγκες και προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι δημόσιες αρχές στο πλαίσιο του G2B. Το ίδιο ισχύει και από την οπτική των πολιτών, διότι η χρήση σύγχρονων τεχνολογιών έχει διαφοροποιήσει και τις απαιτήσεις αυτών. Δεδομένης της τεράστιας σημασίας που έχει αποκτήσει το Διαδίκτυο, οι κυβερνήσεις και οι δημόσιες αρχές οφείλουν επομένως να υιοθετήσουν και να χειριστούν κατάλληλα αυτές τις τεχνολογίες προκειμένου να ανταποκριθούν στις αντίστοιχες ανάγκες των χρηστών.

Η συνεχιζόμενη τεχνολογική ανάπτυξη και ο σταθερά αυξανόμενος βαθμός παγκοσμιοποίησης, ο συνδυασμός των οποίων προκάλεσε τεράστια αλλαγή στις επιχειρήσεις

και την κοινωνία, αποτελούν σοβαρές μεταρρυθμιστικές προκλήσεις για τα κράτη σε όλο τον κόσμο. Εδώ, η Η.Δ., η οποία είναι ένα ισχυρό εργαλείο, εάν εφαρμοστεί αποτελεσματικά, μπορεί να συνεισφέρει ουσιαστικά στις διαδικασίες αυτές (U.N., 2014), δεδομένου ότι θεωρείται ότι προσφέρει σημαντικές δυνατότητες βελτίωσης της ανταπόκρισης των κυβερνήσεων και του δημόσιου τομέα προς τους εμπλεκόμενους φορείς (Vélez-Rivera et al., 2008, σ.σ. 671-695). Όταν εξετάζονται οι αιτίες που ασκούν πίεση στα κράτη από μακροοικονομική και επιχειρηματική άποψη, αυτές αγγίζουν πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Η πολιτική πίεση απορρέει από το γεγονός ότι το Διαδίκτυο έχει επηρεάσει μαζικά τη συμπεριφορά των πολιτών καθώς και τις απαιτήσεις τους για πληροφόρηση. Η πανταχού παρούσα πληροφορία αποδυναμώνει το κράτος -τον πρώην μεγαλύτερο συλλέκτη δεδομένων- από τη μονοπώληση της πληροφορίας, αυξάνοντας τον αριθμό των παρόχων πληροφοριών, γεγονός που οδηγεί σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικών κέντρων πληροφόρησης (Im et al., 2014, σ.σ. 741-763).

Δεδομένου ότι μη κρατικές οντότητες έχουν ήδη αναπτύξει δομές δικτύων και κέντρα δεδομένων, καθώς και του μη εδαφικού χαρακτήρα των σημερινών προβλημάτων και λύσεων, τεκμαίρεται ότι η σχετική ισχύς των κρατών θα συνεχίσει να μειώνεται (Mathews, 1997, σ.σ. 50-66). Επομένως, οι δημόσιες αρχές πρέπει να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά αυτή τη δομική αλλαγή προκειμένου να παραμείνουν στην κορυφή της και να μη χάσουν την επαφή με τους πολίτες τους, συνεργαζόμενες άμεσα και δυναμικά με τους εμπλεκόμενους και να ξανασκεφτούν τον ρόλο και το μοντέλο λειτουργίας τους στον ψηφιακό κόσμο.

Η παγκοσμιοποίηση αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο ιδιώτες και οργανισμοί επικοινωνούν, συνεργάζονται και ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλον. Η διεθνής, υπερεθνική επιχειρηματικότητα και οι διαθέσιμες Ψ.Τ. γεφυρώνουν τις αποστάσεις και δημιουργούν νέα, πολύπλοκα συστήματα αλληλεπίδρασης. Η επακόλουθη επανάσταση της γνώσης, η οποία δημιουργείται κυρίως μέσω διασυνδεδεμένων αγορών και βάσεων δεδομένων, καθώς και ο μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων που συνδέονται εικονικά μέσω των Ψ.Τ., υποχρεώνουν τον δημόσιο τομέα να αναθεωρήσει τις στρατηγικές, το μάνατζμεντ και τις λειτουργίες του, ώστε να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών σε ένα πιο δυναμικό οικονομικό περιβάλλον (Milakovich, 2012, σ.σ. 180-182).

Επιπλέον, τα κράτη και οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, οι οποίοι εμφανίζουν συνήθως αργούς χρόνους επεξεργασίας, έλλειψη ευελιξίας και εστίαση στις διαδικασίες έναντι των αποτελεσμάτων, βρίσκονται αντιμέτωποι με την απαίτηση για μείωση του κόστους και βελτίωση των λειτουργιών τους. Η επερχόμενη ψηφιακή γενιά απαιτεί καλύτερη παροχή

δημόσιων υπηρεσιών από την άποψη της εύκολης πρόσβασης, της αλληλεπίδρασης, καθώς και της εξατομίκευσης. Για να μειωθούν αυτές οι διαρκώς αυξανόμενες πιέσεις, οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να απομακρυνθούν από την παραδοσιακή γραφειοκρατία και να προσχωρήσουν στη νοοτροπία της επιχειρηματικής δραστηριότητας που επικεντρώνεται στον πελάτη, δηλαδή στους πολίτες καθώς και στους κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς οργανισμούς. Αυτή η μετάβαση απαιτεί μια βίαιη μετατόπιση, αφήνοντας πίσω τις μακρόχρονες πολιτικές, την κουλτούρα και τα εργασιακά πρότυπα του δημόσιου τομέα, με κατεύθυνση ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που βασίζεται σε μια ανοιχτή, διάφανη και ταχεία ψηφιακή αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών (Brown et al., 2014, σ.126).

Πέραν των παραπάνω, πολύπλοκες, αλληλο-εξαρτώμενες παγκόσμιες προκλήσεις, όπως η ειρήνη, η φτώχεια και η ανισότητα απαιτούν μια ολοένα και πιο αποτελεσματική υπερεθνική συνεργασία σε όλα τα επίπεδα των κρατικών καθώς και των εμπλεκόμενων μη κυβερνητικών φορέων. Επομένως, το κράτος πρέπει να έχει μια δημόσια διοίκηση που λειτουργεί σωστά, παρέχει τις υπηρεσίες που ζητούν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις, προωθεί την εμπλοκή, τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση των πολιτών και δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενισχύει ένα βιώσιμο κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά μέλλον (U.N., 2014).

Εταιρείες όπως η Google, η Amazon και η Facebook (νυν meta), οι οποίες εμφανίστηκαν μόλις πριν από μερικά χρόνια, έχουν μετασχηματίσει δραματικά τις διάφορες μορφές άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσα από τη δημιουργία νέων αγορών, νέων ευκαιριών και εξ ολοκλήρου νέων επιχειρηματικών μοντέλων, και έχουν υιοθετήσει συστηματικά και με πρωτοφανή ταχύτητα την καινοτομία καθώς και ηλεκτρονικές υπηρεσίες μεταβλητής κλίμακας που είναι προσανατολισμένες στον χρήστη. Ως αποτέλεσμα, τα κράτη, τα οποία είχαν πρώτα υιοθετήσει και χρησιμοποιήσει ευρέως τις τεχνολογίες της πληροφορίας (και τα οποία υπήρξαν οι μεγαλύτεροι χρήστες τεχνολογιών πληροφορικής), δε μπορούν εύκολα να παρακολουθήσουν τους αναπτυξιακούς ρυθμούς της τεχνολογίας και των οργανισμών τεχνολογίας και δικτύων, διότι έχουν εν μέρει εγκλωβιστεί σε πολύπλοκες και ξεπερασμένες πλέον διαδικασίες αυτοματοποίησης (Brown et al., 2014, σ. 80-81), δυσκολεύονται να ανταγωνιστούν τον ιδιωτικό τομέα στη διεκδίκηση ταλέντων και, επιπλέον, δεσμεύονται από αυστηρές διαδικασίες στον τομέα των προμηθειών (Vélez-Rivera et al., 2008, σ.σ. 671-695).

Παρόλο που τα κράτη κατ' ουσία πιέζονται να δράσουν με στόχο την ψηφιακή πρόοδο των δημόσιων υπηρεσιών, εξακολουθούν να υφίστανται νομικές προκλήσεις που περιπλέκουν την ομαλή ροή αυτής της εξέλιξης, καθώς η ηλεκτρονική παροχή πληροφοριών ενδέχεται να

παραβιάζει τα δικαιώματα και τις ελευθερίες των προσωπικών δεδομένων (O'Hara, 2011, σ. 84), τα υφιστάμενα ασαφή νομικά πλαίσια και οι δεσμεύσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας εμποδίζουν τη διαφάνεια των δεδομένων (Goodspeed, 2011, σ.σ. 21-32), ενώ η αποσπασματική χάραξη πολιτικής μπορεί να οδηγήσει σε ελλιπή παροχή τους (Janssenet et al., 2012, σ.σ. 258-268).

Η κατάσταση αυτή καθίσταται ακόμα δυσκολότερη για τους κυβερνητικούς φορείς που λαμβάνουν αποφάσεις, καθώς η δημόσια παροχή πληροφοριών συνεπάγεται, πάντα, επιπλέον κίνδυνο παραβίασης της εμπιστευτικότητας ή της ασφάλειας. Γι' αυτό, οι κυβερνήσεις και οι δημόσιες αρχές καλούνται να εξισορροπήσουν τους νομικούς περιορισμούς, τις αρχές της διαφάνειας και το ιδιωτικό απόρρητο των δεδομένων (Goodspeed, 2011, σ.σ. 21-32).

Οι κυβερνήσεις υφίστανται αυξανόμενη πίεση προκειμένου να συνυπολογίσουν περιβαλλοντικές παραμέτρους κατά τη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής τους και να επεξεργαστούν μέτρα και μηχανισμούς διακυβέρνησης που προωθούν την προστασία του περιβάλλοντος και την αειφόρο διαχείριση των φυσικών πόρων. Επιπλέον, οι πολίτες απαιτούν αύξηση των δημόσιων παροχών περιβαλλοντικού χαρακτήρα καθώς και βελτίωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί ένα περιβαλλοντικά βιώσιμο μέλλον για τις επόμενες γενιές (U.N., 2014). Όλα αυτά έχουν επικαιροποιηθεί με τους 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης, που καθορίστηκαν με την Ατζέντα 2030 των Ηνωμένων Εθνών[21].

Λαμβάνοντας υπόψη αυτή τη διάχυτη ανάγκη για δράση, καθώς και τα διάφορα πεδία όπου απαιτείται βελτίωση, και, συγκεκριμένα, εκείνα «*των ανθρώπων, των διαδικασιών, της τεχνολογίας και της διακυβέρνησης*» (Brown et al., 2014, σ. 4), οι κυβερνήσεις καθώς και ο δημόσιος τομέας οφείλουν να εμπλακούν σε μια σοβαρή διαδικασία μετασχηματισμού. Στη διαδικασία αυτή υπεισέρχεται η εξέλιξη των ανεξάρτητων από χωροχρονικές δεσμεύσεις Ψ.Τ. με τη μορφή της Η.Δ..

Η Η.Δ. υπόσχεται ποικίλα πλεονεκτήματα που αλλάζουν τους όρους του παιχνιδιού. Διευκολύνει την πρόσβαση στις πληροφορίες του δημόσιου τομέα και βελτιώνει την επικοινωνία με το κράτος και τους δημόσιους θεσμούς μέσω των ηλεκτρονικών συναλλαγών, εξελίσσοντας, με τον τρόπο αυτό, τη δημόσια διοίκηση και αναδιαρθρώνοντας την παροχή δημόσιων υπηρεσιών (Garson, 2004, σ.σ. 2-15) (Welch et al., 2005, σ.σ. 371-391). Επιπλέον, μετατοπίζοντας την εστίαση της αλληλεπίδρασης από τον πάροχο προς τον χρήστη, ενισχύει

[21] https://sdgs.un.org/2030agenda (ημ/νια πρόσβασης 07-03-21)

σημαντικά τον προσανατολισμό του δημόσιου τομέα στην παροχή υπηρεσιών (Holzer, 2004, σ.σ. 6-24).

Ως έννοια, η Η.Δ. ενσωματώνει την ιδέα της ενίσχυσης της εσωτερικής αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας και, επομένως, προοιωνίζεται σημαντική εξοικονόμηση κόστους (Parent et al., 2005, σ.σ. 720-736). Η αυξημένη λογοδοσία αντικατοπτρίζει τα αιτήματα των πολιτών για διαφάνεια και βελτιώνει τον έλεγχο της γραφειοκρατίας (Ahn & Bretschneider, 2011, σ.σ. 414-424). Επιπλέον, παρέχει ένα σύνολο εργαλείων για την ηλεκτρονική δημοκρατία, καθώς προωθεί την ανταλλαγή γνώσης, τη συμμετοχή, τη συνεργασία και την καινοτομία και διευκολύνει τη διαβούλευση και την ψηφοφορία.

Η Η.Δ. αποφέρει οφέλη για την κοινωνική ένταξη, την απασχόληση, την υγεία και την εκπαίδευση, καθώς δίνει τη δυνατότητα στα κράτη να προωθήσουν την αποτελεσματική διαχείριση των φυσικών πόρων. Τέλος, θεωρείται ότι η Η.Δ. έχει τη δύναμη να ανανεώσει την εικόνα του κράτους και του δημόσιου τομέα (Ahn & Bretschneider, 2011, σ.σ. 414-424) (Arellano-Gault, 2012, σ.σ. 135-142) και με τον τρόπο αυτό να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντι του (Chan et al., 2010, σ.σ. 519-549) (Im et al., 2014, σ.σ. 741-763). Τα οφέλη της Η.Δ. συνοψίζονται στο παρακάτω γράφημα.

Εικόνα 3.2 Τα οφέλη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Επομένως, η Η.Δ. δεν αφορά μόνο στην ψηφιοποίηση των υφιστάμενων γραφειοκρατικών διαδικασιών. Αποτελεί περισσότερο προσαρμογή μοντέλων του ηλεκτρονικού επιχειρείν στον δημόσιο τομέα και στον τρόπο λειτουργίας του κράτους. Αυτή η νέα μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας θεωρητικά επιτρέπει τη διαδραστική πρόσβαση 24/7/365 μέσα από διαδικτυακές πύλες μιας στάσης (Garson, 2004, σ.σ. 2-15). Οι κρατικοί ιστότοποι μιας στάσης, που είναι οργανωμένοι μέσα από την οπτική των χρηστών, είναι οι εικονικές πύλες που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της σύγχρονης παροχής δημόσιων υπηρεσιών (Liu et al., 2010), συνδυάζοντας πληροφορίες για τη διάδραση κράτους - πολιτών, κράτους - επιχειρήσεων, κράτους - υπαλλήλων ή μεταξύ κρατικών υπηρεσιών.

Αυτή η προσέγγιση καταδεικνύει μια σημαντική βελτίωση στην παροχή κρατικών υπηρεσιών, δεδομένου ότι, προηγουμένως, οι πολίτες χρειάζονταν συχνά να απευθύνονται σε διάφορες υπηρεσίες για την επίλυση διαφορετικών αιτημάτων. Το χειρότερο σενάριο τους ήθελε να εμφανίζονται αυτοπροσώπως σε κάθε γραφείο, καθιστώντας την πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες ιδιαίτερα χρονοβόρα. Από την άποψη αυτή, η Η.Δ. επιδιώκει την απευθείας σύνδεση αντί της αναμονής σε ουρές (Schellong, 2009, σ.σ. 13-20).

Ωστόσο, παρά τα αναμενόμενα σημαντικά οφέλη της, η Η.Δ. βρίσκεται ακόμη σε πορεία διαμόρφωσης και το δυναμικό της δεν έχει αναπτυχθεί πλήρως (Arellano-Gault, 2012, σ.σ. 135-142). Εκτός αυτού, οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες που προκύπτουν από την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών (ό.π.: σ.σ. 135-142). Επιπλέον, δεδομένου ότι ο ιδιωτικός και ο δημόσιος τομέας παρουσιάζουν εγγενείς διαφορές, τα υφιστάμενα πρότυπα ηλεκτρονικού επιχειρείν δε μπορούν να μεταφερθούν αυτούσια.

Ενώ οι εταιρείες επικεντρώνονται στους πελάτες-στόχους τους και η αγορά τιμωρεί και ανταμείβει αυτόματα τις δράσεις στον ιδιωτικό τομέα, το κράτος οφείλει να τους εξυπηρετεί όλους, άτομα και οργανισμούς, και μέσα σε μια ετερογενή κοινωνία να ασχολείται με υποχρεωτικές δράσεις σύμφωνες με την πολιτική βούληση (Veit & Huntgeburth, 2014, σ.σ. 1-17). Με αυτά τα δεδομένα, η Η.Δ. είναι και θα παραμένει εσαεί κορυφαίο ζήτημα τόσο για την επιστήμη, όσο και για τη δημόσια διοίκηση (Bélanger & Carter, 2008, σ.σ. 165-176).

3.2.3 Από την Ηλεκτρονική στην Ψηφιακή Διακυβέρνηση

3.2.3.1 Ορισμοί και έννοιες

Όπως ήδη αναφέραμε, η Η.Δ. δε συνιστά μια αυστηρή επιστημονική πειθαρχία, καθώς αποτελεί περισσότερο μια συσσώρευση ενός διεπιστημονικού συνόλου γνώσεων που καλύπτει ποικίλους τομείς, όπως τη διοίκηση επιχειρήσεων, τα πληροφοριακά συστήματα, την επικοινωνία και τη δημόσια διοίκηση (Zanfei & Arduini, 2014, σ.σ. 476-495). Δεδομένου ότι

οι διαφορετικές περιοχές τείνουν να διερευνούν τα φαινόμενα από οπτικές που συχνά συγκρούονται μεταξύ τους, μπορούν να συμπεριληφθούν στην επιστημονική βιβλιογραφία πολλές ερμηνευτικές προσεγγίσεις.

Στη Δράση για την η-διακυβέρνηση του 2002, το 107ο Συνέδριο όρισε την Η.Δ. ως «[...] *τη χρήση διαδικτυακά βασισμένης τεχνολογίας της πληροφορίας για την ενίσχυση της πρόσβασης των πολιτών στις κρατικές πληροφορίες και υπηρεσίες και για άλλους σκοπούς*» (107th Congress, 2002). Αρθρώθηκαν και άλλοι ορισμοί, οι οποίοι προσπάθησαν να περιγράψουν και να οριοθετήσουν την έννοια της Η.Δ.. Παραθέτουμε τους πιο συχνά εμφανιζόμενους ορισμούς της:

- Με απλά λόγια, η Η.Δ. είναι η χρήση της τεχνολογίας για την ενίσχυση της πρόσβασης και της παροχής κρατικών υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών, των επιχειρηματικών εταίρων και των εργαζομένων (Silcock, 2001, σ.σ. 88-101).
- Η Η.Δ. ορίζεται ως η αξιοποίηση του διαδικτύου και του παγκόσμιου ιστού για την παροχή κρατικών πληροφοριών και υπηρεσιών στους πολίτες (UNDPEPA and ASPA, 2002, σ. 1).
- Η Η.Δ. αναφέρεται στη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας με την οποία παρέχονται κυβερνητικές υπηρεσίες στους πολίτες, τους εργαζόμενους, τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (Carter & Bélanger, 2005, σ.σ. 5-25).
- Η Η.Δ. είναι κατά μία ευρεία έννοια κάθε χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας στον δημόσιο τομέα. Καλύπτει ένα ευρύ φάσμα διαχειριστικών θεμάτων από στρατηγική υψηλού επιπέδου μέχρι λεπτομερείς τακτικές, από τις τεχνικές ροής δεδομένων και τη χαρτογράφηση των διαδικασιών έως τις πολιτικές της (Heeks, 2005, σ. 1).
- Μιλώντας απλά, Η.Δ. σημαίνει επικοινωνία μεταξύ του κράτους και των πολιτών του μέσω των υπολογιστών και του Παγκόσμιου Ιστού. Τα πλεονεκτήματα όσον αφορά στα χρονοδιαγράμματα, στην ανταπόκριση και στη μείωση του κόστους είναι εξαιρετικά (Evans & Yen, 2006, σ.σ. 207-235).
- Η.Δ. είναι η χρήση της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας για την αναδιάρθρωση του κράτους, με κύριο στόχο τη βελτίωση της προσβασιμότητας, της αποτελεσματικότητας και της ανάληψης ευθύνης. Βασίζεται στη διάχυση της πληροφορίας και στην ανάπτυξη της πολιτικής πληροφόρησης. Η Η.Δ. οδηγεί σε

αύξηση της συμμετοχής των πολιτών και στην ενίσχυση των ενεργών πολιτών, επιδρώντας στους μηχανισμούς της δημοκρατίας (Spirakis et al., 2010, σ.σ. 75-88).

Παρόλο που οι ορισμοί συγκλίνουν και παρουσιάζουν κοινά σημεία, εμφανίζουν ταυτόχρονα διαφορές ως προς το εύρος εφαρμογής, το ποιους αφορά και την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, οι οποίες παρουσιάζονται συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί. Ενώ το UNDPEPA και το ASPA αντιμετωπίζουν την Η.Δ. ως εργαλείο πληροφόρησης και παροχής υπηρεσιών στους πολίτες, οι Spirakis et al. τη συνδέουν με τους μηχανισμούς συμμετοχής, ανάπτυξης και δημοκρατίας και οι Carter και Bélanger εμπλέκουν τους εργαζόμενους, τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Οι Evans και Yen θεωρούν τους υπολογιστές και μια διαδικτυακή παρουσία ως επαρκή τεχνολογία, ενώ οι περισσότεροι μιλούν για τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας ή για το Διαδίκτυο. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Silcock αναφέρεται στην τεχνολογία γενικά, χωρίς να την προσδιορίζει με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Πίνακας 3.2 Εύρος διαφορών στους ορισμούς της Η.Δ.

	Ελάχιστο	**Μέγιστο**
Εύρος εφαρμογής	Παροχή πληροφόρησης & υπηρεσιών	Παρακινητής για την η-δημοκρατία
Εμπλεκόμενοι	Πολίτες	Όλοι οι εμπλεκόμενοι του Δημόσιου Τομέα
Τεχνολογία	Υπολογιστές & παρουσία στον ιστό	Διαδίκτυο

Ωστόσο, υπάρχει κοινός τόπος στην πλειοψηφία των ορισμών. Πρώτον, βασική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη ενός κράτους βασισμένου στην τεχνολογία. Δεύτερον, οι πληροφορίες και οι υπηρεσίες παρέχονται, άμεσα και χωρίς παρέμβαση, στους κρατικούς φορείς και στους εμπλεκόμενους με τον δημόσιο τομέα. Τρίτον, επηρεάζεται θετικά η προσβασιμότητα, η λογοδοσία, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η αλληλεπίδραση μεταξύ κράτους και εμπλεκόμενων με το δημόσιο.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει μια διευκρίνιση μεταξύ των όρων της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e-government) και Ηλεκτρονικής Διακυβερνητικής (e-governance), καθώς αυτοί χρησιμοποιούνται συχνά ως συνώνυμα, αν και δεν είναι (Saxena, 2005, σ.σ. 498-513).

Η Ηλεκτρονική Διακυβερνητική [22] αναφέρεται σε ένα σύστημα διοίκησης και ελέγχου τυπικών και άτυπων διευθετήσεων με επίκεντρο την τεχνολογία για την ενίσχυση των δομών και/ή των διαδικασιών διακυβέρνησης, καθώς και για την καθοδήγηση και τη θεσμοποίηση συλλογικών δραστηριοτήτων (Bannister & Connolly, 2012, σ.σ. 3-25) (Vig, 2012, σ.σ. 188-194). Επομένως, «η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποτελεί μόνο ένα υποσύνολο (αν και ιδιαίτερα σημαντικό) της Ηλεκτρονικής Διακυβερνητικής» (Saxena, 2005, σ.σ. 498-513).

Ως εκ τούτου, η Η.Δ. αποτελεί ένα μέρος του μοντέλου διακυβερνητικής του κρατικού ή του δημόσιου τομέα που, με βάση την τεχνολογία επιτρέπει την απρόσκοπτη πρόσβαση όλων των εμπλεκόμενων σε πληροφορίες και υπηρεσίες, βελτιώνει την αλληλεπίδραση μεταξύ κράτους και ενδιαφερομένων, ενισχύει την υπευθυνότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα και αποτελεί, από τεχνολογική άποψη, τη βάση για την ηλεκτρονική δημοκρατία.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, υιοθετούμε τον ορισμό των Wirtz και Piehler σύμφωνα με τον οποίο η Η.Δ. περιγράφει τον ηλεκτρονικό χειρισμό των διαδικασιών διοίκησης και δημοκρατίας στο πλαίσιο των κρατικών δραστηριοτήτων μέσω των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας για την αποδοτική και αποτελεσματική υποστήριξη των υποχρεώσεων του δημοσίου (Wirtz & Piehler, 2010, σ.σ. 3-18).

Οι μεγάλες τεχνολογικές εξελίξεις στον χώρο των Ψ.Τ. σε συνδυασμό με άλλους καταλυτικούς παράγοντες, αντιλήψεις και μοντέλα για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, όπως το Ν.Δ.Μ., η συμμετοχική δημοκρατία και η θεωρία της Δημόσιας Αξίας οδηγούν στη συνεχή διεύρυνση της χρήσης των Ψ.Τ. στη δημόσια διοίκηση και στην ταχύτατη ανάπτυξη της ψηφιακής διακυβέρνησης. Η δημόσια διοίκηση είναι εκ φύσεως εντάσεως πληροφορίας, δηλαδή δέχεται ένα πλήθος πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον, τις οποίες επεξεργάζεται και τελικά παράγει κάποιες άλλες μορφές πληροφορίας όπως νόμους, αποφάσεις, δράσεις, υπηρεσίες κ.ά.. Συνεπώς, οι Ψ.Τ. αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την αποτελεσματική της λειτουργία. Έτσι βαθμιαία δημιουργούνται, αναπτύσσονται και εξελίσσονται τρεις κεντρικές έννοιες, της Ψηφιακής Δημόσιας Διοίκησης (Ψ.Δ.Δ.), της Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Ψ.Δ.) και του Ψηφιακού Μετασχηματισμού (Ψ.Μ.) (Αποστολάκης κ.ά, 2022, σ.σ. 35-36), οι οποίες αναλύονται περαιτέρω ως εξής:

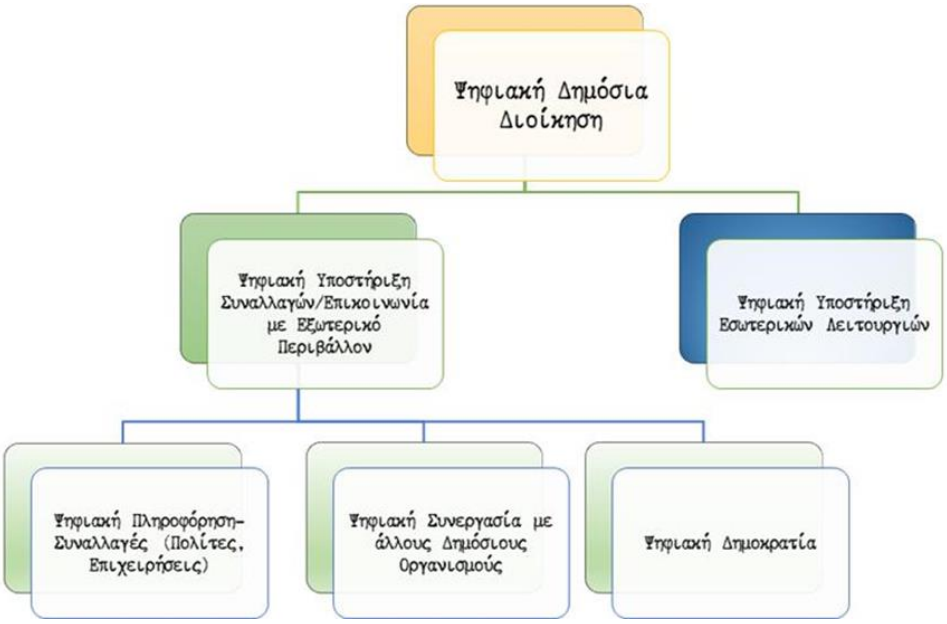
[22] «Η Ηλεκτρονική Διακυβερνητική είναι η χρήση της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας από το κράτος με τρόπους οι οποίοι είτε: μεταβάλλουν δομές ή διαδικασίες διακυβέρνησης με τρόπους που δεν είναι εφικτοί χωρίς ΤΠΕ ή/και δημιουργούν νέες δομές ή διαδικασίες διακυβέρνησης που μέχρι τώρα δεν ήταν δυνατές δίχως τη χρήση των Τ.Π.Ε. ή/και εφαρμόζουν μέχρι πρότινος θεωρητικές ιδέες ή ζητήματα με τη μορφή κανονιστικής διακυβέρνησης» (Bannister και Connolly, 2012, σ.11).

- *Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση (Digital Government)*, μετεξέλιξη της Ηλεκτρονικής Δημόσιας Διοίκησης. Μπορούμε να την ορίσουμε ως τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών για την υποστήριξη:
  - ✓ τόσο των εσωτερικών λειτουργιών των δημόσιων οργανισμών μέσω εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων,
  - ✓ όσο και της επικοινωνίας και συνεργασίας τους με το εξωτερικό τους περιβάλλον μέσω εξωστρεφών πληροφοριακών συστημάτων.

Στο πεδίο της Ψ.Δ.Δ. συμπεριλαμβάνεται επίσης και η Ψηφιακή Δημοκρατία η οποία συνίσταται στη χρήση ψηφιακών μέσων για την υποστήριξη της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά και στη διαμόρφωση των κρατικών πολιτικών και αποφάσεων.

Από τα παραπάνω προκύπτει σαφώς ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της Ψ.Δ.Δ., της οποίας οι κύριες διαστάσεις απεικονίζονται στην παρακάτω εικόνα:

Εικόνα 3.3 Διαστάσεις της Ψηφιακής Δημόσιας Διοίκησης



- *Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Digital Governance)*, μετεξέλιξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Πρόκειται για τη δημιουργική και καινοτομική χρήση των Ψ.Τ. για τη βελτιωτική αλλαγή και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, των οργανωτικών δομών και των δραστηριοτήτων των δημόσιων οργανισμών, ακόμη και των στόχων και αποστολών τους, καθώς επίσης και του τρόπου επικοινωνίας και διαβούλευσής τους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και για τη δημιουργία νέων αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων λειτουργικών μοντέλων σε όλα τα παραπάνω.

Τόσο η Ψ.Δ.Δ., που αφορά στη χρήση των Ψ.Τ. για την υποστήριξη των υπαρχουσών λειτουργιών, όσο και η Ψ.Δ., που αφορά στη δημιουργική και καινοτομική χρήση των Ψ.Τ. για τη δημιουργία νέων αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων μορφών των υπαρχουσών λειτουργιών ή ακόμη και την ανάπτυξη και νέων λειτουργιών, εξελίσσονται συνεχώς και τείνουν να επεκταθούν προς την κατεύθυνση:

- ✓ της ψηφιακής υποστήριξης όλων των φάσεων του «Κύκλου Ζωής» των διάφορων δημόσιων πολιτικών, της καλύτερης διάγνωσης προβλημάτων, προκλήσεων και αναγκών της κοινωνίας και της οικονομίας, του σχεδιασμού και της υλοποίησης κατάλληλων ολοκληρωμένων πολιτικών, προγραμμάτων και υπηρεσιών,
- ✓ της αξιοποίησης, για την υποστήριξη των παραπάνω φάσεων του «Κύκλου Ζωής» των διάφορων δημόσιων πολιτικών, τόσο των παραδοσιακών Ψ.Τ., όσο και των αναδυόμενων νέων Ψ.Τ., όπως είναι τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης, η Επιχειρησιακή Αναλυτική, η Τεχνητή Νοημοσύνη, η Υπολογιστική Νέφους, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων, το Blockchain κ.ά..

- *Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Digital Transformation)*: η ανάπτυξη και η εμβάθυνση της Ψ.Δ. οδηγεί σε αλλαγές, αρχικά στις διαδικασίες και στη συνέχεια στις οργανωτικές δομές και στις δραστηριότητες των δημόσιων οργανισμών, με βάση τις δυνατότητες που παρέχουν οι Ψ.Τ., οι οποίες βαθμιαία έχουν ως αποτέλεσμα τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους.

Ως Ψηφιακός Μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα, κατ' αναλογία προς τον ιδιωτικό, ορίζεται η δραστική αλλαγή και ο ανασχεδιασμός του με βάση τις ψηφιακές τεχνολογίες και αφορά:

- ✓ στις εσωτερικές διαδικασίες και πρακτικές εργασίες του δημόσιου οργανισμού,
- ✓ στις παρεχόμενες υπηρεσίες στους πολίτες και στις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης και της παροχής νέων υπηρεσιών που βασίζονται σε πληροφοριακά συστήματα,
- ✓ στα κανάλια συναλλαγής του με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσω της δημιουργίας νέων ψηφιακών καναλιών συναλλαγής, τα οποία επιτρέπουν την πραγματοποίηση αιτήσεων, δηλώσεων, πληρωμών κ.ά.,
- ✓ στα κανάλια επικοινωνίας και διαβούλευσής του με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσω της δημιουργίας ψηφιακών καναλιών για την ενίσχυση της αμφίδρομης επικοινωνίας και διαβούλευσης του με πολίτες και επιχειρήσεις,

- ✓ στους τρόπους και στις διαδικασίες πραγματοποίησης των προμηθειών, με χρήση ψηφιακών καναλιών, τα οποία επιτρέπουν την ψηφιακή πραγματοποίηση όλου του κύκλου μιας προμήθειας (κατάρτιση και δημοσιοποίηση της διακήρυξης, υποβολή προσφορών από ενδιαφερόμενους προμηθευτές, αξιολόγησή τους και επιλογή αναδόχου, πραγματοποίηση παραγγελιών, τιμολόγησή τους, πληρωμές κ.ά.),
- ✓ στους τρόπους και στις διαδικασίες συνεργασίας με άλλους δημόσιους οργανισμούς, μέσω ψηφιακής ανταλλαγής δεδομένων και τηλεδιασκέψεων.

3.2.3.2 Προσεγγίσεις και στάδια της Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Σύμφωνα με τα Πληροφοριακά Συστήματα (Π.Σ.) που έχουν αναπτυχθεί για τη δημόσια διοίκηση μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικές κατηγορίες τους, οι οποίες αντιστοιχούν στις δύο βασικές προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί για την Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση (Ψ.Δ.Δ.Δ.), τη διαχειριστική και τη συμμετοχική (Αποστολάκης κ.ά, 2022, σ.σ. 51-58):

- *η διαχειριστική ή επιχειρηματική προσέγγιση*: είναι επηρεασμένη από το Ν.Δ.Μ. και βασικός στόχος της είναι η χρήση των Ψ.Τ. στη δημόσια διοίκηση για τη μείωση του λειτουργικού κόστους, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς της, τη μείωση του κόστους των προμηθειών της και ταυτόχρονα τη μείωση του απαιτούμενου κόστους και χρόνου για τις συναλλαγές των πολιτών και επιχειρήσεων με τη δημόσια διοίκηση.
- *η συμμετοχική προσέγγιση*: βασικός στόχος της είναι η χρήση των Ψ.Τ. στη δημόσια διοίκηση για την ενίσχυση της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ δημόσιων οργανισμών και πολιτών, τη δημιουργία περισσότερων ψηφιακών χώρων για διαβουλεύσεις και για τη μείωση του απαιτούμενου κόστους και χρόνου για τις συμμετοχικές αυτές δραστηριότητες, τόσο για τη δημόσια διοίκηση όσο και για τους πολίτες.

  Η συμμετοχική αυτή προσέγγιση στην Ψ.Δ.Δ.Δ. στοχεύει στην αξιοποίηση των Ψ.Τ. για:

  - ➢ την παροχή περισσότερων πληροφοριών στους πολίτες από τους δημόσιους οργανισμούς, σχετικά με τις δραστηριότητες, το έργο, τις αποφάσεις και τις δαπάνες τους,
  - ➢ την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διαμόρφωση των κρατικών αποφάσεων και πολιτικών και

- τη διεύρυνση των διαβουλεύσεων των δημόσιων οργανισμών με τους πολίτες.

Γενικότερα, και σύμφωνα με τα παραπάνω μπορούμε να διακρίνουμε τρία στάδια Ψ.Δ.Δ. και τρία αντίστοιχα στάδια Ψ.Δ., τα οποία αναλύονται ως εξής:

- *Ψ.Δ. 1.0 - Ψηφιακή ή Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση 1.0 και στη συνέχεια Ψηφιακή ή Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 1.0*: αρχικά βασικός στόχος και κατεύθυνσή της ήταν η χρήση των Ψ.Τ. για την υποστήριξη και για τον ανασχεδιασμό και τον μετασχηματισμό αντίστοιχα των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών των δημόσιων οργανισμών, μέσω των οποίων γίνεται επεξεργασία και διεκπεραίωση των διάφορων συναλλαγών των πολιτών και των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και η διαχείριση των πόρων τους.
- *ΨΔ 2.0 - Ψηφιακή ή Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση 2.0 και στη συνέχεια Ψηφιακή ή Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2.0*: βασικός στόχος και κατεύθυνσή της ήταν η χρήση των Ψ.Τ. για την υποστήριξη της αμφίδρομης επικοινωνίας, της διαβούλευσης και της συνεργασίας των δημόσιων οργανισμών με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, ώστε οι πρώτοι να κατανοήσουν καλύτερα τα προβλήματα, τις ανάγκες και γενικότερα τις αξίες και τις επιθυμίες των δεύτερων, αλλά και να συλλέξουν πολύτιμες ιδέες, προτάσεις, αλλά και πληροφορίες και εμπειρίες των πολιτών και των επιχειρήσεων για σημαντικά θέματα που τους αφορούν. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκαν μια σειρά εξωστρεφών πληροφοριακών συστημάτων από δημόσιους οργανισμούς, τα οποία παρέχουν μεγάλο όγκο ψηφιακών πληροφοριών σχετικά με πολιτικές, δραστηριότητες και αποφάσεις καθώς επίσης και ανοικτών κρατικών δεδομένων.
- *ΨΔ 3.0 - Ψηφιακή ή Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση 3.0 και στη συνέχεια Ψηφιακή ή Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 3.0*: βασικός στόχος και κατευθύνσεις του τρίτου αυτού σταδίου είναι η χρήση των Ψ.Τ. από τους δημόσιους οργανισμούς για την υποστήριξη του σχεδιασμού πολιτικών και προγραμμάτων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στον χώρο ευθύνης και αρμοδιότητας τους και την κάλυψη των σχετικών αναγκών των πολιτών και των επιχειρήσεων. Στο επίκεντρο αυτής της διαδικασίας βρίσκεται ο σχεδιασμός και μετασχηματισμός των τρόπων και διαδικασιών σχεδιασμού πολιτικών και προγραμμάτων με έμφαση στη διαβούλευση με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και στην αξιοποίηση του μεγάλου όγκου των δεδομένων που κατέχουν οι δημόσιοι οργανισμοί και οι στατιστικές αρχές. Συμπερασματικά, στο τρίτο στάδιο της Ψ.Δ.Δ.Δ. γίνεται σαφής η ραγδαία εξέλιξή της ως προς:
    - *τις λειτουργίες των δημόσιων οργανισμών*, στις οποίες αρχικά εστιάζει στις εσωτερικές λειτουργίες και διαδικασίες, στη συνέχεια στις συναλλαγές με τους

πολίτες και τις επιχειρήσεις και στις προμήθειες, ακολούθως στη διαβούλευση και στη συνεργασία με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και τέλος στον σχεδιασμό και στη διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών,

- *την επίδρασή της σε αυτές τις λειτουργίες και τις διαδικασίες*, αρχικά με υποστήριξη, ακολούθως με ανασχεδιασμό και στη συνέχεια με μετασχηματισμό, και
- *τις χρησιμοποιούμενες Ψ.Τ.*, αρχικά με τις καθιερωμένες Ψ.Τ. και στη συνέχεια με τις αναδυόμενες νέες Ψ.Τ. όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη, τα Μεγάλα Δεδομένα, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων κ.ά..

3.2.3.3 Η κοινωνία της πληροφορίας και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Η καινοτομία στην τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας και η επακόλουθη εμφάνιση του διαδικτύου ήταν οι κινητήριες δυνάμεις για τη μετάβαση από τη βιομηχανική κοινωνία στην κοινωνία της πληροφορίας. Η πρόβλεψη των Denger και Wirtz ότι οι τεχνολογικές καινοτομίες διαμορφώνουν την ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνίας και ότι η ψηφιακή εποχή, η οποία άρχισε με την ανάπτυξη της αγοράς πολυμέσων, οδηγεί σε μια θεμελιώδη αλλαγή των υφιστάμενων δομών στις τηλεπικοινωνίες, στη χρήση των υπολογιστών, στη διασκέδαση, και στη βιομηχανία των μέσων ενημέρωσης, αποτέλεσε ήδη από το 1995 μια σαφή εκτίμηση για τις εκτεταμένες επιπτώσεις αυτής της ψηφιακής επανάστασης (Denger & Wirtz, 1995, σ.σ. 20-24).

Η αναζήτηση της έννοιας «κοινωνία της πληροφορίας» στο Ευρετήριο των Κοινωνικών Επιστημών δείχνει ότι το θέμα είναι ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος από τη δεκαετία του 1980, ενώ η κορύφωση εντοπίζεται το 1983, με την εισαγωγή του πρώτου προσωπικού υπολογιστή καθώς και στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1990, όταν το World Wide Web άρχισε να κερδίζει σε δημοτικότητα (Fuchs, 2013, σ.σ. 413-434). Έτσι, με τη διάδοση των προσωπικών υπολογιστών και την εμφάνιση του διαδικτύου, η έννοια της κοινωνίας της πληροφορίας έτυχε ολοένα και μεγαλύτερης προσοχής.

Ο M.Castells, ένας από τους κορυφαίους συγγραφείς αυτού του θέματος συνοψίζοντας ισχυρίζεται ότι ο κόσμος εισήλθε σε ένα νέο τεχνολογικό παράδειγμα κάνοντας χρήση των παγκόσμια δικτυωμένων τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας. Αυτός είναι ένας βασικός λόγος για μια σειρά συναφών κοινωνικών μετασχηματισμών που έγιναν σε όλο τον κόσμο τις τελευταίες δεκαετίες. Αν και αυτοί οι μετασχηματισμοί εν μέρει έχουν αποκτήσει διαφορετικές μορφές και εκδηλώνονται με διαφορετικό τρόπο, λόγω των ποικίλων πολιτιστικών και ιστορικών χαρακτηριστικών, επηρεάζουν σήμερα ουσιαστικά τη συντριπτική

πλειοψηφία των κοινωνιών. Ωστόσο, αυτό που έχει αλλάξει δεν είναι ο ρόλος της γνώσης ή της πληροφορίας, δεδομένου ότι αυτοί οι παράγοντες έπαιζαν πάντα σημαντικό ρόλο στις κοινωνίες, αλλά μάλλον η διαθεσιμότητα και η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας[23] (Castells, 2000, σ.σ. 5-24). Σύμφωνα με τον Castells, αυτή η νέα οικονομία στην οποία ζούμε, έχει τα εξής τρία χαρακτηριστικά:

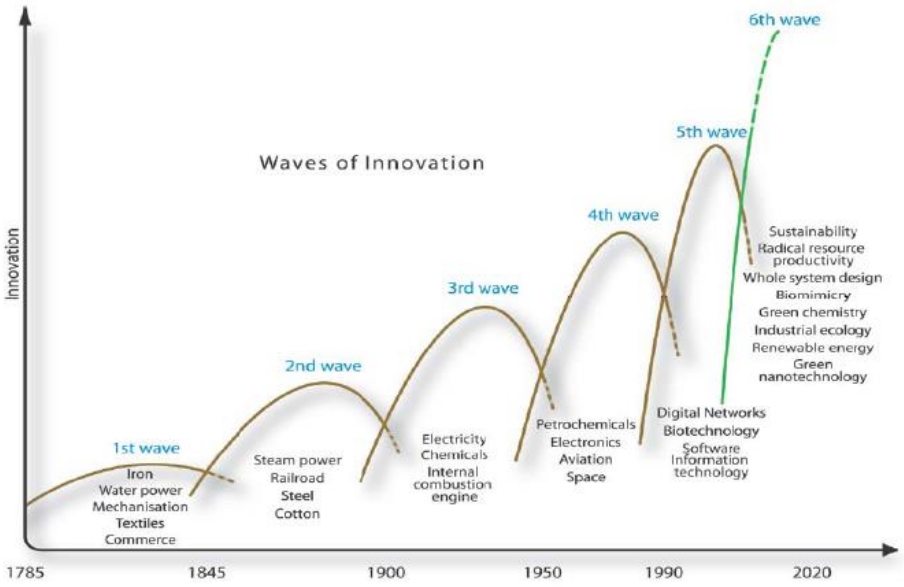
- είναι ενημερωτική, που σημαίνει ότι η διαχείριση της πληροφορίας και η ικανότητα δημιουργίας γνώσης αποτελούν βασικούς καθοριστικούς παράγοντες για την ανταγωνιστικότητα όλων των οικονομικά εμπλεκόμενων,
- είναι παγκόσμια, με την έννοια ότι οι οικονομικές μονάδες μπορούν να επικοινωνούν και να συντονίζουν τις στρατηγικές και λειτουργικές τους δραστηριότητες σε πραγματικό χρόνο σε παγκόσμια κλίμακα,
- είναι δικτυωμένη, γεγονός που σημαίνει ότι οι οικονομικές μονάδες είναι διασυνδεδεμένες και αυτό επιτρέπει στη δικτυωμένη επιχείρηση[24] να αναπτύξει μια νέα μορφή οργάνωσης.

Η βασική αρχή της μετάβασης από μια βιομηχανική σε μια κοινωνία της πληροφορίας μπορεί να εξηγηθεί εν μέρει όταν παρατηρούμε τα κύματα Kondratiev, που ονομάζονται επίσης υπερκύκλοι ή Κ-κύματα (Denger & Wirtz, 1995, σ.σ. 20-24). Το επόμενο σχήμα απεικονίζει την έννοια των κυμάτων Kondratiev με βάση τις σημαντικές τεχνολογικές καινοτομίες.

[23] Για το λόγο αυτό, ο Castells αναφέρεται αργότερα στον όρο «δικτυωμένη κοινωνία», δεδομένου ότι ο όρος «κοινωνία της πληροφορίας» μπορεί να είναι παραπλανητική (Castells 2000).

[24] Μια δικτυωμένη επιχείρηση είναι "[...] είναι ένα δίκτυο που γίνεται είτε από επιχειρήσεις είτε από τμήματα επιχειρήσεων, ή / και από εσωτερική κατάτμηση των επιχειρήσεων. [...] Τα δίκτυα αυτά συνδέονται μεταξύ τους σε συγκεκριμένα επιχειρηματικά σχέδια και μεταβαίνουν σε άλλο δίκτυο μόλις ολοκληρωθεί το σχέδιο "(Castells 2000, 10-11).

Γράφημα 3.2 Τα κύματα Kondratiev



Πηγή: https://www.researchgate.net/figure/Waves-of-innovation-The-Kondratiev-cycles-five-long-term-technology-and_fig1_259513304

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι τεχνολογικές καινοτομίες προκαλούν οικονομικούς κύκλους εναλλασσόμενων διαστημάτων μεταξύ ανάπτυξης και ύφεσης με περιόδους περίπου 40 έως 60 ετών, οι οποίες καθορίζουν επίσης τις κοινωνικές εξελίξεις. Αποδίδοντας στην τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας την ίδια βαρύτητα με τις προηγούμενες μείζονες τεχνολογίες, όπως η ατμομηχανή, ο σιδηρόδρομος ή ο ηλεκτρισμός, ολοκληρώνεται το πέμπτο κύμα Kondratiev, ενώ έχουμε ήδη εισέλθει στο έκτο, το οποίο είναι υπό διαμόρφωση.

3.2.3.4 Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα καλλιέργησε την προσδοκία για ενίσχυση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης και της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πολιτών για παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών μέσα από το διαδίκτυο. Αυτό ήταν η αφετηρία για μια αυξανόμενη ενσωμάτωση των τεχνολογιών σε συστήματα και διαδικασίες διακυβέρνησης και οι δημόσιες αρχές άρχισαν να παρέχουν ψηφιακά πληροφορίες και υπηρεσίες στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Αυτή η νέα μορφή παροχής υπηρεσιών ονομάστηκε ηλεκτρονική διακυβέρνηση ή η-διακυβέρνηση, η οποία -βασισμένη στον καινοτόμο χαρακτήρα της και στις δυνατότητές της- έτυχε γρήγορα αυξημένης προσοχής τόσο στις πρακτικές της δημόσιας διοίκησης και

διαχείρισης, όσο και στην επιστήμη (Dawes, 2009, σ.σ. 257-264). Λαμβάνοντας υπόψη τα δύο ρεύματα, η ανάπτυξη της Η.Δ. εξετάζεται με μια διπλή προσέγγιση, πρώτον σε πρακτικό επίπεδο και δεύτερον σε ακαδημαϊκό.

3.2.3.4.1 Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην πράξη

Στις Η.Π.Α., η Δράση περί Υψηλών Υπολογιστικών Επιδόσεων του 1991 (HCPA), που δρομολόγησε εξελίξεις και στην Η.Δ., οδήγησε στην εκπόνηση της Εθνικής Υποδομής Πληροφοριών (NII), η οποία αναγγέλθηκε στην Ατζέντα Δράσης της Διακυβέρνησης του Clinton (Τμήμα Εμπορίου 1993). Μέχρι τότε, η πολιτική για την πληροφορία και την επικοινωνία δε διαδραμάτιζε σημαντικό ρόλο στην εσωτερική πολιτική των Η.Π.Α. (Hagen, 2013, σ.σ. 63-85).

Ωστόσο, το 1993 η αμερικανική κυβέρνηση άρχισε να δημιουργεί τη λεγόμενη λεωφόρο της πληροφορίας, αλλάζοντας τις συνθήκες και τη σχέση μεταξύ πολιτικής, μέσων μαζικής ενημέρωσης και κοινού. Με αυτήν την πρωτοβουλία, οι Η.Π.Α. άρχισαν να κάνουν συλλογική χρήση σε εθνικό επίπεδο των τότε καινοτόμων τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας και ταυτόχρονα κατέστησαν προσιτά και εμπορεύσιμα τα ψηφιακά δίκτυα (Rosenbach, 2012, σ.σ. 89-119).

Μια σημαντική εξέλιξη στην εφαρμογή της Η.Δ. συνέβη το 2001, όταν ο Διευθυντής του Γραφείου Διοίκησης και Προϋπολογισμού Mitchell E. Daniels συγκρότησε μια ειδική δια-υπηρεσιακή ομάδα εργασίας για την Η.Δ., με σκοπό την εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης για την εφαρμογή του οράματος της Η.Δ., σύμφωνα με τις οδηγίες του Προέδρου. Η ομάδα της Η.Δ.Δ. προσδιόρισε 25 έργα εθνικής εμβέλειας και μεγάλου οφέλους, με μια δυνητικά εκτιμώμενη εξοικονόμηση αρκετών δισεκατομμυρίων δολαρίων, όπως αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί. Αν και η αφετηρία έθεσε τις βάσεις της Η.Δ., οι εξελίξεις στον χώρο της τεχνολογίας επιτρέπουν τον συνεχή εμπλουτισμό της λίστας.

Πίνακας 3.3 Σχέδιο Δράσης για την Η.Δ. στις Η.Π.Α. για το 2002

Περιοχή	Έργο
Κράτος-Πολίτης	Δραστηριότητες μιας στάσης Διαδικτυακή επιλέξιμη βοήθεια Διαδικτυακή πρόσβαση για δάνεια Κρατικές υπηρεσίες των Η.Π.Α. ΕΖ- Συμπλήρωση Φορολογικής Δήλωσης
Κράτος-Επιχείρηση	Διαδικτυακή διαχείριση κανόνων Διεύρυνση των ηλεκτρονικών φορολογικών προϊόντων για τις επιχειρήσεις Ομοσπονδιακές πωλήσεις κεφαλαίων Ροή διαδικασιών για το διεθνές εμπόριο Μια στάση Πληροφόρηση μιας στάσης σχετικά με τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων
Κράτος-Κράτος	Γεωπεριβαλλοντικές πληροφορίες μιας στάσης Ηλεκτρονικές χορηγίες Διαχείριση καταστροφών και αντιμετώπιση κρίσεων Ασύρματες διαλειτουργικές επικοινωνίες δημόσιας ασφάλειας Ζωτικής σημασίας ηλεκτρονικές υπηρεσίες
Εσωτερική Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα	Ηλεκτρονική εκπαίδευση Προσλήψεις μιας στάσης Ολοκληρωμένη διαχείριση ανθρώπινων πόρων Ηλεκτρονικές εκκαθαρίσεις Ηλεκτρονική μισθοδοσία Ηλεκτρονική διαχείριση ταξιδιών Ολοκληρωμένο σύστημα προμηθειών Ηλεκτρονική διαχείριση εγγραφών
Σημαντικές Πρωτοβουλίες	Ηλεκτρονική πιστοποίηση Ομοσπονδιακή αρχιτεκτονική επιχειρήσεων

Πηγή: M.Forman, E-Government Strategy: Implementing the President's Management Agenda for EGovernment. Simplified Delivery of Services to Citizens, Executive Office of the President Office at Management and Budget, 2002

Στις 17 Δεκεμβρίου 2002 τέθηκε σε ισχύ ο νόμος για την Η.Δ., κύριοι στόχοι του οποίου ήταν η βελτίωση της διαχείρισης και της προώθησης της παροχής δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών καθώς και η σύσταση Ομοσπονδιακού Διευθυντή Πληροφοριών στο

Γραφείο Διαχείρισης και Προϋπολογισμού, ο οποίος και αποτέλεσε το πολιτικό και νομικό υπόβαθρο για όλες τις επόμενες πρωτοβουλίες Η.Δ. στις Η.Π.Α..

Το 2009, ο Πρόεδρος Μπαράκ Ομπάμα υπέγραψε το Μνημόνιο για τη Διαφάνεια και την Ανοιχτή Διακυβέρνηση, για τους Προϊσταμένους των Εκτελεστικών Τμημάτων και Υπηρεσιών. Αυτό το έγγραφο διακηρύσσει μια πολιτική αντίληψη για τη διαφάνεια, τη συμμετοχή και τη συνεργασία, καθώς και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Επιπλέον, καθοδηγεί τον Γενικό Διευθυντή Τεχνολογίας για τον συντονισμό των αρμόδιων υπηρεσιών και οργανισμών προκειμένου να επιτευχθούν οι βασικές αρχές του Μνημονίου. Πρόκειται για μια σαφή δήλωση για το μέλλον της Η.Δ. από την πλευρά των Η.Π.Α.. Με παρόμοιο τρόπο, άλλες χώρες ξεκίνησαν τα δικά τους προγράμματα για την οικοδόμηση δικτύων ψηφιακής επικοινωνίας.

Ένας πρωτοπόρος στις υπηρεσίες Η.Δ. είναι η Νότια Κορέα, η οποία έχει ήδη θεσπίσει από το 1986 τον νόμο περί Προστασίας Προγραμμάτων Υπολογιστών και τον Νόμο περί Προμήθειας και Αξιοποίησης Δικτύου Υπολογιστών, για να εξασφαλίσει την τεχνολογία των δικτύων και των υποδομών. Με αυτόν τον τρόπο, η χώρα έθεσε από νωρίς έναν σαφή ψηφιακό προσανατολισμό και έτσι έγινε ένας από τους πρωτεργάτες στην ανάπτυξη υποδομών για την τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας. Στην αρχή της νέας χιλιετίας, η Νότιος Κορέα δεσμεύτηκε να προωθήσει την Η.Δ. ξεκινώντας διάφορες πρωτοβουλίες στο πλαίσιο του νόμου για την Προώθηση της Ψηφιοποίησης του Διοικητικού Έργου για την Υλοποίηση της Η.Δ., το Όραμα και την Κατεύθυνση της Συμμετοχικής Κυβέρνησης για την Η.Δ. και τον Οδικό Χάρτη για την Η.Δ., στα οποία εξειδίκευσε το όραμά της για την επίτευξη της καλύτερης Η.Δ. στον κόσμο. Ο στόχος αυτός επιδιώχθηκε μέσω τεσσάρων συγκεκριμένων πρωτοβουλιών: α) την αύξηση των ηλεκτρονικών (online) δημόσιων υπηρεσιών στο 85%, β) την καθιέρωση της χώρας ανάμεσα στις δέκα πρώτες για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, γ) τη μείωση των επισκέψεων των συναλλασσόμενων στις υπηρεσίες στις τρεις κατ' ανώτατο όριο ετησίως, και δ) την αύξηση της χρήσης της Η.Δ. στο 60%. Το 2008, καθιέρωσε το Γενικό Εθνικό Σχέδιο για την Πληροφορική, το οποίο αποτελείται από 12 πρωτοβουλίες βελτίωσης της Η.Δ.. Οι πρωτοβουλίες αυτές στόχευαν στην περαιτέρω ενίσχυση του ανοικτού χαρακτήρα, του διαμοιρασμού και της συνεργασίας του περιβάλλοντος της Η.Δ. (National Information Society Agency, 2012).

Η Κίνα ξεκίνησε την ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας με τον ορισμό των Golden Projects το 1993, η οποία αναφέρεται σε μια σειρά πρωτοβουλιών που πραγματοποιούνται από την κυβέρνηση για την ενίσχυση της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας, διακυβέρνησης και κυβερνητικής. Παραδείγματα είναι, το έργο Golden

Bridge, το οποίο επικεντρώνεται στη διάδοση των εμπορικών υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου, το έργο Golden Macro, το οποίο επικεντρώνεται στην προώθηση της κρατικής ανταλλαγής πληροφοριών και στο έργο Golden Shield, το οποίο αναφέρεται στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της αστυνόμευσης και της δημόσιας ασφάλειας.

Η Ιαπωνία παρακολούθησε από κοντά την ενθουσιώδη συζήτηση για την οικοδόμηση μιας λεωφόρου της πληροφορίας στις Η.Π.Α. και τις εξελίξεις σε άλλες χώρες. Εδώ, το Υπουργείο Ταχυδρομείων και Τηλεπικοινωνιών προώθησε ένα σχέδιο για την ανάπτυξη ενός προηγμένου δικτύου για την πληροφορία και την επικοινωνία που υποστηρίζει σχεδόν απεριόριστη μετάδοση των μέσων (media) σε όλη τη χώρα. Σε αυτό το πλαίσιο, η κυβέρνηση της Ιαπωνίας προώθησε την κρατική ψηφιοποίηση για να ανταποκριθεί στο αυξανόμενο ενδιαφέρον της κοινωνίας για ηλεκτρονική παροχή κρατικών πληροφοριών και δημόσιων υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό, η ιαπωνική κυβέρνηση έκανε αυτό το έργο κορυφαία εθνική προτεραιότητα και επίσης παρείχε άτοκα δάνεια για την οικονομική στήριξη των απαραίτητων επενδύσεων. Το 2001 ξεκίνησε το Πρόγραμμα Πολιτικής Προτεραιότητας e-Japan, το οποίο αποσκοπούσε στη δημιουργία του πλέον προηγμένου δικτύου πληροφοριών και τηλεπικοινωνιών στον κόσμο. Κύριοι στόχοι αυτού του προγράμματος ήταν η προώθηση της εκπαίδευσης, της μάθησης και της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, η διευκόλυνση του ηλεκτρονικού εμπορίου και η ψηφιοποίηση των τομέων της δημόσιας διοίκησης και του μάνατζμεντ. Ένα χρόνο μετά την έναρξή της, η Ιαπωνία θέσπισε νόμο σχετικά με τη Χρήση της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών για τις Διοικητικές Διαδικασίες, με τον οποίο η κυβέρνηση παρείχε ένα νομικό πλαίσιο για την Η.Δ.. Με δεδομένες αυτές τις πρωτοβουλίες, η Ιαπωνία σημείωσε γρήγορη πρόοδο στην προώθηση των τεχνολογιών των ψηφιακών δικτύων της και πλέον κατατάσσεται στις κορυφαίες χώρες στον τομέα της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας παγκοσμίως.

Στην περίπτωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αμέσως μετά την ίδρυση της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς το 1992, δημιουργήθηκαν σχέδια και ομάδες εργασίας που ασχολήθηκαν με την εφαρμογή των Τ.Π.Ε.. Μια βασική ομάδα εργασίας ήταν ο όμιλος Bangemann που δημιούργησε έναν σαφή χάρτη πορείας υλοποίησης ο οποίος περιελάμβανε τρεις κύριους στόχους, την κατάργηση των μονοπωλίων δημόσιας πληροφόρησης, την ενίσχυση του ανταγωνισμού και την εγκατάσταση πιλοτικών έργων για τη μείωση της κοινωνικής αντίστασης (Bangemann, 1997, σ.σ. 13-16).

Τα ευρήματα και οι επακόλουθες ενέργειες αυτής της προσέγγισης ήταν τα πρώτα βήματα προς την κατεύθυνση μιας θεμελιώδους μεταβολής της κανονιστικής συμπεριφοράς της Ε.Ε. στον τομέα των μέσων ενημέρωσης και της πληροφόρησης (Baubin, & Wirtz, 1996,

σ.σ. 363-377), η οποία οδήγησε σε διάφορα ευρωπαϊκά έργα και πρωτοβουλίες που αποσκοπούσαν στην προώθηση των Τ.Π.Ε..

Από το 2002 έως το 2004, η Ε.Ε. χρηματοδότησε το έργο SWAD-Europe για την υποστήριξη της πρωτοβουλίας του W3C για τον Σημασιολογικό Ιστό (Semantic Web) και την ανάπτυξη παγκοσμίως προσβάσιμων πλατφορμών που επιτρέπουν την αυτοματοποιημένη και μη ανταλλαγή και επεξεργασία δεδομένων, καθώς επίσης και την εναρμόνιση των τεχνολογιών και των γλωσσών στον ιστό (Brickley, 2015).

Η πρωτοβουλία IDABC, ένα πρόγραμμα της Ε.Ε. για τη Διαλειτουργική Παροχή Ευρωπαϊκών Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στις Δημόσιες Διοικήσεις, τις Επιχειρήσεις και τους Πολίτες, ξεκίνησε το 2004. Στόχοι αυτής της πρωτοβουλίας ήταν η ενίσχυση της σωστής χρήσης των Τ.Π.Ε. για τον καθορισμό της ανάπτυξης της παροχής δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε διασυνοριακές υπηρεσίες και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συνεργασίας των ευρωπαϊκών δημόσιων διοικήσεων. Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (EIF), ένα σύνολο συστάσεων για τη διοίκηση, τις επιχειρήσεις και την επικοινωνία των πολιτών, ήταν αποτέλεσμα του IDABC (European Commission, IDAB, 2010).

Το πρόγραμμα ολοκληρώθηκε στις 31 Δεκεμβρίου 2009 και ακολούθησε η πρωτοβουλία ISA (Λύσεις Διαλειτουργικότητας για τις Ευρωπαϊκές Δημόσιες Διοικήσεις), η οποία εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις 29 Σεπτεμβρίου 2008. Το πρόγραμμα ISA επικεντρώνεται σε λύσεις back-office που υποστηρίζουν την αλληλεπίδραση των ενωσιακών δημόσιων διοικήσεων καθώς και την εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών (European Commission, 2015c).

Το 2005, η Ε.Ε. δρομολόγησε τη Στρατηγική i2010, η οποία αποσκοπούσε στη συγκέντρωση διαφόρων πρωτοβουλιών στον τομέα της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο, με στόχο την υποστήριξη και την παροχή μιας ανταγωνιστικής οικονομίας της πληροφορίας. Όλα τα κράτη-μέλη συμφώνησαν και σαφώς δεσμεύτηκαν για τη Στρατηγική i2010 να δημιουργήσουν έναν ενιαίο ευρωπαϊκό χώρο πληροφόρησης, να προωθήσουν την καινοτομία και τις επενδύσεις στην τεχνολογική έρευνα και να προωθήσουν τις δημόσιες υπηρεσίες και τις κοινωνικές πτυχές για περισσότερη ποιότητα ζωής στην κοινωνία της πληροφορίας (ECDL Foundation, 2008).

Με τη Δήλωση Υπουργών για την Η.Δ. στις 18 Νοεμβρίου 2009, η οποία εγκρίθηκε ομόφωνα από τους Υπουργούς που ήταν αρμόδιοι για την πολιτική Η.Δ. της Ε.Ε. και των υποψήφιων χωρών καθώς και των χωρών της Ευρωπαϊκής Ζώνης Ελεύθερων Συναλλαγών (EFTA), διατυπώθηκε ρητά ότι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν να εμβαθύνουν τη συνεργασία

τους, να προωθήσουν περαιτέρω την Η.Δ. και να υποστηρίξουν ενεργά την πρωτοβουλία post-i2010 (European Union, 2009).

Βάσει της Υπουργικής Δήλωσης για την Η.Δ., η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέπτυξε το Σχέδιο Δράσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2011-2015, το οποίο στόχευε στην παροχή εργαλείων για την ευρωπαϊκή πολιτική, στη στήριξη της μετάβασης σε μια κοινωνία της πληροφορίας και στη δημιουργία συνεργατικών υπηρεσιών Η.Δ. σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι προτεραιότητες που καθορίστηκαν για την επίτευξη των στόχων αυτών εστίαζαν στην ενίσχυση των πολιτών και των επιχειρήσεων, της κινητικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και στη δημιουργία του αναγκαίου περιβάλλοντος για τη στήριξη του μετασχηματισμού (European Commission, 2015b).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μέσω της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020», πρότεινε επτά εμβληματικές πρωτοβουλίες ώστε αυτές να λειτουργήσουν καταλυτικά για την επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί. Ειδικότερα με το «Ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη», βασική επιδίωξη ήταν η επίσπευση της ανάπτυξης των υπηρεσιών πρόσβασης στο διαδίκτυο υψηλής ταχύτητας και η άντληση οφελών από μια ψηφιακή ενιαία αγορά για νοικοκυριά και επιχειρήσεις[25].

Για τις τρέχουσες δράσεις Η.Δ. τόσο σε ενωσιακό, όσο και σε εθνικό επίπεδο θα γίνει εκτενής αναφορά σε επόμενη ενότητα.

3.2.3.4.2 Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στον ακαδημαϊκό χώρο

Η Η.Δ. ήταν αποτέλεσμα διάφορων παραγόντων, σημαντικότεροι από τους οποίους ήταν η ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογιών για την πληροφορία και την επικοινωνία και η συνεπακόλουθη εκμετάλλευσή τους από τον ιδιωτικό τομέα. Με την αύξηση της ισχύος επεξεργασίας των υπολογιστών και της χωρητικότητας μεταφοράς των δικτύων, καθώς και με την αυξανόμενη ζήτηση για ηλεκτρονικά παρεχόμενες πληροφορίες και υπηρεσίες από πολίτες και επιχειρήσεις, τα κράτη και οι δημόσιες αρχές άρχισαν να τρέχουν τις πρώτες ηλεκτρονικές υπηρεσίες στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Αυτή η νέα μορφή παροχής υπηρεσιών έγινε γνωστή ως Η.Δ. (Dawes, 2009, σ.σ. 257-264).

Η Η.Δ., που αποτελεί το τεχνολογικό κομμάτι της διακυβέρνησης ή του μοντέλου διακυβέρνησης του δημόσιου τομέα, θεωρήθηκε γρήγορα ως ένα ισχυρό σύστημα που μπορεί να προσφέρει πολλαπλά οφέλη, δεδομένου ότι επιτρέπει την πρόσβαση στις πληροφορίες και

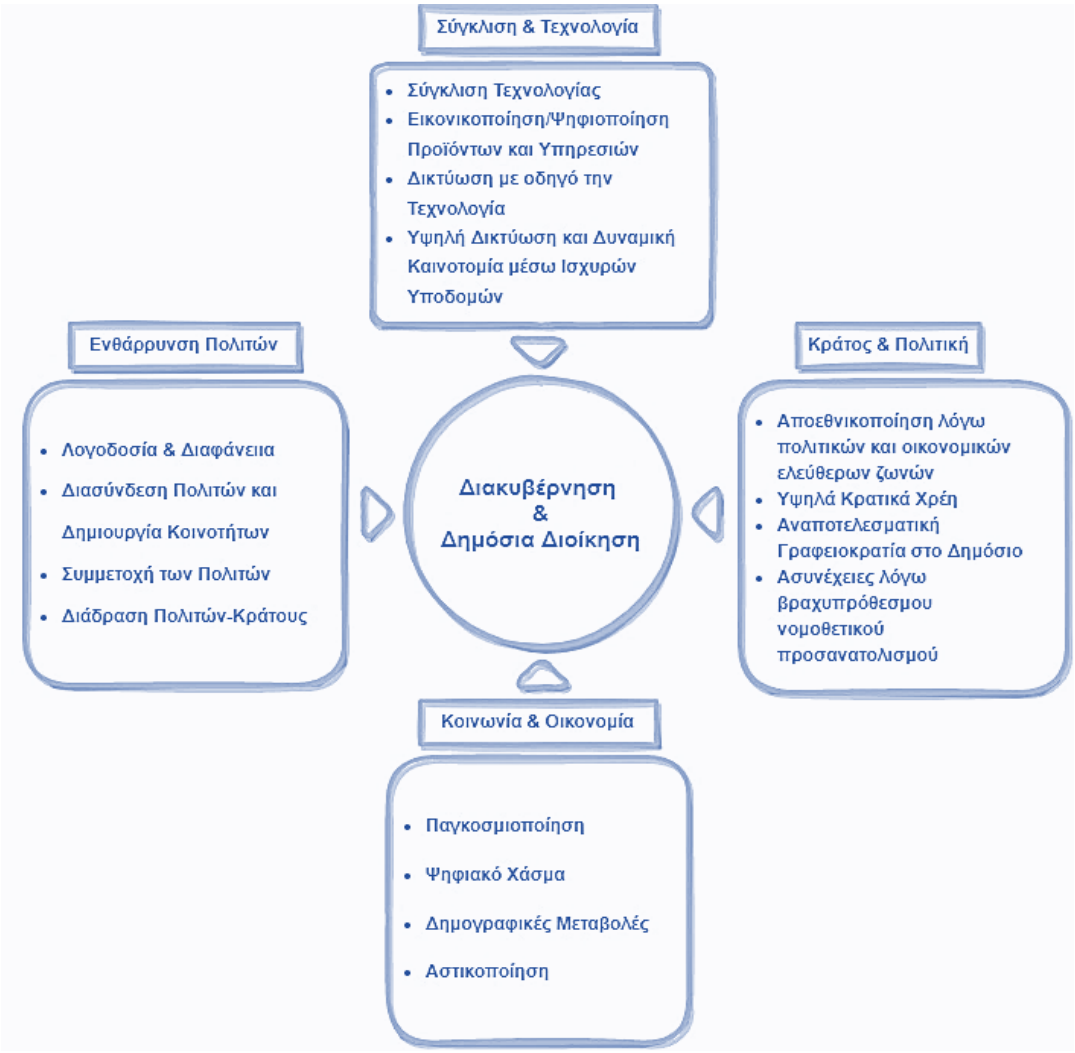
[25] https://www.espa.gr/elibrary/%CE%95%CE%95_2020.pdf (ημ/νια πρόσβασης 05-05-21)

τις υπηρεσίες στις δημόσιες επιχειρήσεις χωρίς επιτήρηση, βελτιώνει την αλληλεπίδραση κρατών-εμπλεκόμενων, ενισχύει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα και αποτελεί τη βάση για την ηλεκτρονική δημοκρατία από τεχνολογική σκοπιά. Επιπλέον, ο χαρακτήρας της ως ψηφιακής πλατφόρμας αλληλεπίδρασης των κρατικών φορέων εμπλουτίζει την ενότητα και την τυποποίηση και αντικατοπτρίζει έτσι τα αιτήματα των πολιτών για περισσότερη διαφάνεια και λογοδοσία.

Σήμερα, η Η.Δ. είναι εγγενές μέρος των κρατών και των δημόσιων διοικήσεων παγκοσμίως, δεδομένου ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους οργανισμούς αυτούς να ικανοποιούν τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των εμπλεκόμενων. Στο πλαίσιο αυτό, η εφαρμογή της Η.Δ. και των σχετικών ωφελειών της είναι ένα συναρπαστικό θέμα για τους πολίτες και είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την οικονομία, καθώς η παροχή δημόσιων υπηρεσιών στο διαδίκτυο αποτελεί σημαντικό παράγοντα στον παγκόσμιο ανταγωνισμό.

Οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από αυτήν την κατάσταση, που απαιτούν αλλαγή για τη διακυβέρνηση και τη δημόσια διοίκηση, ερμηνεύονται με βάση το Μοντέλο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης των Τεσσάρων Δυνάμεων, το οποίο συνοψίζει τις σχετικές προτάσεις σε τέσσερεις βασικές συνιστώσες: Σύγκλιση και Τεχνολογία, Πολιτεία και Πολιτική, Κοινωνία και Οικονομία, Ενθάρρυνση των Πολιτών, όπως αυτό απεικονίζεται στο παρακάτω γράφημα.

Εικόνα 3.4 Μοντέλο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης των Τεσσάρων Δυνάμεων



- *Σύγκλιση και Τεχνολογία*: είναι η πρώτη και σημαντικότερη δύναμη του μοντέλου Η.Δ., δεδομένου ότι αποτελεί τη βάση ώστε να καταστεί η Η.Δ. τεχνολογικά εφικτή. Εδώ, η σύγκλιση περιγράφει την προσέγγιση των υποκείμενων τεχνολογιών, τη μείωση των στεγανών μεταξύ των διαφόρων μονάδων, τη δικτύωση δημόσιων και μη δημόσιων περιοχών που δημιουργούν αξίες και τέλος την ενσωμάτωση τομέων, επιχειρηματικών μονάδων, οργανισμών, προϊόντων και υπηρεσιών (Denger & Wirtz, 1995, σ.σ. 20-24). Αυτό σημαίνει ότι η βασική τεχνολογική καινοτομία οδηγεί σε πληρέστερη παροχή υπηρεσιών. Ανάλογα με το αντίστοιχο επίπεδο συγκέντρωσης, η σύγκλιση μπορεί να χωριστεί σε διαφορετικούς τύπους (Wirtz, 2013b, σ.σ. 173-175):
    - *επίπεδο τομέα*: η σύγκλιση ενός αυξανόμενου αριθμού οργανισμών σε συναφείς τομείς οδηγεί τελικά στη σύγκλιση του αντίστοιχου τομέα,

- *επίπεδο οργανισμού*: η σύγκλιση αναγκάζει τους οργανισμούς να επαναπροσδιορίσουν τις αλυσίδες αξίας και τις βασικές τους δραστηριότητες με αποτέλεσμα την τροποποίηση των ορίων των θεσμών,
- *επίπεδο μονάδας οργάνωσης*: η σύγκλιση των μονάδων οργάνωσης αφορά στις διάφορες οργανωτικές μονάδες μιας δημόσιας αρχής ή διαφορετικών δημόσιων αρχών,
- *επίπεδο υπηρεσίας και προϊόντος*: σύγκλιση υπηρεσιών, περιεχόμενο (π.χ. τυποποίηση μορφότυπων), κανάλια διανομής (π.χ. το ίδιο κανάλι διανομής για παλαιότερες διαφορετικές μορφές) ή προϊόντα (π.χ. σύγκλιση μέσω ολοκλήρωσης των λειτουργιών).

Αυτή η τάση που συνεχίζεται, παρακινήθηκε από διάφορους παράγοντες όπως, η εικονικοποίηση και η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και η δικτύωση λόγω της τεχνολογίας, η οποία συνολικά προκάλεσε καθολική στρατηγική και λειτουργική αλλαγή σε όλες τις μορφές του ηλεκτρονικού επιχειρείν και της διακυβέρνησης. Αλλά αυτή η αλλαγή δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμα. Η ήδη υπάρχουσα ισχυρή ευρυζωνική υποδομή, η οποία υπόκειται σε συνεχή ανάπτυξη, οδηγεί συνεχώς σε νέες εφαρμογές δικτύωσης και καινοτομίας.

- *Κράτος και Πολιτική*: η συνεχιζόμενη αποεθνικοποίηση των κρατών καθώς και η περιφερειακή ενοποίηση των αγορών και των κρατών απαιτούν επαρκές τεχνολογικό υπόβαθρο για διακρατική συνεργασία σε πολιτικό και διοικητικό επίπεδο. Αυτό πρέπει να δημιουργηθεί από τα αντίστοιχα κράτη. Η Η.Δ. είναι μια κατάλληλη απάντηση για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης καθώς είναι μια λύση που βασίζεται στο διαδίκτυο και παρέχει έτσι τη δυνατότητα να δημιουργηθεί γρήγορα ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον που θα επιτρέπει την αλληλεπίδραση κράτους-χρήστη σε παγκόσμια κλίμακα.

Με μια πρώτη ματιά, τα υψηλά επίπεδα δημόσιου χρέους φαίνεται να έρχονται σε αντίθεση με τη δαπανηρή εφαρμογή λύσεων Η.Δ.. Ωστόσο, οι αναμενόμενες μειώσεις των δαπανών για την Η.Δ., οι οποίες επιτυγχάνονται, για παράδειγμα, με την αυτοματοποίηση, την τυποποίηση και την εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων, ταιριάζουν με τις τρέχουσες απαιτήσεις για περιστολή των δαπανών και η εξοικονόμηση πόρων που χαρακτηρίζει την Η.Δ. έχει θετικές επιπτώσεις στη διαχείριση του χρέους.

Αυτό συμβαδίζει με την επιθυμία για λιγότερη γραφειοκρατία και την προσδοκία για αύξηση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Σε αυτό το

πλαίσιο, η Η.Δ. είναι ένα αξιόπιστο σύστημα λόγω της αυτοματοποίησης της διοικητικής διαδικασίας και των δυνατοτήτων τυποποίησης.

- *Κοινωνία και Οικονομία*: οι βασικοί καταλύτες αυτής της συνιστώσας είναι η παγκοσμιοποίηση, το ψηφιακό χάσμα, η δημογραφική αλλαγή και η αστικοποίηση. Η υψηλή οικονομική διασύνδεση και η τάση για ομοιομορφία του τρόπου ζωής, ως τμήματα της παγκοσμιοποίησης απαιτούν ισχυρότερη εστίαση του δημόσιου τομέα σε πτυχές υπερτοπικών και υπερεθνικών αναγκών καθώς και στη διασυνοριακή συνεργασία των κρατών και των δημόσιων αρχών. Όπως προαναφέρθηκε, η Η.Δ., η οποία βασίζεται στην τεχνολογία του διαδικτύου και επομένως μπορεί να θεωρηθεί ως παγκόσμιο μέσο, είναι ένα κατάλληλο σύστημα για την προσέγγιση αυτής της κατάστασης.

Το ψηφιακό χάσμα περιγράφει τις διαφορές στην πρόσβαση και στη χρήση των Τ.Π.Ε., ιδίως του διαδικτύου, μεταξύ μεμονωμένων κοινωνικών ομάδων που έχουν διαφορετικό τεχνολογικό και κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο. Βασικές υποθέσεις είναι ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας δεν κατανέμεται ομοιόμορφα στην κοινωνία, αφού η πρόσβαση εξαρτάται από κοινωνικούς παράγοντες και ότι αυτή η άνιση κατάσταση οδηγεί σε κοινωνικές ανισότητες ως προς τις ευκαιρίες. Στο πλαίσιο αυτό, η θεματολογία περιστρέφεται σε ζητήματα όπως, το αυξανόμενο χάσμα μεταξύ πλουσίων και φτωχών καθώς και στο αυξανόμενο χάσμα στην παρεχόμενη εκπαίδευση. Όπως και με την παρατηρούμενη πόλωση των δεικτών εισοδήματος και τις διαφορές στην εκπαίδευση των διαφόρων κοινωνικών ομάδων, ο κίνδυνος ψηφιακού χάσματος είναι ορατός και διαδικτυακά Εδώ, η Η.Δ. μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δημιουργήσει ίσες ευκαιρίες όσον αφορά στην αλληλεπίδραση κράτους-πολιτών ή κράτους-οργανισμών διασφαλίζοντας την άμεση και ομοιόμορφη πρόσβαση και παρέχοντας πληροφορίες και υπηρεσίες ίδιας ποιότητας σε όλους τους χρήστες.

Μια άλλη πτυχή της κοινωνικής και οικονομικής δύναμης είναι η δημογραφική αλλαγή, η οποία στο πλαίσιο της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας αναφέρεται στην περίπτωση που ένα υψηλό ποσοστό ηλικιωμένων με περιορισμένες δεξιότητες στο διαδίκτυο θα αντιμετωπίσει μια νέα γενιά που μεγαλώνει με αυτές τις τεχνολογίες (ψηφιακά εγγενείς) και συνεπώς απαιτεί την αύξηση της πληροφόρησης και της παροχής υπηρεσιών στο διαδίκτυο. Δεδομένου ότι η πλειοψηφία της ψηφιακής γενιάς υιοθετεί τα πρότυπα συμπεριφοράς του διαδικτύου και ως εκ τούτο διαχειρίζεται προσωπικά και σε απευθείας σύνδεση τα θέματα της δημόσιας διοίκησης, αυτό

θεωρείται ως μια ευκαιρία για την άμβλυνση του φόρτου εργασίας της δημόσιας διοίκησης. Η Η.Δ. όμως αντιμετωπίζει σοβαρές στρατηγικές και διαρθρωτικές προκλήσεις εξαιτίας της γενιάς που δεν έχει παρόμοια διαδικτυακή συγγένεια και συχνά ζει σε περιοχές με περιορισμένη πρόσβαση σε δίκτυα υψηλής ταχύτητας.

Ψηφιακή κοινωνία σημαίνει ότι οι περιφερειακές κοινότητες αποκτούν μεγαλύτερη αυτάρκεια και αναπτύσσουν από κοινού περιφερειακές λύσεις (πολίτες, δημόσια διοίκηση και πολιτική). Η ψηφιακή συμπαραγωγή χρησιμεύει για να επιτρέπει και να ενθαρρύνει τους πολίτες να συμμετέχουν πιο ενεργά στην παροχή υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης. Με την αυξανόμενη αστικοποίηση και την αποψίλωση των αγροτικών περιοχών, η διατήρηση της σημερινής δαπανηρής αποκεντρωμένης υποδομής της δημόσιας διοίκησης και η διατήρηση μιας υψηλής εδαφικής παρουσίας δεν θα είναι εφικτή μακροπρόθεσμα από πλευράς κόστους. Οι περιορισμοί κόστους θα μειώσουν την πυκνότητα των πόρων της δημόσιας διοίκησης και τις τοπικές δημόσιες υπηρεσίες, απαιτώντας πιο κεντρική και αυτοματοποιημένη παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, η Η.Δ. είναι μια ορθολογική και οικονομική επιλογή για την αποτελεσματική υλοποίηση αυτών των αιτημάτων.

- *Ενθάρρυνση του Πολίτη*: η αλλαγή στο δημόσιο περιβάλλον αφορά κυρίως στους ίδιους τους πολίτες. Η αυξανόμενη διαφάνεια και λογοδοσία των δημόσιων δράσεων και η δυνατότητα των πολιτών να ενωθούν τοπικά, περιφερειακά και εθνικά σε κοινωνικά δίκτυα και κοινότητες, ανταλλάσσοντας τις επιθυμίες και τις απόψεις τους, έγιναν δυνατές χάρη στις σύγχρονες Τ.Π.Ε.. Ενωμένα μπορούν να έχουν σημαντική επιρροή στις πολιτικές και διοικητικές διαδικασίες και μπορούν να ασκήσουν πολιτική πίεση, γεγονός που ενισχύει σαφώς τη θέση των πολιτών. Επιπλέον, οι πολίτες απαιτούν μεγαλύτερη συμμετοχή σε θέματα δημόσιας πολιτικής και σε μια νέα μορφή αλληλεπίδρασης μεταξύ πολιτών-κράτους. Εδώ, τα κράτη πρέπει να ενεργήσουν, για παράδειγμα, παρέχοντας μια πιο διάφανη, ανοιχτή μορφή διακυβέρνησης και ενσωματώνοντας τους πολίτες σε δημόσιες διαδικασίες.

Υπό το φως των προαναφερόμενων τεσσάρων κινητήριων δυνάμεων της Η.Δ., μια ολοκληρωμένη προσέγγιση διαχείρισης είναι αναγκαία για την αντιμετώπιση της πληθώρας των αλληλένδετων επιπτώσεων και των συναφών δραστηριοτήτων. Σε αυτό το πλαίσιο, το Σύστημα Αξίας Δραστηριοτήτων της Η.Δ. (EVAS) περιγράφεται παρακάτω.

3.2.3.4.2.1 Σύστημα Αξίας Δραστηριοτήτων της Η.Δ. (EVAS[26])

Αναφερθήκαμε σε προηγούμενη ενότητα ότι έχει αναπτυχθεί μια προβληματική για τη μετάβαση από το Ν.Δ.Μ. στη Δημόσια Αξία. Στο πλαίσιο αυτής της τάσης, τα συστήματα δραστηριοτήτων αξίας συνιστούν ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό για την αλλαγή παραδείγματος και τη δημιουργία δημόσιας αξίας.

Τα συστήματα δραστηριοτήτων αξίας βασίζονται στην έννοια της αλυσίδας αξιών, η οποία περιγράφει ένα σύνολο οργανωτικών δραστηριοτήτων που εκτελούνται για την εισαγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην αγορά. Η έννοια της αλυσίδας αξίας αναπτύχθηκε στην έρευνα για το μάνατζμεντ και περιγράφηκε για πρώτη φορά από τον Michael E. Porter.[27]

Η υποκείμενη ιδέα της αλυσίδας αξίας βασίζεται στην παρατήρηση των διαδικασιών των οργανισμών. Από αυτή την άποψη, ένας οργανισμός είναι ένα σύστημα που αποτελείται από υποσυστήματα που μετατρέπουν τους συντελεστές εισροών σε εκροές. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των συναφών δραστηριοτήτων που απαιτούνται για τη διαδικασία μετασχηματισμού, καθορίζουν τελικά το κόστος και το κέρδος του οργανισμού.

Βάσει της υποδειγματικής αλυσίδας αξίας της Η.Δ. οι δραστηριότητές της μπορούν να συνίστανται σε έννοια περιεχομένου και υπηρεσιών, ανάπτυξη περιεχομένου και υπηρεσιών, τεχνολογική κατανομή, διαχείριση του μάρκετινγκ και των σχέσεων με τους χρήστες και ηλεκτρονική πληρωμή.

Το πρώτο βήμα της αλυσίδας αξίας αφορά, για παράδειγμα, στην επιλογή περιεχομένου και υπηρεσιών, καθώς και στη διάταξη και στον σχεδιασμό της πύλης Η.Δ.. Στα επόμενα βήματα πρέπει να αναπτυχθούν το αντίστοιχο περιεχόμενο και οι υπηρεσίες και να εγκατασταθεί η τεχνολογική υποδομή. Το βήμα που σχετίζεται με την εμπορία και τη σχέση με τους χρήστες, όσον αφορά στις δραστηριότητες αξίας, είναι ζωτικής σημασίας. Εδώ καθορίζεται η πρόσβαση του χρήστη, η οποία απαιτεί μάρκετινγκ προσανατολισμένο στον χρήστη και μέτρηση των σχέσεων. Τέλος, πρέπει να υπολογιστούν τα επιβαλλόμενα τέλη και οι χρεώσεις, πράγμα που ολοκληρώνει την αλυσίδα αξίας. Αυτή η παραδειγματική αλληλουχία αλυσίδας αξιών παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα.

[26] E-Government Value Activity System (EVAS) (ημ/νια πρόσβασης 10-06-21)
[27] https://www.researchgate.net/figure/The-Value-System-Porter-1985_fig2_255650795 (ημ/νια πρόσβασης 10-06-21)

Εικόνα 3.5 Παράδειγμα Αλυσίδας Αξιών Η.Δ.

Πηγή: Electronic Business, Wirtz, 2013b

Το Σύστημα Δραστηριοτήτων Αξίας της Η.Δ. βασίζεται εννοιολογικά στην προσέγγιση της αλυσίδας αξιών, αλλά παρέχει μια πιο διαφοροποιημένη οπτική σε ολόκληρο το σύστημα καθώς και στις διεπαφές του. Από θεωρητική άποψη, η Η.Δ. είναι ένα τμήμα της διακυβέρνησης ή του μοντέλου διακυβέρνησης του δημόσιου τομέα που εδράζεται στην τεχνολογία και επιτρέπει την πρόσβαση στην πληροφορία και στις υπηρεσίες από τους δημόσιους φορείς χωρίς επιτήρηση και αποτελεί την τεχνολογική βάση για την ηλεκτρονική δημοκρατία.

Ως εκ τούτου, η Η.Δ. συχνά αναφέρεται ως μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη δημόσιων υπηρεσιών προσανατολισμένων στον πολίτη και για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Κατά συνέπεια, καθίσταται ένα σημαντικό στοιχείο των προγραμμάτων μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης ανά τον κόσμο. Η συνεπής και αξιόπιστη λειτουργία της δομής του κράτους, όπως π.χ. λογιστήρια, νομικές υπηρεσίες, διοίκηση, μάνατζμεντ κ.λπ., αποτελεί προϋπόθεση για μια αποτελεσματική και αποδοτική Η.Δ..

Παρά τον διαδικτυακό χαρακτήρα της Η.Δ., δεν είναι ένα εντελώς εικονικοποιημένο σύστημα, καθώς πρέπει να τυγχάνουν διαχείρισης και οι διαδικασίες και οι λειτουργίες που βρίσκονται πίσω από το λογισμικό. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική και προσανατολισμένη στον στόχο Η.Δ. απαιτεί στέρεες υποκείμενες ρουτίνες, διαδικασίες και δομές.

Για το λόγο αυτό, το μοντέλο EVAS βασίζεται σε μια προβολή της δραστηριότητας αξίας των δημόσιων αρχών, η οποία περιγράφει ένα σύστημα Η.Δ., το οποίο αποτελείται από δραστηριότητες υποσυστημάτων που έχουν συγκεκριμένες εισροές, μετασχηματισμούς και εκροές, στο οποίο περιλαμβάνονται η απόκτηση ή η κατανάλωση πόρων ανθρώπινων, οικονομικών και γνώσης. Επομένως, όσο καλύτερα γίνεται η διαχείριση των μεμονωμένων διαδικασιών, τόσο αποτελεσματικότερο είναι το σύστημα Η.Δ..

Όσον αφορά στο μοντέλο EVAS, πρέπει πρώτα να διαφοροποιήσουμε το Front Desk InformationTransaction-Service, το οποίο είναι το πρώτο τμήμα του οργανισμού του δημόσιου τομέα με άμεση σύνδεση και επαφή με τον πελάτη (χρήστη) και το Back Desk Desk Administration-System-People, το οποίο ασχολείται με εσωτερικές ή υποστηρικτικές δραστηριότητες της οργάνωσης του δημόσιου τομέα χωρίς άμεση σύνδεση με τον πελάτη (χρήστη).

Οι δύο βασικές δραστηριότητες στο Front Desk του ITS είναι η παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης, η οποία υποδιαιρείται σε υπηρεσίες πληροφόρησης και υπηρεσίες συναλλαγών, αποτελούμενες από μερικές και από πλήρεις διαδικτυακές συναλλαγές και τη διαχείριση των σχέσεων των ηλεκτρονικών χρηστών. Οι δραστηριότητες του Back Desk σχετίζονται με την υποστήριξη είτε των εσωτερικών διαδικασιών είτε του ITS Front Desk του οργανισμού του δημόσιου τομέα.

Πέρα από την τεχνολογία, ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχημένη εφαρμογή της Η.Δ.. Στο πλαίσιο αυτό ο τομέας της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, με ευθύνη την πρόσληψη, την κατάρτιση και την παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να δημιουργήσει ένα διαρκές όφελος στην υλοποίηση και τη λειτουργία μιας αποτελεσματικής Η.Δ.. Η διαχείριση των δεξιοτήτων και των αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας για τη μεταβολή της τρέχουσας οργάνωσης και για τη μετάβαση των υπαλλήλων από το status quo στο περιβάλλον Η.Δ. για δύο σημαντικούς λόγους. Πρώτον, επειδή η δημόσια διοίκηση και το μάνατζμεντ, στο πλαίσιο ενός συστήματος Η.Δ., απαιτούν άλλες δεξιότητες και ικανότητες από την προηγούμενη πρακτική και δεύτερον, επειδή η μετάβαση από τις χειροκίνητες σε νέες ηλεκτρονικά προσανατολισμένες δομές και διαδικασίες απαιτεί ριζική μεταμόρφωση ολόκληρου του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση και οι εργαζόμενοι που θα επιμορφωθούν καθώς και η καλά σχεδιασμένη διαχείριση των αλλαγών αποτελούν βασικούς παράγοντες για την επιτυχή Η.Δ..

Οι υποδομές των Ψ.Τ. σχετίζονται με τα συστήματα υποστήριξης που επιτρέπουν την επεξεργασία και τη διαχείριση της πληροφορίας και τη συντήρηση της καθημερινής λειτουργίας, καθώς και τη διαδικασία καινοτομίας που στοχεύει στην ανάπτυξη και στην ενσωμάτωση νέων εφαρμογών και λειτουργικών δυνατοτήτων. Δεδομένου ότι η Η.Δ. εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από καλά λειτουργικά συστήματα πληροφορικής και καινοτόμες λύσεις, οι σχετικές δραστηριότητες αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο ενός αποδοτικού συστήματος Η.Δ..

Επιπλέον, ο τομέας της ασφάλειας των πληροφοριών και των δεδομένων αναφέρεται σε μια σημαντική πτυχή της Η.Δ.. Εδώ θα θέλαμε να υπογραμμίσουμε ότι η πραγματική

ασφάλεια των δεδομένων των χρηστών καθώς και η αντίληψη για την ασφάλεια τόσο των δεδομένων των μεμονωμένων χρηστών όσο και της διαδικτυακής επεξεργασίας της πληροφορίας είναι κρίσιμοι παράγοντες που πρέπει να προστατευθούν με κάθε μέσο (Cavoukian, 2010, σ.σ. 247-251). Εάν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι τα προσωπικά τους στοιχεία δεν αποθηκεύονται ή δεν επεξεργάζονται με εμπιστευτικότητα και με ασφάλεια, θα έχουν την τάση να αντιτίθενται στην αποθήκευση και επεξεργασία δεδομένων που σχετίζονται με την Η.Δ. -ειδικά για τις εφαρμογές συναλλαγής-, για αυτό είναι αναγκαίο ένα βασικό επίπεδο εμπιστοσύνης (Belanger & Carter., 2008, σ.σ. 165-176). Το παραπάνω ζήτημα αποτέλεσε προτεραιότητα για την Ε.Ε., η οποία με την εφαρμογή του Κανονισμού (Ε.Ε.) 2016/679 και της σχετικής Οδηγίας (Ε.Ε.) 2016/680, επιχειρεί θεσμικά να προστατεύσει το θεμελιώδες δικαίωμα των πολιτών έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα[28].

Μια άλλη σημαντική διάσταση που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η μετάβαση από την έντυπη στην ηλεκτρονική διαχείριση αρχείων. Συχνά, οι διοικητικές διαδικασίες και μέχρι την οριστική μετάβαση στην άυλη δημόσια διοίκηση απαιτούν την ταυτόχρονη λειτουργία και των δύο συστημάτων, γεγονός που συνεπάγεται πολύπλοκες και εκτεταμένες διαδικασίες μετατροπής. Επιπλέον, λόγω της αυξανόμενης απαίτησης υπερπεριφερειακών και υπερεθνικών διαδικασιών, υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη για ανταλλαγή ύλης που αφορά σε διαχείριση αρχείων και εγγράφων μεταξύ κρατών, ιδίως όσον αφορά στις διαδικασίες διαχείρισης που βασίζονται στην τεχνολογία της πληροφορίας, δεδομένου ότι δεν υπάρχει ακόμη κανένα πρότυπο ανταλλαγής δεδομένων για συγκεκριμένα θέματα για αυτούς τους τύπους συναλλαγών. Η απαίτηση αυτή απορρέει επίσης από τις νομικές κατευθυντήριες γραμμές για τη μακράς διάρκειας αποθήκευση και αρχειοθέτηση δημόσιων αρχείων.

Τέλος, ο τομέας των Ηλεκτρονικών Προμηθειών έχει ως σκοπό την υποστήριξη λειτουργικών και στρατηγικών δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών. Κύριος στόχος του συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών είναι η εξοικονόμηση κόστους και η αύξηση της τυποποίησης και του αυτοματισμού, που συντελεί στην πρόληψη της διαφθοράς και στην ενίσχυση της λογοδοσίας και της διαφάνειας. Αυτή η μετατροπή συνεπάγεται την αναδιάρθρωση και την αναδιοργάνωση των υφιστάμενων διαδικασιών και δομών και αποτελεί ζωτική δραστηριότητα για την Η.Δ. (Wirtz et al., 2009, σ.σ. 26-42).

[28] https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu_el (ημ/νια πρόσβασης 12-07-21)

Δεδομένου του Συστήματος Δραστηριοτήτων Αξίας της Η.Δ., οι συναφείς δραστηριότητες αξίας πρέπει να αντιμετωπιστούν με συστηματικό τρόπο και η δομή να ακολουθεί σαφή στρατηγική. Κατά συνέπεια απαιτείται στρατηγική διαχείριση για την αποδοτική και αποτελεσματική καθοδήγηση και λειτουργία των δραστηριοτήτων αξίας της Η.Δ..

3.2.3.4.2.2 Το στρατηγικό μάνατζμεντ της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990 αναπτύχθηκαν δύο κυρίαρχα παραδείγματα στρατηγικής στο πλαίσιο της διεθνούς έρευνας για το μάνατζμεντ. Από τη μια πλευρά, υπάρχει η στρατηγική που βασίζεται στην αγορά, η οποία στηρίζεται κυρίως στις έννοιες του Μ.Ε. Porter που διερευνά τον τομέα της βιομηχανικής οργάνωσης. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η άποψη που βασίζεται στους πόρους, η οποία αποδίδει τη διαρκή οργανωσιακή επιτυχία στους οργανωσιακούς πόρους (Wirtz, 2013b, σ.σ. 248-256).

Η βασική αρχή, υπό το πρίσμα της αγοράς, είναι το παράδειγμα δομής-συμπεριφοράς-απόδοσης, το οποίο συσχετίζει ένα επιτευχθέν αποτέλεσμα με τη δομή και τη συμπεριφορά της αγοράς. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι για να εξηγήσουμε την ανταγωνιστική επιτυχία των επιχειρήσεων, χρειαζόμαστε μια στρατηγική θεωρία η οποία θα συνδέει τις περιβαλλοντικές συνθήκες και την εταιρική συμπεριφορά με τα αποτελέσματα της αγοράς (Porter, 1991, σ.σ. 95-117). Κατά αναλογία στον δημόσιο τομέα το μοντέλο αυτό εξετάζεται σε σχέση με τη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών και τη μεγιστοποίηση των οφελών για τις ομάδες που χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του δημόσιου.

Αντίθετα, η άποψη που βασίζεται στους πόρους προσπαθεί να εξηγήσει την εμφάνιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της ετερογένειας των πόρων. Κατά συνέπεια το διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απαιτεί να διατηρηθεί αυτή η κατάσταση ετερογένειας (Peteraf, 1993, σ.σ. 179-191). Αν μεταφερθούμε στο περιβάλλον των οργανισμών του δημόσιου τομέα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σημαίνει ότι η κρατική παροχή υπηρεσιών σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο επιτυγχάνει σημαντικά υψηλότερη προστιθέμενη αξία για τους χρήστες, σε σύγκριση με άλλους παρόχους ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Να διευκρινίσουμε εδώ ότι με τον όρο «πόρος» αναφερόμαστε σε όλα τα περιουσιακά στοιχεία, τις ικανότητες, τις οργανωσιακες διαδικασίες, τις σταθερές ιδιότητες, τις πληροφορίες, τις γνώσεις κ.λπ. που ελέγχονται από έναν οργανισμό και του επιτρέπουν να συλλάβει και να εφαρμόζει στρατηγικές (Barney, 1991, σ.σ. 99-120). Ωστόσο, οι πόροι οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο εάν έχουν τα ακόλουθα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά, εάν δηλαδή είναι πολύτιμοι, είναι σπάνιοι ή δύσκολα προσβάσιμοι, δεν έχουν υποκατάστατα

και μεταλλάσσονται αέναα και συνδυάζονται και/ή συντονίζονται κατά τρόπο που στοχεύει στην επιτυχία.

Η οπτική που βασίζεται στις ικανότητες και η οποία χρησιμοποιείται συχνά με παρόμοιο τρόπο όπως η οπτική που βασίζεται στους πόρους, προσπαθεί να εξηγήσει την οργανωσιακή επιτυχία - υπό την έννοια της επίτευξης στρατηγικών στόχων - μέσω της δημιουργίας και χρήσης πόρων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Εδώ, οι Sanchez κ.ά. για παράδειγμα, περιγράφουν την ικανότητα από οργανωσιακή άποψη ως μια στοχοθετημένη, επαναλαμβανόμενη ευχέρεια για συλλογική δράση ενός οργανισμού (Sanchezet al, 1996, σ.σ. 43-44). Σε αυτό το πλαίσιο, εντοπίζουμε την ικανότητα στην οπτική που βασίζεται στους πόρους και, συνεπώς, γίνεται αναφορά και στις δύο περιπτώσεις όταν γίνεται αναφορά στην τελευταία.

Σήμερα, η στρατηγική διαχείριση, η οποία ασχολείται κυρίως με τη λήψη θεμελιωδών αποφάσεων σχετικά με τους ενδιάμεσους και μακροπρόθεσμους στόχους και τις δραστηριότητες του οργανισμού, χαρακτηρίζεται από μια διττή προσέγγιση, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την αγορά όσο και την οπτική που βασίζεται στους πόρους.

Πέραν αυτού, μπορεί να παρατηρηθεί ότι οι δύο διαφορετικές οπτικές συγκλίνουν εν μέρει για να δημιουργήσουν μια εναρμονισμένη θεωρία χωρίς να απομονώνονται η δομή της αγοράς και οι παράγοντες που βασίζονται στη συμπεριφορά ή στους πόρους και στις ικανότητες. Η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού σε βάθος χρόνου και συνδυάζει ιδανικά τους πόρους του με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και ειδικότερα τις αγορές και τους πελάτες του, ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων (Johnson, & Scholes, 1993, σ. 10).

Ως εκ τούτου, μια ολοκληρωμένη κατανόηση της στρατηγικής, η οποία συγκεντρώνει τα βασικά στοιχεία της αγοράς και την οπτική που βασίζεται στους πόρους, οι οποίοι είναι σημαντικοί για την επιτυχία, θα πρέπει να θεωρείται ζωτικής σημασίας προϋπόθεση για τη χάραξη στρατηγικής, ιδίως στον τομέα της Η.Δ..

Από τη μία πλευρά, η δημιουργία, ο συνδυασμός και ο συντονισμός καινοτόμων δεσμών πόρων, αποτελεί βασικό στοιχείο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η αξιολόγηση και οι προσαρμογές μεταξύ της αρχικής εσωτερικής αναπτυξιακής προοπτικής με βάση την οπτική των πόρων και των εξωτερικών παραγόντων και παραμέτρων που προσανατολίζονται προς την αγορά αποτελούν επίσης ένα βασικό στοιχείο.

Υπό το πρίσμα των παραπάνω, η ανάπτυξη μιας στρατηγικής για την Η.Δ. απαιτεί την ενσωμάτωση των υφιστάμενων στρατηγικών εννοιών εντός του οργανισμού. Αλλά εκτός από τις κλασικές μεθόδους στρατηγικής διαχείρισης, η Η.Δ. απαιτεί επίσης την επιτυχημένη

εξέταση καινοτόμων μεθόδων και εργαλείων που βασίζονται στην τεχνολογία (Chaffey, 2009, σ. 319). Παρόλο που η Η.Δ. αποτελεί πρωταρχικό μέρος της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού του δημόσιου τομέα, δεν είναι μια αυτόνομη έννοια και συνεπώς απαιτείται η ενσωμάτωση της στη γενική στρατηγική.

Η ανάπτυξη στρατηγικής για την Η.Δ. περιλαμβάνει όλες τις οργανωσιακές δραστηριότητες που αφορούν στον ορισμό, στη διατύπωση, στην περιγραφή, στον σχεδιασμό, στην εφαρμογή και στον έλεγχο της στρατηγικής Η.Δ.. Στη συνέχεια, εξηγείται η διαδικασία των διακριτών βημάτων καθώς και το σχετικό βασικό περιεχόμενο που πρέπει να ληφθεί υπόψη.

Εικόνα 3.6 Στάδια Στρατηγικής για την Η.Δ.

Πηγή: Electronic Business, Wirtz, 2013b

Το σημείο εκκίνησης του κεντρικού πλάνου της Η.Δ. είναι η διαμόρφωση του οράματος της Η.Δ.. Ως όραμα νοείται το κεντρικό θέμα ή η κατευθυντήρια αρχή της οργανωσιακής δραστηριότητας, πώς δηλαδή ένας οργανισμός θα πρέπει να μοιάζει στο μέλλον και ποια μελλοντική πραγματικότητα επιδιώκεται για αυτόν. Το όραμα της Η.Δ. είναι η καθοδήγηση για την ανάπτυξη στρατηγικής Η.Δ. (Hill & Jones, 2013, σ. 30).

Εκτός από τα παραπάνω, ένα όραμα πρέπει να εκπληρώνει μια καθοδηγητική λειτουργία με νόημα, παρακίνηση και δράση. Ανάλογα με το περιεχόμενο, ένα όραμα μπορεί να επικεντρώνεται στον στόχο (επιδίωξη μιας μελλοντικής στοχευμένης κατάστασης), στην αλλαγή στόχου (μετατροπή βασικών οργανωσιακών αρχών), στους ανταγωνιστές (υπέρβαση του ανταγωνιστή) ή στον ρόλο (να γίνει ένα πρότυπο ρόλου).

Εκτός από το όραμα, η διαμόρφωση της στρατηγικής για την Η.Δ. απαιτεί τη δήλωση αποστολής, η οποία διαφέρει από το όραμα στο ότι δεν επικεντρώνεται σε μια μελλοντική κατάσταση του οργανισμού, αλλά ορίζει μια βασική δήλωση σχετικά με τους σκοπούς της

Η.Δ., τις αξίες και τα πρότυπα συμπεριφοράς (Grant, 2005, σ. 14). Συνεπώς, ο ορισμός αυτών των βασικών αρχών καθορίζει τον λόγο ύπαρξης του συστήματος Η.Δ. και ποιες δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να παρέχονται. Η δήλωση αποστολής Η.Δ. μπορεί να θεωρηθεί ως η κύρια κατευθυντήρια αρχή που συνεισφέρει στον προσδιορισμό των απαιτήσεων για διαδικτυακή παροχή δημόσιων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις.

Με βάση το όραμα και την αποστολή, το επόμενο βήμα είναι η παραγωγή και η υλοποίηση συγκεκριμένων οργανωσιακών στόχων. Θέτοντας σαφώς καθορισμένους στόχους, η μακροπρόθεσμη οργανωσιακή ανάπτυξη μπορεί να επηρεαστεί ενεργά. Έτσι, συγκεκριμένοι στόχοι εκπληρώνουν έναν συντονιστικό ρόλο στο πλαίσιο του οργανισμού, επιτρέποντας την εστίαση των δημόσιων δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένες προδιαγραφές σχεδιασμού. Στο πλαίσιο αυτό, οι στόχοι μπορούν να οριστούν ως μια κανονιστική ιδέα για μια μελλοντική κατάσταση του οργανισμού.

Ο αποτελεσματικός καθορισμός στόχων απαιτεί δύο βασικές πτυχές, τη διατύπωση στόχων και τον καθορισμό του περιεχομένου τους. Όσον αφορά στη διατύπωση στόχου, οι ακαδημαϊκοί και οι μάνατζερ συνήθως ακολουθούν την προσέγγιση καθορισμού στόχων SMART. Εδώ, το SMART είναι ένα μνημονικό ακρωνύμιο που παρέχει κριτήρια καθοδήγησης, όπου τα γράμματα αντιστοιχούν σε Specific (προσδιορίζει με σαφήνεια την περιοχή για βελτίωση), Measureable (ποσοτικοποιεί το στόχο και την ιχνηλασιμότητα), Achievable (επιτεύξιμος), Relevant (οι στόχοι πρέπει να είναι σχετικοί με τους ευρύτερους και μακροπόθεσμους στόχους) και Time-bound (με χρονοδιαγράμματα) (Doran, 1981, σ.σ. 35-36). Στη σύγχρονη εποχή, αποσκοπώντας στην περαιτέρω αύξηση της απόδοσης, ο SMART στόχος ζητείται να γίνει SMARTER, να προστεθούν δηλαδή οι έννοιες αποδοτικότητας - αξιολόγησης (efficiency - evaluation) και ανταμοιβής (reward).

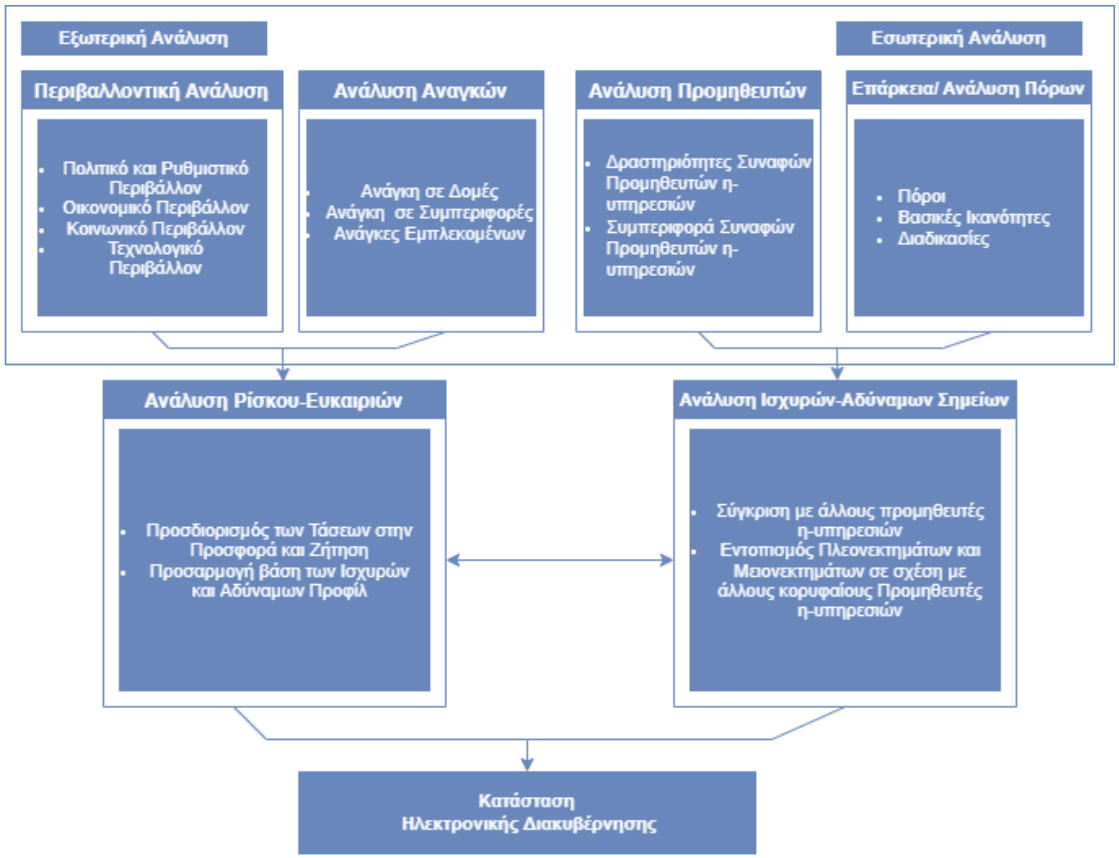
Λαμβάνοντας υπόψη το περιεχόμενο του στόχου, η σαφής κοινή συναίνεση για το θέμα αυτό δε θεωρείται δεδομένη, καθώς αυτό εξαρτάται από τη γενική στρατηγική και τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού του δημόσιου τομέα. Με βάση τους γενικούς στόχους της Η.Δ., ο στόχος πρέπει να ακολουθεί τις βασικές αρχές της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, τη μείωση των συνολικών επιπέδων δαπανών και την ενίσχυση της λογοδοσίας, της διαφάνειας και της αποδοτικότητας.

Στο πλαίσιο αυτό, η ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερομένων με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο μπορεί να θεωρηθεί ως πρωταρχικός στόχος της δημόσιας διοίκησης, καθιστώντας τον προσδιορισμό των ενδιαφερομένων μερών μια σημαντική παράμετρο για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων. Οι ενδιαφερόμενοι φορείς του δημόσιου τομέα είναι πρόσωπα ή οργανισμοί που μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν

από τις δράσεις της Η.Δ. (πολίτες, επιχειρήσεις, κοινωνικές ομάδες κ.λπ.). Εφόσον, δεν είναι γενικά ούτε λειτουργικό, ούτε ρεαλιστικό να λαμβάνεται υπόψη κάθε ομάδα πίεσης, οι σαφώς προσδιορισμένοι ενδιαφερόμενοι πρέπει να εξειδικευτούν περαιτέρω σύμφωνα με τον εγγενή στόχο και τη θέση τους στη δομή της εξουσίας. Βάσει αυτής της ανάλυσης, το τελικό βήμα είναι να προσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο οι ενδιαφερόμενοι συνδέονται με τον γενικό στόχο της Η.Δ., ο οποίος συνοπτικά καθορίζει εάν αυτοί θα πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Το δεύτερο στάδιο της Στρατηγικής της Η.Δ. είναι η ανάλυση της κατάστασης της, η οποία παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

Εικόνα 3.7 Ανάλυση κατάστασης της Η.Δ.



Πηγή: Electronic Business, Wirtz, 2013b

Δεδομένου ότι η «Ανάλυση της Κατάστασης» αποτελεί ένα θεμελιώδες πλαίσιο για την ανάπτυξη στρατηγικής, αυτό το βήμα απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Η ανάλυση της κατάστασης της Η.Δ. προχωρά σε δύο ροές, μία ανάλυση με εσωτερικό και μια ανάλυση με εξωτερικό προσανατολισμό (Andrews, 2003, σ.σ. 72-79). Η εσωτερική οπτική καλύπτει την ανάλυση των πόρων του οργανισμού, των ικανοτήτων και των διαδικασιών, καθώς και τις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά παρόμοιων παρόχων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η

εξωτερική άποψη ασχολείται με την ανάλυση του συστήματος Η.Δ. από μακροοικονομική και μικροοικονομική οπτική. Ενώ το μικρο-περιβάλλον αναφέρεται στη διερεύνηση των αιτημάτων των ενδιαφερομένων και της συμπεριφοράς του παρόχου, το μακροοικονομικό επίπεδο σχετίζεται με την ανάλυση της ζήτησης και των ρυθμιστικών συνθηκών (Chaffey, 2009, σ. 193).

Στο επόμενο βήμα της ανάλυσης της κατάστασης της Η.Δ., οι ικανότητες και οι πόροι άλλων παρόχων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, είτε ιδιωτικών είτε δημόσιων οργανισμών που προσφέρουν συγκρίσιμες ηλεκτρονικές υπηρεσίες, πρέπει να διερευνηθούν με τον ίδιο τρόπο και να ενσωματωθούν στην ανάλυση. Η συμπεριφορά και οι δραστηριότητές τους για την ικανοποίηση της ζήτησης των χρηστών είναι υψίστης σημασίας για τον καθορισμό των δικών τους στρατηγικών στόχων. Ως εκ τούτου, όλοι οι σχετικοί πάροχοι ηλεκτρονικών υπηρεσιών θα πρέπει να αναλύονται - στο μέτρο του δυνατού - όσον αφορά στους στόχους, στις στρατηγικές και στις ικανότητές τους.

Το αποτέλεσμα της εσωτερικής ανάλυσης μπορεί να μεταφερθεί σε μια ανάλυση των ισχυρών-αδύναμων σημείων του οργανισμού, υποδεικνύοντας τον δυνητικό αντίκτυπο ικανότητας-έλξης που μπορεί να δημιουργήσει η υπάρχουσα οργάνωση Η.Δ. μέσα στη σφαίρα επιρροής της. Όσον αφορά στην ανάλυση της ζήτησης, οι ανάγκες των ενδιαφερομένων, οι απαιτήσεις και η συμπεριφορά τους πρέπει να διερευνηθούν, διότι αυτές επηρεάζουν θεμελιωδώς τη ζήτηση. Αυτό το βήμα αποσκοπεί στη δημιουργία διαφάνειας προκειμένου να υπάρξει μια προσέγγιση προσανατολισμένη στους ενδιαφερόμενους, λαμβάνοντας υπόψη τις ειδικές απαιτήσεις τους. Κατά την εξέταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης, ο στόχος της έρευνας είναι να προσδιορίσει τις συνθήκες που έχουν άμεση ή έμμεση επίδραση στον οργανισμό. Τα ευρήματα της περιβαλλοντικής ανάλυσης και της ανάλυσης της ζήτησης συνοψίζονται σε μια ανάλυση ευκαιριών-κινδύνων, αναδεικνύοντας τις δυνατότητες για την ανάπτυξη επιρροών επάρκειας-ώθησης.

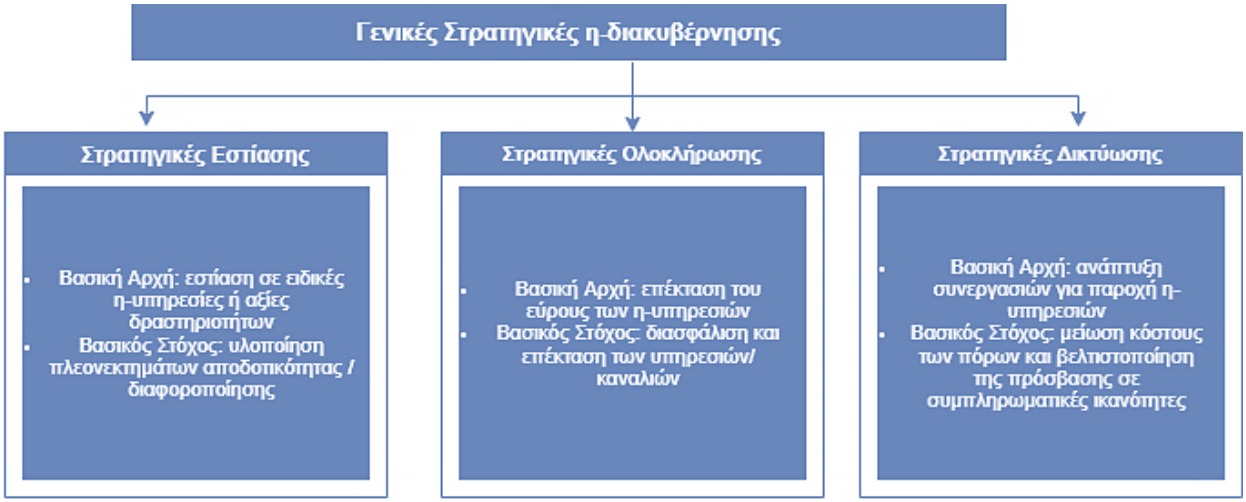
Τέλος, η σύγκριση της ανάλυσης ευκαιριών-κινδύνων και πλεονεκτημάτων-αδυναμιών επιτρέπει μια ουσιαστική αξιολόγηση της κατάστασης του οργανισμού από εσωτερική και εξωτερική οπτική. Αυτές οι πληροφορίες εδραιώνουν μια ορθολογική και περιεκτική βάση για την επιλογή των θεμελιωδών στρατηγικών επιλογών για το σύστημα Η.Δ..

Το τρίτο στάδιο είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής για την Η.Δ.. Τα αποτελέσματα των προηγούμενων αναλύσεων σχετικά με την κατάσταση του οργανισμού, επιτρέπουν τον προσδιορισμό της επιδιωκόμενης στρατηγικής για την Η.Δ.. Για το σκοπό αυτό, είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε τις δυνατές στρατηγικές επιλογές Η.Δ. ώστε να πραγματοποιηθεί μια πλήρης αξιολόγηση και να καθοριστεί η τελική στρατηγική.

Σύμφωνα με τον Porter, στον οποίο έχουμε ήδη αναφερθεί, υπάρχουν γενικές στρατηγικές της αγοράς και στρατηγικές των ανταγωνιστών τις οποίες ακολουθούν με συνέπεια οι επιτυχημένοι οργανισμοί. Αν μεταφερθούμε στο περιβάλλον Η.Δ., αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη του δημοσίου πρέπει να εξετάζουν τις στρατηγικές ζήτησης και παροχής, προκειμένου να επιτύχουν ένα βιώσιμο αποτέλεσμα για την Η.Δ.. Σε αυτό το πλαίσιο, οι στρατηγικές ζήτησης αναφέρονται στις διαδικασίες που ένας οργανισμός επιλέγει για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων και οι στρατηγικές παρόχου, αναφέρονται στην εστίαση που έχει ένας οργανισμός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι στρατηγικές ζήτησης ασχολούνται κατά κύριο λόγο με το ζήτημα του ποιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες πρέπει να παρέχονται και σε ποιους ενδιαφερόμενους θα πρέπει να απευθύνονται. Ενώ, οι στρατηγικές παρόχων αποσκοπούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της καλύτερης αποδοτικότητάς σε σχέση με τους άλλους παρόχους ή μέσω της διαφοροποίησης της προσφοράς ηλεκτρονικών υπηρεσιών από εκείνη άλλων παρόχων. Ως εκ τούτου, είναι λογικό να ακολουθήσουμε μία από τις τρεις καθιερωμένες στρατηγικές επιλογές, οι οποίες συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα:

Εικόνα 3.8 Γενικές Στρατηγικές Η.Δ.



Πηγή: Electronic Business, Wirtz, 2013b

Αναλυτικότερα:

- *Στρατηγικές Εστίασης*: στο πλαίσιο μιας στρατηγικής εστίασης, ένα σύστημα Η.Δ. ορίζεται σε μια συγκεκριμένη περιοχή ή ένα σύνολο ηλεκτρονικών υπηρεσιών, στο οποίο ο οργανισμός προσπαθεί να επιτύχει ηγετική θέση στον τομέα του. Αυτή η μορφή στρατηγικής επιτρέπει την απόκτηση πλεονεκτημάτων απόδοσης ή διαφοροποίησης. Μια στρατηγική εστίασης μπορεί να έχει νόημα σε σύνθετα και καινοτόμα

περιβάλλοντα, εάν οι βασικές ικανότητες του οργανισμού διευκολύνουν τη διεκδίκηση μιας ηγετικής θέσης. Αυτή η στρατηγική επιλογή μπορεί, για παράδειγμα, να θεωρηθεί ως μεταβατικό βήμα για τις δημόσιες αρχές που μόλις ξεκίνησαν με την Η.Δ. και επιθυμούν ταχύτατα να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένες ανάγκες των ενδιαφερομένων.

- *Στρατηγικές Ενσωμάτωσης*: οι στρατηγικές ενσωμάτωσης - σε αντίθεση με τις στρατηγικές εστίασης - στοχεύουν στην επέκταση της εμβέλειας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά, μέσω της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, είτε μέσω της συνεργασίας με εξωτερικούς παρόχους. Αυτή η στρατηγική επιλογή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αξιοποιήσει τις υπάρχουσες βασικές ικανότητες ενός οργανισμού και να μειώσει την εξάρτησή του από άλλους παρόχους. Στην περίπτωση της Η.Δ., οι στρατηγικές ενσωμάτωσης ασχολούνται κυρίως με την οριζόντια ολοκλήρωση, επεκτείνοντας το φάσμα ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε διάφορους τομείς του οργανισμού. Μια επιτυχημένη στρατηγική, η οποία έχει υποστηριχθεί από τον J.Kotter και έχει βρει εφαρμογή στην προσπάθεια του ελληνικού κράτους για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, είναι αυτή των «μικρών νικών». Οι μικρές νίκες ορίζονται συνήθως ως ευκαιρίες που απαιτούν ελάχιστη επένδυση χρόνου και πόρων και μπορούν να αποφέρουν θετικά οφέλη. Βέβαια ελλοχεύει ο κίνδυνος, να γίνουν κάθε άλλο παρά γρήγορα και μπορούν να αποσπάσουν την προσοχή από τους αρχικούς στόχους της πρωτοβουλίας. Ο Kotter περιγράφει μια βραχυπρόθεσμη επιτυχία ως ορόσημο ή γεγονός που ολόκληρη η ομάδα θα συμφωνούσε ότι είναι «τεράστιο» και συμβάλλει στην υλοποίηση του οράματος της αλλαγής (Kotter J. P., 2012).
- *Στρατηγικές Δικτύωσης*: η βασική αρχή των στρατηγικών δικτύωσης είναι η διασύνδεση δύο ή περισσότερων οργανισμών που συνεργάζονται από κοινού σε μια συγκεκριμένη υπηρεσία ή διαδικασία. Αυτές οι συνεργασίες μπορούν να λειτουργήσουν σε οριζόντιο, κάθετο και πλευρικό επίπεδο. Η συνεργασία σε οριζόντιο επίπεδο ορίζει μια στρατηγική συμμαχία, ενώ οι κάθετες ή οι πλευρικά προσανατολισμένες συνεργασίες δημιουργούν στρατηγικά δίκτυα. Σε όλες τις περιπτώσεις οι οργανισμοί παραμένουν νομικά ανεξάρτητοι.

Οι στρατηγικές δικτύωσης επιτρέπουν στους οργανισμούς να επωφελούνται από τις στρατηγικές εστίασης και ενσωμάτωσης. Πρώτον, επειδή οι διάφοροι εταίροι του δικτύου μπορούν να επικεντρωθούν, να αναπτύξουν και να συνεισφέρουν τις βασικές τους δεξιότητες και δεύτερον, επειδή η δομή του δικτύου υποστηρίζει την

ενσωμάτωση επιδέξιων και εξειδικευμένων παρόχων υπηρεσιών. Επιπλέον, οι στρατηγικές δικτύωσης επιτρέπουν στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται καλύτερα στον αυξανόμενο ρυθμό καινοτομίας, δεδομένου ότι τις υπηρεσίες ή την ανάπτυξη προϊόντων μπορούν να τις επωμισθούν διάφοροι εταίροι.

Εκτός από τις ευκαιρίες, οι στρατηγικές δικτύωσης φέρουν επίσης και κινδύνους, όπως η απώλεια τεχνογνωσίας, ή η αποδέσμευση εταίρων, ή η απρόβλεπτη συμπεριφορά ανταγωνιστικών οργανισμών. Εκτός αυτού, τα δίκτυα τείνουν να είναι ασταθή, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα μεταξύ των εμπλεκομένων οργανισμών και μπορεί να περιπλέξει μακροπρόθεσμα τη συνεργασία μεταξύ τους.

Συνοψίζοντας, οι στρατηγικές εστίασης, ενσωμάτωσης και δικτύωσης έχουν πολλαπλά πλεονεκτήματα, αλλά μπορούν επίσης να δημιουργήσουν προβλήματα και δυσκολίες εάν δεν εφαρμοστούν ορθολογικά. Ως εκ τούτου, η ανάδειξη και η αξιολόγηση στρατηγικών επιλογών πρέπει να βασίζεται σε μια τρέχουσα, περιεκτική ανάλυση της κατάστασης και να διεξάγεται με άκρα επιμέλεια, λαμβάνοντας υπόψη τους σχετικούς και κατάλληλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Αυτό είναι το θεμέλιο για την επιλογή στρατηγικής Η.Δ..

Έχοντας διαμορφώσει τη στρατηγική Η.Δ., το επόμενο βήμα είναι η υλοποίηση της. Σε αυτό το βήμα υλοποιείται η στρατηγική που έχει επιλεγεί και οι στόχοι που έχουν τεθεί. Οι φάσεις που σχετίζονται με αυτό το βήμα είναι ο σχεδιασμός, η εκτέλεση και ο έλεγχος.

Η διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής είναι μια διεπιστημονική και δι-ιεραρχική διαδικασία. Ο συντονισμός της απαιτεί μια προσέγγιση σε πολλαπλά επίπεδα, τα οποία διατρέχουμε με συνεχείς επαναλήψεις. Παρόλο που η επιστημονική βιβλιογραφία για την εφαρμογή της στρατηγικής παρουσιάζει διαφορετικές προσεγγίσεις για το θέμα αυτό, αυτές διαφέρουν κυρίως όσον αφορά στα επιμέρους στοιχεία τους, αλλά γενικά βασίζονται σε ένα μάλλον παρόμοιο πρότυπο χρονοδιαγράμματος. Στο πλαίσιο της Η.Δ., η υποδιαίρεση της διαδικασίας εφαρμογής της στρατηγικής της στις τρεις κλασικές φάσεις, σχεδιασμός, εκτέλεση και έλεγχος αποδεικνύεται χρήσιμος.

Η φάση σχεδιασμού χρησιμεύει για τον προσδιορισμό των στόχων-κλειδιών της εφαρμογής της στρατηγικής Η.Δ.. Εκτός από τις λεπτομέρειες της διαδικασίας εφαρμογής, εκτιμώνται σε αυτή τη φάση στοιχεία σε σχέση με τον προϋπολογισμό, τις προθεσμίες, τα χρονοδιαγράμματα, τους πόρους και τα ορόσημα. Υπάρχουν διάφορα εργαλεία, όπως διαγράμματα δικτύου ή λεπτομερή προγράμματα ροής εργασιών, για την υλοποίηση αυτών των σχεδίων. Λόγω της συνήθως εκτεταμένης προγραμματιστικής προσπάθειας που συνδέεται με την υλοποίηση ή την εφαρμογή εννοιών στρατηγικής για την Η.Δ., ο αποτελεσματικός

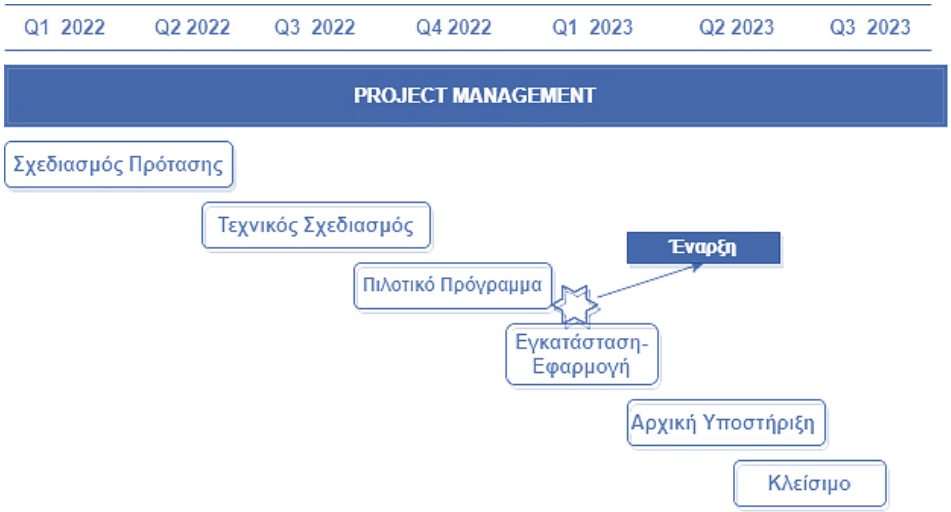
χειρισμός αυτού του θέματος συνήθως απαιτεί επαρκή υποστήριξη από τις Τ.Π.Ε.. Ως εκ τούτου, πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι αντίστοιχοι πόροι.

Με την ολοκλήρωση της φάσης σχεδιασμού, η εφαρμογή της στρατηγικής Η.Δ. εισέρχεται στη φάση εκτέλεσης. Εδώ πρέπει να γνωστοποιηθούν πρώτα οι στρατηγικοί στόχοι και η αντίστοιχη προσέγγιση για τον τρόπο εφαρμογής τους. Η έγκαιρη ενημέρωση των εμπλεκόμενων μπορεί να αυξήσει την αποδοχή της επιδιωκόμενης στρατηγικής Η.Δ. εκ μέρους τους.

Μόλις δημιουργηθούν οι βασικές δομές για την υλοποίηση της στρατηγικής, πρέπει να συγκεντρωθεί η ομάδα έργου, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει και το κατάλληλα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό πάνω σε θέματα τεχνολογίας, στην οποία έχει ανατεθεί η εκτέλεση των σχεδίων εφαρμογής της στρατηγικής Η.Δ.. Η ουσιαστική διαδικασία της φάσης εκτέλεσης είναι η εφαρμογή στον δημόσιο οργανισμό των σχεδίων υλοποίησης της στρατηγικής Η.Δ.. Αυτό το στάδιο της διαδικασίας αντανακλά τη μετάβαση από τον σχεδιασμό στη φάση εκτέλεσης.

Η αξιολόγηση του βαθμού υλοποίησης της στρατηγικής Η.Δ., είναι το αντικείμενο ελέγχου της τελικής φάσης. Στο πλαίσιο αυτό, τα ενδιάμεσα αποτελέσματα και η πρόοδος του έργου πρέπει να μετριούνται διαρκώς και να εξετάζονται κριτικά. Εάν δεν έχει επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, είναι απαραίτητο να επαναληφθούν συγκεκριμένα τμήματα των έργων. Η επιτυχής πρόοδος του έργου απαιτεί εκτεταμένη διαχείρισή του σε επίπεδο ηγεσίας σε όλες τις σχετικές φάσεις. Το επόμενο σχήμα παρουσιάζει ένα υποδειγματικό σχέδιο υλοποίησης της Η.Δ..

Γράφημα 3.3 Υπόδειγμα σχεδίου ανάπτυξης της Στρατηγικής για την Η.Δ.

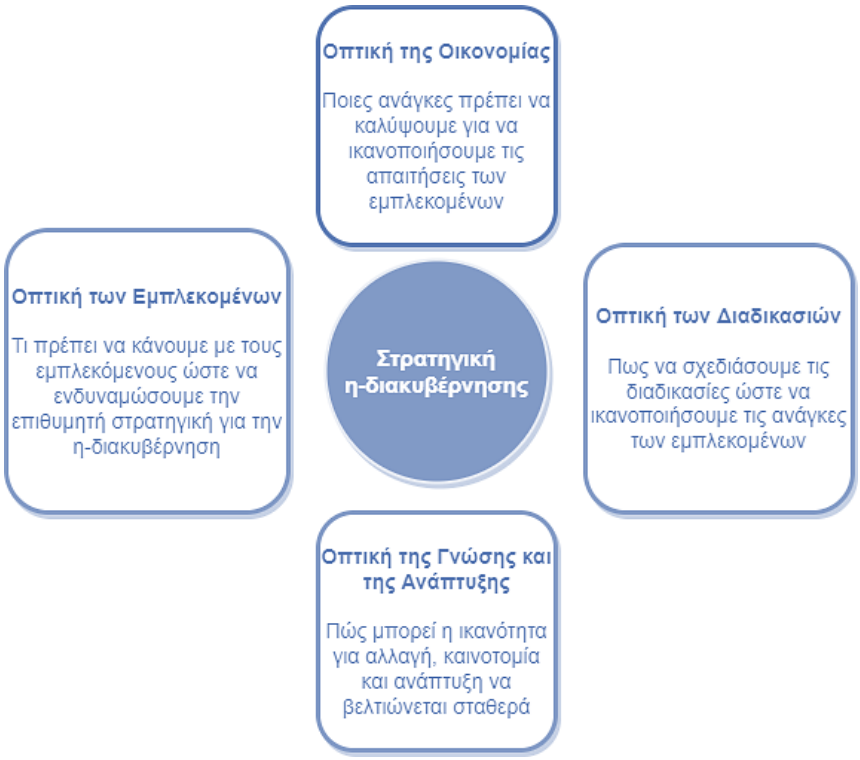


Πηγή: Electronic Business, Wirtz, 2013b

Οι φάσεις που εμφανίζονται στο υποδειγματικό σχέδιο εφαρμογής της στρατηγικής για την Η.Δ. εξηγούνται εν συντομία παρακάτω. Η φάση του εννοιολογικού σχεδιασμού καλύπτει τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη σύλληψη του έργου της Η.Δ.. Η φάση του τεχνικού σχεδιασμού στοχεύει στην κατάρτιση του τεχνικού σχεδίου που αντιπροσωπεύει την αρχικά καθορισμένη σύλληψη. Στην πιλοτική φάση, αναπτύσσεται το πρωτότυπο του συστήματος Η.Δ.. Μετά την επιτυχή δοκιμή του πρωτότυπου, ο «πιλότος» επεκτείνεται και εφαρμόζεται σε άλλα τμήματα του οργανισμού. Το «go-live» καθορίζει το χρονικό σημείο κατά το οποίο ενεργοποιείται το νέο σύστημα, ενώ η υποστήριξη «after go-live» είναι μια συγκεκριμένη χρονική περίοδος κατά την οποία παρέχεται ειδική υποστήριξη στους υπαλλήλους του οργανισμού. Η φάση κλεισίματος καθορίζει το επίσημο τέλος του έργου και την ολοκλήρωσή του.

Προκειμένου να αποτυπώνονται συστηματικά όλες οι διαστάσεις της στρατηγικής διαχείρισης της Η.Δ., απαιτείται να εφαρμοστεί μια μέθοδος αξιολόγησης μέσω βαθμολόγησης για την παρακολούθηση σχετικών παραμέτρων. Το παρακάτω σχήμα παρέχει ένα υπόδειγμα διαστάσεων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης.

Εικόνα 3.9 Διαστάσεις αξιολόγησης της Στρατηγικής για την Η.Δ.



Πηγή: Electronic Business, Wirtz, 2013b

Ένας πίνακας βαθμολόγησης της στρατηγικής Η.Δ. επιτρέπει την αξιολόγηση της απόδοσής της, λαμβάνοντας υπόψη παλαιότερα καθορισμένες διαστάσεις, οι οποίες μετριούνται μέσω περιορισμένου αριθμού δεικτών. Υπάρχουν τέσσερεις διαστάσεις, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη της μεθόδου βαθμολογίας για την Η.Δ., η χρηματοδότηση, η διαδικασία, η γνώση και η ανάπτυξη, και η άποψη των ενδιαφερομένων.

Στη διάσταση της χρηματοδότησης εξετάζουμε συγκεκριμένους στόχους επενδύσεων και περικοπής κόστους που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στη στρατηγική Η.Δ., προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των ενδιαφερομένων. Η διάσταση της διαδικασίας αφορά στον στρατηγικό σχεδιασμό των διαδικασιών Η.Δ. κατά τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των αντίστοιχων ενδιαφερόμενων φορέων. Όσον αφορά στη γνώση και στην ανάπτυξη, μια στρατηγική Η.Δ. πρέπει να παρέχει μια σαφή κατευθυντήρια γραμμή για τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις ώστε να διασφαλιστεί η μελλοντική επέκτασή της. Τέλος, είναι απαραίτητο να έχουμε ένα σαφές όραμα για το τι χρειάζεται να κάνουμε για τους ενδιαφερόμενους, ώστε να υποστηρίξουν την επιθυμητή στρατηγική Η.Δ..

Εξίσου σημαντικοί παράγοντες για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία των συστημάτων Η.Δ. είναι οι πόροι, οι οποίοι παίζουν κεντρικό ρόλο στη δημιουργία υπηρεσιών, καθώς και οι ικανότητες των στελεχών, η διαχείριση των οποίων καθορίζει τις δυνατότητες της δημόσιας αρχής να δημιουργεί προστιθέμενη αξία για τους ενδιαφερόμενους.

3.2.3.4.2.3 Ανοικτή Διακυβέρνηση στο πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Το θέμα της ανοιχτής διακυβέρνησης, που αναφέρεται στο άνοιγμα του κράτους και της διοίκησης στην οικονομία και στον πληθυσμό, έχει λάβει ιδιαίτερη προβολή τα τελευταία χρόνια (Wirtz & Schmitt, 2015, σ.σ. 46-54). Βασικός μοχλός για την αυξανόμενη δημοτικότητά της στην επιστήμη και στη δημόσια διοίκηση ήταν η πρωτοβουλία της κυβέρνησης Obama για τη διαφάνεια και την ανοικτή διακυβέρνηση (Evans & Campos, 2012, σ.σ. 172-203) (Lee & Kwak, 2012, σ.σ. 492-503). Η παγκόσμια σημασία της υπογραμμίζεται από την ίδρυση το 2011 της Open Government Partnership, η οποία περιλαμβάνει 76 χώρες μέλη, 106 τοπικές κυβερνήσεις, καθώς και χιλιάδες οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών[29].

Ο πυρήνας αυτής της πρωτοβουλίας ήταν να δημιουργηθεί μια διαφανής, συμμετοχική και συνεργατική διακυβέρνηση με τη συμμετοχή των δημόσιων φορέων σε διαδικασίες δημόσιας πολιτικής και δημόσιας διοίκησης. Η αλλαγή αυτή θα πρέπει να οδηγήσει σε

[29] https://www.opengovpartnership.org/our-members/ (ημ/νια πρόσβασης 26-07-21)

αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες διοικητικές διαδικασίες και να προετοιμάσει τη διακυβέρνηση για τις ψηφιακές προκλήσεις (Wirtz & Birkmeyer, 2015, σ.σ. 381-396).

Η βασική ιδέα πίσω από την έννοια της ανοικτής διακυβέρνησης, ότι δηλαδή τα δεδομένα του δημόσιου τομέα πρέπει να είναι διαθέσιμα, δεν είναι ούτε νέα ούτε πρωτοποριακή. Αυτές οι σκέψεις μπορούν να αναχθούν στο παρελθόν στο πλαίσιο της ελευθερίας της πληροφόρησης, της καταπολέμησης της διαφθοράς ή των προηγούμενων πρωτοβουλιών διαφάνειας (Nam, 2012, σ.σ 346-368). Ο πρόεδρος των Η.Π.Α. Τόμας Τζέφερσον, για παράδειγμα, δήλωσε ήδη το 1789 ότι ένας ορισμένος βαθμός διαθεσιμότητας και διαφάνειας είναι απαραίτητος για μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών και κυβέρνησης (Yagoda, 2010, σ.σ. 273-306).

Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες που προσφέρουν οι Ψ.Τ. για τη δημιουργία συμμετοχικού, συνεργατικού διαλόγου μεταξύ των πολιτικών και των πολιτών (Evans & Campos, 2012, σ.σ. 172-203), παρουσιάζονται πολλαπλές ευκαιρίες σε διάφορους τομείς, όπως η δημόσια πολιτική, το δημόσιο μάνατζμεντ, η διακυβέρνηση, η οικονομία και η επιστήμη.

Η έννοια της Ανοιχτής Διακυβέρνησης τυγχάνει ενός συνεχώς αυξανόμενου ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος και αποτελεί ένα σχετικά νέο ερευνητικό πεδίο που βρίσκεται σε συνεχή διαδικασία προσδιορισμού και έτσι το περιεχόμενο και η κατεύθυνσή του αφήνουν περιθώρια για ερμηνεία. Αυτή η κατάσταση γίνεται σαφής όταν εξετάζουμε τους δημοφιλείς ορισμούς για την ανοικτή διακυβέρνηση, οι οποίοι παρουσιάζονται παρακάτω:

- Η ανοιχτή και ευαισθητοποιημένη διακυβέρνηση αναφέρεται στη διαφάνεια των κυβερνητικών δράσεων, στην προσβασιμότητα των κυβερνητικών υπηρεσιών και πληροφοριών και στην ανταπόκριση της κυβέρνησης στις νέες ιδέες, απαιτήσεις και ανάγκες (OECD, 2009, σ. 113).
- Η ανοιχτή διακυβέρνηση ενεργεί ως ομπρέλα για πολλές διαφορετικές ιδέες και έννοιες. Ο στενός ορισμός της ανοικτής διακυβέρνησης συνίσταται στη διαφάνεια, τη συμμετοχή και τη συνεργασία του κράτους προς τρίτους παράγοντες όπως η οικονομία ή οι πολίτες (Geiger & von Lucke, 2012, σ.σ . 265-278).
- Η ευρύτερη πρόσβαση σε κρατικά δεδομένα και άλλα έγγραφα, η ικανότητα συμβολής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο κρατικών υπηρεσιών και η δυνατότητα υπεύθυνης δέσμευσης με την ηγεσία μιας κρατικής υπηρεσίας σε τέτοιες διαδικασίες είναι βαθμιαία πιο δημοκρατικές ενέργειες που βρίσκονται στην καρδιά του ανοικτού διακυβερνητικού οράματος (Harrison et al., 2012, σ.σ. 83-97).

- Η ανοικτότητα της διακυβέρνησης είναι ο βαθμός στον οποίο οι πολίτες μπορούν να παρακολουθήσουν και να επηρεάσουν τις κυβερνητικές διαδικασίες μέσω της πρόσβασης σε κρατικές πληροφορίες και πρόσβασης σε χώρους λήψης αποφάσεων (Meijer, Curtin, & Hillebrandt, 2012, σ.σ. 10-29).
- Η ανοιχτή διακυβέρνηση είναι ευρέως κατανοητή ως η μόχλευση των τεχνολογιών της πληροφορίας για τη δημιουργία συμμετοχικού, συνεργατικού διαλόγου μεταξύ των πολιτικών και των πολιτών (Evans & Campos, 2012, σ.σ. 172-203).
- Η ανοικτή διακυβέρνηση είναι μια πολύπλευρη, πολιτική και κοινωνική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει ιδιαίτερα διαφανή, συνεργατική και συμμετοχική δράση από την κυβέρνηση και τη διοίκηση (Wirtz & Birkmeyer, 2015, σ.σ. 381-396).

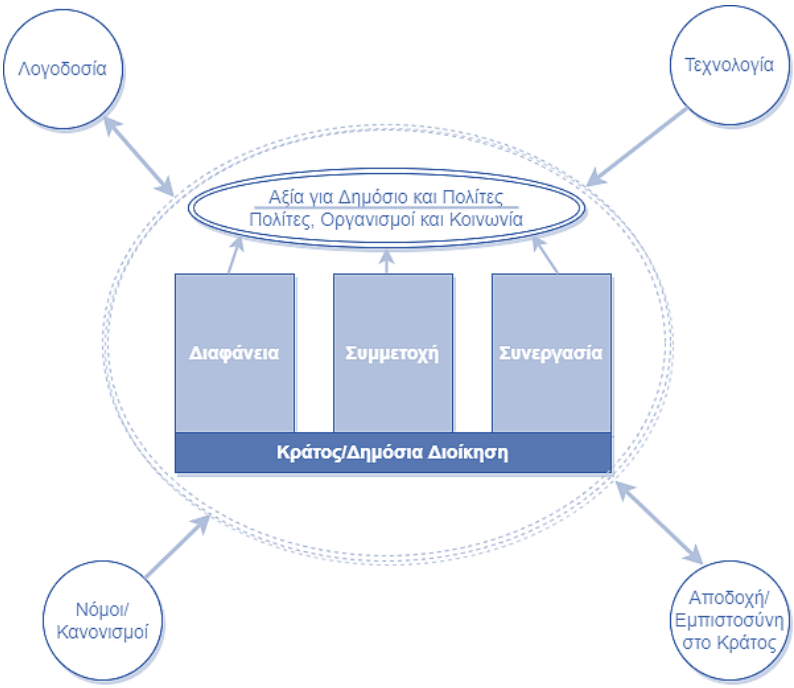
Ο Ο.Ο.Σ.Α. περιγράφει την ανοιχτή διακυβέρνηση ως μια έννοια που περιλαμβάνει τη διαφάνεια, την προσβασιμότητα και την ανταπόκριση που αφορά σε κρατικές πληροφορίες και δράσεις. Η προσέγγιση των Geiger και von Lucke, που βλέπουν την ανοιχτή διακυβέρνηση ως διαφάνεια, συμμετοχή και συνεργασία που ενθαρρύνει την ιδέα μεταξύ κράτους και τρίτων, κινείται προς την ίδια κατεύθυνση, παρόλα αυτά διαφοροποιείται. Ο ορισμός των Harrison κ.ά. επικεντρώνεται στην πρόσβαση και στη συμμετοχή των δημόσιων φορέων στις κυβερνητικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και δράσεων. Οι Meijer κ.ά. συνδέουν την ανοικτή διακυβέρνηση με την παρακολούθηση και τον επηρεασμό των κρατικών διαδικασιών μέσω επαρκούς πρόσβασης στις διαδικασίες πληροφόρησης και λήψης αποφάσεων. Οι Evans και Campos τονίζουν τις τεχνολογικές πτυχές και επομένως βλέπουν την ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας ως βασικό παράγοντα και οδηγό για την ανοικτή διακυβέρνηση. Τέλος οι Wirtz και Birkmeyer προσεγγίζουν την ανοικτή διακυβέρνηση περισσότερο εννοιολογικά και θεωρούν ότι πρόκειται για μια πολύπλευρη διαδικασία, η οποία απαιτεί διάφανη, συμμετοχική και συνεργατική κρατική δράση.

Εφόσον, όπως γίνεται αντιληπτό, η ανοιχτή διακυβέρνηση σχετίζεται περισσότερο με φιλοσοφικές και κοινωνικές διαστάσεις και κινείται σε ένα μετα-επίπεδο σε σχέση με την Η.Δ., η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως μια σύγχρονη μορφή διακυβέρνησης, από λειτουργική και τεχνική προοπτική, που θέτει τη βάση για ανοιχτή διακυβέρνηση, συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να την περιγράψουμε ως μια πολύπλευρη, πολιτική και κοινωνική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει ιδιαίτερα διάφανη, συνεργατική και συμμετοχική δράση από το κράτος και τη διοίκηση.

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση τους, οι Wirtz και Birkmeyer διαμόρφωσαν ένα ανοιχτό πλαίσιο διακυβέρνησης που χρησιμεύει ως κατευθυντήρια γραμμή για την

περιγραφή της έννοιας της ανοιχτής διακυβέρνησης. Το πλαίσιο αυτό οποίο αποτελείται από έναν πυρήνα, που περιλαμβάνει τους τρεις πυλώνες της ανοιχτής διακυβέρνησης, διαφάνεια, συμμετοχή και συνεργασία και ένα εξωτερικό μέρος, που περιλαμβάνει τη λογοδοσία των εξωτερικών παραγόντων, την τεχνολογία, την αποδοχή και την εμπιστοσύνη στη διακυβέρνηση, τους κανονισμούς και το δίκαιο.

Εικόνα 3.10 Το πλαίσιο της Ανοιχτής Διακυβέρνησης



Πηγή: Open Government: Origin, Development, and Conceptual Perspectives, Wirtz και Birkmeyer, 2015

Η διαφάνεια είναι μία από τις πιο συχνά αναφερόμενες πτυχές της ανοικτής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τους van Dooren κ.ά., η διαφάνεια αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία, τη συστηματική και έγκαιρη ροή πληροφοριών, τον αποτελεσματικό ρόλο του νομοθέτη και τον αποτελεσματικό ρόλο της κοινωνίας των πολιτών με τη χρήση των μέσων ενημέρωσης και των μη κυβερνητικών οργανώσεων (van Dooren et al., 2012, σ.σ. 489-508). Σε αυτό το πλαίσιο, η διαφάνεια απαιτεί επαρκή πρόσβαση του κοινού στην πληροφόρηση και επομένως αυτό αποτελεί ένα άλλο βασικό στοιχείο της διαφάνειας (Dawes, 2010, σ.σ. 377-383).

Η συμμετοχή είναι ένα άλλο ουσιαστικό μέρος της ανοικτής διακυβέρνησης, που σημαίνει ότι οι δημόσιοι φορείς εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων της δημόσιας πολιτικής και διοίκησης μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών. Αυτό ενθαρρύνει τη δημόσια δέσμευση και

αυξάνει το πλήθος των κρατικών αποφάσεων, που έχουν προκύψει ως αποτέλεσμα της ενεργούς συμμετοχής και εμπλοκής όλων των φορέων.

Ο τρίτος πυλώνας της ανοικτής διακυβέρνησης είναι η συνεργασία. Σε σύγκριση με τη διαφάνεια και τη συμμετοχή, μέχρι στιγμής η συνεργασία δε συνδέεται άμεσα με τη δημοκρατική πολιτική θεωρία (Harrison et al., 2012, σ.σ. 83-97). Η συνεργασία στοχεύει στην ενεργό συμμετοχή των δημόσιων φορέων στις διοικητικές διαδικασίες και στην αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τους σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης, καθώς και με τους πολίτες και τους ιδιωτικούς οργανισμούς.

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, η δημόσια αξία περιγράφει την αξία που το κράτος συνεισφέρει στους πολίτες, στους οργανισμούς και στην κοινωνία και, ως εκ τούτου, περιγράφει το πώς οι δημόσιες δραστηριότητες συμβάλλουν στο κοινό καλό. Οι τρεις πυλώνες της ανοικτής διακυβέρνησης στοχεύουν στη δημιουργία και στην αύξηση της δημόσιας αξίας, που είναι ο βασικός στόχος της ιδέας της ανοιχτής διακυβέρνησης, καθώς επηρεάζουν σημαντικά τις σχέσεις μεταξύ κρατών, πολιτών και επιχειρήσεων. Η διαφάνεια, η ενεργός συμμετοχή και η αποτελεσματική συνεργασία ενισχύουν τη σχέση μεταξύ κράτους και ενδιαφερομένων (Geiger & von Lucke, 2012, σ.σ. 265-278).

Αυτός ο πυρήνας της ανοικτής διακυβέρνησης επηρεάζεται συνεχώς από τη λογοδοσία, την τεχνολογία, τους κανονισμούς και το δίκαιο, καθώς και την αποδοχή και την εμπιστοσύνη στο κράτος. Η λογοδοσία αποτελεί ζωτικό παράγοντα δεδομένου ότι μια δημόσια διοίκηση, η οποία λογοδοτεί και αντιμετωπίζει υπεύθυνα τις ενέργειες και τις αποφάσεις της, μπορεί να θεωρηθεί ως προϋπόθεση για τη δημοκρατική και τη χρηστή διακυβέρνηση. Για τον λόγο αυτό, η λογοδοσία θεωρείται κεντρικό στοιχείο της δημοκρατικής διακυβέρνησης (Shkabatur, 2012, σ.σ. 79-140).

Η τεχνολογία είναι ένας από τους κρίσιμους εξωτερικούς παράγοντες για την ανοικτή διακυβέρνηση. Οι τεχνολογίες του διαδικτύου και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για παράδειγμα, είχαν σημαντικό αντίκτυπο στη σχέση μεταξύ κράτους και εμπλεκόμενων. Η διαθεσιμότητα σχετικών πληροφοριών μέσω σύγχρονων Τ.Π.Ε. αύξησε τον αριθμό των ενημερωμένων ενδιαφερόμενων, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στις διοικητικές διαδικασίες.

Επιπλέον, η αποδοχή και η εμπιστοσύνη είναι σημαντικοί παράγοντες για την ανοικτή διακυβέρνηση. Στο πλαίσιο αυτό, οι Wirtz και Birkmeyer αντιλαμβάνονται την αποδοχή ως τον βαθμό στον οποίο οι πολίτες συμφωνούν με τη στρατηγική για την ανοικτή διακυβέρνηση και τα κρατικά εργαλεία για την εφαρμογή της και την εμπιστοσύνη ως εμπιστοσύνη των πολιτών στο έργο του κράτους (Wirtz & Birkmeyer, 2015, σ.σ. 11-12). Η διαφάνεια και η

πρόσβαση στην πληροφόρηση θεωρείται ότι υποστηρίζουν την αποδοχή (Pollo, 2012, σ.σ. 35-40), ενώ η συμμετοχή και η συνεργασία ότι αυξάνουν την εμπιστοσύνη, καθώς επιτρέπουν στους φορείς να συμμετέχουν στις διοικητικές ενέργειες (Mergel, 2012, σ.σ. 281-292).

Οι κανονισμοί και οι νόμοι ορίζουν το αναγκαίο πλαίσιο για μια επιτυχή ανοικτή διακυβέρνηση, διότι κάθε διοικητική δράση απαιτεί και υποκρύπτει ένα συγκεκριμένο σύστημα κανόνων. Θεωρώντας ότι η ανοιχτή διακυβέρνηση είναι ένα υπερεθνικό ζήτημα και ότι κάθε χώρα έχει τους δικούς της νόμους, οι έννοιες και τα συστήματα ανοικτής διακυβέρνησης μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των διάφορων χωρών. Αυτή η κατά κράτος εξειδίκευση της νομοθεσίας, μπορεί να επηρεάσει δραματικά τον τρόπο εφαρμογής της ανοιχτής διακυβέρνησης.

Αν και η ανοικτή διακυβέρνηση, όπως προκύπτει από τα παραπάνω, είναι μάλλον μια φιλοσοφία ή μια στρατηγική για την αύξηση της δημόσιας αξίας μέσω διάφανης, συμμετοχικής και συνεργατικής δράσης του κράτους, η Η.Δ. ασχολείται με τον χειρισμό των διοικητικών διαδικασιών με ψηφιακές τεχνολογίες. Ωστόσο, και οι δύο έννοιες είναι υποχρεωτικές και αλληλοεξαρτώμενες - προκειμένου η διακυβέρνηση να γίνει πιο διάφανη, πιο συμμετοχική, πιο συνεργατική και πιο αποτελεσματική - καθώς η Η.Δ. παρέχει την απαιτούμενη τεχνολογική προσέγγιση και η ανοιχτή διακυβέρνηση παρέχει το απαραίτητο εννοιολογικό πλαίσιο. Θα εστιάζαμε λοιπόν, στην Η.Δ. χωρίς ιδιαίτερη αναφορά στην έννοια της ανοιχτής διακυβέρνησης, έχοντας παράλληλα υπόψη ότι ένα σύστημα Η.Δ. θα πρέπει πάντα να προσπαθεί να υλοποιήσει τους στόχους της ανοικτής διακυβέρνησης. Εντέλει, η ηλεκτρονική και η ανοικτή διακυβέρνηση μάλλον θα πρέπει να θεωρηθούν συμπληρωματικές έννοιες.

Όπως αναφέραμε στις προηγούμενες ενότητες, η έξυπνη και καινοτόμος χρήση των Ψ.Τ. στο πλαίσιο της Η.Δ. μπορεί να καταστήσουν τη δημόσια διοίκηση αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη. Ωστόσο, η εφαρμογή και η χρήση τους - σε σύγκριση με την παραδοσιακή προσέγγιση - απαιτούν νέες μορφές επιχειρηματικών μοντέλων για την παροχή υπηρεσιών, τα οποία παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα.

3.2.3.4.2.4 Επιχειρησιακά Μοντέλα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Τα επιχειρησιακά μοντέλα είναι ένα σημαντικό θέμα στο χώρο του μάνατζμεντ και των επιχειρήσεων. Στους τομείς αυτούς, ο όρος επιχειρησιακό μοντέλο συνδέεται στενά με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς η διαχείριση των επιχειρησιακών μοντέλων και η επιτυχία του οργανισμού συμβαδίζουν.

Αυτός ο σπουδαίος ρόλος που αποδίδεται στα επιχειρησιακά μοντέλα συνδέεται ιδιαίτερα με τις σημαντικές αλλαγές στις συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού. Η

ψηφιοποίηση, η παγκοσμιοποίηση, οι απορυθμίσεις, η οικονομική ολοκλήρωση - για να αναφέρουμε μερικά - έχουν οδηγήσει σε πιο δυναμικές, πιο ανταγωνιστικές και πιο σύνθετες αγορές. Η κατάσταση αυτή υποχρεώνει τους οργανισμούς να προσαρμόζονται συνεχώς στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς με γρήγορο, αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Εδώ, τα επιχειρησιακά μοντέλα καθίστανται ένα σημαντικό εργαλείο για την ηγεσία και το μάνατζμεντ, απλοποιώντας την πολυπλοκότητα της πραγματικότητας και μετατοπίζοντας την εστίαση από τις συνήθεις, σε ριζικά διαφοροποιημένες οργανωσιακές δραστηριότητες. Επιπλέον, η διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης επιχειρησιακών μοντέλων υποστηρίζει τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών ιδεών και την αξιολόγηση των υφιστάμενων στρατηγικών, δομών και επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Έτσι, η έννοια του επιχειρησιακού μοντέλου καθοδηγεί τους οργανισμούς να αναλύουν συστηματικά τους παράγοντες επιτυχίας τους και να προσαρμόζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες κατά τρόπο προσανατολισμένο στο στόχο (Wirtz & Schmitt, 2015, σ.σ. 46-54).

Με αναγωγή στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, ένα επιχειρησιακό μοντέλο αντιπροσωπεύει τα συστήματα εξυπηρέτησης και απεικονίζει σε απλοποιημένη και συνολική μορφή, ποιοι πόροι χρησιμοποιούνται και πώς μετατρέπονται σε υπηρεσίες. Στο πλαίσιο αυτό, ένα επιχειρησιακό μοντέλο περιέχει πληροφορίες σχετικά με τη στρατηγική, τους παράγοντες παραγωγής και τις λειτουργίες. Έτσι, η προσέγγιση του επιχειρησιακού μοντέλου μπορεί να θεωρηθεί ως το εργαλείο του δημόσιου μάνατζμεντ που υποστηρίζει τη συστηματική δημιουργία βελτιωμένων υπηρεσιών και δημόσιας αξίας, υποστηρίζοντας την αποστολή του δημόσιου τομέα.

Επιπλέον, τα επιχειρησιακά μοντέλα θεωρούνται ιδιαίτερα κατάλληλα στις προσπάθειες για Η.Δ., καθώς βοηθούν και ενθαρρύνουν τη συνεχή προσαρμογή και τον ανασχεδιασμό των οργανωσιακών πρακτικών σε νέες συνθήκες. Αυτός είναι ο βασικός λόγος για τον οποίο η έννοια του επιχειρησιακού μοντέλου θεωρείται ελκυστική και χρήσιμη στον δημόσιο τομέα και γιατί τα κράτη σε όλο τον κόσμο εφαρμόζουν ολοένα και περισσότερο επιχειρησιακά μοντέλα για να ενισχύσουν την παροχή υπηρεσιών Η.Δ. (Janssen et al., 2008, σ.σ. 202-220).

Η έννοια του Επιχειρησιακού Μοντέλου

Όταν μιλάμε για επιχειρησιακά μοντέλα, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι υπάρχει ένας γενικός προσανατολισμός που αντανακλά μια γενική απαίτηση. Στην επιχείρηση, για παράδειγμα, αυτό αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη αγορά που απαιτεί ένα συγκεκριμένο

προϊόν ή υπηρεσία. Οι παγκόσμιες τάσεις πλέον καθορίζουν τη γενική κατεύθυνση για τα αντίστοιχα επιχειρησιακά μοντέλα, ενώ επιτρέπουν ταυτόχρονα κάποιες διαφοροποιήσεις στις αγορές σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο.

Από την οπτική της Η.Δ., αυτός ο γενικός προσανατολισμός αναφέρεται στην καθολική συμφωνία των κρατών που την εγκαθιδρύουν και την προωθούν, στη δημιουργία ηλεκτρονικών συστημάτων διαχείρισης των διαδικασιών διοίκησης και δημοκρατίας, στο πλαίσιο κρατικών δραστηριοτήτων με τη χρήση Ψ.Τ. για την αποτελεσματική και αποδοτική υποστήριξη των λειτουργιών του δημοσίου.

Αν και ο καθολικός αυτός προσανατολισμός σε υπερεθνικό επίπεδο παρέχει μια στρατηγική και επιχειρησιακή κατεύθυνση για τη δημιουργία ενός επιχειρησιακού μοντέλου Η.Δ., αφήνει αρκετό περιθώριο για ερμηνεία και επιτρέπει πολλές εξατομικευμένες δυνατότητες υλοποίησης. Από μια ενοποιητική προοπτική, μπορούν να διακριθούν διάφορα επίπεδα αλληλεξαρτώμενων επιχειρησιακών μοντέλων: υπερεθνικά, εθνικά, περιφερειακά και τοπικά. Ενώ το υπερεθνικό επίπεδο αντικατοπτρίζει τον καθολικό προσανατολισμό της Η.Δ. σε ένα διεθνές ή παγκόσμιο πλαίσιο, το εθνικό επίπεδο είναι ο πρώτος βαθμός αφαίρεσης. Αυτό το επίπεδο έχει ιδιαίτερη σημασία δεδομένου ότι ένα κράτος παρουσιάζει συνήθως τα ακόλουθα χαρακτηριστικά που ευνοούν μια συνεπή και συστηματική εφαρμογή της Η.Δ. στην επικράτειά του: ομοιόμορφο νομικό πλαίσιο, κοινή ιστορία, πολιτισμό και γλώσσα, καθώς και ομοιογενή δημόσια διοίκηση.

Ένας σημαντικός παράγοντας για τον σχεδιασμό, τη λειτουργικότητα και τη διαχείριση του εθνικού, περιφερειακού και τοπικού επιπέδου είναι το πολιτικό αποτύπωμα του κράτους σχετικά με τον συγκεντρωτικό (π.χ. τη Γαλλία) ή αποκεντρωμένο (π.χ. Γερμανία) χαρακτήρα του. Ενώ οι χώρες με αποκεντρωμένο χαρακτήρα διαθέτουν μάλλον ισχυρές δημόσιες αρχές σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, οι χώρες που παρουσιάζουν κεντρικοποιημένο χαρακτήρα εστιάζουν στην εμπειρογνωμοσύνη και τις ικανότητες σε επίπεδο κεντρικής ή ανώτατης αρχής. Στο πλαίσιο αυτό, τα δημόσια επιχειρησιακά μοντέλα τείνουν να παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ των συγκεντρωτικών και των αποκεντρωμένων συστημάτων διοίκησης, σε σχέση με τον προσανατολισμό των υπηρεσιών και των αρμοδιοτήτων. Τα επιχειρησιακά μοντέλα για το τοπικό επίπεδο, παρουσιάζουν ισχυρότερο προσανατολισμό προς τους χρήστες από τα ανώτερα επίπεδα και παρέχουν τις βασικές πλατφόρμες διεπαφών για την πρόσβαση των χρηστών. Για τον λόγο αυτό, το τοπικό επίπεδο πρέπει να επιδεικνύει την υψηλότερη ένταση χρήσης.

Στην επιστημονική βιβλιογραφία κυριαρχούν τρεις κατευθύνσεις επιχειρησιακών μοντέλων, η τεχνολογική, η οργανωτική και η στρατηγική. Η τεχνολογικά προσανατολισμένη

προσέγγιση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις έννοιες της επιχειρησιακής μοντελοποίησης και της ηλεκτρονικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η δημιουργία ενός ανώτερου οργανωσιακού σχεδιασμού βρίσκεται στο επίκεντρο των προσεγγίσεων που προσανατολίζονται στην οργάνωση. Εδώ ορίζονται το μέγεθος και η σύνθεση των μονάδων, οι ευθύνες, οι ρόλοι, η οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωσιακή μάθηση κ.λπ., ώστε να δημιουργηθεί ένας αποδοτικότερος και αποτελεσματικότερος οργανισμός με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τρίτη κατεύθυνση είναι η στρατηγική προσέγγιση, η οποία δημιουργεί στενή σχέση μεταξύ του επιχειρησιακού μοντέλου ενός οργανισμού και της στρατηγικής του, λαμβάνοντας υπόψη την εσωτερική και εξωτερική οπτική του, καθώς και τα βασικά του στοιχεία και ικανότητες.

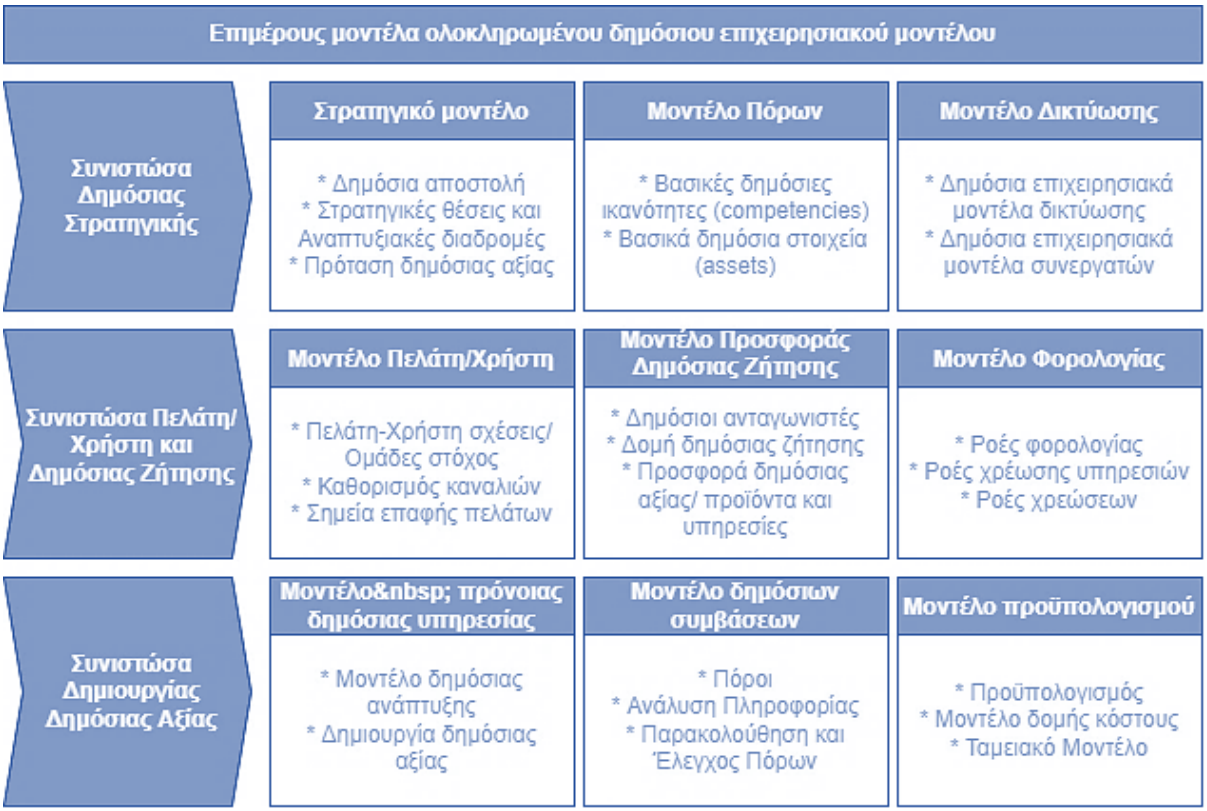
Αν και οι τρεις αυτές κύριες κατευθύνσεις εμφανίζουν διαφοροποιήσεις ως προς τους προσανατολισμούς τους, όλες οι προσεγγίσεις μοιράζονται την υπόθεση ότι οι ίδιες οι διαδικασίες των επιχειρησιακών μοντέλων είναι σημαντικές. Οι τεχνολογικά προσανατολισμένες προσεγγίσεις θεωρούν τη μοντελοποίηση των διαδικασιών ζωτικό παράγοντα, οι οργανωσιακά προσανατολισμένες θεωρούν τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών κρίσιμο παράγοντα, και οι στρατηγικά προσανατολισμένες αντιλαμβάνονται τη μοντελοποίηση των διαδικασιών ως ένα μέσο για τη λειτουργικοποίηση της στρατηγικής. Συνεπώς και στις τρεις κατευθύνσεις, οι διαδικασίες αποτελούν το θεμελιώδες στοιχείο των επιχειρησιακών μοντέλων.

Στο πλαίσιο των διαφορετικών κατευθύνσεων και του μεγάλου αριθμού ακαδημαϊκών δημοσιεύσεων σχετικά με τα επιχειρησιακά μοντέλα, η επιστημονική βιβλιογραφία παρουσιάζει διάφορους ορισμούς για το θέμα αυτό. Λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες ερευνητικές ροές και τη συνάφεια των επιχειρησιακών διαδικασιών, θα ισχυριζόμασταν ότι ένα δημόσιο επιχειρησιακό μοντέλο είναι μια απλοποιημένη και συνοπτική παρουσίαση των υπηρεσιών, διαδικασιών και δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, μέσω του οποίου περιγράφεται το πώς παράγονται και διαχειρίζονται οι πληροφορίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που δημιουργούν προστιθέμενη αξία για την κοινωνία, λαμβάνοντας υπόψη τις στρατηγικές και τις διαδικασίες καθώς και τις απαιτήσεις των χρηστών και του δημοσίου για τη δημιουργία δημόσιας αξίας.

Ένα επιχειρησιακό μοντέλο συγκροτείται από επιμέρους μοντέλα και αποτελείται από τρία στοιχεία: τη δημόσια στρατηγική, τις απαιτήσεις των χρηστών και του δημοσίου, καθώς και τη δημόσια αξία. Αυτά τα στοιχεία οδηγούν σε ένα γενικό επιχειρησιακό μοντέλο που σχεδιάζεται με το απαιτούμενο επίπεδο λεπτομέρειας, προσφέροντας παράλληλα το πλεονέκτημα της μειωμένης πολυπλοκότητας, όπως απαιτείται για αποτελεσματική και

αποδοτική διαχείριση. Τα επίπεδα λεπτομέρειας έχουν καίριο ρόλο σε μια προσέγγιση ολοκληρωμένου επιχειρησιακού μοντέλου, καθώς όλα αυτά είναι στενά συνδεδεμένα, δημιουργώντας αλληλεξαρτώμενες σχέσεις (Wirtz & Piehler, 2010, σ.σ. 3-18). Στο επόμενο σχήμα παρουσιάζονται τα επιμέρους μοντέλα του ολοκληρωμένου δημόσιου επιχειρησιακού μοντέλου.

Εικόνα 3.11 Δημόσιο Επιχειρησιακό Μοντέλο



Πηγή: E-Government, Wirtz, Piehler, 2010

Αυτός που προΐσταται στο στρατηγικό μοντέλο Η.Δ. καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους του συστήματος. Αυτό το επιμέρους μοντέλο περιλαμβάνει τη δημόσια αποστολή, τις στρατηγικές θέσεις και τις αναπτυξιακές διαδρομές, καθώς και την πρόταση για τη δημιουργία δημόσιας αξίας.

Το μοντέλο των πόρων εξυπηρετεί την ενσωμάτωση των δημόσιων βασικών πόρων, καθώς και των δημόσιων βασικών ικανοτήτων που σχετίζονται με τη δημιουργία δημόσιας αξίας. Επομένως, το μοντέλο πόρων περιλαμβάνει συνοπτικά όλους τους σχετικούς συντελεστές εισροής που δημιουργούν αξία στο επιχειρησιακό μοντέλο.

Το μοντέλο της δικτύωσης παρέχει μια εποπτεία των ζωτικών δημόσιων επιχειρησιακών μοντέλων των εταίρων που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη διαδικασία

δημιουργίας δημόσιας αξίας καθώς και σημαντικών διασυνδέσεων μεταξύ των διαφόρων επιχειρησιακών μοντέλων. Αυτό το μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο μάνατζμεντ για τον έλεγχο και τη διαχείριση των διαφόρων εταίρων, των διαδικασιών και των υπηρεσιών του δικτύου.

Το μοντέλο πελάτη/χρήστη προσδιορίζει τους πελάτες/χρήστες που σχετίζονται με το δημόσιο επιχειρησιακό μοντέλο. Δεδομένου ότι δεν είναι λογικό να διαχειρίζονται πελάτες/χρήστες σε ατομική βάση, πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένες ομάδες-στόχοι, οι οποίες ορίζονται συνήθως βάσει διακριτών δημογραφικών κριτηρίων και σύμφωνα με τα αντίστοιχα πεδία εφαρμογής.

Το μοντέλο προσφοράς δημόσιας ζήτησης ασχολείται με την ανάλυση της εξωτερικής ζήτησης, η οποία αξιολογεί κατά κύριο λόγο τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις συμπεριφορές των δημόσιων φορέων. Εν προκειμένω, σημαντικές εξωτερικές πτυχές όπως οι νομικές ή οι πολιτικές αλλαγές καθώς και οι μελλοντικές εξελίξεις της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας είναι σημαντικές, καθώς αυτές μπορούν να επηρεάσουν την παροχή δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Το μοντέλο φορολογίας καθορίζει τις χρηματικές εισροές του οργανισμού του δημόσιου τομέα, όπως οι ροές των τελών, οι ροές χρεώσεων υπηρεσιών και οι φορολογικές ροές. Αυτές οι ταμειακές ροές μπορούν να ταξινομηθούν σε άμεσες και έμμεσες, καθώς και εξαρτώμενες από συναλλαγή ή με ανεξάρτητες μορφές.

Το μοντέλο παροχής δημόσιων υπηρεσιών καθορίζει τις βασικές παραμέτρους για το επιχειρησιακό μοντέλο παροχής υπηρεσιών με γνώμονα τον πελάτη/χρήστη καθορίζοντας τις υπηρεσίες που προσφέρονται στις ομάδες-στόχους πελατών και χρηστών και τις σχετικές διαδικασίες. Έτσι, το μοντέλο παροχής δημόσιων υπηρεσιών παρέχει μια επισκόπηση της διαδικασίας εσωτερικής μετατροπής που δείχνει τον μετασχηματισμό των συντελεστών εισροών σε ανώτερες υπηρεσίες που αυξάνουν τη δημόσια αξία.

Το μοντέλο δημοσίων συμβάσεων περιγράφει τη δομή και τις πηγές προμήθειας των συντελεστών εισροών καθώς και τις συναφείς δραστηριότητες ανάλυσης, παρακολούθησης και ελέγχου. Για τον σκοπό αυτό, το μοντέλο των δημοσίων συμβάσεων περιλαμβάνει τους στόχους και τα μέτρα για τη συστηματική προμήθεια των σχετικών συντελεστών εισροών για την προσφορά υπηρεσιών καθώς και τη διαχείριση και βελτιστοποίηση των σχετικών διαδικασιών.

Το μοντέλο του προϋπολογισμού συνδυάζει την προοπτική του προϋπολογισμού, της διάρθρωσης του κόστους και των ταμειακών ροών σε ένα ολοκληρωμένο μερικό

επιχειρησιακό μοντέλο, το οποίο αντανακλά την οικονομική επίπτωση των άλλων μερικών μοντέλων. Έτσι, παρουσιάζει το κόστος, τα έσοδα και τις ταμειακές ροές του οργανισμού.

Αυτά τα μερικά μοντέλα προστίθενται στο γενικό επιχειρησιακό μοντέλο του δημόσιου τομέα που παρέχει μια συνοπτική επισκόπηση των οργανωσιακών δραστηριοτήτων, η οποία υποστηρίζει τη διαχείριση και τον συντονισμό του οργανισμού του δημόσιου τομέα. Στο επόμενο βήμα, αυτή η μάλλον αφηρημένη μετα-περιγραφή ενός δημόσιου επιχειρησιακού μοντέλου προσαρμόζεται στην προσφορά και τις απαιτήσεις των συστημάτων Η.Δ..

Επιχειρησιακό Μοντέλο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Όσον αφορά στα κριτήρια ταξινόμησης για τη συστηματοποίηση των επιχειρησιακών μοντέλων Η.Δ., υπάρχουν διάφορες πιθανές προσεγγίσεις. Για την ακόλουθη ταξινόμηση, αποφασίσαμε να επιλέξουμε ως κρίσιμο στοιχείο, την προσφορά υπηρεσιών που για τους δύο παρακάτω λόγους θεωρείται το σημαντικότερο. Αφενός μεν, γιατί το εύρος και η πολυπλοκότητα της παροχής υπηρεσιών Η.Δ. έχει αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου, γεγονός που έχει επίσης σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη των συναφών επιχειρησιακών μοντέλων. Αφετέρου δε, επειδή μια ταξινόμηση που στηρίζεται στην προσφορά υπηρεσιών μπορεί να αντιστοιχηθεί με ευκολία στις απαιτήσεις των χρηστών και των παρόχων, γεγονός που επιτρέπει την κατηγοριοποίηση βάσει χρήσης.

Επομένως, ένα επιχειρησιακό μοντέλο Η.Δ. συγκροτείται από τέσσερα επιμέρους μοντέλα: της Πληροφορίας, της Επικοινωνίας, της Συναλλαγής, και της Ολοκλήρωσης (Information-Communication-Transaction-Integration, I.C.T.I.). Αυτή η προσέγγιση I.C.T.I. για το Επιχειρησιακό Μοντέλο Η.Δ., η οποία απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα, βασίζεται σε μια αφαιρετική προσέγγιση των χαρακτηριστικών παροχής υπηρεσιών Η.Δ..

Εικόνα 3.12 Επιχειρησιακό Μοντέλο Η.Δ.

Πηγή: Electronic Business, Wirtz, 2013b

Με δεδομένο ότι και τα τέσσερα αυτά επιμέρους επιχειρησιακά μοντέλα Η.Δ. μπορούν να λειτουργήσουν ανεξάρτητα και αυτόνομα, πληρούν τις προϋποθέσεις να θεωρηθούν αυτοτελή μοντέλα Η.Δ.. Παρόλα αυτά, οι περισσότερες πύλες Η.Δ. σήμερα είναι υβριδικά επιχειρησιακά μοντέλα που εφαρμόζουν έναν συνδυασμό των τεσσάρων αυτών μοντέλων.

Η ανάπτυξη δημόσιων επιχειρησιακών μοντέλων συνέπεσε με την πρόοδο των σύγχρονων Ψ.Τ.. Για τον λόγο αυτό, πρώτο αναπτύχθηκε το Πληροφοριακό Επιχειρησιακό Μοντέλο, παρουσιάζοντας στατικές πληροφορίες στους χρήστες, το οποίο βασίζεται σε μια στρατηγική που στοχεύει στην παροχή πληροφορίας στους χρήστες με απλό, φιλικό και ελκυστικό τρόπο. Έτσι, βασικές διαδικασίες αυτού του επιχειρησιακού μοντέλου είναι η συλλογή, η επιλογή, η συστηματοποίηση, η οργάνωση, η σύνταξη και η ομαδοποίηση της πληροφορίας, καθώς και η παρουσίαση και η παροχή του αντίστοιχου περιεχομένου σε μια ηλεκτρονική πλατφόρμα.

Με τις αυξανόμενες δυνατότητες μετάδοσης δεδομένων και με πιο εξελιγμένο λογισμικό και γλώσσες προγραμματισμού, το τεχνολογικό περιβάλλον επέτρεψε τον σχεδιασμό νέων επιχειρησιακών μοντέλων, όπως το Επιχειρησιακό Μοντέλο Επικοινωνίας ή Συναλλαγών, το οποίο ακολουθεί μια προσέγγιση που στοχεύει στην παροχή μιας φιλικής πλατφόρμας επικοινωνίας στο διαδίκτυο. Για το λόγο αυτό, οι βασικές δραστηριότητες είναι η εγκατάσταση, η συντήρηση και η ανάπτυξη εφαρμογών για ανταλλαγές μέσω διαδικτυακής επικοινωνίας, οι οποίες υποστηρίζουν και ενθαρρύνουν την αλληλεπίδραση μεταξύ δημόσιας διοίκησης και ενδιαφερομένων.

Το Συναλλακτικό Επιχειρησιακό Μοντέλο στοχεύει στην έναρξη, στη διαχείριση και στην επεξεργασία των διοικητικών διαδικασιών μέσω της πλατφόρμας Η.Δ.. Ο βασικός στόχος αυτού του επιχειρησιακού μοντέλου είναι να συμπληρώσει ή να αντικαταστήσει μερικώς ή πλήρως τις υπάρχουσες υπηρεσίες του κράτους. Επομένως, η αυτοματοποίηση και η επεξεργασία δεδομένων, η ομαδοποίηση και η ανάπτυξη υπηρεσιών αποτελούν βασικές προτεραιότητες στον δρόμο για την υλοποίηση της Η.Δ..

Το Επιχειρησιακό Μοντέλο της Ολοκλήρωσης στοχεύει στην ενσωμάτωση των δημόσιων φορέων και των εμπλεκόμενων άμεσα στην αλυσίδα αξίας της οργάνωσης του δημόσιου τομέα. Αυτό σημαίνει ότι ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει κρατικές δραστηριότητες μέσω συμμετοχικής και συνεργατικής δράσης και να διαμορφώνει πολιτικές.

Μέχρι τώρα πραγματευτήκαμε πολλές και διαφορετικές έννοιες, που όλες μαζί συνθέτουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο καλλιεργήθηκε και αναπτύχθηκε η Η.Δ.. Συζητήσαμε για το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και τη Δημόσια Αξία, αναφερθήκαμε σε ορισμούς και προσεγγίσεις της Η.Δ. και σε παραδείγματα εφαρμογής της σε χώρες-πρότυπα, στον τρόπο που η ακαδημαϊκή κοινότητα και έρευνα την αντιμετωπίζει και τέλος παρουσιάσαμε τα βασικά Επιχειρησιακά Μοντέλα της. Στη συνέχεια θα εστιάσουμε στον τρόπο και στη μορφή που η Ε.Ε. και η Ελλάδα, υιοθέτησαν και ενσωμάτωσαν την Η.Δ. στις διαδικασίες τους, αναδεικνύοντάς την ως μια πολιτική προτεραιότητα, ένα όραμα και κύριο μοχλό για την οικονομική και κοινωνική ευημερία.

3.2.4 Το ψηφιακό όραμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το ψηφιακό όραμα της Ε.Ε. έχει αποτυπωθεί στο «Σχέδιο Δράσης της Ε.Ε. για την Η.Δ. 2016-2020», στο κείμενο για τη «Διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της Ευρώπης» και στο κείμενο για την «Ψηφιακή δεκαετία της Ευρώπης: ψηφιακοί στόχοι για το 2030». Καίτοι έχει προηγηθεί ένας σημαντικός αριθμός προγραμμάτων προς την ψηφιακή μεταρρύθμιση, για λόγους οικονομίας θα εστιάσουμε στα παραπάνω έγγραφα, τα οποία είναι τα πλέον πρόσφατα και καλύπτουν όλο το φάσμα της θεματικής που πραγματευόμαστε.

3.2.4.1 Σχέδιο Δράσης της Ε.Ε. για την Η.Δ. 2016-2020

Στο Σχέδιο Δράσης για την Η.Δ. 2016-2020 διατυπώθηκε το όραμα της Ε.Ε. ώστε οι δημόσιες διοικήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ε.Ε. να γίνουν ανοικτοί, αποδοτικοί και χωρίς αποκλεισμούς, παρέχοντας σε όλους τους πολίτες και σε όλες τις επιχειρήσεις στην Ε.Ε. εξατομικευμένες, φιλικές προς τον χρήστη, διατερματικές ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, χωρίς σύνορα. Να εφαρμοστούν καινοτόμες προσεγγίσεις για τον σχεδιασμό και την παροχή

καλύτερων υπηρεσιών ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών και των επιχειρήσεων και οι δημόσιες διοικήσεις να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που προσφέρει το νέο ψηφιακό περιβάλλον για τη διευκόλυνση των συναλλαγών τους τόσο με τους ενδιαφερόμενους φορείς όσο και μεταξύ τους.

Προκειμένου να καταστεί η Ε.Ε. καλύτερος τόπος εργασίας, διαβίωσης και επενδύσεων, επιτρέποντας στους πολίτες της να απολαμβάνουν πλήρως τα οφέλη των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, το Σχέδιο Δράσης για τον εκσυγχρονισμό των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών έθεσε τους εξής στόχους[30]:

- δημιουργία ψηφιακής ενιαίας πύλης που θα επιτρέπει στους χρήστες να λαμβάνουν όλες τις πληροφορίες, τις υπηρεσίες υποστήριξης και επίλυσης προβλημάτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική διασυνοριακή λειτουργία,
- διασύνδεση όλων των μητρώων επιχειρήσεων και των μητρώων αφερεγγυότητας και σύνδεσή τους με την πύλη eJustice[31], η οποία θα καταστεί μονοαπευθυντική θυρίδα,
- πιλοτική εφαρμογή της αρχής «μόνον άπαξ» για τις επιχειρήσεις σε διασυνοριακό επίπεδο, ώστε να χρειάζεται να παρέχουν πληροφορίες μόνο στη δημόσια διοίκηση σε μία χώρα της Ε.Ε. και, εφόσον επιτρέπεται, αυτές να επαναχρησιμοποιούνται μεταξύ διαφορετικών χωρών,
- να βοηθήσει τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. να αναπτύξουν διασυνοριακές υπηρεσίες ηλεκτρονικής υγείας, όπως οι ηλεκτρονική συνταγογράφηση,
- επιτάχυνση της μετάβασης στις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις και της εφαρμογής της αρχής «μόνον άπαξ» σε αυτές.

Το Σχέδιο Δράσης προσδιόρισε συγκεκριμένες δράσεις για την επιτάχυνση της εφαρμογής της υφιστάμενης νομοθεσίας και της συναφούς υιοθέτησης των διαδικτυακών δημόσιων υπηρεσιών. Για την επίτευξη των στόχων του, προσδιόρισε τρεις προτεραιότητες πολιτικής και είκοσι δράσεις που αντιστοιχούν σε αυτές:

- Εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης με Τ.Π.Ε., με τη χρήση βασικών ψηφιακών καταλυτικών παραγόντων.

  Δράσεις:

  - Υποστήριξη της μετάβασης των κρατών-μελών προς πλήρως ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις και τη χρήση μητρώων συμβάσεων.

[30] https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/egovernment-action-plan (ημ/νια πρόσβασης 07-08-21)
[31] https://e-justice.europa.eu/home?plang=el&action=home (ημ/νια πρόσβασης 07-08-21)

- Επιτάχυνση της υιοθέτησης των υπηρεσιών eIDAS[32], συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής ταυτοποίησης και της ηλεκτρονικής υπογραφής.
- Διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας της υποδομής διασυνοριακών ψηφιακών υπηρεσιών.
- Υποβολή αναθεωρημένης έκδοσης του ευρωπαϊκού πλαισίου διαλειτουργικότητας (Ε.Π.Δ.) και στήριξη της υιοθέτησής του από τις εθνικές διοικήσεις.
- Συντονισμός για την ανάπτυξη πρωτοτύπου για την κατάρτιση ευρωπαϊκού καταλόγου προτύπων Τ.Π.Ε. για τις δημόσιες συμβάσεις.
- Η Επιτροπή να χρησιμοποιήσει τα κοινά δομοστοιχεία, όπως οι υποδομές ψηφιακών υπηρεσιών του μηχανισμού «Συνδέοντας την Ευρώπη» και να τηρεί τις διατάξεις του Ε.Π.Δ.. Να εισαγάγει σταδιακά τις αρχές «εξ ορισμού ψηφιακός χαρακτήρας» και «μόνον άπαξ», την ηλεκτρονική τιμολόγηση και τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις και να διενεργήσει εκτίμηση των επιπτώσεων της πιθανής εφαρμογής της αρχής «κατά της παλαιότητας».

- Διευκόλυνση της διασυνοριακής κινητικότητας με διαλειτουργικές ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες.

  Δράσεις:
  - Υποβολή πρότασης για τη δημιουργία ενιαίας ψηφιακής πύλης.
  - Η διαδικτυακή πύλη της ευρωπαϊκής ηλεκτρονικής δικαιοσύνης να καταστεί υπηρεσία μίας στάσης για την παροχή πληροφοριών σχετικά με θέματα ευρωπαϊκής δικαιοσύνης.
  - Δημιουργία σε συνεργασία με τα κράτη-μέλη της υποχρεωτικής διασύνδεσης όλων των μητρώων επιχειρήσεων των κρατών-μελών.
  - Προώθηση περαιτέρω της ηλεκτρονικής διασύνδεσης των μητρώων αφερεγγυότητας.
  - Υποβολή πρωτοβουλίας για τη διευκόλυνση της εφαρμογής ψηφιακών λύσεων σε όλη τη διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης.
  - Υποβολή νομοθετικής πρότασης σχετικά με την επέκταση του ενιαίου ηλεκτρονικού μηχανισμού για την καταχώριση και καταβολή του Φ.Π.Α..
  - Δρομολόγηση πιλοτικής εφαρμογής της αρχής «μόνον άπαξ» για τις επιχειρήσεις.

[32] https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/eidas-regulation (ημ/νια πρόσβασης 09-08-21)

- Δημιουργία υπηρεσίας μιας στάσης για τους σκοπούς της υποβολής εκθέσεων στις θαλάσσιες μεταφορές και της ψηφιοποίησης των παραστατικών μεταφοράς.
- Ολοκλήρωση της καθιέρωσης της ηλεκτρονικής ανταλλαγής πληροφοριών για την κοινωνική ασφάλιση (EESSI[33]).
- Ανάπτυξη περαιτέρω της ευρωπαϊκής πύλης για την επαγγελματική κινητικότητα του δικτύου EURES[34].
- Στήριξη των κρατών-μελών στην ανάπτυξη διασυνοριακών υπηρεσιών ηλεκτρονικής υγείας (eHealth[35]) .

- Διευκόλυνση της ψηφιακής αλληλεπίδρασης μεταξύ των διοικήσεων και των πολιτών/επιχειρήσεων για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

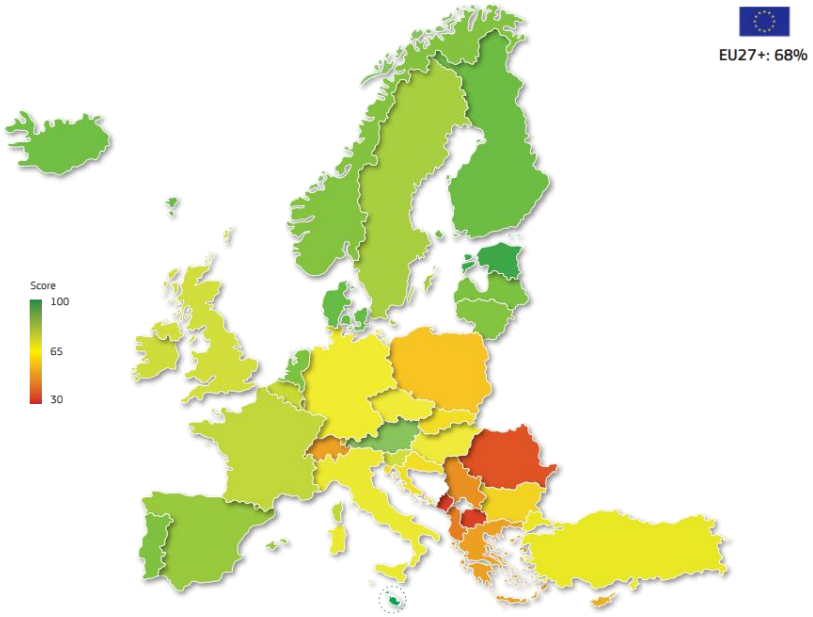
  Δράσεις:
  - Διερεύνηση της δυνατότητας εφαρμογής της αρχής «μόνον άπαξ» για τους πολίτες σε διασυνοριακό πλαίσιο.
  - Επιτάχυνση της ανάπτυξης και της υιοθέτησης της υποδομής χωρικών δεδομένων της οδηγίας INSPIRE[36].
  - Μετασχηματισμός των ιστοτόπων της για την υποστήριξη της ενίσχυσης της δέσμευσης και της συμμετοχής των πολιτών και των επιχειρήσεων στα προγράμματα και στις διαδικασίες χάραξης πολιτικής της Ε.Ε..

Καίτοι κάθε ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση έχει τον δικό της ρυθμό μεταρρύθμισης, που οφείλεται στη διαφορετική σύνθεση, ιστορία και οργανωσιακή κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης του κάθε κράτους-μέλους, μπορούν να εντοπιστούν κοινές τάσεις στην Η.Δ., όπως στον τομέα των υποδομών, της παροχής υπηρεσιών μέσω πυλών Η.Δ., των ανοιχτών δεδομένων, των ψηφιακών δεξιοτήτων κ.ά.. Αυτές οι κοινές τάσεις επιτρέπουν να οριστούν κάποιοι δείκτες κλειδιά, μέσω των οποίων η Ε.Ε. μετράει τον βαθμό ωριμότητας της Η.Δ. στα κράτη. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο βαθμός ωριμότητας της Η.Δ. 36 ευρωπαϊκών κρατών, σύμφωνα με δείκτη που έχει καταρτίσει η Ε.Ε., από τον οποίο προκύπτει ότι ο μέσος όρος της Ε.Ε. βρίσκεται στο 68%, υψηλότερη βαθμολογία συγκεντρώνει η Μάλτα (96%), ενώ η Ελλάδα με 52%, βρίσκεται στην 36η θέση[37].

---

[33] https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1544&langId=el (ημ/νια πρόσβασης 09-08-21)
[34] https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=faq&lang=el&catId=2547&parentCategory=2547 (ημ/νια πρόσβασης 09-08-21)
[35] https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care_el (ημ/νια πρόσβασης 09-08-21)
[36] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:l28195 (ημ/νια πρόσβασης 09-08-21)
[37] https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/10/eGovernment-Benchmark-2021-Insight-Report.pdf (ημ/νια πρόσβασης 09-08-21)

Εικόνα 3.13 Βαθμός ωριμότητας στην Η.Δ. 2021



Πηγή: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/10/eGovernment-Benchmark-2021-Insight-Report.pdf

3.2.4.2 Διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της Ευρώπης

Σε Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της Ευρώπης, τον Φεβρουάριο του 2020, η Πρόεδρος της Επιτροπής φον ντερ Λάιεν τόνισε στις πολιτικές κατευθυντήριες γραμμές της, την ανάγκη να ηγηθεί η Ευρώπη της μετάβασης σε έναν υγιή πλανήτη και σε έναν νέο ψηφιακό κόσμο. Επισήμανε ότι αυτή η διπλή πρόκληση, του πράσινου και του ψηφιακού μετασχηματισμού, πρέπει να συμβαδίζει. Όπως ορίζεται στην Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία[38], απαιτείται άμεση αλλαγή κατεύθυνσης προς πιο βιώσιμες λύσεις που θα είναι αποδοτικές ως προς τη χρήση των πόρων, κυκλικές και κλιματικά ουδέτερες. Κάθε πολίτης, κάθε εργαζόμενος, κάθε επιχειρηματίας πρέπει να έχει μια δίκαιη ευκαιρία, όπου κι αν ζει, να αποκομίσει τα οφέλη της ολοένα και πιο ψηφιοποιημένης κοινωνίας μας.

Τόσο οι παραδοσιακές ψηφιακές τεχνολογίες, όσο και οι αναδυόμενες ψηφιακές τεχνολογίες, ιδιαίτερα οι ανατρεπτικές, όπως είναι τα συστήματα επικοινωνιών, η τεχνητή νοημοσύνη, η υπολογιστική νέφους, οι κβαντικές τεχνολογίες, τα μεγάλα δεδομένα, το διαδίκτυο των πραγμάτων, το blockchain κ.ά. μπορούν να εμπλουτίσουν τη ζωή μας με

[38] https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_el (ημ/νια πρόσβασης 11-08-21)

πολλούς τρόπους. Η πολυπλοκότητα αυτών των τεχνολογιών και τα οφέλη που μπορούν να αποφέρουν για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, δε θα πρέπει να μας κάνουν να παραγνωρίζουμε και τους κινδύνους που ελλοχεύουν. Ζητήματα κυβερνοασφάλειας, προσωπικών δεδομένων και αδυναμίας προσαρμογής στις τεχνολογικές εξελίξεις, τίθενται όλο και περισσότερο στην ατζέντα τόσο της δημόσιας σφαίρας, όσο και των θεσμικών οργάνων της Ε.Ε. και κάθε κράτους-μέλους χωριστά.

Για την επόμενη πενταετία, η Επιτροπή επικεντρώνεται σε τρεις βασικούς στόχους για να διασφαλίσει ότι οι ψηφιακές λύσεις θα βοηθήσουν την Ευρώπη να ακολουθήσει τη δική της πορεία προς έναν ψηφιακό μετασχηματισμό, που θα λειτουργεί προς όφελος των πολιτών μέσω του σεβασμού των αξιών της. Θα δώσει επίσης στην Ευρώπη τη δυνατότητα να αποτελέσει πρωτοπόρο στην παγκόσμια συζήτηση. Οι τρεις αυτοί βασικοί στόχοι και οι αντίστοιχες Δράσεις μέσω των οποίων επιτυγχάνονται, είναι[39]:

- *Τεχνολογία που λειτουργεί για τους ανθρώπους*: ανάπτυξη, εφαρμογή και υιοθέτηση τεχνολογίας που κάνει πραγματική διαφορά στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Μια ισχυρή και ανταγωνιστική οικονομία που κατέχει και διαμορφώνει την τεχνολογία με τρόπο που σέβεται τις ευρωπαϊκές αξίες.

  Βασικές δράσεις:
  - Λευκή Βίβλος για την τεχνητή νοημοσύνη
  - Δημιουργία και εξάπλωση κοινών ψηφιακών ικανοτήτων αιχμής
  - Επιτάχυνση των επενδύσεων στη συνδεσιμότητα
  - Ευρωπαϊκή στρατηγική για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο
  - Σχέδιο δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση
  - Ενισχυμένο θεματολόγιο δεξιοτήτων για την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων σε ολόκληρη την κοινωνία
  - Πρωτοβουλία για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων σε πλατφόρμες
  - Ενισχυμένη στρατηγική διαλειτουργικότητας των κρατών-μελών
- *Μια δίκαιη και ανταγωνιστική οικονομία*: μια ενιαία αγορά χωρίς τριβές, όπου οι εταιρείες όλων των μεγεθών και σε οποιονδήποτε τομέα μπορούν να ανταγωνίζονται επί ίσοις όροις και μπορούν να αναπτύσσουν, να εμπορεύονται και να χρησιμοποιούν ψηφιακές τεχνολογίες, προϊόντα και υπηρεσίες σε κλίμακα που ενισχύει την

[39] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0067 (ημ/νια πρόσβασης 17-08-21)

παραγωγικότητά τους και την παγκόσμια ανταγωνιστικότητά τους και οι καταναλωτές μπορούν να είναι βέβαιοι ότι τα δικαιώματά τους γίνονται σεβαστά.

Βασικές δράσεις:

- Ευρωπαϊκή στρατηγική δεδομένων για την ανάδειξη της Ευρώπης σε παγκόσμια ηγέτιδα δύναμη στην ευέλικτη στην αξιοποίηση δεδομένων οικονομία
- Αξιολόγηση και επανεξέταση της καταλληλότητας των κανόνων ανταγωνισμού της Ε.Ε. για την ψηφιακή εποχή και έναρξη τομεακής έρευνας
- Εξασφάλιση ότι οι αγορές οι οποίες έχουν μεγάλες πλατφόρμες με σημαντικές επιπτώσεις δικτύου και ενεργούν ως ρυθμιστές της πρόσβασης, θα παραμείνουν δίκαιες και προσπελάσιμες για τους φορείς καινοτομίας, τις επιχειρήσεις και τους νεοεισερχόμενους στην αγορά
- Πρόταση δέσμης μέτρων για τη βιομηχανική στρατηγική για τη διευκόλυνση του μετασχηματισμού σε καθαρές, κυκλικές, ψηφιακές και παγκοσμίως ανταγωνιστικές βιομηχανίες της Ε.Ε. και ενίσχυση των κανόνων της ενιαίας αγοράς
- Δημιουργία πλαισίου για να καταστεί δυνατή η ευχερής, ανταγωνιστική και ασφαλής ψηφιακή χρηματοοικονομική, συμπεριλαμβανομένων νομοθετικών προτάσεων για τα κρυπτοπεριουσιακά στοιχεία και για την ψηφιακή λειτουργία και την ανθεκτικότητα στον κυβερνοχώρο του χρηματοπιστωτικού τομέα, και εκπόνηση στρατηγικής για μια ολοκληρωμένη αγορά πληρωμών της Ε.Ε.
- Αντιμετώπιση των φορολογικών προκλήσεων που προκύπτουν από την ψηφιοποίηση της οικονομίας
- Υλοποίηση νέου θεματολογίου για τους καταναλωτές, προκειμένου να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό

- *Μια ανοικτή, δημοκρατική και βιώσιμη κοινωνία*: ένα αξιόπιστο περιβάλλον στο οποίο οι πολίτες ενδυναμώνονται όσον αφορά στον τρόπο δράσης και αλληλεπίδρασής τους, καθώς και στον τρόπο διάθεσης των δεδομένων που παρέχουν τόσο εντός όσο και εκτός διαδικτύου. Εντέλει, ένας ευρωπαϊκός τρόπος ψηφιακού μετασχηματισμού που θα ενισχύει τις δημοκρατικές αξίες, θα σέβεται τα θεμελιώδη δικαιώματα και θα συμβάλλει σε μια βιώσιμη, κλιματικά ουδέτερη και αποδοτική οικονομία.

  Βασικές δράσεις:

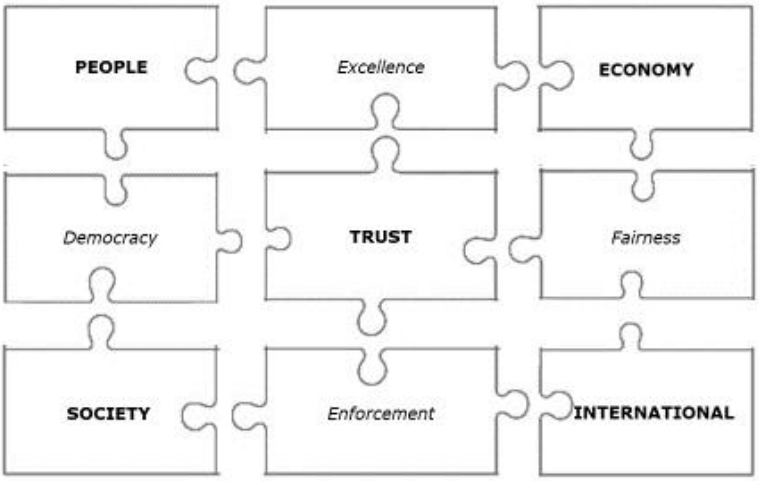
  - Νέοι και αναθεωρημένοι κανόνες για την εμβάθυνση της εσωτερικής αγοράς ψηφιακών υπηρεσιών
  - Αναθεώρηση του κανονισμού eIDAS
  - Σχέδιο δράσης για τα μέσα μαζικής επικοινωνίας και τον οπτικοακουστικό τομέα

- Ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης για τη δημοκρατία με στόχο τη βελτίωση της ανθεκτικότητας των δημοκρατικών μας συστημάτων, την υποστήριξη της πολυφωνίας των μέσων μαζικής επικοινωνίας και την αντιμετώπιση των απειλών εξωτερικής παρέμβασης στις ευρωπαϊκές εκλογές
- Προορισμός η Γη, πρωτοβουλία για την ανάπτυξη ψηφιακού μοντέλου υψηλής ακρίβειας της Γης («Ψηφιακό αντίγραφο της Γης») που θα βελτιώσει τις ικανότητες περιβαλλοντικής πρόβλεψης και διαχείρισης κρίσεων της Ευρώπης
- Πρωτοβουλία κυκλικών ηλεκτρονικών
- Πρωτοβουλίες για την επίτευξη κλιματικά ουδέτερων και βιώσιμων κέντρων δεδομένων υψηλής ενεργειακής απόδοσης
- Προώθηση των ηλεκτρονικών μητρώων υγείας με βάση κοινό ευρωπαϊκό μορφότυπο ανταλλαγής

Προκειμένου η Ευρώπη να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται οι ψηφιακές λύσεις σε παγκόσμια κλίμακα, πρέπει να είναι ένας ισχυρός, ανεξάρτητος και αποφασιστικός ψηφιακός παράγοντας από μόνη της. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται ένα σαφές πλαίσιο που θα προωθεί αξιόπιστες, ψηφιακά ενεργοποιημένες αλληλεπιδράσεις σε ολόκληρη την κοινωνία, τόσο για τους πολίτες όσο και για τις επιχειρήσεις. Χωρίς αυτή την εστίαση στην αξιοπιστία, η ζωτικής σημασίας διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν μπορεί να επιτύχει.

Η δημιουργία μιας Ευρώπης κατάλληλης για την ψηφιακή εποχή είναι ένα σύνθετο παζλ με πολλά αλληλένδετα κομμάτια, όπου η επιτυχία εξαρτάται από τη σωστή τοποθέτηση όλων των κομματιών. Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν αυτό το παζλ, αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα.

Εικόνα 3.14 Το παζλ για την ψηφιακή εποχή



Πηγή: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0067

Συμπερασματικά, για να είναι πλήρως επιτυχής ο ψηφιακός μετασχηματισμός, θα πρέπει να δημιουργηθούν τα κατάλληλα πλαίσια για να διασφαλιστεί η αξιόπιστη τεχνολογία και να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις την εμπιστοσύνη, τις ικανότητες και τα μέσα για να ψηφιοποιηθούν. Ο συντονισμός των προσπαθειών μεταξύ της Ε.Ε., των κρατών-μελών, των περιφερειών, της κοινωνίας των πολιτών και του ιδιωτικού τομέα είναι καίριας σημασίας για την επίτευξη αυτού του στόχου και την ενίσχυση της ευρωπαϊκής ψηφιακής πρωτοπορίας.

3.2.4.3 Ψηφιακή δεκαετία της Ευρώπης: ψηφιακοί στόχοι για το 2030

Τον Μάρτιο του 2021, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε το όραμα και τους στόχους για τον επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό της Ευρώπης με ορίζοντα το 2030. Η φιλοδοξία της Ε.Ε. είναι να κατέχει κυρίαρχη θέση στον ψηφιακό τομέα στο πλαίσιο ενός ανοικτού και διασυνδεδεμένου κόσμου, και να εφαρμόζει ψηφιακές πολιτικές που επιτρέπουν στους πολίτες και στις επιχειρήσεις να επωφελούνται από ένα βιώσιμο ψηφιακό μέλλον με ευημερία και επίκεντρο τον άνθρωπο. Η Επιτροπή είναι αποφασισμένη να κάνει αυτήν τη δεκαετία, την «Ψηφιακή Δεκαετία» της Ευρώπης και για να συγκεκριμενοποιήσει τη φιλοδοξία αυτή πρότεινε μια Ψηφιακή Πυξίδα.

Η Ψηφιακή Πυξίδα αναπτύσσεται με βάση τα εξής τέσσερα θεμελιώδη σημεία[40]:

[40] https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_el (ημ/νια πρόσβασης 25-08-21)

- *Ύπαρξη ενός πληθυσμού που διαθέτει ψηφιακές δεξιότητες και επαγγελματιών με υψηλή ψηφιακή κατάρτιση*. Τουλάχιστον το 80 % όλων των ενηλίκων θα πρέπει να διαθέτει βασικές ψηφιακές δεξιότητες. Στην Ε.Ε. θα πρέπει να απασχολούνται 20 εκατομμύρια ειδικοί στον τομέα των Τ.Π.Ε. και να έχει αυξηθεί η παρουσία των γυναικών σε αυτές τις θέσεις εργασίας.
- *Ανάπτυξη ασφαλών, αποδοτικών και βιώσιμων ψηφιακών υποδομών.* Όλα τα νοικοκυριά της Ε.Ε. θα πρέπει να έχουν συνδεσιμότητα gigabit και όλες οι κατοικημένες περιοχές θα πρέπει να έχουν κάλυψη 5G. Η παραγωγή πρωτοποριακών και βιώσιμων ημιαγωγών στην Ευρώπη θα πρέπει να αντιπροσωπεύει το 20% της παγκόσμιας παραγωγής. Επίσης θα πρέπει να αναπτυχθούν στην Ε.Ε. 10.000 κλιματικά ουδέτεροι κόμβοι παρυφής υψηλής ασφάλειας και η Ευρώπη θα πρέπει να διαθέτει τον πρώτο κβαντικό υπολογιστή της.
- *Ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων.* Τρεις στις τέσσερεις εταιρείες θα πρέπει να χρησιμοποιούν υπηρεσίες νεφοϋπολογιστικής, μαζικά δεδομένα και τεχνητή νοημοσύνη. Πάνω από το 90 % των Μ.Μ.Ε. θα πρέπει να έχει επιτύχει τουλάχιστον ένα βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης και ο αριθμός των εταιρειών-μονόκερων της Ε.Ε. θα πρέπει να έχει διπλασιαστεί.
- *Ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών.* Όλες οι κομβικές δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο και όλοι οι πολίτες θα έχουν πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς ιατρικούς φακέλους τους. Το 80% των πολιτών θα πρέπει να χρησιμοποιεί μια λύση ηλεκτρονικής ταυτοποίησης (eID).

Εικόνα 3.15 Η Ψηφιακή Πυξίδα

Πηγή: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en

Στις 26 Ιανουαρίου 2022 η Επιτροπή πρότεινε διοργανική επίσημη διακήρυξη σχετικά με τα ψηφιακά δικαιώματα και τις ψηφιακές αρχές για την ψηφιακή δεκαετία, τα οποία θα

συμπληρώσουν τα υφιστάμενα δικαιώματα, όπως αυτά που απορρέουν από τον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ε.Ε., και τη νομοθεσία για την προστασία των δεδομένων και της ιδιωτικής ζωής:

- *Ψηφιακός μετασχηματισμός με επίκεντρο τους ανθρώπους και τα δικαιώματά τους.* Οι άνθρωποι στο επίκεντρο. Οι ψηφιακές τεχνολογίες θα πρέπει να προστατεύουν τα δικαιώματα των ανθρώπων, να στηρίζουν τη δημοκρατία και να διασφαλίζουν ότι όλοι οι παράγοντες του ψηφιακού τομέα ενεργούν υπεύθυνα και με ασφάλεια. Η Ε.Ε. προωθεί τις αξίες αυτές σε ολόκληρο τον κόσμο.
- *Διασφάλιση της ελευθερίας επιλογής στο διαδίκτυο.* Οι άνθρωποι θα πρέπει να επωφελούνται από ένα δίκαιο επιγραμμικό περιβάλλον, να είναι προστατευμένοι από παράνομο και βλαβερό περιεχόμενο, και να χειραφετούνται όταν αλληλεπιδρούν με νέες και εξελισσόμενες τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη.
- *Αύξηση της ασφάλειας, της προστασίας και της χειραφέτησης των ατόμων.* Το ψηφιακό περιβάλλον θα πρέπει να είναι προστατευμένο και ασφαλές. Όλοι οι χρήστες, από την παιδική ηλικία έως το γήρας, θα πρέπει να χειραφετούνται και να προστατεύονται.
- *Υποστήριξη της αλληλεγγύης και της ένταξης.* Η τεχνολογία θα πρέπει να ενώνει και όχι να διχάζει τους ανθρώπους. Όλοι θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο, σε ψηφιακές δεξιότητες, σε ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και σε δίκαιες συνθήκες εργασίας.
- *Προώθηση της συμμετοχής στον ψηφιακό δημόσιο χώρο.* Οι πολίτες θα πρέπει να είναι σε θέση να συμμετέχουν στη δημοκρατική διαδικασία σε όλα τα επίπεδα και να έχουν τον έλεγχο των δικών τους δεδομένων.
- *Προώθηση της βιωσιμότητας του ψηφιακού μέλλοντος.* Οι ψηφιακές συσκευές θα πρέπει να στηρίζουν τη βιωσιμότητα και την πράσινη μετάβαση. Οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και την κατανάλωση ενέργειας των συσκευών τους.

Το πρόγραμμα πολιτικής 2030 «Η πορεία προς την ψηφιακή δεκαετία» θεσπίζει έναν ετήσιο κύκλο συνεργασίας για την επίτευξη των κοινών στόχων και επιδιώξεων. Αυτό το πλαίσιο διακυβέρνησης βασίζεται σε έναν ετήσιο μηχανισμό συνεργασίας με τη συμμετοχή της Επιτροπής και των κρατών-μελών. Αρχικά, η Επιτροπή θα αναπτύξει προβλεπόμενες πορείες στην Ε.Ε. για κάθε στόχο, από κοινού με τα κράτη-μέλη, τα οποία με τη σειρά τους θα προτείνουν εθνικούς στρατηγικούς χάρτες πορείας για την επίτευξή τους.

Ο μηχανισμός συνεργασίας θα αποτελείται από:

- ένα δομημένο, διαφανές και κοινό σύστημα παρακολούθησης με βάση τον δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI) για τη μέτρηση της προόδου προς την επίτευξη καθενός από τους στόχους για το 2030,
- ετήσια έκθεση για την «Κατάσταση της ψηφιακής δεκαετίας», στην οποία η Επιτροπή θα αξιολογεί την πρόοδο και θα διατυπώνει συστάσεις για δράσεις,
- ανά διετία, προσαρμοσμένους στρατηγικούς χάρτες πορείας για την ψηφιακή δεκαετία, στους οποίους τα κράτη-μέλη θα περιγράφουν τις πολιτικές που έχουν θεσπίσει ή προγραμματίσει για την επίτευξη των στόχων του 2030,
- μηχανισμό για τη στήριξη της υλοποίησης πολυκρατικών έργων, δηλαδή έργων τα οποία κανένα μεμονωμένο κράτος-μέλος δεν θα μπορούσε να αναπτύξει από μόνο του.

Η Ε.Ε. έχοντας αντιληφθεί τη σημασία της ψηφιακής μεταρρύθμισης, την έχει θέσει ως προτεραιότητα και μέσω πολιτικών, στρατηγικών, στόχων και δράσεων εξειδικεύει το όραμά της για το 2030. Τα κράτη-μέλη σε συνεργασία και συντονισμό με την Ε.Ε. οφείλουν να εναρμονιστούν με τις επιταγές της, καθιστώντας την Ευρώπη ηγέτη της μετάβασης σε έναν υγιή πλανήτη και σε έναν νέο ψηφιακό κόσμο. Το όραμα αυτό θα δούμε πως υλοποιείται στην Ελλάδα.

3.2.5 Ο δρόμος της Ελλάδας προς την Ψηφιακή Διακυβέρνηση

Ο δρόμος της Ελλάδας προς την Ψηφιακή Διακυβέρνηση έχει μια σχετικά μακρά πορεία. Ήδη από τη δεκαετία του 1980, το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Φορολογίας (TAXIS) έφερε για πρώτη φορά σε επαφή τους πολίτες με το κράτος μέσω ηλεκτρονικών καναλιών επικοινωνίας και αποτέλεσε την αφετηρία για την ευρεία χρήση των Τ.Π.Ε. στον δημόσιο τομέα. Έκτοτε, άλλοτε με καθυστερήσεις, άλλοτε με εξαγγελίες και καλές προθέσεις η χρήση των Τ.Π.Ε. στο δημόσιο σταδιακά αναγνωρίστηκε ως το απαραίτητο εργαλείο για την υλοποίηση των στόχων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και ο μοχλός για την οικονομική ανάπτυξη. Τα τελευταία χρόνια, με αφορμή και την πανδημία του covid-19 φαίνεται ότι το ελληνικό κράτος έχει αντιληφθεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μονόδρομος. Το μεγάλο επίτευγμα είναι ότι όχι μόνον οι θεσμοί αλλά και οι ίδιοι οι πολίτες και οι επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν ότι τα οφέλη από τη χρήση της τεχνολογίας είναι άμεσα και απτά. Συνεπώς, ιδιαίτερα οι πολίτες, όχι μόνον κατανοούν την ανάγκη για τον ψηφιακό μετασχηματισμό αλλά επιπλέον τον απαιτούν. Αυτό συνιστά ουσιαστικά μια αλλαγή κουλτούρας.

Ακολουθούν με χρονολογική σειρά τα σημαντικότερα Προγράμματα, οι Δράσεις, οι Στρατηγικές και οι Βίβλοι που αφορούν στην ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής και πλέον Ψηφιακής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα:

- Την περίοδο 1994-1999 συγχρηματοδοτήθηκε από το Β΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κλεισθένης» για τον εκσυγχρονισμό και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και συστημάτων πληροφορικής στη Δημόσια Διοίκηση. Οι κύριοι στόχοι του Κλεισθένη ήταν:
  - Η αντιμετώπιση των διοικητικών, οργανωτικών και λειτουργικών προβλημάτων του Δημόσιου Τομέα.
  - Η δημιουργία προϋποθέσεων διαρκούς εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.
  - Η ολοκλήρωση των πληροφοριακών συστημάτων στην Κεντρική Διοίκηση στους τομείς της οικονομίας και της κοινωνικής ασφάλισης, καθώς και η υποστήριξη της περιφερειακής οργάνωσης και διοίκησης του κράτους και της αυτοδιοίκησης.
  - Η διασφάλιση διαρκούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.
- Το 1998 προωθείται η Υπηρεσία Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης Πολιτών 1502, ένα τηλεφωνικό κέντρο υποβοήθησης των πολιτών για την αίτηση ενός αριθμού πιστοποιητικών και διοικητικών εγγράφων.
- Το 1999 δημοσιεύεται η Λευκή Βίβλος «Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας: Στρατηγική και Δράσεις» θέτοντας τη νέα εθνική στρατηγική για την ανάπτυξη της κοινωνίας της πληροφορίας.
- Το 2000, για την υλοποίηση των κατευθύνσεων της Λευκής Βίβλου και, παράλληλα, για την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας eEurope και του Σχεδίου Δράσης eEurope 2002, εντάσσεται στο Γ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης το επιχειρησιακό πρόγραμμα (Ε.Π.) για την «Κοινωνία της Πληροφορίας» (ΚτΠ). Η Η.Δ. αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητές του προγράμματος, το οποίο θέτει ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών μέσω της ανάπτυξης ηλεκτρονικών υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων προμηθειών και της χρήσης τους για τη βελτίωση και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και της επικοινωνίας μεταξύ των κρατικών φορέων.

  Στο πλαίσιο του Ε.Π. ΚτΠ, υλοποιήθηκαν τα εξής προγράμματα:

  - Αναφορικά με την περιφερειακή και τοπική διοίκηση υιοθετείται το πρόγραμμα «Αριάδνη» για τη βελτίωση των σχετικών υπηρεσιών και καλύπτει την περίοδο

2000-2006. Αφορά σε σύστημα παροχής υπηρεσιών και διοικητικών πληροφοριών προς τους πολίτες μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Υλοποιείται και στις 13 Περιφέρειες της χώρας με τη δημιουργία και λειτουργία 1047 Κ.Ε.Π. σε Δήμους της χώρας.

- Το 2001 το Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» ξεκινά την πιλοτική του λειτουργία με τη συμμετοχή 15 κρατικών οργανισμών. Αποτελεί τυπικό έργο παροχής τηλεπικοινωνιακών και τηλεματικών υπηρεσιών μεγάλης έκτασης και κλίμακας και χωροθετείται σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια με παρουσία σε περίπου 1800 σημεία.
- Το ίδιο έτος, ιδρύεται η «Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.» μία εταιρεία, με οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια, που λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος και ως βασικό στόχο έχει την παροχή υποστήριξης στους τελικούς δικαιούχους του Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας» σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού, υλοποίησης και παρακολούθησης έργων Τ.Π.Ε..

- Το 2004 συστήνεται στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης η Κεντρική Επιτροπή Απλούστευσης Διαδικασιών[41]. Έργο της ορίζεται: α) ο σχεδιασμός, η παρακολούθηση της εφαρμογής και η αξιολόγηση προγράμματος απλούστευσης περίπλοκων και πολύπλοκων νομοθετικών και διοικητικών διαδικασιών που δημιουργούν πρόσθετα οικονομικά, διοικητικά και κοινωνικά βάρη στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, β) η εφαρμογή των κατάλληλων μεθοδολογικών εργαλείων για τη βιώσιμη απλούστευση των προηγούμενων διαδικασιών, γ) η επεξεργασία και πρόταση των πρόσφορων οργανωτικών δομών για την υποστήριξη και καλή εφαρμογή της πολιτικής της απλούστευσης, δ) η γνωμοδότηση για το βαθμό αναγκαιότητας, οικονομικότητας και φιλικότητας νέων νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων, με τις οποίες δημιουργούνται κάθε είδους διοικητικά βάρη για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, όταν παραπέμπονται από τον οικείο Υπουργό, ε) ο σχεδιασμός και η εφαρμογή επιμορφωτικών προγραμμάτων και δράσεων με σκοπό την ενημέρωση και την εξοικείωση των αρμόδιων στελεχών της κεντρικής και αποκεντρωμένης διοίκησης με σύγχρονες μεθόδους και τεχνικές απλούστευσης.

[41] Νόμος 3242/2004 : Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α. (ΦΕΚ 102/τ. Α΄/24-5-2004)

- Το 2004, σε μια πρώτη προσπάθεια μέτρησης και αξιολόγησης της προόδου της χώρας με τη χρήση δεικτών αναφορικά με την πορεία προς την ΚτΠ, γίνεται έναρξη της λειτουργίας του Ελληνικού Παρατηρητηρίου για την ΚτΠ. Πρόκειται για μη κερδοσκοπικό οργανισμό εποπτευόμενο από τα Υπουργεία Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Τον Μάρτιο του 2005 τίθεται σε ισχύ το τριετές επιχειρησιακό πρόγραμμα «Πολιτεία - Η Επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007)»[42]. Στόχοι του προγράμματος είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών εστιάζοντας στις πραγματικές τους ανάγκες, η διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση, η υλοποίηση έργων Η.Δ. σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, ο ανασχεδιασμός φορέων και διαδικασιών, η προστασία των προσωπικών δεδομένων και η θεμελίωση του κράτους δικαίου.
- Τον Ιανουάριο του 2006 ενεργοποιείται η «Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013» με φιλόδοξο σκοπό να βοηθήσει την Ελλάδα στην πραγματοποίηση ενός ψηφιακού άλματος στην παραγωγικότητα και την ποιότητα ζωής. Το μονοπάτι για το ψηφιακό άλμα περιλαμβάνει περισσότερες από 65 Δράσεις που χωρίζονταν σε δύο φάσεις υλοποίησης, η πρώτη με ορίζοντα το 2008 και η δεύτερη το 2013. Έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών, στην ευρυζωνικότητα, στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για πολίτες και επιχειρήσεις και στη χρήση των ηλεκτρονικών υπογραφών. Στη Στρατηγική υπάρχει πρόβλεψη για τη δημιουργία, μετά το 2008, ηλεκτρονικών σημείων μιας στάσης με στόχο την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων, την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα με σκοπό την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και τη δυναμικότερη ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στο εκπαιδευτικό σύστημα.
- Τον Σεπτέμβριο του 2007 εγκρίνεται και υπογράφεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Ε.Π. «Ψηφιακή Σύγκλιση» στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς 2007-2013 (Ε.Σ.Π.Α.). Στόχος του είναι η ανάδειξη των αναπτυξιακών κατευθύνσεων και η εξειδίκευση της στρατηγικής, των μέσων και των παρεμβάσεων για την αποδοτική και βιώσιμη αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στην ελληνική οικονομία και κοινωνία.

[42] Νόμος 3345/2005 : Οικονομικά θέματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και ρύθμιση διοικητικών θεμάτων. (ΦΕΚ 138/τ. Α΄/16-6-2005)

- Τον Οκτώβριο του 2007 εγκρίθηκε και υπογράφηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση» στο πλαίσιο του Ε.Σ.Π.Α. 2007-2013 με σκοπό τη χρηματοδότηση των παρεμβάσεων του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για την αναβάθμιση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος της Δημόσιας Διοίκησης και τον εκσυγχρονισμό των δομών και των διαδικασιών της Δημόσιας Διοίκησης.
- Το 2014 παρουσιάζεται από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης η «Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020». Η Στρατηγική αυτή στοχεύει στον ριζικό μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, προκειμένου η Διοίκηση να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και προάγοντας την ενεργή συμμετοχή των πολιτών. Καθορίζεται το πλαίσιο άσκησης της κυβερνητικής πολιτικής στον τομέα αξιοποίησης των Τ.Π.Ε. στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και το πλαίσιο για τον σχεδιασμό και το συντονισμό υλοποίησης οριζόντιων έργων διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης. Η Στρατηγική, με ορίζοντα την ερχόμενη προγραμματική περίοδο, έθεσε ως ελάχιστη φιλοδοξία να αποκτήσει η χώρα μας βαθμό ωρίμανσης μεταξύ Government 2.0 και Government 3.0.

  Η υλοποίηση της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση επικεντρώθηκε στην αποτελεσματική εφαρμογή των παρακάτω πυλώνων, παρέχοντας τα απαραίτητα εργαλεία για την παροχή υπηρεσιών προς την κυβέρνηση, τους πολίτες και τον ιδιωτικό τομέα με απλό, αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο:

Εικόνα 3.16 Πυλώνες της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

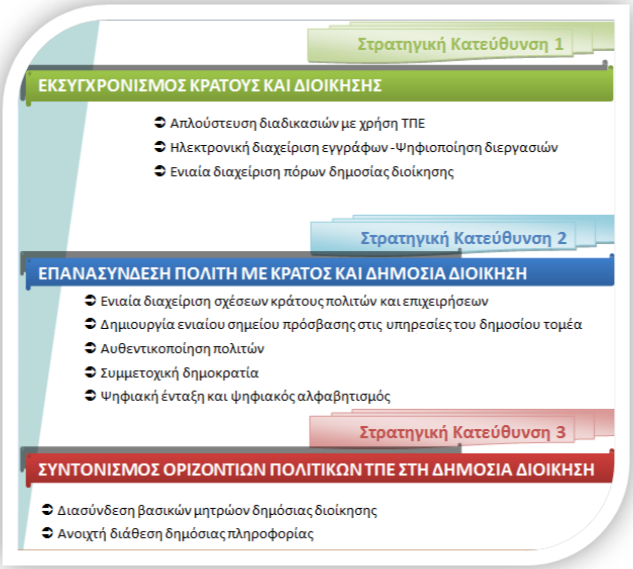
Πηγή: http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/02/stratigiki-ilektron.-diakyv.-teliko-pdf1.pdf

Πρόθεση και στόχος της Στρατηγικής ήταν η Δημόσια Διοίκηση να οδηγείται από τις παρακάτω αναφερόμενες δεσμευτικές Γενικές Αρχές κατά τον σχεδιασμό, την έγκριση και την υλοποίηση των πολιτικών, των δράσεων και των επί μέρους έργων Η.Δ.:

- Διαλειτουργικότητα
- Συμμόρφωση ή αιτιολόγηση
- Ενοποίηση
- Εξοικονόμηση - Μη επανάληψη
- Μοναδική καταχώρηση δεδομένων
- Εφικτότητα -Βιωσιμότητα
- Διαφάνεια - Ανάκτηση Εμπιστοσύνης
- Προσβασιμότητα (e-accessibility)
- Ασφάλεια - Ιδιωτικότητα
- Συμμετοχή πολιτών

Τέλος, οι τρεις Στρατηγικές Κατευθύνσεις συνίστανται στα παρακάτω:

Εικόνα 3.17 Οι Στρατηγικές Κατευθύνσεις για την Η.Δ. 2014-2020



Πηγή: http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/02/stratigiki-ilektron.-diakyv.-teliko-pdf1.pdf

Συμπερασματικά, η «Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020» θέτει για πρώτη φορά ολοκληρωμένα και τεκμηριωμένα τα βήματα που πρέπει να κάνει η δημόσια διοίκηση για ένα ηλεκτρονικό, πολιτοκεντρικό, ενιαίο σε αρχές και διαδικασίες σύστημα διοίκησης.

- Το 2016, η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής του Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης εκπονεί την «Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021 (Ε.Ψ.Σ.)», η οποία αποτελεί τον οδικό χάρτη και το πλαίσιο για την ψηφιακή ανάπτυξη της χώρας, θέτει το όραμα και εξειδικεύει τους τομείς παρέμβασης στους οποίους θα πρέπει να επικεντρωθεί η προσπάθεια, έτσι ώστε η Ελλάδα, με ορίζοντα το 2021 να ενταχθεί με αξιώσεις στον ευρωπαϊκό ψηφιακό χάρτη.

Σύμφωνα με τον δείκτη DESI (Digital Economy & Society Index), ο οποίος θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα, η Ελλάδα το 2016 βρίσκεται στην 26^{η} θέση ανάμεσα στα 28 κράτη της Ε.Ε.. Το όραμα της Ε.Ψ.Σ. είναι, οι Τ.Π.Ε. να αποτελέσουν τον μοχλό για την επανεκκίνηση και ανάπτυξη της οικονομίας και για την ενίσχυση της απασχόλησης, ιδιαίτερα σε τομείς υψηλής εξειδίκευσης, τον καταλύτη για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη Δημόσια Διοίκηση, καθώς επίσης και το εργαλείο και μέσο για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής. Η χώρα, καλείται να εκμεταλλευτεί το σημαντικό

πλεονέκτημα που διαθέτει, που είναι το ανθρώπινο δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης στον τομέα, θέτοντας σε εφαρμογή ένα συνεκτικό στρατηγικό σχέδιο που θα αποτελεί το πλαίσιο αναφοράς για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των δράσεων και παρεμβάσεων ψηφιακής ανάπτυξης, με ορίζοντα το 2021.

Η Ε.Ψ.Σ. εξειδικεύει σε επτά (7) τομείς παρέμβασης, θέτει τις προτεραιότητες για κάθε τομέα, προσδιορίζει τις απαιτούμενες ενέργειες υλοποίησης καθώς επίσης και όλα τα αναγκαία μέτρα και τις δράσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου σχεδιασμού και υλοποίησης έργων και δράσεων Τ.Π.Ε. στη Δ.Δ., εστιάζοντας στην παραγωγή αποτελεσμάτων και στη βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων δημόσιων πόρων. Οι τομείς παρέμβασης όπως προσδιορίζονται στην Ε.Ψ.Σ. είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη εθνικών υποδομών συνδεσιμότητας νέας γενιάς
- Επιτάχυνση της ψηφιοποίησης της οικονομίας
- Ώθηση του κλάδου Τ.Π.Ε. για την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας και της απασχόλησης
- Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού με ψηφιακές δεξιότητες
- Ριζική αναθεώρηση του τρόπου παροχής Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου
- Άρση των αποκλεισμών και διάχυση των ωφελειών της ψηφιακής οικονομίας
- Ενίσχυση ασφάλειας και εμπιστοσύνης

Από την ανάγνωση της Ε.Ψ.Σ. αναγνωρίζεται ότι η εκπόνηση των στρατηγικών σχεδίων πρέπει να προέρχεται από ένα Υπουργείο, στη συγκεκριμένη περίπτωση το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, με ρόλο επιτελικό, συντονιστικό και απόλυτα προσανατολισμένο στην ψηφιακή μεταρρύθμιση. Επίσης, ο στρατηγικός σχεδιασμός, πρέπει να διέπεται από τεχνοκρατική αντίληψη με σαφείς, προσδιορισμένες και αιτιολογημένες δράσεις.

- Τον Ιούνιο του 2021 παρουσιάζεται η «Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 (Β.Ψ.Μ.)» που εκπονήθηκε από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και αποτελεί το πλέον πρόσφατο ολοκληρωμένο σχέδιο για τη μετάβαση στην ψηφιακή διακυβέρνηση. Ένα από τα κύρια προτάγματα της Βίβλου είναι η Ελλάδα να είναι ένα κράτος digital by default μέχρι το 2023.

Η Β.Ψ.Μ. ορίζει ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, οι οποίες στηρίζονται στις αρχές της ψηφιακής διακυβέρνησης, όπως έχουν προκριθεί από πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και του Ο.Ο.Σ.Α., από βέλτιστες διεθνείς πρακτικές προερχόμενες από τις ψηφιακά ανεπτυγμένες χώρες, από

σχετικές μελέτες που έχουν εκπονηθεί ειδικότερα για την ελληνική Δ.Δ., καθώς και από κείμενα στρατηγικής προηγουμένων ετών. Να σημειώσουμε εδώ, ότι οι κατευθυντήριες αυτές γραμμές λειτουργούν και ως κριτήρια μετάβασης προς την Ψηφιακή Κουλτούρα υπό την έννοια ότι η υλοποίησή τους συνιστά και μετάβαση σε ένα νέο τρόπο σκέψης και λειτουργίας που εμπίπτει στις αρχές της Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Κατά προτεραιότητα, η Β.Ψ.Μ. υιοθετεί, εξειδικεύει και εφαρμόζει τις βασικές κατευθύνσεις και δεσμεύσεις που περιλαμβάνει η Διακήρυξη του Ταλίν (2017)[43], η οποία υπογράφτηκε από όλα τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. των 28 και αποτελεί συνέχεια του Σχεδίου Δράσης για την Η.Δ. (2016-2020) και του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Διαλειτουργικότητας. Η Διακήρυξη του Ταλίν σηματοδότησε ένα ορόσημο για μια αξιόπιστη και καινοτόμο Η.Δ. στην Ευρώπη. Παρόλα αυτά, αν και οι στόχοι και το πλαίσιο της Διακήρυξης παραμένουν αδιαμφισβήτητα, τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. επιβεβαίωσαν την κοινή τους πολιτική δέσμευση σχετικά με τις τρέχουσες προτεραιότητες, με τη Διακήρυξη του Βερολίνου (2021)[44] για την Ψηφιακή Κοινωνία και την Ψηφιακή Διακυβέρνηση που υπογράφηκε από τους αρμόδιους υπουργούς όλων των κρατών-μελών της Ε.Ε., με σκοπό τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας, πολιτοκεντρικών και απρόσκοπτων διασυνοριακών ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών για πολίτες και επιχειρήσεις για την ανάπτυξη μιας σύγχρονης ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς.

Ακολουθούν οι κύριες κατευθυντήριες αρχές που αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η υιοθέτηση των κατευθυντήριων αρχών είναι υποχρεωτική για κάθε δράση και κάθε έργο πληροφορικής και αποτελεί προτεραιότητα για την ψηφιακή στρατηγική των φορέων Γενικής Κυβέρνησης. Αυτές οι αρχές αποτελούν επίσης δεσμευτικές στρατηγικές κατευθύνσεις για κάθε αρμόδια ρυθμιστική αρχή, εταιρεία ή οργανισμό που προσφέρει υπηρεσίες κοινής ωφέλειας. Οι αρχές αυτές περιγράφονται ως ακολούθως[45]:

- *Υπηρεσίες ψηφιακές εξ ορισμού*: θα πρέπει η ελληνική Δ.Δ. να προχωρήσει στην εισαγωγή και καθιέρωση της παροχής υπηρεσιών μέσα από ψηφιακά κανάλια ως την επιλογή, που κατεξοχήν προτιμάται για το σύνολο των

[43] https://lisboncouncil.net/wp-content/uploads/2020/07/tallinn_egov_declaration.pdf (ημ/νια πρόσβασης 02-09-21)
[44] https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/berlin-declaration-digital-society-and-value-based-digital-government (ημ/νια πρόσβασης 02-09-21)
[45] Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

αλληλεπιδράσεων του κράτους με τον πολίτη και την επιχείρηση, χωρίς φυσικά τον αποκλεισμό λοιπών διαύλων επικοινωνίας για τους πολίτες εκείνους που αντιμετωπίζουν προβλήματα πρόσβασης σε ψηφιακά μέσα ή που προτιμούν τη φυσική επικοινωνία με τους δημόσιους φορείς.

- *Αρχή «μόνον άπαξ» (once-only principle)*: κατά την αλληλεπίδραση τους με τους δημόσιους φορείς, οι πολίτες θα έχουν την υποχρέωση υποβολής μόνο άπαξ των απαιτούμενων σχετικών με αυτούς πληροφοριών.
- *Εξ ορισμού διαλειτουργικός χαρακτήρας*: η ανάπτυξη υπηρεσιών που είναι αλληλένδετες και πολιτοκεντρικές απαιτεί πολιτικές διαλειτουργικότητας για τη διασφάλιση της αδιάλειπτης εκτέλεσης των εργασιών τους και την κατάργηση των υφιστάμενων οργανωτικών σιλό.
- *Διακαναλικές ψηφιακές υπηρεσίες που ως προτεραιότητα θέτουν την εξυπηρέτηση μέσω νέων κινητών συσκευών*: θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών μέσω των νέων, «έξυπνων», κινητών συσκευών και της προσφοράς απρόσκοπτης εμπειρίας ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, ανεξαρτήτως της συσκευής που χρησιμοποιείται για την πρόσβαση.
- *Πολιτοκεντρική προσέγγιση στον σχεδιασμό ψηφιακών υπηρεσιών για υπηρεσίες φιλικές προς το χρήστη*: η διαδικασία ανασχεδιασμού των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών θα πρέπει να ακολουθεί μια πελατοκεντρική λογική, ώστε να παρέχονται ολοκληρωμένες υπηρεσίες, που βρίσκονται εγγύτερα στον εξυπηρετούμενο πολίτη ή επιχείρηση και ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες τους.
- *Επαναχρησιμοποίηση δομικών στοιχείων και λύσεων*: οι ψηφιακές υπηρεσίες θα πρέπει να αξιοποιούνται στη βάση σύγχρονων μοντέλων ανάπτυξης για τη διασφάλιση της επαναχρησιμοποίησης δομικών στοιχείων και λύσεων, την υιοθέτηση διαδεδομένων προτύπων και τη συμμόρφωση με συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας.
- *Υιοθέτηση ανοικτών και συμμετοχικών διαδικασιών για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση ψηφιακών υπηρεσιών*: αφενός οι υφιστάμενες ψηφιακές υπηρεσίες θα πρέπει να αξιοποιούνται και αφετέρου οι νέες ή απλουστευμένες ψηφιακές υπηρεσίες θα πρέπει να σχεδιάζονται μέσω συνεργατικών διαδικασιών συνδιαμόρφωσης με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων και άλλων ενδιαφερόμενων μερών, προκειμένου να σχεδιάζονται ψηφιακές δημόσιες

υπηρεσίες, οι οποίες βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με τις προτιμήσεις και τις πραγματικές ανάγκες των συναλλασσόμενων με τη διοίκηση.

- *Κατάργηση των αποκλεισμών και καθολική προσβασιμότητα*: θα πρέπει να διασφαλίζεται, ότι στις επανασχεδιαζόμενες ψηφιακές υπηρεσίες, πρόσβαση θα έχουν όλοι οι πολίτες και όχι αποκλειστικά οι ομάδες του πληθυσμού, που διαθέτουν σχετική εξοικείωση.
- *Διευκόλυνση της διασυνοριακής εξυπηρέτησης των πολιτών*: θα πρέπει να παρέχεται διευκόλυνση στις μετακινήσεις των εξυπηρετούμενων, ιδίως στο πλαίσιο της Ε.Ε. και υπό συνθήκες αυξημένης κινητικότητας των πολιτών.
- *Αξιοπιστία και εμπιστοσύνη*: η αξιοπιστία, η ευχρηστία και η αδιάλειπτη διαθεσιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών σε βάση εικοσιτετραώρου αποτελούν προαπαιτούμενο για τη διασφάλιση της εμπιστοσύνης των πολιτών και την ευρύτερη διάδοση της χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών.
- *Ανοικτότητα και ενίσχυση της διαφάνειας*: οι πολίτες ενδυναμώνονται ουσιαστικά και ενισχύεται η διαφάνεια της διοικητικής δράσης μέσω του διαμοιρασμού δεδομένων μεταξύ των δημόσιων φορέων, της παροχής στους πολίτες και την επιχείρηση της δυνατότητας ελέγχου και διόρθωσης των δεδομένων τους, καθώς και της παρακολούθησης των διοικητικών διαδικασιών, αλλά και της εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών στο στάδιο του σχεδιασμού και της παροχής δημοσίων υπηρεσιών.
- *Ανάπτυξη ασφαλούς λογισμικού και συστημάτων από τον σχεδιασμό τους*: ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δ.Δ. προϋποθέτει δράσεις για τη βελτίωση της ασφάλειας των παρεχόμενων υπηρεσιών και συστημάτων μέσω της αξιοποίησης στοιχείων και προτύπων ανάπτυξης ασφαλούς λογισμικού και συστημάτων.
- *Υιοθέτηση ευέλικτων μοντέλων για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την προμήθεια έργων και υπηρεσιών*: η αρχή αυτή αναφέρεται στην επιταγή εφαρμογής ευέλικτων μοντέλων για τον καθορισμό απαιτήσεων, τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση, προκειμένου να παραδοθούν οι δράσεις υλοποίησης του ψηφιακού μετασχηματισμού έγκαιρα και χωρίς προβλήματα.
- *Απλούστευση Διαδικασιών*: μέχρι σήμερα οι υφιστάμενες δράσεις για την απλούστευση των διαδικασιών χαρακτηρίζονταν από κατακερματισμό σε μεμονωμένους φορείς. Περαιτέρω, οι δράσεις αυτές μάλλον έχουν επιφέρει

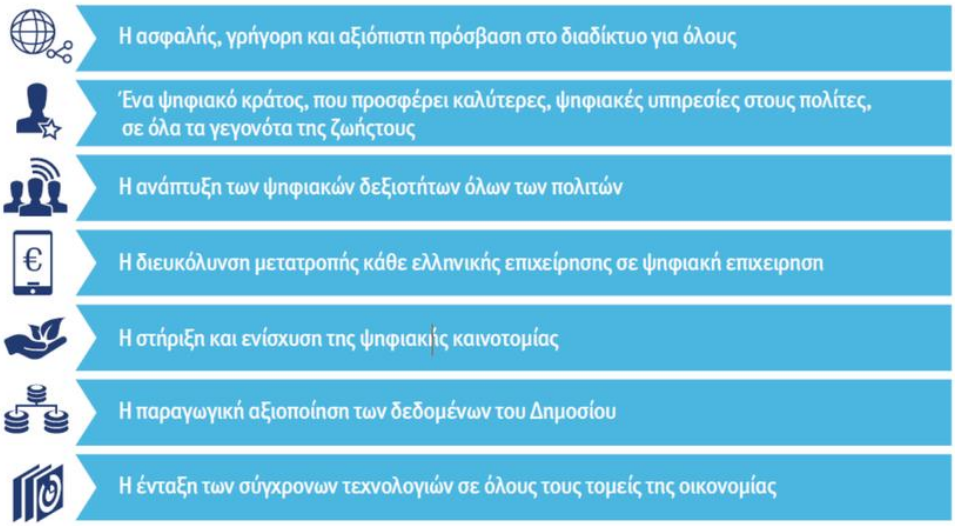
ανάμεικτα αποτελέσματα, κατά κύριο λόγο, επειδή ήταν βασισμένες σε μεμονωμένα έργα απλούστευσης. Η νεοσυσταθείσα Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών, που υπάγεται στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης αποσκοπεί να διασφαλίσει τον κεντρικό και οριζόντιο συντονισμό των δράσεων, φέροντας την αρμοδιότητα σχεδιασμού και υλοποίησης της εθνικής πολιτικής για τις διοικητικές διαδικασίες, καθώς και την απλούστευση τους.

Με βάση τις παραπάνω αρχές, η Β.Ψ.Μ. προχωρά σε μια συστηματική και λεπτομερή περιγραφή μιας σειράς παρεμβάσεων, που προσλαμβάνουν τη μορφή ψηφιακών έργων, καθώς και των τρόπων αξιοποίησης της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλα τα πεδία πολιτικής και σε κάθε τομέα οικονομικής δραστηριότητας. Αποσκοπεί να δώσει λύση στο ζήτημα του κατακερματισμού των αρμοδιοτήτων στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης, της αλληλοεπικάλυψης και αποσπασματικότητας των δράσεων, της έλλειψης συντονισμού και ιεράρχησης των τιθέμενων προτεραιοτήτων και της απουσίας μιας συνεκτικής στοχοθεσίας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Μέσω μιας διαδικασίας συνδιαμόρφωσης με εμπλοκή όλων των ενδιαφερόμενων φορέων και οργανισμών, αλλά και της κοινωνίας των πολιτών, η Βίβλος καθορίζει τους πυλώνες της στρατηγικής του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά και το χρονοδιάγραμμα για την υλοποίηση τους. Εξακολουθεί να αποσκοπεί στην «άριστη εξυπηρέτηση πολιτών, επισκεπτών, καθώς και ελληνικών και διεθνών επιχειρήσεων μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης». Αντιπροσωπεύει δηλαδή, τη μετάβαση σε μια πολιτοκεντρική αντίληψη του διοικείν, που αποσκοπεί στον απεγκλωβισμό της Δ.Δ. από τις υφιστάμενες δυσλειτουργίες και δυσκαμψίες, που επέφερε η γραφειοκρατική αντίληψη περί διαχείρισης και διεκπεραίωσης των εργασιών, ούτως ώστε να είναι καταλυτική η επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού της [46].

Η νέα εθνική στρατηγική στόχευση αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους συνοψίζεται σε επτά (7) κύριους στόχους, όπως αποτυπώνονται στο επόμενο σχήμα.

46 Δ. Σπινέλλης κ.ά., Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα στη μετακορωνοϊό εποχή, σ.σ. 7-8, Έκθεση Επιτροπής Πισσαρίδη, Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία, 2020. Διαθέσιμο στο: https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/ (ημ/νια πρόσβασης 12-09-21)

Εικόνα 3.18 Οι στόχοι του Ψηφιακού Μετασχηματισμού της χώρας



Πηγή: Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Η πολιτοκεντρική αυτή προσέγγιση προτάσσει τον σχεδιασμό ψηφιακών υπηρεσιών, οι οποίες είναι φιλικές προς τους χρήστες και την απλούστευση των διαδικασιών ως τους κύριους στρατηγικούς στόχους. Στο πλαίσιο της Β.Ψ.Μ. υιοθετούνται σύγχρονες, ευέλικτες και αποδοτικές διαδικασίες για την ανάπτυξη συστημάτων και εφαρμογών (agile), καθώς και ευέλικτα μοντέλα σχεδιασμού, υλοποίησης και προμήθειας έργων και υπηρεσιών.[47] Η Βίβλος περιλαμβάνει ένα εκτεταμένο χαρτοφυλάκιο με 453 έργα ψηφιακής μετάβασης, ο εκτιμώμενος προϋπολογισμός των οποίων αγγίζει κατά προσέγγιση τα 7 δισ. ευρώ και η χρηματοδότηση προέρχεται από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

Στο πλαίσιο της Βίβλου υλοποιούνται έργα όπως ο σχεδιασμός και ανάπτυξη του συστήματος για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό στον δημόσιο τομέα[48], η ψηφιοποίηση των εθνικών υποθηκοφυλακείων, η διεύρυνση του εθνικού δικτύου τηλεπικοινωνιών, η διασφάλιση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων των δημοσίων φορέων μέσω του Μητρώου Διαλειτουργικότητας, η διεύρυνση της ψηφιακής πύλης gov.gr σε περαιτέρω φορείς και υπηρεσίες, η ανεμπόδιστη παροχή των ανοιχτών δεδομένων, η ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων κ.λπ..

Ειδικότερα στον Πίνακα 14 της Βίβλου, που αναφέρονται τα 49 οριζόντια έργα, αυτά με αρίθμηση 33 έως 39 αφορούν στις δημόσιες συμβάσεις και είναι:

47 Δ. Σπινέλλης κ.ά., ό.π.
48 Government ERP

- η Εθνική Βάση Δεδομένων Δημοσίων Συμβάσεων,
- ο Επανασχεδιασμός του Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων,
- ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Δημοσίων Συμβάσεων,
- το Μητρώο Αναθετουσών Αρχών,
- ο Επανασχεδιασμός του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων,
- τα Ηλεκτρονικά Καταστήματα (eShops) και Αγορές (eMarketplaces) στις Δημόσιες Συμβάσεις,
- ο Σχεδιασμός και η υλοποίηση διαδικασίας πιστοποίησης εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων-πλατφορμών υποβολής προσφορών του τομέα Δημοσίων Συμβάσεων.

Η επιτυχία του εγχειρήματος του ψηφιακού μετασχηματισμού που διακηρύσσει η Βίβλος δεν θα κριθεί από τον αναμφίβολα εντυπωσιακό σχεδιασμό της, αλλά από την ταχύτητα με την οποία αυτή θα υλοποιηθεί, καθώς και από την αντιμετώπιση των δομικών παθογενειών της Δ.Δ., με προεξάρχουσα την έλλειψη διαλειτουργικότητας μεταξύ των υφιστάμενων συστημάτων και των διαδικασιών.[49] Προς την κατεύθυνση αυτή καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για την αξιοποίηση των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας[50] μέσω του οποίου χρηματοδοτούνται εμβληματικές επενδύσεις του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0». Ένας από τους κύριους πυλώνες του «Ελλάδα 2.0» αφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό και περιλαμβάνει [51]:

- τις υποδομές 5G, την υποδομή οπτικών ινών σε κτίρια, την ψηφιακή διασύνδεση των ελληνικών νησιών,
- τον ψηφιακό μετασχηματισμό του Δημόσιου (Υγεία, Παιδεία, Δικαιοσύνη, Ε.Φ.Κ.Α., Πολεοδομίες, αδειοδοτήσεις κ.λπ.), με έμφαση στη διαλειτουργικότητα και την εξυπηρέτηση του πολίτη,
- την ψηφιοποίηση των φορολογικών αρχών και την on line διασύνδεση τους με τις επιχειρήσεις,

49 ΣΕΒ, *Ψηφιακός Μετασχηματισμός: Βελτίωση της χώρας σε σχέση με το παρελθόν - Κρίσιμη η επιτάχυνση και εμβάθυνση για να πλησιάσουμε το μέσο όρο της ΕΕ*, Special Report, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, τεύχος 70, 2022. Διαθέσιμο στο: https://www.sev.org.gr/wp-content/uploads/2022/02/2022-02-14_SR_DigitalObservatory_3rdEdition.pdf (ημ/νια πρόσβασης 22-09-21)

50 https://www.minfin.gr/tameio-anakampses (ημ/νια πρόσβασης 22-09-21)

51 https://greece20.gov.gr/emvlimatikes-ependyseis-metarrythmiseis/ (ημ/νια πρόσβασης 22-09-21)

με στόχο τις παρακάτω εμβληματικές μεταρρυθμίσεις:

- ανάπτυξη Σχεδίου Δράσης για την παροχή «πελατοκεντρικών» ψηφιακών υπηρεσιών από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης,
- μετάβαση στην τεχνολογία 5G και διευκόλυνση της ανάπτυξης καινοτόμων ψηφιακών υπηρεσιών,
- προώθηση της μετάβασης σε γρήγορες ευρυζωνικές συνδέσεις,
- ψηφιακός μετασχηματισμός Μ.Μ.Ε.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός όμως θα παραμείνει ανολοκλήρωτος σε περίπτωση, που δε συνοδευτεί από μια σειρά οριζόντιων παρεμβάσεων στην κατεύθυνση της εκπαίδευσης, της συμμετοχής των πολιτών, καθώς και της ενίσχυσης των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Στην τελευταία ενότητα αυτού του κεφαλαίου θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε τους βασικότερους δείκτες, ελληνικούς και διεθνείς, οι οποίοι αποτυπώνουν τεκμηριωμένα και με αξιοπιστία τη θέση της Ελλάδας ως προς τον βαθμό υιοθέτησης των Ψηφιακών Τεχνολογιών και τον βαθμό προόδου της Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

3.3 Δείκτες Μέτρησης Ψηφιακής Προόδου

Όπως ισχυρίζεται ο Zach First, μέλος του Drucker Institute, λανθασμένα αποδίδεται στον Peter Drucker η περίφημη φράση ότι αν κάτι δεν μπορείς να το μετρήσεις τότε δεν μπορείς και να το διαχειριστείς. Αντίθετα μάλιστα, θεωρείται ότι ο Drucker έδινε προτεραιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις. Σε κάθε περίπτωση, η μέτρηση παίζει καθοριστικό ρόλο στη μετατροπή της επιχειρηματικής στρατηγικής σε αποτελέσματα. Οι ηγέτες του κλάδου στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης για να παρακολουθούν την ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, καθώς και την οικονομική απόδοση και τη λειτουργική αποδοτικότητα.

Υπάρχουν, όμως, εμπόδια και προϋποθέσεις για να καταλήξει ένας οργανισμός σε μια επιτυχή μέτρηση. Όσον αφορά στα εμπόδια θα ισχυριζόμασταν ότι τα βασικότερα είναι ότι:

- η ανώτατη διοίκηση δεν μπορεί να καταλήξει σε συναίνεση για τους στρατηγικούς στόχους,
- ο οργανισμός δεν επιτρέπει επαρκή συμμετοχή όσων θα χρησιμοποιήσουν το σύστημα μέτρησης στον σχεδιασμό του,
- οι προϋπάρχουσες συνήθειες, τα συστήματα και η κουλτούρα είναι ασύμβατα με τη μέτρηση και ο οργανισμός είναι απρόθυμος να αλλάξει,

- οι οργανισμοί παγιδεύονται στο να μετρούν τι είναι εύκολο και όχι τι πρέπει να μετρηθεί.

Και όσον αφορά στις προϋποθέσεις, ότι πρέπει:

- να σχεδιαστεί ένα σύστημα μέτρησης με μια σαφή, συμφωνημένη στρατηγική,
- η ηγετική ομάδα να συμμετέχει και να υποστηρίζει τη διαδικασία μέτρησης,
- να επιλέγεται η απλούστερη διαδικασία και να σχεδιαστούν μετρήσεις που μπορούν να κατανοηθούν από όλους,
- να κοινοποιούνται τα αποτελέσματα των μέτρων για την ενίσχυση της στρατηγικής,
- να συνδέεται το σύστημα μέτρησης με ομάδες και άτομα, ώστε να έχουν μια σαφή οπτική με τους στόχους του οργανισμού,
- να γίνεται το σύστημα μέτρησης το επίκεντρο της διαδικασίας αναθεώρησης της διαχείρισης.

Αυτή ακριβώς η προσέγγιση λήφθηκε υπόψη στην επιλογή των δεικτών μέτρησης της προόδου της Ψηφιακής Διακυβέρνησης και γενικότερα του ψηφιακού αποτυπώματος της Ελλάδας. Προέρχονται είτε από την Ε.Ε. είτε από οργανισμούς (βλ. Σ.Ε.Β.) που συγκροτούνται από επιστημονικές ομάδες με εμπειρία, γνώση και αντικειμενικότητα στο συγκεκριμένο πεδίο. Η αξιόπιστη αποτύπωση και αξιολόγηση επιτρέπει τον σχεδιασμό, τον ανασχεδιασμό ή και τον επανασχεδιασμό των δράσεων για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό.

3.3.1 Ο Δείκτης DESI (Digital Economy and Society Index)

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το 2014, παρουσίασε τον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) κατά τη διάρκεια του φόρουμ Digital4EU στις Βρυξέλλες. Ο δείκτης στοχεύει στην παρακολούθηση της ψηφιακής απόδοσης των κρατών μελών της Ε.Ε. και τη μέτρηση της προόδου τους προς μια ψηφιακή οικονομία και κοινωνία. Είναι ένας σύνθετος δείκτης τεσσάρων διαστάσεων που εκπονείται σε ετήσια βάση, συνοψίζει διάφορες πτυχές της ψηφιακής απόδοσης της Ευρώπης και παρακολουθεί την εξέλιξη των κρατών-μελών στην ψηφιακή ανταγωνιστικότητα.

Από το 2021, η Επιτροπή προσάρμοσε τον DESI ώστε να αντικατοπτρίζει τις δύο σημαντικές πρωτοβουλίες πολιτικής που θα έχουν αντίκτυπο στον ψηφιακό μετασχηματισμό στην Ε.Ε. τα επόμενα χρόνια, τον Μηχανισμό Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και την Ψηφιακή Πυξίδα 2030 της Δεκαετίας. Στόχος ήταν να ευθυγραμμίσει τον DESI με τα τέσσερα βασικά σημεία και τους στόχους της Ψηφιακής Πυξίδας, να βελτιώσει τη μεθοδολογία και να λάβει υπόψη τις τελευταίες τεχνολογικές και πολιτικές εξελίξεις. Χαρακτηριστικά δε, 11 από

τους δείκτες DESI μετρούν τους στόχους που ορίζονται στην Ψηφιακή Πυξίδα. Η συμπερίληψη της Ψηφιακής Πυξίδας στον δείκτη DESI οδήγησε στη μείωση της αρχικής δομής του από πέντε σε τέσσερεις διαστάσεις, τη Συνδεσιμότητα, το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, την Ενσωμάτωση της Ψηφιακής Τεχνολογίας, και τις Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες. Οι τέσσερεις αυτές διαστάσεις υποκατηγοριοποιούνταιι σε 10 υπο-διαστάσεις και 33 δείκτες.

Πίνακας 3.4 Η δομή του DESI

1. Συνδεσιμότητα	Διείσδυση σταθερών ευρυζωνικών επικοινωνιών, κάλυψη σταθερών ευρυζωνικών επικοινωνιών, κινητές ευρυζωνικές επικοινωνίες και τιμές ευρυζωνικών συνδέσεων
2. Ανθρώπινο κεφάλαιο	Δεξιότητες των χρηστών του διαδικτύου και προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες
3. Ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας	Ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων και ηλεκτρονικό εμπόριο
4. Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Πηγή: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/qanda_21_5483

Ας δούμε αναλυτικότερα τις τέσσερεις διαστάσεις του δείκτη DESI για να κατανοήσουμε τι πληροφορίες μπορούμε να εξάγουμε από αυτόν:

- *Συνδεσιμότητα*: η ύπαρξη σύγχρονης και ισχυρής ψηφιακής υποδομής είναι η κύρια προϋπόθεση για κάθε μεγάλης κλίμακας ψηφιακό μετασχηματισμό των κυβερνήσεων, της οικονομίας και της κοινωνίας γενικότερα. Η πρόσβαση και η χρήση μιας γρήγορης και αξιόπιστης ευρυζωνικής σύνδεσης είναι απαραίτητη για να καταστεί δυνατή η ηλεκτρονική παράδοση των βασικών οικονομικών και κοινωνικών υπηρεσιών. Η προσιτή τιμή είναι επίσης ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της χρήσης ευρυζωνικών συνδέσεων.

  Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν επίσης αποδειχθεί κρίσιμοι κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η κρίση έδειξε τη σημασία της ποιότητας της ψηφιακής υποδομής καθώς όλα τα δίκτυα έχουν αντιμετωπίσει αυξημένη ζήτηση. Αντικατοπτρίζοντας την ψηφιακή πολιτική της Ε.Ε., η συνδεσιμότητα αντιπροσωπεύει το 25% της συνολικής σταθμισμένης βαθμολογίας του DESI. Μετρά την ευρυζωνική κάλυψη σταθερής και

κινητής τηλεφωνίας, την απορρόφηση και την προσιτή τιμή. Η διάσταση της Συνδεσιμότητας αποτελείται από τέσσερεις υποδιαστάσεις, καθεμία από τις οποίες χωρίζεται περαιτέρω σε οκτώ δείκτες συνολικά.

- *Ανθρώπινο Κεφάλαιο*: το ανθρώπινο κεφάλαιο και οι ψηφιακές δεξιότητες είναι επίσης βασικά για κάθε ψηφιακή κοινωνία και ψηφιακό μετασχηματισμό. Δύο στοιχεία είναι τα καθοριστικά σε αυτήν τη διάσταση. Πρώτον, ο κατ' έτος αριθμός των ειδικών στις Τ.Π.Ε. που δείχνει τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού κάθε οικονομίας όσον αφορά στην περαιτέρω ανάπτυξη της ψηφιακής κοινωνίας. Δεύτερον, οι ψηφιακές δεξιότητες όλων των πολιτών και των επαγγελματιών που δεν σχετίζονται με τις Τ.Π.Ε., αλλά επιτρέπουν την υιοθέτηση της χρήσης του διαδικτύου, των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών.

  Η πανδημία του covid έδειξε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες των επαγγελματιών στη δημόσια διοίκηση που δεν ανήκουν στις Τ.Π.Ε. (π.χ. εκπαιδευτικοί, εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας, δημόσιοι υπάλληλοι, κ.λπ.) είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία κάθε οργανισμού, τηρώντας τις συστάσεις για φυσική απόσταση, καθώς και για την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών (π.χ. εκπαίδευση εξ αποστάσεως, τηλεϊατρική, τηλεργασία κ.λπ.). Συγκριτικά, οι βασικές και οι επιπλέον από τις βασικές, ψηφιακές δεξιότητες και δεξιότητες στο λογισμικό των πολιτών επέτρεψαν την ευκολότερη προσαρμογή διαφόρων ψηφιακών εργαλείων για πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες στο διαδίκτυο.

  Αναγνωρισμένη ως βασικός παράγοντας για μια επιτυχημένη ψηφιακή οικονομία και κοινωνία στην Ε.Ε., η διάσταση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου σταθμίζεται στο 25% στη συνολική βαθμολογία του DESI. Μετρά τις δεξιότητες των χρηστών του Διαδικτύου (όλα τα άτομα ηλικίας 16-74 ετών) και τις προηγμένες δεξιότητες και την ανάπτυξη των ειδικών και των πτυχιούχων στις Τ.Π.Ε.. Η διάσταση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου αποτελείται από δύο υποδιαστάσεις, καθεμία από τις οποίες χωρίζεται περαιτέρω σε έξι δείκτες

- *Ενοποίηση ψηφιακής τεχνολογίας*: η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένων των μικροεπιχειρήσεων) είναι μια σημαντική πτυχή του ψηφιακού μετασχηματισμού της οικονομίας. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν συνεχώς νέες τεχνολογίες και παρέχουν πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στο διαδίκτυο. Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές και οι διαδικτυακές διασυνοριακές πωλήσεις σε άλλο κράτος-μέλος της Ε.Ε. είναι επίσης σημαντικές για

την ενσωμάτωση και την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών από τις Μ.Μ.Ε.. Ωστόσο, η πανδημία έχει δείξει ότι η ικανότητα των Μ.Μ.Ε. να προσαρμοστούν μειώνοντας τη φυσική αλληλεπίδραση δεν ήταν τόσο εύκολη όσο για τις κυβερνήσεις και τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Ένας μεγάλος αριθμός Μ.Μ.Ε. παρέμειναν κλειστές κατά τη διάρκεια περιορισμών και lockdown χωρίς να μπορούν να προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στο Διαδίκτυο. Περαιτέρω έρευνα απαιτείται για να εντοπιστούν οι βαθύτεροι λόγοι για τις περιορισμένες ικανότητες των Μ.Μ.Ε. να προσαρμοστούν στην πανδημία, καθώς θα χρησιμεύσει ως δείκτης της ικανότητάς τους να αγκαλιάσουν την πληροφορική και την τεχνολογία μεσοπρόθεσμα έως μακροπρόθεσμα. Ως ένα από τα σημαντικά στοιχεία της ψηφιακής πολιτικής της Ε..Ε, η διάσταση της ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας βαρύνει 20% στη συνολική βαθμολογία του DESI. Αποτελείται από δύο υποδιαστάσεις, καθεμία από αυτές χωρίζεται περαιτέρω σε επτά δείκτες.

- *Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες*: ο DESI έχει προσαρμοστεί ώστε να αντικατοπτρίζει την "Digital Compass 2030", η οποία θέτει τους στόχους της Ευρώπης για την ψηφιοποίηση, καθορίζοντας ένα όραμα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και συγκεκριμένους στόχους για το 2030 στα τέσσερα βασικά σημεία: δεξιότητες, υποδομές, ψηφιακός μετασχηματισμός επιχειρήσεων και δημόσιες υπηρεσίες. Για τις τελευταίες θέτει ως στόχο όλες να είναι πλήρως διαδικτυακές έως το 2030.

Ο δείκτης DESI παρακολουθεί την ηλεκτρονική παροχή δημόσιων υπηρεσιών δίνοντας σε κάθε κράτος-μέλος μια βαθμολογία σχετικά με το εάν είναι δυνατή ή όχι η ολοκλήρωση κάθε βήματος βασικών υπηρεσιών εντελώς διαδικτυακά. Η Εσθονία, η Δανία, η Φινλανδία και η Μάλτα έχουν τις υψηλότερες βαθμολογίες για τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες στον DESI, ενώ η Ρουμανία και η Ελλάδα έχουν τη χαμηλότερη.

Το 2020, το 64% των χρηστών του Διαδικτύου αλληλεπιδρούσαν με τη δημόσια διοίκηση στο διαδίκτυο, σε σύγκριση με το 58% το 2015. Η διαδικτυακή διαθεσιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών αυξήθηκε σταθερά την τελευταία δεκαετία και επιταχύνθηκε σημαντικά ως αποτέλεσμα της πανδημίας, κατά την οποία η ψηφιακή αλληλεπίδραση έγινε διαδεδομένη. Ορισμένα κράτη-μέλη βρίσκονται ήδη κοντά σε αυτόν τον στόχο, αλλά η πρόοδος είναι άνιση μεταξύ και εντός των κρατών-μελών, με τις υπηρεσίες για τους πολίτες λιγότερο πιθανό να είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο σε σύγκριση με τις υπηρεσίες για επιχειρήσεις.

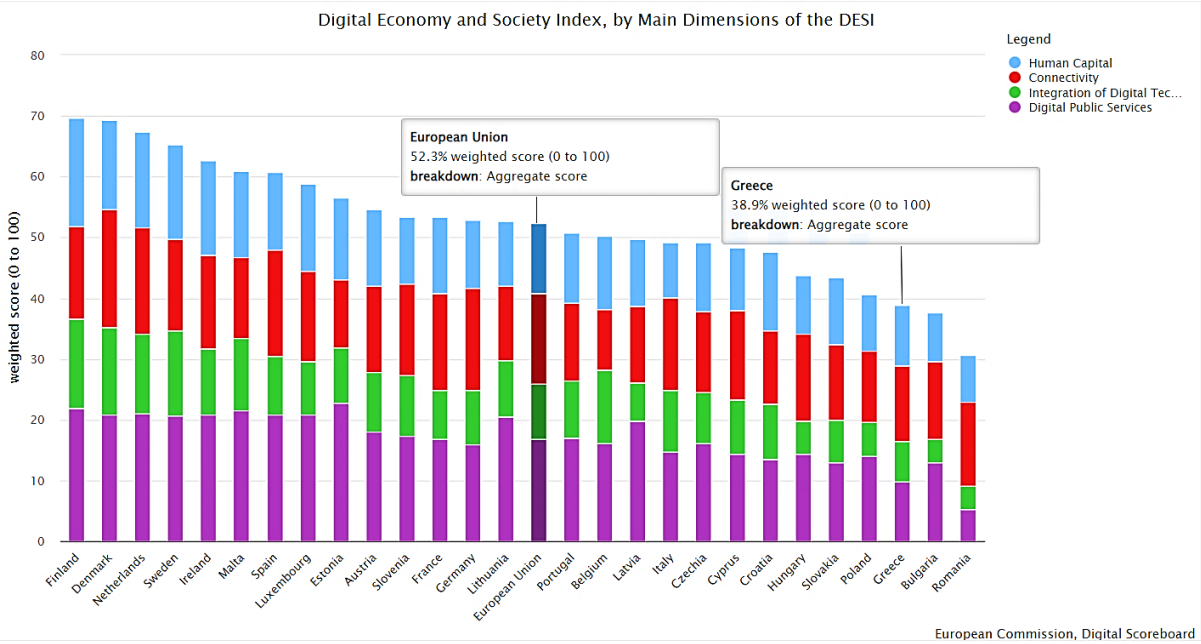
3.3.1.1 Κριτική στον Δείκτη DESI

Προηγούμενες μελέτες χρησιμοποιούν τον δείκτη DESI για να εξετάσουν την ψηφιακή ανάπτυξη μιας δεδομένης οικονομίας και να κάνουν συστάσεις σχετικά με πτυχές της ψηφιακής διάστασης που πρέπει να βελτιωθούν, π.χ. για την Ελλάδα (Laitsou et al., 2020, σ.85). Άλλοι μελετητές εξετάζουν τη συσχέτιση μεταξύ DESI και ανάπτυξης και διαπιστώνουν ότι η κατανάλωση και ο DESI συσχετίζονται θετικά, ενώ η ανεργία έχει αρνητικό αντίκτυπο (Stavytskyy et al., 2019, σ.σ. 245-261). Υπάρχουν και εκείνοι οι μελετητές που διαπιστώνουν ότι το επίπεδο ψηφιοποίησης της οικονομίας της Ε.Ε. που μετράται με τον δείκτη DESI, δεν έχει καθοριστικό αντίκτυπο στον ρυθμό ανάπτυξης (Vyshnevskyi et al., 2020, σ.σ. 2-17), ενώ αντίθετα στην έκθεση της Deloitte, οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι μια αύξηση 10% στη βαθμολογία DESI σχετίζεται με αύξηση 0,65% στο κατά κεφαλήν Α.Ε.Π. (Deloitte, 2021, σ.1). Συνεπώς, παρατηρείται μια πολυδιάστατη ερμηνεία του δείκτη με σχετικώς αντιφατικά συμπεράσματα και αυτό δηλώνει ότι απαιτείται επιπλέον μελέτη των παραμέτρων που διερευνά και των συμπερασμάτων που εξάγονται από την εφαρμογή του.

3.3.1.2 Η Ελλάδα σύμφωνα με τον Δείκτη DESI 2022

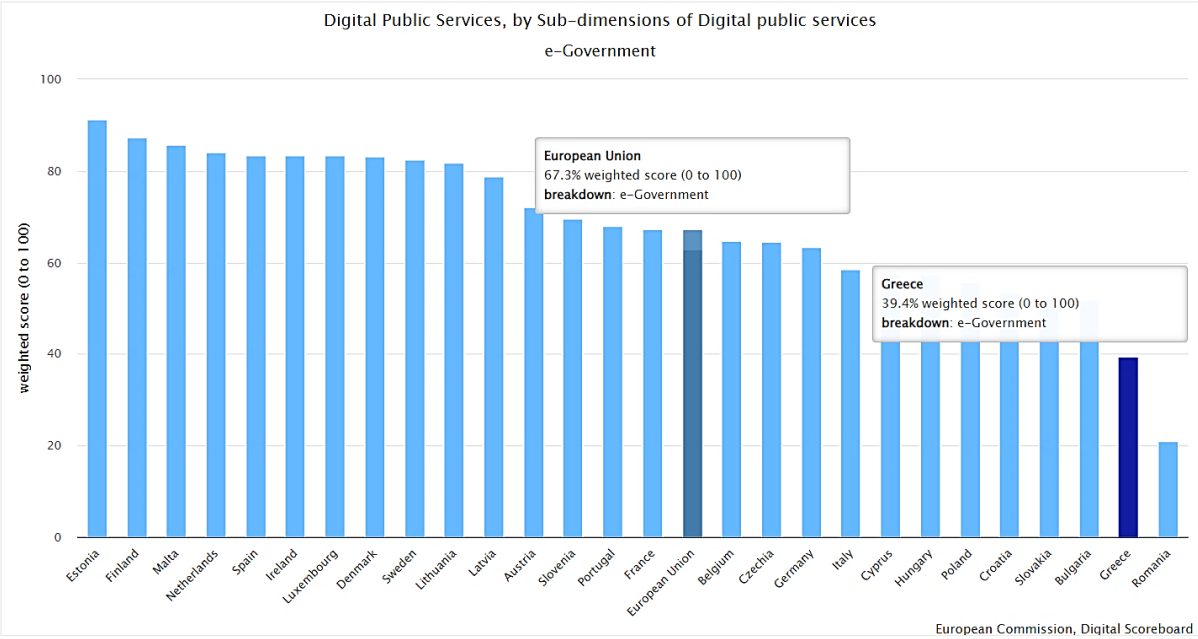
Παραθέτουμε και στη συνέχεια θα αναλύσουμε τα δύο σημαντικότερα και πλέον σχετικά με την εργασία μας γραφήματα του δείκτη DESI για το 2022 (αναφέρεται στο 2021), τον Γενικό Δείκτη για τις χώρες της Ε.Ε. και το δείκτη που εστιάζει στη συνιστώσα των Δημόσιων Ψηφιακών Υπηρεσιών.

Γράφημα 3.4 Δείκτης DESI 2022 για το σύνολο των 4 Περιοχών



Πηγή: https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi_total%22,%22breakdown-group%22:%22desi_totals%22,%22unit-measure%22:%22pc_desi%22,%22time-period%22:%222022%22}

Γράφημα 3.5 Δείκτης DESI 2022 για την Περιοχή των Ψηφιακών Δημόσιων Υπηρεσιών



Πηγή: https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi_dps%22,%22breakdown-group%22:%22desi_dps%22,%22unit-measure%22:%22pc_desi_dps%22,%22time-period%22:%222022%22}

Όπως καταδεικνύουν τα παραπάνω γραφήματα η Ελλάδα υστερεί σημαντικά από τον μέσο όρο της Ε.Ε. καταλαμβάνοντας στον Γενικό Δείκτη την 25η θέση και στον επιμέρους

δείκτη των Ψηφιακών Δημόσιων Υπηρεσιών την 26η θέση. Η δε βαθμολογία της στον Γενικό Δείκτη είναι 38,9%, με τον μέσο όρο της Ε.Ε. να βρίσκεται στο 52,3%, ενώ η Φινλανδία που απολαμβάνει την κορυφή του πίνακα στο 69,6%. Αντίστοιχα, στον δείκτη των Ψηφιακών Δημόσιων Υπηρεσιών η βαθμολογία για την Ελλάδα είναι 39,4%, ο μέσος όρος της Ε.Ε. είναι 67,3% και την κορυφαία επίδοση κατέχει η Εσθονία με 91,2%.

Όσον αφορά στη συνδεσιμότητα, η Ελλάδα έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο, ιδίως όσον αφορά στην κάλυψη των δικτύων πολύ υψηλής χωρητικότητας (VHCN) και 5G. Ωστόσο, απαιτείται περισσότερη πρόοδος, ιδίως όσον αφορά στη διείσδυση σταθερών ευρυζωνικών επικοινωνιών ταχύτητας τουλάχιστον 100 Mbps, η οποία παραμένει πολύ χαμηλή (9%) σε σύγκριση με τον μέσο όρο της ΕΕ (41%) και την περαιτέρω βελτίωση της κάλυψης 5G (66 %), ώστε να εξασφαλιστεί η πρόσβαση σε υψίρρυθμη συνδεσιμότητα σε ολόκληρη τη χώρα. Στις Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες, ο αριθμός των ενεργών χρηστών υπηρεσιών Η.Δ. (69%) αυξήθηκε από το 2021 (στοιχεία 2020) (67%) και είναι κατά 4 εκατοστιαίες μονάδες υψηλότερος από τον μέσο όρο της Ε.Ε. (65%). Η χώρα σημείωσε επίσης πρόοδο όσον αφορά στον πληθυσμό που διαθέτει τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες - με ποσοστό 52%, η Ελλάδα βρίσκεται πολύ κοντά στον μέσο όρο της Ε.Ε. (54%). Όσον αφορά στην ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι επιδόσεις της Ελλάδας υπολείπονται του μέσου όρου της Ε.Ε.. Μόνο το 39% των Μ.Μ.Ε. παρουσιάζουν τουλάχιστον βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης έναντι 55% που είναι ο μέσος όρος της Ε.Ε.. Ωστόσο, το 20% των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα πωλούν τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους μέσω διαδικτύου, ποσοστό που υπερβαίνει τον μέσο όρο της Ε.Ε. (18%).

Ειδικότερα, στην Περιοχή των Ψηφιακών Δημόσιων Υπηρεσιών που άπτεται της μελέτης μας, τα στοιχεία συνοψίζονται στον παρακάτω γράφημα.

Γράφημα 3.6 Δείκτης DESI 2022 και Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες στην Ελλάδα

4 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες[9]	Ελλάδα		ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	26	39,4	67,3

	Ελλάδα			ΕΕ
	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2020	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2021	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022
4α1 Χρήστες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	68 %	67 %	69 %	65 %
% των χρηστών του διαδικτύου	2019	2020	2021	2021
4α2 Προσυμπληρωμένα έντυπα	ά.α.	ά.α.	45	64
Βαθμολογία (0 έως 100)			2021	2021
4α3 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για πολίτες	ά.α.	ά.α.	52	75
Βαθμολογία (0 έως 100)			2021	2021
4α4 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για επιχειρήσεις	ά.α.	ά.α.	48	82
Βαθμολογία (0 έως 100)			2021	2021
4α5 Ανοικτά δεδομένα	ά.α.	ά.α.	82 %	81 %
% της μέγιστης βαθμολογίας			2021	2021

Πηγή: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-greece

Το ποσοστό των ενεργών χρηστών υπηρεσιών Η.Δ. (69%) αυξήθηκε από τον δείκτη του 2021 (67%) και είναι κατά 4 εκατοστιαίες μονάδες υψηλότερο από τον μέσο όρο της Ε.Ε. (65%). Όσον αφορά στην ωριμότητα των ανοικτών δεδομένων, με ποσοστό 82%, οι επιδόσεις της Ελλάδας είναι ελαφρώς υψηλότερες από τον μέσο όρο της Ε.Ε. (81%). Ωστόσο, με βαθμολογία 45 για τα προσυμπληρωμένα έντυπα, οι επιδόσεις της Ελλάδας είναι χαμηλότερες από τον μέσο όρο της Ε.Ε. (64), παρότι το χάσμα μειώνεται (36 έναντι 63 στον δείκτη DESI 2021). Η Ελλάδα εξακολουθεί να βρίσκεται πολύ κάτω από τον μέσο όρο της Ε.Ε. και στους δύο δείκτες που αφορούν στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για τους πολίτες και τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για τις επιχειρήσεις, με βαθμολογία 52 για τους πολίτες (μέσος όρος στην Ε.Ε. 75) και 48 για τις επιχειρήσεις (μέσος όρος στην Ε.Ε. 82). Ωστόσο, η παροχή υπηρεσιών σε Έλληνες πολίτες και ελληνικές επιχειρήσεις βελτιώθηκε σημαντικά το 2021.

Η κεντρική πύλη «Gov.gr» της Δ.Δ. φιλοξενεί επί του παρόντος περισσότερες από 1.370 ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Από την έναρξή της, περισσότεροι από επτά εκατομμύρια χρήστες έχουν επισκεφθεί τον ιστότοπο. Σήμερα, το 80% των πιστοποιητικών για βασικά «γεγονότα ζωής», όπως για γεννήσεις, γάμους και θανάτους, εκδίδονται διαδικτυακά. Χάρη στην ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών και στη βελτίωση των υποδομών, η Ελλάδα έχει καταγράψει εκθετική αύξηση στη χρήση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Το 2021 οι δημόσιες ψηφιακές πλατφόρμες κατέγραψαν πάνω από 566

εκατομμύρια συναλλαγές (έξι φορές το επίπεδο των 94 εκατομμυρίων του 2020). Μεταξύ 2018 και 2019, οι ψηφιακές συναλλαγές είχαν ήδη αυξηθεί από 8,8 εκατομμύρια σε 34 εκατομμύρια. Το 2021 δημιουργήθηκε μια νέα καινοτόμος δημόσια διεπαφή («θυρίδες πολιτών και δημόσιων οργανισμών»), με την οποία οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να συνδέσουν τα υφιστάμενα συστήματα πληροφοριών τους, παρέχοντας έτσι όλες τις υπηρεσίες τους διαδικτυακά με ομοιόμορφο και συγκεντρωτικό τρόπο. Έχουν επίσης θεσπιστεί νέοι κανόνες για τον σχεδιασμό συνεκτικών και ομοιόμορφων δημόσιων υπηρεσιών, σύμφωνα με τις αρχές «εξ ορισμού ψηφιακού χαρακτήρα» (digital by default principle) και «μόνον άπαξ» (once-only principle). Επιπλέον, το Κέντρο Διαλειτουργικότητας (Κ.Ε.Δ.) διασφαλίζει τη διακυβέρνηση του πλαισίου διαλειτουργικότητας (δηλαδή τη λειτουργική διασύνδεση, τον εντοπισμό και τον συγχρονισμό των πληροφοριών μεταξύ βασικών μητρώων) και διευκολύνει τη διαλειτουργικότητα. Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης έχει συγκροτήσει εθνική ομάδα για την αρχή «μόνον άπαξ», η οποία απαρτίζεται από εκπροσώπους αρμόδιων φορέων για τον συντονισμό της ενιαίας ψηφιακής πύλης. Ο ρόλος της είναι να αναλύει τεχνικές λύσεις σε εθνικό επίπεδο, να καθιστά δυνατή την ανταλλαγή εμπειριών και να υποστηρίζει τη διασυνοριακή διαλειτουργικότητα.

Ένα άλλο βασικό έργο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα περιλαμβάνει την ανάπτυξη υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους. Κατά την περίοδο 2020-2021, το GRNET άρχισε να αναπτύσσει μια πλατφόρμα υπολογιστικού νέφους με πολυεπίπεδη αρχιτεκτονική που επιτρέπει την ταχεία ανάπτυξη υπηρεσιών υπολογιστικού νέφους και τη χρήση διαφορετικών ικανοτήτων. Η πλατφόρμα αποτελείται από τρία δομικά στοιχεία, μια τυποποιημένη βάση υπολογιστικού νέφους, ένα επίπεδο επαναχρησιμοποιήσιμων δυνατοτήτων τομέα και ένα επίπεδο υπηρεσιών τομέα που απευθύνεται στους καταναλωτές. Μόλις ολοκληρωθεί, το οικοσύστημα υπολογιστικού νέφους θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις μελλοντικές ανάγκες ψηφιοποίησης τόσο της βιομηχανίας όσο και του δημόσιου τομέα. Το 2021 το έργο «G-Cloud Next Generation» (με προϋπολογισμό 24 εκατ. ευρώ) εγκρίθηκε για στήριξη από το Ταμείο Συνοχής στο πλαίσιο του επιχειρησιακού προγράμματος ΕΠΑνΕΚ. Το έργο υποστηρίζει την κεντρική υπολογιστική υποδομή G-cloud της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων.

Βασική προτεραιότητα της στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι η εφαρμογή του κανονισμού σχετικά με την ηλεκτρονική ταυτοποίηση και τις υπηρεσίες εμπιστοσύνης για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές στην εσωτερική αγορά (eIDAS). Η Ελλάδα προσφέρει ήδη δύο διαφορετικά συστήματα ηλεκτρονικής ταυτοποίησης, αλλά δεν έχουν ακόμη κοινοποιηθεί στο πλαίσιο του κανονισμού eIDAs. Και τα δύο συστήματα προσφέρουν

τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης με τη δημόσια διοίκηση με τη χρήση έξυπνης συσκευής. Το 80% του πληθυσμού χρησιμοποιεί τουλάχιστον ένα σύστημα ηλεκτρονικής ταυτοποίησης στη χώρα.

Από την έναρξη της πανδημίας covid, η Ελλάδα έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο όσον αφορά στη μεταφορά των δημόσιων εθνικών υπηρεσιών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις στο διαδίκτυο. Ο ρυθμός προόδου δίνει μια βαθμολογία για την Ελλάδα που είναι 90 και υπερβαίνει τον μέσο όρο του 89 στην Ε.Ε. (το 2020 βαθμολογήθηκε με 68 έναντι του μέσου όρου 85 στην Ε.Ε.). Όσον αφορά στις επιχειρήσεις, βαθμολογείται με 95, βαθμολογία ελαφρώς χαμηλότερη από τον μέσο όρο της Ε.Ε. που είναι 97 (το 2020 βαθμολογήθηκε με 78 έναντι του μέσου όρου 95 στην Ε.Ε.). Για τη μέτρηση αυτή, αξιολογήθηκαν 92 εθνικές υπηρεσίες το 2021 και 90 το 2020 για τα 9 γεγονότα ζωής στο πλαίσιο της διαδικασίας συγκριτικής αξιολόγησης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Συμπερασματικά, η Ελλάδα, σύμφωνα με τον δείκτη DESI, αντικειμενικά υστερεί αλλά υπάρχει ισχυρή βούληση για την κάλυψη του χάσματος και έχουν σχεδιαστεί και υλοποιούνται σημαντικές δράσεις για την Η.Δ. οι οποίες χρηματοδοτούνται από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Η ολοκλήρωση και εφαρμογή τους αναμένεται να βελτιώσει τη βαθμολογία της Ελλάδας αλλά κυρίως, να αποφέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα προς όφελος των πολιτών, των επιχειρήσεων και της δημόσιας διοίκησης.

3.3.2 Δείκτης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης - egovernment Benchmark

Ο Δείκτης για την Η.Δ. μελετά την πρόοδο στις βασικές πολιτικές προτεραιότητες του Σχεδίου Δράσης για την Η.Δ. όπως αυτό διαμορφώθηκε στις Διακηρύξεις του Ταλίν (2017) και του Βερολίνου (2021). Η μέτρηση αξιολογεί την ωριμότητα των ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών από την άποψη της Χρηστοκεντρικότητας, της Διαφάνειας, των Βασικών Καταλυτών και της Διασυνοριακής Παροχής Υπηρεσιών. Στον δείκτη αυτό πέραν των 27 χωρών της Ε.Ε. έχουν ενσωματωθεί και επιπλέον χώρες που βρίσκονται στον προθάλαμο ή έχουν στενή συνεργασία με την Ε.Ε. όπως η Αλβανία κ.ά.. φτάνοντας τον συνολικό αριθμό στις 35.

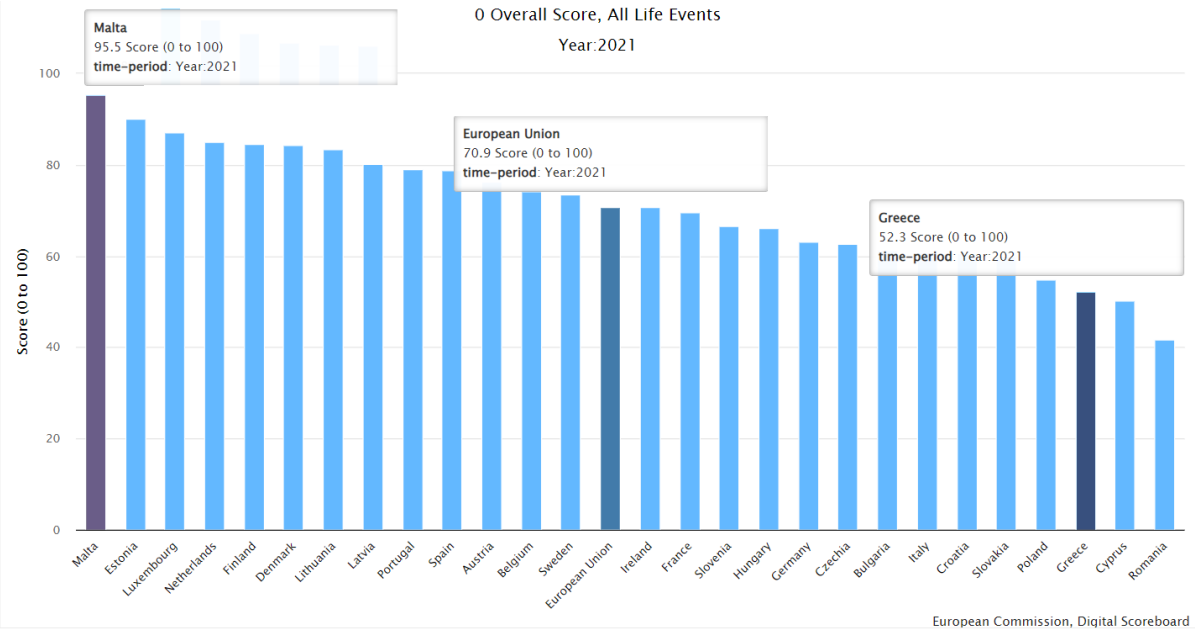
Το εργαλείο egovernment Benchmark αξιολογεί τις διαδικτυακές δημόσιες υπηρεσίες σε τέσσερεις διαστάσεις, οι οποίες αποτελούνται από 14 υποκείμενους δείκτες στους οποίους κατανέμονται οι 48 ερωτήσεις της έρευνας. Οι τέσσερεις διαστάσεις μπορούν να περιγραφούν από τις ακόλουθες βασικές ερωτήσεις:

- *Χρηστοκεντρικότητα*: σε ποιο βαθμό οι υπηρεσίες παρέχονται διαδικτυακά; Πόσο φιλικές προς τα κινητά είναι και ποιοι μηχανισμοί ηλεκτρονικής υποστήριξης και ανατροφοδότησης υπάρχουν;
- *Διαφάνεια*: ο βαθμός στον οποίο οι διαδικασίες παροχής υπηρεσιών είναι διαφανείς, οι υπηρεσίες σχεδιάζονται με τη συμμετοχή των χρηστών και οι χρήστες μπορούν να διαχειρίζονται τα προσωπικά τους δεδομένα
- *Βασικοί Καταλύτες*: ποιοι τεχνολογικοί καταλύτες εμπλέκονται στην παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης;
- *Διασυνοριακές Υπηρεσίες*: πόσο εύκολα μπορούν οι πολίτες από το εξωτερικό να έχουν πρόσβαση και να χρησιμοποιούν τις διαδικτυακές υπηρεσίες; Και ποιοι μηχανισμοί ηλεκτρονικής υποστήριξης και ανατροφοδότησης υπάρχουν για διασυνοριακούς χρήστες;

Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων κινείται σε δύο άξονες. Κύρια, με την τεχνική *Mystery Shopping* κατά την οποία πολίτες από τις συμμετέχουσες χώρες αξιολόγησαν τις ψηφιακές κυβερνητικές υπηρεσίες. Στην τελευταία αξιολόγηση που παρουσιάζουμε, οι πολίτες ανώνυμα, επισκέφτηκαν και αξιολόγησαν 14.252 ιστότοπους που σχετίζονται με 9 βασικά γεγονότα ζωής. Και δευτερευόντως, σύμφωνα με μια σειρά κριτηρίων, αυτοματοποιημένα εργαλεία πραγματοποιούν διαδικτυακές δοκιμές μέσω των οποίων εισάγονται και αξιολογούνται κυβερνητικοί ιστότοποι.

Τα κύρια αποτελέσματα λοιπόν, τόσο στον γενικό δείκτη όσο και στις τέσσερεις επιμέρους διαστάσεις αποτυπώνονται στα παρακάτω γραφήματα.

Γράφημα 3.7 Γενικός Δείκτης egovernment Benchmark 2021

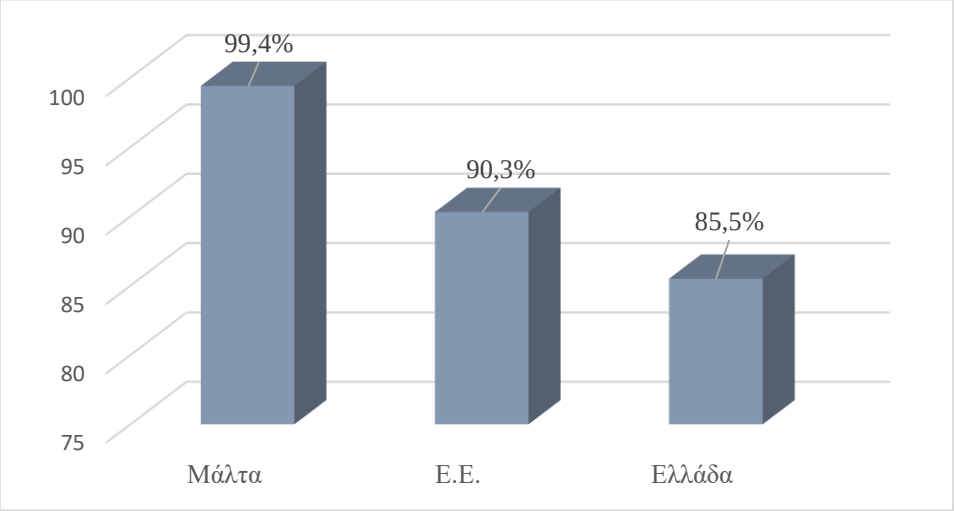


Πηγή: https://digital-agenda-data.eu/charts/copy_of_e-gov-analyse-one-indicator-and-compare-countries#chart

Στον Γενικό Δείκτη που περιλαμβάνει και τις 4 διαστάσεις, δηλαδή χρηστοκεντρικότητα, διαφάνεια, βασικοί καταλύτες και διασυνοριακές υπηρεσίες στις οποίες περιλαμβάνονται τα 9 κύρια Γεγονότα Ζωής, η Ελλάδα βρίσκεται στην 25η θέση της Ε.Ε. με σκορ 52.3% ενώ ο μέσος όρος της Ε.Ε. είναι 70.9% και την κορυφαία επίδοση κατέχει η Μάλτα με 95.5%.

Όσον αφορά στα επιμέρους αποτελέσματα των 4 διαστάσεων αυτά αποτυπώνονται στα επόμενα γραφήματα που για λόγους καλύτερης ανάγνωσης περιλαμβάνουν τη χώρα με την κορυφαία επίδοση, την Ε.Ε. και την Ελλάδα.

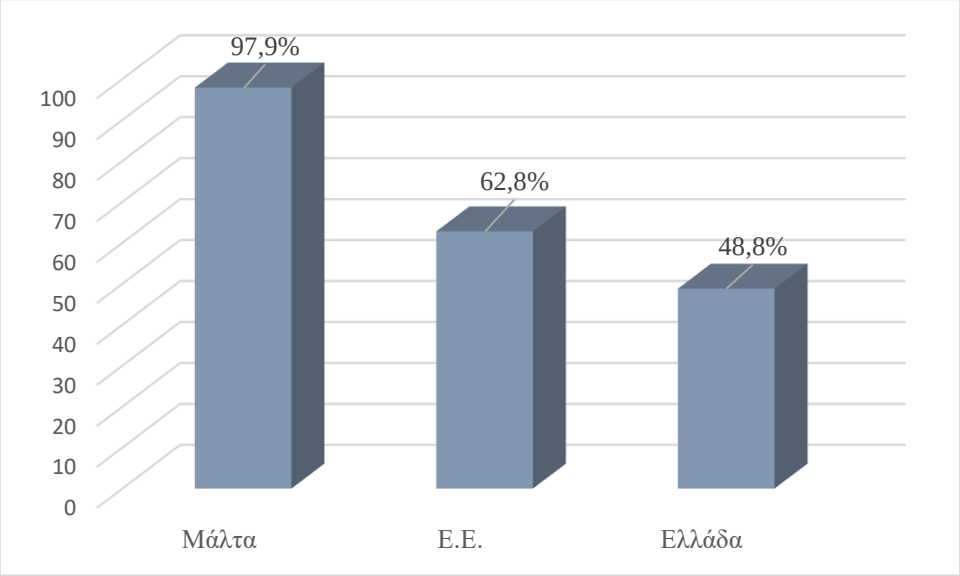
Γράφημα 3.8 Δείκτης Χρηστοκεντρικότητας 2021



Πηγή: https://digital-agenda-data.eu/charts/copy_of_e-gov-analyse-one-indicator-and-compare-countries#chart

Στον Δείκτη Χρηστοκεντρικότητας παρατηρούμε ότι η Ελλάδα δεν υστερεί σημαντικά από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο αλλά και εδώ, όπως και στον Γενικό Δείκτη, η Μάλτα κατέχει την κορυφαία θέση και πλησιάζει το άριστο.

Γράφημα 3.9 Δείκτης Διαφάνειας 2021

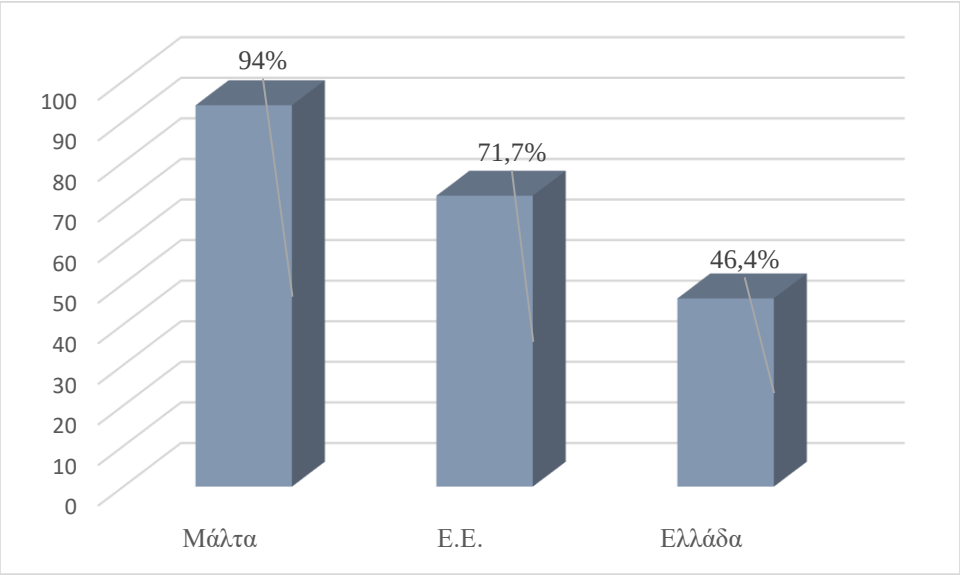


Πηγή: https://digital-agenda-data.eu/charts/copy_of_e-gov-analyse-one-indicator-and-compare-countries#chart

Η διαφάνεια έχει επιπτώσεις σε πολλές πτυχές της ζωής τόσο των πολιτών όσο και των επιχειρήσεων. Ουσιαστικά, είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης πολιτών και επιχειρήσεων προς το κράτος και οι συνέπειες εστιάζουν στο οικονομικό, το κοινωνικό και το πολιτικό πεδίο.

Στον Δείκτη Διαφάνειας παρατηρούμε ότι η Ελλάδα με ποσοστό 48,8% υστερεί σημαντικά από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο που βρίσκεται στο 62,8% αλλά ακόμα περισσότερο με την πρωτεύσασα χώρα τη Μάλτα που κατέχει την κορυφαία θέση με 97,9%. Εδώ, είναι φανερό ότι πρέπει να αναληφθούν άμεσα πρωτοβουλίες από το κράτος και οι αυτές δεν είναι μόνον ή κυρίως τεχνοκρατικές αλλά πρωτίστως πολιτικές.

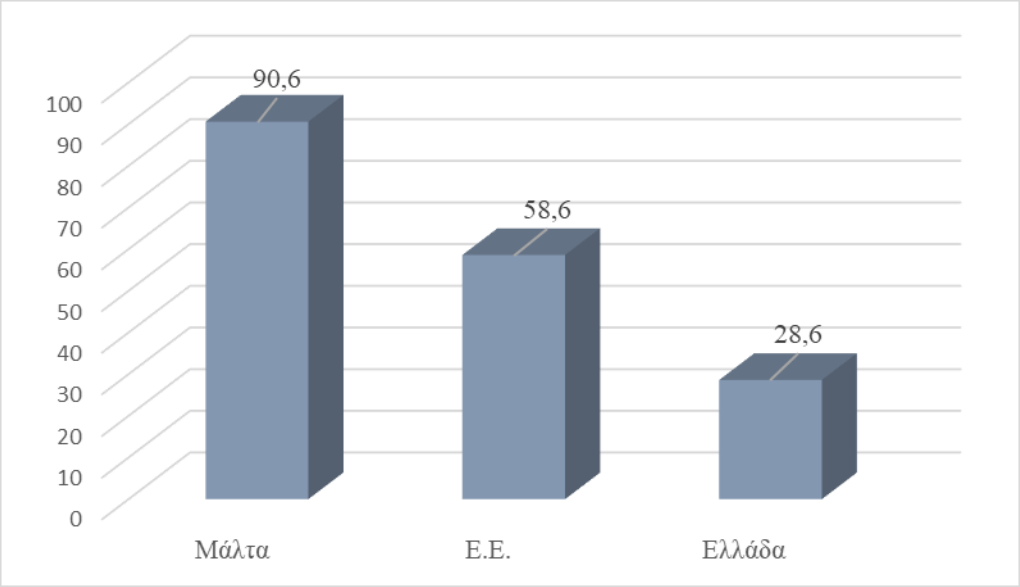
Γράφημα 3.10 Δείκτης Βασικών Καταλυτών 2021



Πηγή: https://digital-agenda-data.eu/charts/copy_of_e-gov-analyse-one-indicator-and-compare-countries#chart

Και στον Δείκτη Βασικών Καταλυτών, η Ελλάδα εμφανίζει ανάλογα αρνητικά αποτελέσματα. Επιτυγχάνει ποσοστό 46,6% και υστερεί κατά 25,3 μονάδες του μέσου όρου της Ε.Ε. που είναι 71,7% και κατά 47,6 μονάδες της Μάλτας που και πάλι κατέχει την πρώτη θέση με 94%.

Γράφημα 3.11 Δείκτης Διασυνοριακών Υπηρεσιών



Πηγή: https://digital-agenda-data.eu/charts/copy_of_e-gov-analyse-one-indicator-and-compare-countries#chart

Στον Δείκτη Διασυνοριακών Υπηρεσιών, η Ελλάδα εμφανίζει τα πλέον πενιχρά αποτελέσματα, όπου το ποσοστό της είναι 28,6% και υστερεί κατά 30 μονάδες του μέσου όρου της Ε.Ε. που είναι 58,6% και κατά 60,2 μονάδες της Μάλτας που κατέχει την πρώτη θέση με 90,6%.

Και οι δύο δείκτες της Ε.Ε., τόσο ο DESI όσο και ο egovernment Benchmark επιβεβαιώνουν τη σημαντική υστέρηση της Ελλάδας σε σχέση με το μέσο όρο της Ε.Ε. Είναι ακόμα βαθύ το χάσμα που πρέπει να καλυφθεί από την Ευρώπη, ιδιαίτερα με εκείνες τις χώρες που βρίσκονται στην κορυφή της λίστας. Το ελπιδοφόρο στοιχείο, από όσα έχουν εκτεθεί μέχρι τώρα, είναι ότι η πορεία προς την Ψηφιακή Διακυβέρνηση, δηλαδή ο βαθμός προόδου ακολουθεί έναν ισχυρά επιταχυνόμενο ρυθμό. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις υψηλές προσδοκίες των πολιτών όπως αυτές διαμορφώθηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας covid δημιουργούν τη βεβαιότητα ότι η σύγκλιση δεν αποτελεί όραμα αλλά εφικτό στόχο.

Θα κλείσουμε με την παρουσίαση του δείκτη για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση που έχει μεθοδολογικά αναπτύξει ο Σ.Ε.Β. και μας παρέχει πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα και συμπεράσματα.

3.3.3 Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων - SEV Digital Maturity Index

Ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.) έχει συστήσει το Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού το οποίο έχει ως στόχο τη συστηματική και ουσιαστική παρακολούθηση της ψηφιακής ωριμότητας και της πορείας του ψηφιακού μετασχηματισμού στις ελληνικές επιχειρήσεις και την ελληνική οικονομία και κοινωνία γενικότερα.

Οι κύριες δράσεις του Παρατηρητηρίου είναι η παρακολούθηση της ψηφιακής ωριμότητας της χώρας μέσα από το σύνθετο δείκτη SEV Digital, η επισκόπηση δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού κυρίως της δημόσιας διοίκησης μέσα από την υλοποίηση σημαντικών έργων Τ.Π.Ε., η δημοσίευση μελετών σε επιλεγμένα θέματα -τεχνολογικές και επιχειρηματικές τάσεις, ευκαιρίες, καλές πρακτικές που άπτονται του ψηφιακού μετασχηματισμού επιχειρήσεων καθώς και διοργάνωση ενημερωτικών εκδηλώσεων επί των παραπάνω θεματικών περιοχών, η κατάρτιση προτάσεων για τη προαγωγή ενός εθνικού προγράμματος «Βιομηχανία 4.0» και η ανάπτυξη προτάσεων πολιτικής, ρυθμιστικές αλλαγές και λοιπά προαπαιτούμενα γύρω από την ηλεκτρονική τιμολόγηση, κ.ά.

Ο SEV Digital Maturity Index εκπονήθηκε για τον Σ.Ε.Β. με την υποστήριξη της διεθνούς εταιρείας συμβούλων Deloitte και εντάσσεται στην ευρύτερη πρωτοβουλία του Σ.Ε.Β. για την ψηφιακή και τεχνολογική προσαρμογή της οικονομίας και των επιχειρήσεων στις προκλήσεις της 4ης Βιομηχανικής Επανάστασης.

Η ψηφιακή ωριμότητα της Ελλάδας αναλύεται μέσα από τον σύνθετο δείκτη SEV Digital Maturity Index ο οποίος συντίθεται από περίπου 100 επιμέρους δείκτες κατηγοριοποιημένους αρχικά σε 26 υποδιαστάσεις και εν συνεχεία σε 7 διαστάσεις οργανωμένες σε καταλύτες και αποτελέσματα (βλ. παρακάτω απεικόνιση). Οι 100 επιμέρους δείκτες που επιλέχθηκαν προέρχονται από αξιόπιστες διεθνείς πηγές όπως η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Digital Economy and Society Index, Eurostat), ο Ο.Ο.Σ.Α., η Παγκόσμια Τράπεζα, το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ κ.ά. οι οποίοι δημοσιεύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Εικόνα 3.19 Οι 7 διαστάσεις του SEV Digital Maturity Index

Πηγή: https://www.sev.org.gr/wp-content/uploads/2022/02/PsifiakoParatiritirioSEV_KentrikiMeleti2021_2.2.2022.pdf

Η 3η ετήσια έκθεση του Παρατηρητηρίου Ψηφιακού Μετασχηματισμού του Σ.Ε.Β. επιβεβαιώνει ότι τον τελευταίο χρόνο, υπό την επίδραση και της πανδημίας, υλοποιήθηκαν σημαντικές παρεμβάσεις σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα που είναι μεν στη σωστή κατεύθυνση, αλλά δεν έχουν ακόμα το βάθος που απαιτεί η ανατροπή της ψηφιακής υστέρησης της χώρας. Η Ελλάδα βρίσκεται πλέον στην 25η θέση, εμφανίζοντας μικρή άνοδο δύο θέσεων στην ευρωπαϊκή κατάταξη, αλλά η ψηφιακή ψαλίδα παραμένει ανοιχτή. Στις επιμέρους Διαστάσεις, η Ελλάδα κατατάσσεται σε χαμηλές θέσεις, με καλύτερη επίδοση στη Διάσταση 3, των πολιτικών και ρυθμιστικού πλαισίου, όπου και βελτιώθηκε 3 θέσεις συγκρινόμενη με την περσυνή χρονιά.

Ειδικότερα, όσον αφορά στην κατάταξη χωρών Ε.Ε.-27 βάσει του SEV Digital Maturity Index η Ελλάδα κατατάσσεται στην 25 θέση της Ε.Ε. με βαθμολογία 4,5 ενώ ο μέσος όρος της Ε.Ε. είναι 5,6 και η χώρα με τον υψηλότερο βαθμό είναι η Δανία με 7.

Πίνακας 3.5 Κατάταξη Ελλάδας ως προς την Ε.Ε. σύμφωνα με τον SEV Digital Maturity Index

Κατάταξη Ελλάδας βάσει SEV Digital Maturity Index		
	2020	**2019**
Βαθμολογία	4,5	4,0
Κατάταξη	25/27	27/27
Μέσος όρος Ε.Ε.	5,6	5,2
Καλύτερη επίδοση Δανία	7	6,5

Πηγή: https://www.sev.org.gr/ekdoseis/psifiaki-kai-technologiki-orimotita-oikonomias-kai-epicheiriseon-3i-etisia-ekdosi-paratiritiriou-psifiakou-metaschimatismou-sev/

Από τους 7 επιμέρους δείκτες θα εστιάσουμε στους 4 πιο συναφείς και επιδραστικούς στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης και αυτοί είναι, ο Κλάδος Τ.Π.Ε. &

υψηλής τεχνολογίας, οι Υποδομές συνδεσιμότητας, οι Ψηφιακές δεξιότητες και η Ψηφιακή ωριμότητα Δημοσίου.

Πίνακας 3.6 Κλάδοι Τ.Π.Ε. & υψηλής τεχνολογίας

Κλάδοι ΤΠΕ & υψηλής τεχνολογίας		
	2020	**2019**
Βαθμολογία	2,8	2,7
Κατάταξη	27/27	27/27
Μέσος όρος Ε.Ε.	3,6	3,6

Πίνακας 3.7 Υποδομές συνδεσιμότητας

Υποδομές συνδεσιμότητας		
	2020	**2019**
Βαθμολογία	4,9	3,8
Κατάταξη	24/27	27/27
Μέσος όρος Ε.Ε.	5,6	5,1

Πίνακας 3.8 Ψηφιακές δεξιότητες

Ψηφιακές δεξιότητες		
	2020	**2019**
Βαθμολογία	4,8	4,9
Κατάταξη	25/27	24/27
Μέσος όρος Ε.Ε.	5,5	5,5

Πίνακας 3.9 Ψηφιακή ωριμότητα Δημοσίου

Ψηφιακή ωριμότητα Δημοσίου		
	2020	**2019**
Βαθμολογία	5,5	5,2
Κατάταξη	27/27	26/27
Μέσος όρος Ε.Ε.	7,1	6,7

Πηγή: https://www.sev.org.gr/ekdoseis/psifiaki-kai-technologiki-orimotita-oikonomias-kai-epicheiriseon-3i-etisia-ekdosi-paratiritiriou-psifiakou-metaschimatismou-sev/

Βασικά συμπεράσματα είναι ότι η Ελλάδα, αν και έχει σημειώσει πρόοδο ιδίως στον G2C τομέα, στον δείκτη Ψηφιακής Ωριμότητας Δημοσίου έχασε μια θέση, με αποτέλεσμα να βρεθεί στην τελευταία θέση της κατάταξης, απέχοντας ακόμα σημαντικά από τις επιδόσεις των υπολοίπων ευρωπαϊκών χωρών. Τα τελευταία χρόνια έχουν υλοποιηθεί υψηλές επενδύσεις και σημαντικά έργα, ενώ η εικόνα βελτιώνεται όσον αφορά στην ετοιμότητα για την αξιοποίηση των ανοικτών δεδομένων. Όμως, οι σημαντικές καθυστερήσεις ή/και ελλείψεις στον σχεδιασμό σε έργα κομβικής σημασίας (π.χ. διεπαφές με επιχειρήσεις, ψηφιοποίηση back office λειτουργιών) εμποδίζουν την Ελλάδα να εμφανίσει υψηλότερη κατάταξη στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Αναμένεται βελτίωση τα επόμενα έτη, με την προϋπόθεση τήρησης του χρονοδιαγράμματος που έχει τεθεί για την υλοποίηση των έργων της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού (εκτενές χαρτοφυλάκιο 450 περίπου έργων που σχετίζονται με αναβάθμιση πληροφοριακών συστημάτων, ψηφιοποίηση και διαλειτουργικότητα μητρώων, κ.ά.).

3.4 Συμπερασματικά

Στην ενότητα αυτή επιχειρήσαμε να παρουσιάσουμε -κατά το δυνατόν με πληρότητα- τους λόγους που οδήγησαν στην ανάπτυξη της Η.Δ., την εννοιολογική της διάσταση, τη σημασία της, τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς της προσανατολισμούς. Επίσης, εν συντομία παρουσιάσαμε την πορεία της τόσο στον Ενωσιακό όσο και στον Ελληνικό χώρο. Είναι βέβαιο ότι πολλή πληροφορία θα μπορούσε να συμπεριληφθεί αλλά η επιλογή του υλικού έγινε με γνώμονα και πρόθεση να αποτυπωθεί το θεωρητικό της πλαίσιο, μια προσέγγιση που στην ελληνική βιβλιογραφία δεν έχει τύχει μεγάλης επεξεργασίας. Ταυτόχρονα, το γεγονός ότι η Η.Δ. δε συνιστά μια αυστηρή επιστημονική πειθαρχία μας υποχρεώνει να επιλέξουμε εκείνη την προσέγγιση που εξυπηρετεί στο μέγιστο βαθμό το δικό μας ερευνητικό ερώτημα.

Στη συνέχεια, θα επικεντρωθούμε στις ηλεκτρονικές πλατφόρμες για τις δημόσιες συμβάσεις και σε συνδυασμό με την έρευνα μας θα μελετήσουμε την επίδραση τους στην οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών του δημοσίου.

Κεφάλαιο IV

4 Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις

4.1 Η έννοια της δημόσιας σύμβασης

Ο όρος «δημόσιες συμβάσεις» αναφέρεται σε όλες τις συμβάσεις που συνάπτει η δημόσια διοίκηση με την ευρεία έννοια (Δαγτόγλου, 2011,σ. 445). Ο όρος αυτός αντλείται από το ενωσιακό και το εθνικό δίκαιο και απαντάται και στο δευτερογενές ενωσιακό δίκαιο. Ειδικότερα ο εν λόγω ορισμός δίνεται από τις διατάξεις της περ. 5 της παρ. 1 του άρθρου 2 της γενικής οδηγίας για τις δημόσιες συμβάσεις 2014/24/Ε.Ε.. Σύμφωνα με αυτόν, ως δημόσιες συμβάσεις νοούνται οι συμβάσεις εξ επαχθούς αιτίας, οι οποίες συνάπτονται γραπτώς μεταξύ ενός ή περισσότερων οικονομικών φορέων και μιας ή περισσότερων αναθετουσών αρχών και έχουν ως αντικείμενο την εκτέλεση έργων, την προμήθεια προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών.

Σε εναρμόνιση με τις διατάξεις των οδηγιών της Ε.Ε. για τις δημόσιες συμβάσεις, η εθνική νομοθεσία ορίζει στην περ. 5 του στοιχείου 1 της παρ. 1 του άρθρου 2 του ν.4412/2016[52], όπως ισχύει, ότι ως «δημόσιες συμβάσεις» και ως «συμβάσεις έργων, υπηρεσιών και προμηθειών» νοούνται οι συμβάσεις εξ επαχθούς αιτίας οι οποίες συνάπτονται γραπτώς μεταξύ ενός ή περισσότερων οικονομικών φορέων και μιας ή περισσότερων αναθετουσών αρχών/αναθετόντων φορέων, αντίστοιχα και έχουν ως αντικείμενο την εκτέλεση έργων, την προμήθεια αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών.

Οι συμβάσεις της διοίκησης ή οι δημόσιες συμβάσεις διακρίνονται σε συμβάσεις του ιδιωτικού δικαίου και σε συμβάσεις δημοσίου δικαίου ή διοικητικές συμβάσεις (Ράικος, 2017, σ 14 επ.). Η σημασία αυτής της διάκρισης είναι μεγάλη, καθώς αφορά στο εφαρμοστέο δίκαιο και στη δικαιοδοσία. Για παράδειγμα, όταν πρόκειται για σύμβαση ιδιωτικού δικαίου, για τις διαφορές που γεννώνται είτε στο προσυμβατικό στάδιο, είτε κατά την εκτέλεση αυτής, αρμόδια για την επίλυση της προκληθείσας διαφοράς είναι τα πολιτικά δικαστήρια, ενώ στις αντίστοιχες περιπτώσεις επί διοικητικής σύμβασης δικαιοδοτούν το Συμβούλιο της Επικρατείας και τα τακτικά διοικητικά δικαστήρια.

Το κριτήριο για να χαρακτηριστεί μία σύμβαση ως δημόσια είναι λειτουργικό ή ουσιαστικό και όχι τυπικό ή οργανικό, καθώς η ευρύτερη έννοιά της περιλαμβάνει κάθε σύμβαση της οποίας το περιεχόμενο εξυπηρετεί έναν δημόσιο σκοπό στο πλαίσιο του

[52] Ν.4412/2016 (ΦΕΚ-147/τ. Α΄/8-8-16-Διορθ.Σφαλμ. Στα ΦΕΚ-200 Α/24-10-16 και ΦΕΚ-206 Α/3-11-16) : Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/Ε.Ε. και 2014/25/Ε.Ε.)

δημόσιου συμφέροντος και συνάπτεται μεταξύ ενός φορέα διοίκησης, ανεξάρτητα από τη μορφή οργάνωσης αυτού και ενός ιδιώτη.

Σύμφωνα με το τυπικό ή οργανικό κριτήριο, στην ελληνική έννομη τάξη, ως συμβάσεις δημοσίου δικαίου της διοίκησης, νοούνται μόνο εκείνες οι δικαιοπραξίες υπερκείμενης βούλησης, που διακρίνονται από τις άλλες πράξεις της δημόσιας διοίκησης από το ότι καταρτίζονται με τη σύμπτωση των βουλήσεων είτε δύο ή περισσότερων νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου είτε κάποιου νομικού προσώπου που ασκεί διοίκηση και ιδιωτών[53]. Διαπιστώνει κανείς ότι το κύριο χαρακτηριστικό σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η ύπαρξη υπερκείμενης εξουσίας, βούλησης της αντισυμβαλλόμενης διοίκησης, η οποία εκφράζεται μέσα από την εκδήλωση πολιτικής (δημόσιας) εξουσίας και την αυτεπάγγελτη ανάληψη δράσης εκ μέρους της δημόσιας διοίκησης. Η νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας παραμένει σταθερά προσηλωμένη στο οργανικό κριτήριο για το χαρακτηρισμό μιας σύμβασης και για αυτό οι πράξεις των δημόσιων νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου δεν κατατάσσονται στις διοικητικές πράξεις, εφόσον, ανεξάρτητα από τις έννομες συνέπειές τους, διοικητικές πράξεις εκδίδονται μόνο από τις διοικητικές αρχές και όχι από ιδιώτες (Ράικος, 2014, σ.σ. 15-16). Για να χαρακτηριστεί λοιπόν μία σύμβαση δημόσια, θα πρέπει ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη να είναι δημόσιο ή νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου. Σε διαφορετική περίπτωση, όταν δηλαδή δεν εκδηλώνεται η υπερκείμενη εξουσία βούλησης της μετέχουσας στη σύμβαση διοίκησης, πρόκειται για σύμβαση ιδιωτικού δικαίου.

Αντικείμενο μελέτης μας αποτελούν οι δημόσιες συμβάσεις όπως αυτές ορίστηκαν ανωτέρω και όχι οι ιδιωτικές, οι οποίες συνάπτονται γραπτώς μεταξύ ενός ή περισσότερων οικονομικών φορέων και μιας ή ενός ή περισσότερων αναθετουσών αρχών[54] ή αναθετόντων φορέων[55].

---

[53] Προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητή η έννοια και το περιεχόμενο της δημόσιας διοίκησης και κατ΄ επέκταση και των δημόσιων συμβάσεων που αυτή συνάπτει, πρέπει να γίνει αντιπαραβολή της με την έννοια της ιδιωτικής ή επιχειρησιακής διοίκησης. Κοινό στοιχείο στις εν λόγω έννοιες αποτελεί η διευθυντική εξουσία, η οποία όμως ασκείται για διαφορετικό σκοπό και με διαφορετικά μέσα επιδίωξής. Συγκεκριμένα, η ιδιωτική ή επιχειρησιακή διοίκηση αποσκοπεί στην ικανοποίηση των ιδιωτικών-ατομικών αναγκών, με κύριο κριτήριο την επίτευξη οικονομικού κέρδους, χρησιμοποιώντας κατά βάση ως μέσο την ελεύθερη συναλλαγή, υπακούοντας στο νόμο της προσφοράς και της ζήτησης, σε σχέση με το οικονομικό σύστημα και τις γενικές αρχές οικονομικής πολιτικής που εφαρμόζονται. Από την άλλη πλευρά η δημόσια διοίκηση αποσκοπεί στην αποκόμιση ωφελημάτων, με κύριο σκοπό την προστασία του δημόσιου-γενικού συμφέροντος και τη διαρκή εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου, για την οποία χρησιμοποιεί τα μέσα διοικητικού καταναγκασμού - και όχι μόνο- που το ίδιο το Κράτος έχει προσδιορίσει με τη συνήθη νομοπαραγωγική διαδικασία, από την οποία και δεσμεύεται απόλυτα. Λ.Π.Μπαμπαλιούτας, Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, Εκδ. Σάκκουλα, Τόμος Α΄, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, 2007, σ. 11.

[54] Ως αναθέτουσες αρχές νοούνται το κράτος, οι αρχές περιφερειακής και τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οργανισμοί δημοσίου δικαίου και οι ενώσεις μιας ή περισσότερων από αυτές τις αρχές ή ενός ή περισσότερων από αυτούς τους οργανισμούς δημοσίου δικαίου

[55] Αναθέτοντες φορείς είναι εκείνοι οι οποίοι:

4.1.1 Γενικές αρχές που διέπουν το δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων

Πριν παραθέσουμε το βασικό νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις δημόσιες συμβάσεις, θα αναφερθούμε με συντομία στις βασικές αρχές που διέπουν το δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων.

- *Η αρχή της υποχρεωτικής δημοσιότητας και της διαφάνειας*: διασφαλίζει την πρόσβαση των πολιτών στην πληροφορία (Καραγεώργου, 2013, σ. 185) και αφορά ουσιαστικά στη δημοκρατική λειτουργία των πολιτειακών θεσμών και του ίδιου του δημοκρατικού προσώπου της κρατικής εξουσίας. Εφαρμόζεται στις διαδικασίες ανάθεσης και σύναψης δημοσίων συμβάσεων, ως απόρροια της αρχής της ίσης μεταχείρισης. «*Η έννοια της διαφάνειας έχει μεταβληθεί σε έννοια κρίσιμη για την εξυγίανση του δημοσίου βίου και ο έλεγχος νομιμότητας των δημοσίων συμβάσεων αναδεικνύεται με τη σειρά του σε τροφοδότη της αναπτυξιακής πορείας του σύγχρονου ελληνικού κράτους και σε εχέγγυο της ισότιμης συμμετοχής στην ευρωπαϊκή ολοκλήρωση*» (Μπάλτα, 2005, σ. 165). Εξάλλου, όπως θα δούμε και στη συνέχεια μέσα από την παρουσίαση των ηλεκτρονικών πλατφορμών που χρησιμοποιούνται στις δημόσιες συμβάσεις, η αρχή της διαφάνειας αποτελεί τη βάση των οδηγιών για τις δημόσιες συμβάσεις, προκειμένου να καθίσταται δυνατός ο έλεγχος της τήρησης αυτής (Ράικος, 2014, σ.493).

  Η αρχή της φανερής δράσης της διοίκησης ενσωματώνεται στη διοικητική διαφάνεια[56], η οποία έρχεται να προσδώσει δημοκρατικό χαρακτήρα στη διοικητική λειτουργία, σε μια προσπάθεια ανατροπής της μακροχρόνιας παράδοσης της διοίκησης να λειτουργεί με μυστικοπάθεια (Τάχος, 2008, σ. 187). Ιδίως στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, που η προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και κατ' επέκταση του δημόσιου συμφέροντος αποτελούν θεμελιώδεις έννοιες, η προσθήκη υποχρεώσεων διαφάνειας, κυρίως μέσα από την αξιοποίηση των Τ.Π.Ε., όπως θα δούμε στη συνέχεια, ικανοποιεί την ανάγκη για διασφάλιση της ελεύθερης οικονομίας και του ανταγωνισμού. Η διαφάνεια στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων αποτελεί

α) είναι αναθέτουσες αρχές ή δημόσιες επιχειρήσεις, οι οποίες ασκούν μία από τις δραστηριότητες που αναφέρονται στα άρθρα 228 έως 234, του ν.4412/16, όπως ισχύουν.
β) αν δεν είναι αναθέτουσες αρχές ή δημόσιες επιχειρήσεις, ασκούν, μεταξύ των δραστηριοτήτων τους, κάποια από τις δραστηριότητες που αναφέρονται στα άρθρα 228 έως 234, του ν.4412/16, όπως ισχύουν, ή συνδυασμό τέτοιων δραστηριοτήτων και λειτουργούν επί τη βάσει ειδικών ή αποκλειστικών δικαιωμάτων τα οποία εκχωρεί αρμόδια αρχή της Ελλάδας.

[56] Η αρχή της διαφάνειας ενσωματώνει ουσιαστικά την αρχή της φανερής δράσης των οργάνων του κράτους και κατ' επέκταση με την υποχρέωση αιτιολογίας των πράξεων όλων των κρατικών οργάνων και εν κατακλείδι με την τήρηση της αρχής της νομιμότητας. Α.Ι. Τάχος, «Ελληνικό διοικητικό δίκαιο», εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2008, 9η έκδοση, σ. 187.

θεμελιώδη κανόνα του ενωσιακού δικαίου και την αρχή βάσει της οποίας έχουμε διαδικαστική ορατότητα (Τροβά, 2008). «*Η διαφάνεια, ως έκφραση της δημόσιας αρετής και ως παράγων που δρα καταλυτικά στο δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων, αποτελεί θεραπεία κατά της διαφθοράς, αλλά όχι και πανάκεια» (*Μπάλτα, 2006, σ. 89).

- *Η αρχή της ίσης μεταχείρισης ή της απαγόρευσης των διακρίσεων*: η προώθηση του υγιούς και αποτελεσματικού ανταγωνισμού μεταξύ των οικονομικών φορέων που λαμβάνουν μέρος σε μια διαγωνιστική διαδικασία επιτυγχάνεται μέσα από την εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης. Το σύνολο των ενδιαφερομένων πρέπει να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες κατά την υποβολή των προσφορών τους και για αυτό θα πρέπει οι όροι του διαγωνισμού να είναι κοινοί για όλους και γνωστοί εκ των προτέρων, ώστε να μπορεί να διασφαλίζεται η αντικειμενική σύγκρισή τους.

Υπάρχει μια άρρηκτη σύνδεση μεταξύ των αρχών της ίσης μεταχείρισης και της αρχής της αμεροληψίας των διαγωνιστικών διαδικασιών. Η διοίκηση οφείλει να λειτουργεί ανεπηρέαστα και απροκάλυπτα κατά την αντιμετώπιση θεμάτων αρμοδιότητάς της. Οι προαναφερόμενες αρχές και η αρχή της απαγόρευσης των διακρίσεων, επιβάλουν στις δημόσιες αρχές την υποχρέωση, μέσα από την προβλεπόμενη στην κείμενη νομοθεσία δημοσιότητα, της διασφάλισης του ελεύθερου ανταγωνισμού και του εκ των υστέρων αμερόληπτου ελέγχου της διαδικασίας (Ράικος, 2017, σ.σ. 180-187) .

- *Η αρχή της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας*: οι αναθέτουσες αρχές και γενικότερα τα όργανα διενέργειας μιας διαγωνιστικής διαδικασίας, πρέπει να λειτουργούν αντικειμενικά και αμερόληπτα. Κάθε στάδιο μιας διαγωνιστικής διαδικασίας πρέπει να διέπεται από το τρίπτυχο διαφάνεια, ίση μεταχείριση και αμεροληψία. Τα μονομελή ή συλλογικά διοικητικά όργανα, πρέπει να παρέχουν εχέγγυα αμερόληπτης κρίσης κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, ώστε να μην αμφιβάλει ο διοικούμενος για το αδιάβλητο της απόφασης που έλαβε η διοίκηση. Η παράβαση της αρχής της αμεροληψίας δύναται να έχει συνέπειες στη συνολική νομιμότητα της διαδικασίας ανάθεσης μιας δημόσιας σύμβασης. Η εν λόγω αρχή είναι στενά συνδεδεμένη και με την έννοια της σύγκρουσης συμφερόντων.
- *Η αρχή της αιτιολογίας των αποφάσεων*: *η* διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να τεκμηριώνει τη συλλογιστική που ακολούθησε για να προβεί στη λήψη οποιασδήποτε απόφασης - ενέργειας, ώστε να διασφαλίζεται η ορθή κρίση της (Κτιστάκη, 2014, σ. 49). Η διοίκηση οφείλει να μην προκαλεί με τις ενέργειές της ή τις παραλείψεις της

υπόνοιες αυθαιρεσίας και αιφνιδιασμού, ιδιαίτερα όταν επίκειται η έκδοση δυσμενούς απόφασης σε βάρος συμμετεχόντων σε διαγωνιστική διαδικασία. Η αρχή αυτή βρίσκεται σε πλήρη εναρμόνιση και με την αρχή της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

- *Η αρχή της ασφάλειας δικαίου*: μία από τις βασικές αρχές που διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, είναι η αρχή της ασφάλειας δικαίου ή νομικής ασφάλειας. Η εν λόγω αρχή, σε εθνικό επίπεδο απορρέει από την έννοια του κράτους δικαίου και είναι συνταγματικού επιπέδου (Τάχος, 2003,σ. 80). Ως έννοια γένους, συνεπάγεται τη σταθερότητα και τη συνέπεια των απρόσωπων και ατομικών κανόνων δικαίου που θεσπίζει η διοίκηση, με αποτέλεσμα τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα στη δράση της διοίκησης, ώστε να αποκλείονται αιφνιδιαστικές και απροσδόκητες μεταβολές. Η δικαιολογημένη εμπιστοσύνη αποτελεί ειδικότερη εφαρμογή της ανωτέρω αρχής.
- *Η αρχή της αναλογικότητας*: στις γενικές αρχές του ενωσιακού δικαίου συγκαταλέγεται και η αρχή της αναλογικότητας, σύμφωνα με την οποία ένα κράτος-μέλος, οφείλει κατά την επιλογή των προς λήψη μέτρων, να προβαίνει σε εκείνη την επιλογή που θα επιφέρει τις λιγότερες δυνατές δυσκολίες στην άσκηση μιας ελευθερίας, προκρίνοντας εκείνα τα μέτρα που θεωρεί πρόσφορα και αναγκαία για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Κάθε φορά δηλαδή που η διοίκηση ασκεί τη διακριτική της ευχέρεια, πρέπει τα μέτρα που λαμβάνει να βρίσκονται σε εύλογη σχέση με τους επιδιωκόμενους από τη σχετική ρύθμιση σκοπούς (Ράικος, 2017, σ.σ. 193-195).

  Ειδικότερα στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, η αρχή της αναλογικότητας βρίσκει εφαρμογή στην περίπτωση της απαγόρευσης στις αναθέτουσες αρχές να απαιτούν υπερβολικές ή δυσανάλογες με το παραδοτέο τεχνικές, επαγγελματικές ή χρηματοοικονομικές ικανότητες κατά το στάδιο επιλογής των υποψηφίων.
- *Η αρχή της αμοιβαίας αναγνώρισης ή της ισοδυναμίας*: σύμφωνα με την αρχή της αμοιβαίας αναγνώρισης ή της ισοδυναμίας, η οποία και αποτελεί καρπό της νομολογίας του Δικαστηρίου της Ε.Ε.[57], ένα κράτος-μέλος οφείλει να αποδέχεται προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται από φορείς άλλων κρατών-μελών, υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι αυτά ανταποκρίνονται με τρόπο ισοδύναμο στις προδιαγραφές και τους επιδιωκόμενους σκοπούς που έχει θέσει το κράτος-μέλος. Το τελευταίο υποχρεούται να αποδέχεται και τους ελέγχους, τους τίτλους, τα πιστοποιητικά και τα προσόντα που

[57] Βλ. άρθρο 18 της Οδηγίας 2014/24/Ε.Ε. και άρθρο 18 παρ. 1 του ν.4412/2016, όπως ισχύει

αναγνωρίζονται από ένα άλλο κράτος-μέλος, ως ισοδύναμα με εκείνα τα οποία απαιτείται να πληροί μια προσφορά.

- *Η αρχή της τυπικότητας στους δημόσιους διαγωνισμούς*: διατρέχει κάθε διαγωνιστική διαδικασία, εξυπηρετεί την ανάγκη για διαφάνεια και για την αποφυγή του κινδύνου αλλοίωσης των προσφορών και της ευχερούς εξέτασης και αξιολόγησής τους. Αποτελεί το εχέγγυο ότι η αναθέτουσα αρχή, θέτοντας τους όρους της διακήρυξης, αυτοδεσμεύεται και υποχρεώνεται να τους εφαρμόσει χωρίς παρεκκλίσεις. Η μη συμμόρφωση με τους όρους, οι οποίοι θεωρούνται στο σύνολό τους ουσιώδεις, συνεπάγεται τον αποκλεισμό της προσφοράς, ακόμα και αν αυτό δεν αναφέρεται ρητά στο σώμα της διακήρυξης. Ο αποκλεισμός υποψηφίου, η προσφορά του οποίου δεν είναι σύμφωνη με τους όρους, αποτελεί δέσμια υποχρέωση της αναθέτουσας αρχής και δεν επαφίεται στη διακριτική της ευχέρεια.
- *Η αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης*: οι γενικές αρχές της δημοσιονομικής διαχείρισης διέπουν τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών. Η πρώτη εξ αυτών είναι η αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης, σύμφωνα με την οποία η διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων και των υποχρεώσεων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, πρέπει να γίνεται με σωφροσύνη και με γνώμονα τη διασφάλιση δημοσιονομικής βιωσιμότητας (Μπάρμπας, 2014, σ.σ. 238-239).

Η εν λόγω αρχή εξειδικεύεται περαιτέρω[58]:

- α) στην αρχή της οικονομικότητας, σύμφωνα με την οποία η διάθεση των μέσων που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των κυβερνητικών πολιτικών πρέπει να γίνεται εγκαίρως, στην ενδεδειγμένη ποσότητα και στην καλύτερη τιμή με τη χρήση, των αναγκαίων μόνο, διοικητικών πόρων,
- β) στην αρχή της αποδοτικότητας, σύμφωνα με την οποία οφείλεται η τήρηση της βέλτιστης δυνατής σχέσης μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μέσων και των επιτυγχανόμενων αποτελεσμάτων και
- γ) στην αρχή της αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με την οποία ελέγχεται η επίτευξη συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων και των αποτελεσμάτων που έχουν εκ των προτέρων ορισθεί.

[58] Βλ. άρθρο 1 περ. α΄ ν. 3871/2010 και άρθρο 80 παρ.2 με το οποίο προστέθηκε το άρθρο 22α στο π.δ. 774/1980.

Με την εφαρμογή των ανωτέρω διασφαλίζεται η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος (Μπαμπαλιούτας, 2007, σ.σ. 11-12) [59], ο έλεγχος της απόδοσης των δημόσιων δαπανών και η ενίσχυση της λογοδοσίας της διοίκησης.

Βάσει των προαναφερόμενων αρχών και σύμφωνα με το αρ. 18 του ν.4412/2016, όπως ισχύει, οι αναθέτουσες αρχές αντιμετωπίζουν τους οικονομικούς φορείς ισότιμα και χωρίς διακρίσεις και ενεργούν με διαφάνεια, τηρώντας την αρχή της αναλογικότητας, της αμοιβαίας αναγνώρισης, της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος, της προστασίας των δικαιωμάτων των ιδιωτών, της ελευθερίας του ανταγωνισμού και της προστασίας του περιβάλλοντος και της βιώσιμης και αειφόρου ανάπτυξης.

Ο σχεδιασμός των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων δε γίνεται με σκοπό την εξαίρεση τους από το πεδίο εφαρμογής του Βιβλίου Ι του ν.4412/2016 (άρθρα 3 έως 221) ή τον τεχνητό περιορισμό του ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός θεωρείται ότι περιορίζεται τεχνητά όταν οι διαδικασίες σύναψης συμβάσεων έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την αδικαιολόγητα ευνοϊκή ή δυσμενή μεταχείριση ορισμένων οικονομικών φορέων.

Οι αναθέτουσες αρχές λαμβάνουν τα αναγκαία μέτρα ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων και η χρηστή δημοσιονομική διαχείριση των διατιθέμενων προς το σκοπό αυτό δημοσίων πόρων.

Μέσα από τη συνοπτική παράθεση των βασικών αρχών που διέπουν το δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων, διαπιστώνουμε ότι οι στόχοι των δημοσίων συμβάσεων δε μπορεί να περιορίζονται στον ανταγωνισμό και την ίση μεταχείριση. Νέα ζητούμενα προέκυψαν μέσα από την ανάδειξη της σημασίας της διαφάνειας, της ακεραιότητας, της μη διαφθοράς και των υπόλοιπων στόχων για την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Τα νέα αυτά desiderata, ομαδοποιήθηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο, σε εννέα στόχους: ανταγωνισμός, ακεραιότητα, διαφάνεια, αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση του πελάτη, βέλτιστη αξία, διανομή του πλούτου, αποφυγή κινδύνων και ομογενοποίηση. Την πρώτη θέση κατέχει ο ανταγωνισμός, ενώ ακολουθούν η ακεραιότητα και η διαφάνεια. Οι τελευταίες δύο έννοιες, αποτελούν παραμέτρους της αποτελεσματικότητας και της ανάγκης ικανοποίησης των διοικούμενων. Αν και κάθε δημόσια σύμβαση οφείλει να ικανοποιεί όλους τους παραπάνω στόχους, επειδή κάτι

[59] Η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα των φορέων της εκτελεστικής εξουσίας, στην οποία υπάγονται η Κυβέρνηση και οι επιμέρους δημόσιες υπηρεσίες, που συνιστούν τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Το πραγματικό περιεχόμενο της αποτελεσματικότητας, συνίσταται στην αύξηση της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα, καθώς και στη διαρκή - σταδιακή αύξηση του επιπέδου ευημερίας και της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, σε συνδυασμό με το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. *Λ.Π. Μπαμπαλιούτας*, ό.π., σ.σ. 11-12.

τέτοιο δεν είναι πάντα εφικτό, υπογραμμίζεται ότι οι τρεις πρώτοι, ήτοι ο ανταγωνισμός, η ακεραιότητα και η διαφάνεια πρέπει οπωσδήποτε να επιτυγχάνονται (Μουκίου , 2018, σ.σ. 55-56). Προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης αυτών των στόχων φαίνεται ότι κινείται το σύστημα των ηλεκτρονικών δημοσίων συμβάσεων.

4.1.2 Θεσμικό πλαίσιο δημοσίων συμβάσεων

4.1.2.1 Ενωσιακό θεσμικό πλαίσιο

Η Συνθήκη για τη λειτουργία της Ε.Ε., όπως τροποποιήθηκε από τη Συνθήκη της Λισσαβόνας, κατοχύρωσε τις γενικές, βασικές ελευθερίες στις οποίες υπόκεινται οι δημόσιες συμβάσεις. Η ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών, η ελεύθερη παροχή υπηρεσιών και η ελευθερία εγκατάστασης εντός των γεωγραφικών ορίων των είκοσι επτά (27) κρατών-μελών της Ε.Ε., καθιέρωσαν στην πράξη την εξάλειψη στην ενιαία αγορά των διακρίσεων κατά την ανάθεση δημοσίων συμβάσεων. Οι αναθέτουσες αρχές των κρατών-μελών στην ενιαία αγορά έχουν την υποχρέωση να αντιμετωπίζουν τις συμβάσεις σύμφωνα με τις αρχές της ίσης μεταχείρισης, της μη διάκρισης, της αμοιβαίας αναγνώρισης, της αναλογικότητας και της διαφάνειας. Το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του τομέα δημοσίων συμβάσεων ρυθμίζεται από τις σχετικές Οδηγίες που εκδίδονται από την Ε.Ε., η μεταφορά των οποίων στο εθνικό δίκαιο των κρατών-μελών, αποτελεί υποχρέωση των τελευταίων.

Λαμβάνοντας υπόψη τη νομολογία του Δικαστηρίου της Ε.Ε., η τελευταία εξέδωσε το 2004 δύο Οδηγίες ειδικά για τις δημόσιες συμβάσεις, οι οποίες και αντικατέστησαν τις προηγούμενες[60]. Οι δυο αυτές βασικές Οδηγίες της Ε.Ε. για τις δημόσιες συμβάσεις, είναι :

- Οδηγία 2004/18/ΕΚ σχετικά με τον συντονισμό των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων δημοσίων έργων, συμβάσεων προμηθειών και δημοσίων υπηρεσιών και
- Οδηγία 2004/17/ΕΚ για τον συντονισμό των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων οντοτήτων που δραστηριοποιούνται στους τομείς του νερού, της ενεργείας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών.

Και στις δύο περιπτώσεις τα κριτήρια ανάθεσης είναι κοινά. Είναι είτε βάσει κριτηρίου ανάθεσης της πλέον συμφέρουσας από οικονομική άποψη προσφοράς, από πλευράς βέλτιστης σχέσης ποιότητας-τιμής, είτε με κριτήριο ανάθεσης την πλέον συμφέρουσα από οικονομικής άποψης προσφορά βάσει της τιμής.

[60] Επισημαίνουμε ότι το νομικό καθεστώς της Ε.Ε. για τις δημόσιες συμβάσεις ισχύει επίσης για τους υπογράφοντες τη συμφωνία του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου για τις δημόσιες συμβάσεις.

Το 2011 κρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγκαία η τροποποίηση των ανωτέρω Οδηγιών και η έκδοση Οδηγίας σχετικά με τις συμβάσεις παραχώρησης. Οι νέες Οδηγίες εκδόθηκαν από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο της Ε.Ε. στις 26 Φεβρουαρίου 2014. Τα κράτη-μέλη είχαν την υποχρέωση να μεταφέρουν τις νέες Οδηγίες στο εθνικό τους δίκαιο μέχρι τον Απρίλιο του 2016 (εκτός από τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις που η προθεσμία ήταν Οκτώβριος 2018).

Τα κράτη-μέλη όφειλαν μέχρι 18 Απριλίου 2016, να μεταφέρουν στο εθνικό τους δίκαιο τις κάτωθι Οδηγίες:

- Οδηγία 2014/24/Ε.Ε. σχετικά με τις δημόσιες προμήθειες και την κατάργηση της οδηγίας 2004/18/ΕΚ
- Οδηγία 2014/25/Ε.Ε. σχετικά με τις προμήθειες φορέων που δραστηριοποιούνται στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών και την κατάργηση της οδηγίας 2004/17/ΕΚ
- Οδηγία 2014/23/ Ε.Ε. σχετικά με την ανάθεση συμβάσεων παραχώρησης

Οι νέες Οδηγίες ήταν ένα βήμα για την απλοποίηση των διαδικασιών κατά την ανάθεση δημοσίων συμβάσεων και την ενίσχυση της ευελιξίας, με στόχο την ωφέλεια τόσο των αναθετουσών αρχών, όσο και των προμηθευτών και κυρίως των Μ.Μ.Ε..

Η Στρατηγική «Ευρώπη 2020», διακήρυξε και έθεσε το πλαίσιο της πολιτικής της Ε.Ε. για την οικονομική ανάπτυξη για την επόμενη δεκαετία. Δίνοντας έμφαση στην έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη ως μέσο αντιμετώπισης των διαρθρωτικών αδυναμιών της ευρωπαϊκής οικονομίας, βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητάς της και ενίσχυσης μιας διατηρήσιμης κοινωνικής οικονομίας της αγοράς[61], στόχος της Στρατηγικής ήταν η μετάπτωση του τρέχοντος κοικωνικοοικονομικού υποδείγματος σε ένα ολοκληρωμένο, βιώσιμο και κυρίως έξυπνο οικονομικό σύστημα, το οποίο θα εξασφαλίσει υψηλό και διατηρήσιμο επίπεδο ανάπτυξης, παραγωγικότητας, απασχόλησης και κοινωνικής συνοχής.

Λαμβάνοντας υπόψη τις εν γένει δυσμενείς συνθήκες που κλήθηκε να αντιμετωπίσει και ακόμα αντιμετωπίζει η ευρωπαϊκή οικονομία και κοινωνία, η βελτιστοποίηση της λειτουργίας του νευραλγικού τομέα των δημοσίων συμβάσεων, καλείται να διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο στην επίτευξη των παραπάνω στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, η βαθιά τομή στο ενωσιακό κανονιστικό πλαίσιο των δημοσίων συμβάσεων μέσω της υιοθέτησης από την

[61]https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_el (ημ/νια πρόσβασης 12-11-21)

Ένωση της νέας δέσμης οδηγιών για τις δημόσιες συμβάσεις αποτέλεσε αναμφισβήτητα κομβικής σημασίας εξέλιξη. Το έργο της μεταφοράς στην εθνική έννομη τάξη της νέας σειράς Οδηγιών της Ε.Ε. ανέλαβε η Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων, στην οποία θα αναφερθούμε στη συνέχεια.

4.1.2.2 Εθνικό θεσμικό πλαίσιο

Με την ψήφιση και θέση σε ισχύ, στις 8 Αυγούστου του 2016, του ν.4412/2016 «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/Ε.Ε. και 2014/25/Ε.Ε.)» το εθνικό θεσμικό πλαίσιο για τις δημόσιες συμβάσεις προσαρμόστηκε στις επιταγές της Ε.Ε., καταργώντας το σύνολο σχεδόν του προγενέστερου νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου, το οποίο χαρακτηριζόταν από πολυνομία και αποσπασματικότητα και περιλάμβανε πλήθος εξαιρετικών ρυθμίσεων που δημιουργούσαν σύγχυση και άφηναν περιθώρια ανάπτυξης περιστατικών σπατάλης και διαφθοράς. Εκτός από τα βασικά νομοθετήματα που ρύθμιζαν τις δημόσιες συμβάσεις, όπως ενδεικτικά ήταν τα προεδρικά διατάγματα 59/2007, 60/2007 και 118/2007, οι νόμοι 3886/2010, 3669/2008 και 3316/2005, καταργήθηκε και πλήθος κανονισμών ανάθεσης και εκτέλεσης έργων, μελετών, υπηρεσιών και προμηθειών αναθετουσών αρχών και αναθετόντων φορέων.

Κύριο χαρακτηριστικό του προγενέστερου συστήματος ήταν η ύπαρξη παράλληλων νομοθετικών καθεστώτων, είτε για επιμέρους κατηγορίες συμβάσεων, είτε για επιμέρους κατηγορίες αναθετουσών αρχών/φορέων, με αποτέλεσμα να προκύπτουν ιδιαίτερα προβλήματα ιδίως σε σχέση με τη δυνατότητα πρόσβασης οικονομικών φορέων σε συγκεκριμένες αγορές, την εξασφάλιση ομοιόμορφων πρακτικών μεταξύ των αναθετουσών αρχών/φορέων, την εποπτεία και τον έλεγχο της προσήκουσας εφαρμογής των σχετικών κανόνων δικαίου από τις ελληνικές και τις ευρωπαϊκές αρχές. Η εφαρμογή του νέου νόμου, εξέφρασε τη θέληση του νομοθέτη για μια συνολική ρύθμιση του τομέα των δημοσίων συμβάσεων, με τρόπο ενιαίο, ομοιογενή και απλοποιημένο.

Μπορούμε να πούμε ότι αυτή η μετάβαση από ένα κατακερματισμένο σε ένα ενοποιημένο καθεστώς λειτούργησε και ως μηχανισμός αλλαγής της νοοτροπίας των εμπλεκόμενων στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων συνολικά, καθώς δεν πρόκειται μόνο για μια νομοθετική και τυπική μετάβαση, αλλά και για μια αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας και κατά συνέπεια της κουλτούρας των απασχολούμενων στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων. Και όπως κάθε αλλαγή, έτσι και αυτή πυροδότησε αντιδράσεις και κινητοποίησε αντιστάσεις, σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, οι οποίες όμως κάμφθηκαν, κυρίως λόγω της απαίτησης και της επιμονής στην κεντρική επιλογή της απλοποίησης και της

ενοποίησης του νομοθετικού πλαισίου των δημοσίων συμβάσεων, ώστε να αποφευχθεί η επιστροφή σε ένα πλαίσιο αποσπασματικών ρυθμίσεων.

4.1.2.2.1 Ουσιώδεις μεταβολές από την εφαρμογή του ν.4412/2016

Ο ν.4412/2016 τυγχάνει εφαρμογής σε αναθέτουσες αρχές, ήτοι στο κράτος, τους Ο.Τ.Α. Α΄ (Μπέσιλα - Βήκα, 2004, σ.σ. 98-105)[62] και Β΄ βαθμού, τους οργανισμούς δημοσίου δικαίου ή τις ενώσεις μιας ή περισσοτέρων από αυτές τις αρχές ή ενός ή περισσοτέρων από αυτούς τους οργανισμούς δημοσίου δικαίου, καθώς και σε αναθέτοντες φορείς.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένες αλλαγές που επήλθαν στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις δημόσιες συμβάσεις, μετά την εφαρμογή του ν.4412/2016 και την προσαρμογή στις νέες Οδηγίες της Ε.Ε., οι οποίες όπως προαναφέραμε στόχο είχαν την προώθηση πολιτικών βιώσιμης ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής, την ενίσχυση της συμμετοχής των Μ.Μ.Ε., καθώς και την προώθηση της καινοτόμου επιχειρηματικότητας, πάντα υπό συνθήκες διαφάνειας και γνήσιου ελεύθερου ανταγωνισμού.

Με τον ορισμό Κεντρικών Αρχών Αγορών (Κ.Α.Α.) και Εθνικών Κεντρικών Αρχών Αγορών (Ε.Κ.Α.Α.), εισάγεται ουσιαστικά σύστημα κεντρικοποίησης των αγορών[63].

Αναμορφώθηκε το πλαίσιο που αφορά στις δυνατότητες προσφυγής στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, μέσω της πρόβλεψης της ανταγωνιστικής διαδικασίας με διαπραγμάτευση, ενώ αποσαφηνίστηκε για πρώτη φορά η διάκριση μεταξύ μη κανονικών και απαράδεκτων προσφορών.

Ενισχύθηκε η χρήση ηλεκτρονικών μέσων και εργαλείων καθώς:

- επεκτάθηκε η υποχρεωτική χρήση του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ.) για συμβάσεις έργων, μελετών και παροχής τεχνικών και συναφών επιστημονικών υπηρεσιών,
- επανήλθε η υποχρεωτική ανάρτηση στο Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.) όλων των συμβάσεων αξίας 1.000,00 ευρώ και άνω,
- θεσπίστηκε ένα ενιαίο σύστημα δημοσιότητας σε εθνικό επίπεδο,
- προβλέφθηκε η λειτουργική διασύνδεση του Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. με το πρόγραμμα Δι@ύγεια,

[62] Για την οργάνωση των εσωτερικών υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού και ειδικότερα της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών βλ. Ε. Μπέσιλα – Βήκα, «Τοπική Αυτοδιοίκηση», Τόμος ΙΙ, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2004, σ.σ. 98-105.

[63] Συγκεκριμένα η Γενική Γραμματεία Υποδομών, η Γενική Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων και Προμηθειών της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και Προστασίας του Καταναλωτή και η Επιτροπή Προμηθειών Υγείας ορίστηκαν ως Ε.Κ.Α.Α..

- εισήχθησαν νέα ηλεκτρονικά εργαλεία, όπως οι Ηλεκτρονικοί Κατάλογοι και το Δυναμικό Σύστημα Αγορών,
- επίσης θεσπίστηκαν το Ευρωπαϊκό Ενιαίο Έντυπο Σύμβασης (Ε.Ε.Ε.Σ.), για δημόσιες συμβάσεις άνω των κοινοτικών ορίων και το Τυποποιημένο Έντυπο Υπεύθυνης Δήλωσης (Τ.Ε.Υ.Δ.), για συμβάσεις κάτω των ορίων, ως μέσα προαπόδειξης της μη συνδρομής λόγων αποκλεισμού και πλήρωσης των κριτηρίων επιλογής των οικονομικών φορέων που συμμετέχουν σε διαγωνιστικές διαδικασίες,
- ενισχύθηκε η πρόσβαση των Μ.Μ.Ε. στις διαγωνιστικές διαδικασίες με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα με τη θέσπιση του κανόνα υποδιαίρεσης συμβάσεων σε τμήματα κ.λπ.,
- ενισχύθηκε, μέσω της συνεκτίμησης περιβαλλοντικών και κοινωνικών παραμέτρων κατά την εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων η κοινωνική οικονομία και τονίστηκαν οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές παράμετροι των δημοσίων συμβάσεων,
- ενσωματώθηκαν διατάξεις των Οδηγιών που αφορούν στο στάδιο της εκτέλεσης των δημοσίων συμβάσεων και ιδίως σε σχέση με τους όρους εκτέλεσης της σύμβασης, την υπεργολαβία, την τροποποίηση συμβάσεων κατά τη διάρκειά τους και το δικαίωμα μονομερούς λύσης της σύμβασης,
- αναμορφώθηκε πλήρως το σύστημα έννομης προστασίας, καθώς ιδρύθηκε η Αρχή Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών (Α.Ε.Π.Π.), ως ανεξάρτητο διοικητικό όργανο, ενώπιον του οποίου μπορεί ο κάθε ενδιαφερόμενος να προσφύγει και να ζητήσει την ακύρωση παρανόμως συναφθείσας σύμβασης καθώς και προσωρινά μέτρα προστασίας,
- θεσπίστηκαν διατάξεις αναφορικά με τις διαδικασίες ορθής διακυβέρνησης για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής του νέου πλαισίου των δημοσίων συμβάσεων, της διαφάνειας, και ενός αυξημένου επιπέδου λογοδοσίας για την καταπολέμηση της διαφθοράς[64] και της απάτης,

[64] Με στόχο την εξάλειψη της διαφθοράς οι Οδηγίες, που ενσωματώθηκαν με τον ν.4412/2016, θέτουν μια σειρά διατάξεων οι οποίες έχουν ως στόχο τη διασφάλιση των αναθετουσών αρχών από «διεφθαρμένους» διαγωνιζόμενους. Για παράδειγμα, οι όροι συμμετοχής αποσκοπούν, πέρα των άλλων και στην αποτελεσματική καταπολέμηση της απάτης και της δωροδοκίας, καθώς αποκλείεται συστηματικά από τη συμμετοχής σε δημόσια σύμβαση κάθε οικονομικός φορέας ο οποίος έχει καταδικαστεί για συμμετοχή σε εγκληματική οργάνωση ή για δωροδοκία, για απάτη και για νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες (βλ. παρ. 1 του άρθρου 73 του ν.4412/2016). Βέβαια, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι νέες αυτές ρυθμίσεις στοχεύουν στον αποκλεισμό των «προβληματικών» υποψηφίων δημιουργώντας αντικίνητρα για την παράνομη δράση τους. Με κανένα τρόπο δεν άπτονται όμως οι ρυθμίσεις αυτές της διαφθοράς των αναθετουσών αρχών από τους υποψηφίους σε κάθε διαγωνισμό ούτε μπορούν να τον αποτρέψουν.

- εισήχθησαν περισσότερα είδη διαδικασιών ανάθεσης συμβάσεων, όπως είναι η σύμπραξη καινοτομίας.

Οι βασικότερες αλλαγές που εισήγαγε ο ν.4412/2016, αφορούσαν κατά κύριο λόγο στην ενοποίηση του νομοθετικού πλαισίου, στην ενίσχυση της διαφάνειας και στην καταπολέμηση της διαφθοράς, στην εισαγωγή και στην αξιοποίηση των εργαλείων Τ.Π.Ε. στις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις, στη δημοσιότητα, στον προγραμματισμό και στην προπαρασκευή, στην απλοποίηση και στον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών ανάθεσης, στις εγγυήσεις, στην πιο αποτελεσματική έννομη προστασία και τέλος στην κατάρτιση και πιστοποίηση των υπαλλήλων των αναθετουσών αρχών που εμπλέκονται στις διαδικασίες των δημοσίων συμβάσεων.

4.1.2.2.2 Τροποποιήσεις του ν.4412/2016

Ο ν.4412/2016 έχει τροποποιηθεί αρκετές φορές από την ψήφισή του μέχρι σήμερα. Ορισμένα από τα νομοθετήματα που επέφεραν ουσιώδεις αλλαγές στο ν.4412/2016 ήταν ο ν.4605/2019[65] και πιο πρόσφατα οι ν.4782/2021[66] και ν.4912/2022[67]. Με τον τελευταίο νόμο δημιουργήθηκε μια ενιαία ανεξάρτητη αρχή για το σύνολο των δημοσίων συμβάσεων, η οποία όπως θα αναφέρουμε και παρακάτω, θα προκύψει από τη συγχώνευση της Ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.) και της Αρχής Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών (Α.Ε.Π.Π.). Ο ν.4782/2021 επέφερε αλλαγές κυρίως στις διαδικασίες σύναψης και εκτέλεσης συμβάσεων προμηθειών και γενικών υπηρεσιών και στην απλοποίηση επί μέρους σταδίων που είχαν προκαλέσει προβλήματα στις αναθέτουσες αρχές και τους συμμετέχοντες. Εισήγαγε την έννοια των συμβάσεων ήσσονος οικονομικής αξίας, κατάργησε τον συνοπτικό διαγωνισμό και τις σχετικές με αυτόν ρυθμίσεις, ενώ αύξησε το χρηματικό όριο της απ' ευθείας ανάθεσης. Προώθησε τη διενέργεια ηλεκτρονικών πλειστηριασμών και περιόρισε τους τυπικούς λόγους αποκλεισμού των συμμετεχόντων σε μια

[65] Ν.4605/2019 (ΦΕΚ 52 Α/1-4-2019 – Διορθ.Σφαλμ. Στο ΦΕΚ-81 Α/28-5-19) : Εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Οδηγία (Ε.Ε.) 2016/943 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 8ης Ιουνίου 2016 σχετικά με την προστασία της τεχνογνωσίας και των επιχειρηματικών πληροφοριών που δεν έχουν αποκαλυφθεί (εμπορικό απόρρητο) από την παράνομη απόκτηση, χρήση και αποκάλυψή τους (EEL 157 της 15.6.2016) - Μέτρα για την επιτάχυνση του έργου του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης και άλλες διατάξεις.

[66] Ν.4782/2021 (ΦΕΚ 36/τ. Α΄/9-3-2021): Εκσυγχρονισμός, απλοποίηση και αναμόρφωση του ρυθμιστικού πλαισίου των δημοσίων συμβάσεων, ειδικότερες ρυθμίσεις προμηθειών στους τομείς της άμυνας και της ασφάλειας και άλλες διατάξεις για την ανάπτυξη, τις υποδομές και την υγεία.

[67] Ν.4912/22 (ΦΕΚ 59/τ. Α΄/17-3-2022): Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων και άλλες διατάξεις του Υπουργείου Δικαιοσύνης.

διαγωνιστική διαδικασία, σε μια προσπάθεια ενίσχυσης του ουσιαστικού μεταξύ τους ανταγωνισμού.

Επιγραμματικά οι βασικές αλλαγές που επέφερε ο ν.4782/2021 ήταν:

- Κατάργηση του συνοπτικού διαγωνισμού, ως διαδικασίας ανάθεσης δημοσίων συμβάσεων και των συναφών διατάξεων.
- Υποχρεωτική ανάρτηση στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. όλων των συμβάσεων εκτιμώμενης αξίας ανώτερης του ποσού των 2.500,00 ευρώ και ανεξαρτήτως διαδικασίας ανάθεσης (αντί του ορίου των 1.000,00 €).
- Υποχρεωτική χρήση Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. για συμβάσεις εκτιμώμενης αξίας από 30.001,00 € (αντί του ορίου των 60.000,00 €)[68].
- Προβλέπεται η υποχρεωτική τήρηση και επικαιροποίηση από την αναθέτουσα αρχή ηλεκτρονικού φακέλου δημόσιας σύμβασης. Ειδικότερα, αν η διαδικασία ανάθεσης γίνεται μέσω του Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ., ο «φάκελος δημόσιας σύμβασης» τηρείται στον ηλεκτρονικό τόπο της διαδικασίας ανάθεσης.
- Υποχρέωση της αναθέτουσας αρχής, σε έργα με εκτιμώμενη αξία άνω του 1.000.000,00 € να αναρτά στην ιστοσελίδα της, δεκαπέντε (15) τουλάχιστον ημέρες πριν τη διενέργεια του διαγωνισμού, τη μελέτη κατασκευής του έργου. Περαιτέρω παρέχεται στην αναθέτουσα αρχή και η δυνατότητα να αναρτά και τα τεύχη της δημοπράτησης με ταυτόχρονη αποστολή προκαταρκτικής ενημέρωσης στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ..
- Καταργείται η διάταξη που καθόριζε το περιεχόμενο των προσφορών στην ανοικτή διαδικασία.
- Κατά την υποβολή αιτήσεων συμμετοχής ή κατά την υποβολή προσφορών στις διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων, πλην της απευθείας ανάθεσης, οι αναθέτουσες αρχές δέχονται το Ευρωπαϊκό Ενιαίο Έγγραφο Σύμβασης (Ε.Ε.ΕΣ), το οποίο ισοδυναμεί με ενημερωμένη υπεύθυνη δήλωση, ως προκαταρκτική απόδειξη

[68] Σημειώνεται ότι, για τις διαδικασίες ανάθεσης σύμβασης έργου και τις συμβάσεις υπηρεσιών, που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής των άρθρων 107 έως 110 του ν.4412/2016, το όριο της απευθείας ανάθεσης είναι 60.000,00€, ήτοι υπερβαίνει το ποσό των 30.000,00€, άνω του οποίου οι αναθέτουσες αρχές υποχρεούνται σε χρήση του Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ., χωρίς κάποια, περαιτέρω, ειδική ρύθμιση για τις ως άνω συμβάσεις. Ως εκ τούτου, η παρ. 1 του άρθρου 118 πρέπει να ερμηνεύεται συνδυαστικά με την παρ. 1 του άρθρου 36 και, σε κάθε περίπτωση, να γίνεται χρήση του Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. για διαδικασίες απευθείας ανάθεσης συμβάσεων έργου και συμβάσεων υπηρεσιών που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής των άρθρων 107 έως 110 του ν.4412/2016, ποσού από 30.001,00€ έως 60.000,00€. Τα ανωτέρω ισχύουν και για τις συμβάσεις προμηθειών, υπηρεσιών, έργων και μελετών και τεχνικών και λοιπών συναφών επιστημονικών υπηρεσιών, που αφορούν στην υλοποίηση έργων ΤΠΕ της Κεντρικής Διοίκησης, το όριο της απευθείας ανάθεσης των οποίων είναι επίσης 60.000 € σύμφωνα με την παρ. 6 του άρθρου 118 ν.4412/2016.

προς αντικατάσταση των πιστοποιητικών που εκδίδουν δημόσιες αρχές ή τρίτα μέρη, επιβεβαιώνοντας ότι ο εν λόγω οικονομικός φορέας πληροί τις απαιτούμενες προϋποθέσεις.

- Τροποποίηση κανόνων εκτέλεσης συμβάσεων έργων, μελετών και τεχνικών και λοιπών συναφών επιστημονικών υπηρεσιών, οι οποίοι ρυθμίζουν ζητήματα του σταδίου εκτέλεσης των εν λόγω συμβάσεων και διαμορφώνουν αναλόγως τα τεύχη τεχνικού περιεχομένου των διαδικασιών ανάθεσης.
- Προβλέπεται, πλέον, η δυνατότητα κατάθεσης ενός ενοποιημένου ένδικου βοηθήματος, ήτοι της αίτησης αναστολής εκτέλεσης και ακύρωσης των αποφάσεων της Α.Ε.Π.Π..

Οι αναθεωρήσεις επιχείρησαν να θεραπεύσουν αδυναμίες του αρχικού νόμου στην κατεύθυνση ενός πιο αποδοτικού και αποτελεσματικού συστήματος δημοσίων συμβάσεων, μέσα από την επιτάχυνση των διαδικασιών ανάθεσης και εκτέλεσης, τη μείωση των γραφειοκρατικών βαρών, την απλοποίηση των διαδικασιών, την προσέλκυση όλο και μεγαλύτερου αριθμού Μ.Μ.Ε., την αύξηση του ανταγωνισμού και την ενθάρρυνση των αναθετουσών αρχών να επιλέγουν διαδικασίες ανάθεσης με κριτήριο τη βελτιστοποίηση της σχέσης ποιότητας-κόστους.

Προκειμένου το παραπάνω νομοθετικό πλαίσιο να εκπληρώσει τους στόχους του, θα πρέπει να αναληφθούν και μια σειρά παράλληλων δράσεων, οι οποίες θα λειτουργούν υποστηρικτικά στο σύστημα των δημοσίων συμβάσεων.

Για παράδειγμα, πρέπει να βελτιωθεί η λειτουργία των εθνικών κεντρικών αρχών αγορών, με στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, τον εξορθολογισμό των δημοσίων δαπανών και τη μείωση του διοικητικού βάρους με το οποίο έχουν επιφορτιστεί οι αναθέτουσες αρχές και οι οικονομικοί φορείς.

Ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο των προσπαθειών για την επίτευξη μιας αλλαγής και στο πλαίσιο αυτό, βάρος πρέπει να δοθεί στη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και της επαγγελματοποίησης των στελεχών που απασχολούνται στον νευραλγικό τομέα των δημοσίων συμβάσεων.

Όσον αφορά στην αξιοποίηση των εργαλείων Τ.Π.Ε., πρέπει να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα του συστήματος ηλεκτρονικών δημοσίων συμβάσεων. Βραχυπρόθεσμα, πρέπει να ενταθεί και ο συστηματικός έλεγχος των υπερβολικά χαμηλών προσφορών και να προωθηθεί, όπως αναφέρθηκε, η κεντρικοποίηση των αγορών.

Μακροπρόθεσμα, προκειμένου να επιτύχουμε μια πιο βιώσιμη και αποτελεσματική χρήση των δημοσίων πόρων[69], θα πρέπει το ρυθμιστικό πλαίσιο για τις δημόσιες συμβάσεις να καταστεί πιο αποτελεσματικό, υιοθετώντας μέτρα για την αντιμετώπιση των αδυναμιών του υπάρχοντος συστήματος.

4.1.2.2.3 Επιλογή διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων

Αναφορικά με την οριοθέτηση του αντικειμένου της δημόσιας σύμβασης και τον τρόπο επιλογής του αναδόχου, οι αρχές του ανταγωνισμού, της διαφάνειας και της ίσης μεταχείρισης, όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω, απαιτούν την προσφυγή εκ μέρους της αναθέτουσας αρχής στις διαγωνιστικές διαδικασίες που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία.

Στο πλαίσιο της διενέργειας της επιλεγείσας διαγωνιστικής διαδικασίας, από το στάδιο της προκήρυξης, μέχρι το στάδιο της ολοκλήρωσης της σύμβασης, το σύνολο των εμπλεκόμενων εφαρμόζει απαρέγκλιτα τους προβλεπόμενους κανόνες και αρχές. Ιδίως, η αναθέτουσα αρχή έχει ευθύνη να προασπίσει και να εγγυηθεί το αδιάβλητο και το αμερόληπτο της διαδικασίας και την εξέλιξη αυτής, με τρόπο που να διασφαλίζει την ανάπτυξη ανόθευτου και πραγματικού ανταγωνισμού.

Σύμφωνα με το άρθρο 26 του ν.4412/2016, όπως ισχύει, οι αναθέτουσες αρχές προσφεύγουν στην ανοικτή ή στην κλειστή διαδικασία των άρθρων 27 και 28 αντίστοιχα ή στις συμπράξεις καινοτομίας του άρθρου 31, για τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων. Στις ειδικές περιπτώσεις και περιστάσεις που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία (άρθρα 29, 30 και 32 του ν.4412/2016), δύνανται να προσφεύγουν στην ανταγωνιστική διαδικασία με διαπραγμάτευση, στον ανταγωνιστικό διάλογο ή στη διαπραγμάτευση χωρίς δημοσίευση προκήρυξης διαγωνισμού. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε συνοπτικά στα βασικά χαρακτηριστικά των εν λόγω διαγωνιστικών διαδικασιών:

- *Ανοικτή διαδικασία*: ο ανοικτός διαγωνισμός, ως διαδικασία ανάθεσης δημόσιας σύμβασης, αποτελεί μια συνήθη πρακτική που προσφέρει ένα ευρύ πεδίο ανταγωνισμού, καθώς διευκολύνεται ο γνήσιος ανταγωνισμός όταν ο αριθμός των συμμετεχόντων σε αυτόν είναι όσο το δυνατόν μεγαλύτερος.

[69] Έκθεση χώρας - Ελλάδα 2019 Περιλαμβανομένης εμπεριστατωμένης επισκόπησης σχετικά με την πρόληψη και τη διόρθωση των μακροοικονομικών ανισορροπιών, https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019SC1007&from=en (ημ/νια πρόσβασης 09-01-22)

Στον ανοικτό διαγωνισμό, δύναται κάθε ενδιαφερόμενος, που πληροί τις αναγραφόμενες στη διακήρυξη προδιαγραφές, να υποβάλλει γραπτή προσφορά, σύμφωνα με τους όρους της διακήρυξης.

- *Κλειστή διαδικασία*: στις κλειστές διαδικασίες, οποιοσδήποτε οικονομικός φορέας δύναται να υποβάλλει αίτηση συμμετοχής στο πλαίσιο προκήρυξης διαγωνισμού, παρέχοντας τις πληροφορίες για την ποιοτική επιλογή που ζητούνται από την αναθέτουσα αρχή. Προσφορά όμως, μπορούν να υποβάλουν μόνο οι οικονομικοί φορείς που έχουν προσκληθεί από την αναθέτουσα αρχή κατόπιν της αξιολόγησης των πληροφοριών που έχουν παρασχεθεί.

  Στην περίπτωση των κλειστών διαδικασιών για την ανάθεση δημόσιας σύμβασης, στόχος των αναθετουσών αρχών είναι να επιτρέψουν τη συμμετοχή στη διαγωνιστική διαδικασία των επιχειρήσεων που διαθέτουν ένα «ποιοτικό minimum», όπως αυτό περιγράφεται στις οικείες διατάξεις της νομοθεσίας περί των κριτηρίων ποιοτικής επιλογής.

- *Ανταγωνιστική διαδικασία με διαπραγμάτευση*: στο πλαίσιο των διαδικασιών με διαπραγμάτευση, οι αναθέτουσες αρχές διαβουλεύονται με τους οικονομικούς φορείς και διαπραγματεύονται τους όρους της σύμβασης με έναν ή περισσότερους από αυτούς. Δίνεται δηλαδή η δυνατότητα στις αναθέτουσες αρχές να ενεργούν με ευελιξία όχι μόνο ως προς την ανάθεση της σύμβασης, αλλά και κατά τη διάρκεια της διαγωνιστικής διαδικασίας.

  Αν και οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να προσαρμόσουν επαρκέστερα και αποτελεσματικότερα την προσφορά στη ζήτηση, λόγω των περιθωρίων ευελιξίας που παρέχουν οι διαδικασίες με διαπραγμάτευση, απειλούν τον ανταγωνισμό, καθώς συνιστούν παρέκκλιση από τις αρχές της διαφάνειας, της ισότιμης συμμετοχής στις διαδικασίες κατάρτισης δημοσίων συμβάσεων και του ελεύθερου ανταγωνισμού (Ράικος, 2017, σ.300). Για τον λόγο αυτό, αποτελούν τόσο κατά το ενωσιακό, όσο και το εθνικό δίκαιο εξαιρετικές διαδικασίες, η προσφυγή στις οποίες επιτρέπεται μόνο σε ορισμένες περιοριστικά αναφερόμενες στον νόμο περιπτώσεις, υπό τον όρο της συνδρομής των αυστηρών προϋποθέσεων που τίθενται από τις αντίστοιχες νομοθετικές ρυθμίσεις, οι οποίες θα πρέπει να ερμηνεύονται στενά. Επισημαίνεται ότι η σχετική απόφαση της αναθέτουσας αρχής για την προσφυγή στην εν λόγω διαδικασία πρέπει να φέρει πλήρη και ειδική αιτιολογία.

Σε ειδικές περιπτώσεις και περιστάσεις που προβλέπονται ρητά στην κείμενη νομοθεσία, οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να αναθέτουν δημόσιες συμβάσεις προσφεύγοντας στη διαδικασία με διαπραγμάτευση χωρίς προηγούμενη δημοσίευση.

- *Ανταγωνιστικός διάλογος*: είναι μια διαδικασία που καλύπτει την ανάγκη προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς των δημοσίων συμβάσεων. Πλέον απαιτούνται νέες, ευέλικτες και ευχερώς προσαρμόσιμες στις επικρατούσες συνθήκες διαδικασίες ανάθεσης. Ως διαδικασία αποτελεί έναν συμβιβασμό ανάμεσα στην ανοικτή ή κλειστή διαγωνιστική διαδικασία και τη διαδικασία με διαπραγμάτευση. Η διαφορά έγκειται στο ότι το πρώτο μέρος της σχετικής διαδικασίας παρέχει μεγάλη ευελιξία, καθώς επιτρέπει τον διάλογο με αρκετούς υποψήφιους, στη συνέχεια - και σε αντίθεση με τις διαδικασίες διαπραγμάτευσης με προκήρυξη - απαιτεί την υποβολή μιας τυπικά και ουσιαστικά πλήρους προσφοράς κατά το τέλος της διαδικασίας, που θα αποτελέσει τη βάση της οριστικής επιλογής του αντισυμβαλλόμενου.

Σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 4 του άρθρου 26 της Οδηγίας 2014/24/Ε.Ε., οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να χρησιμοποιούν τον ανταγωνιστικό διάλογο μόνο:

- σε περίπτωση που οι ανάγκες της αναθέτουσας αρχής δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν χωρίς προσαρμογή των άμεσα διαθέσιμων λύσεων ή περιλαμβάνουν σχεδιασμό ή καινοτόμες λύσεις,
- όταν η σύμβαση δεν είναι δυνατόν να ανατεθεί χωρίς προηγούμενες διαπραγματεύσεις λόγω ειδικών περιστάσεων που σχετίζονται με τη φύση, την πολυπλοκότητα ή τη νομική ή χρηματοοικονομική οργάνωση ή λόγω των κινδύνων που συνδέονται με αυτά,
- όταν οι τεχνικές προδιαγραφές δεν είναι δυνατόν να καθοριστούν με επαρκή ακρίβεια από την αναθέτουσα αρχή με αναφορά σε πρότυπο, ευρωπαϊκή τεχνική αξιολόγηση, κοινή τεχνική προδιαγραφή ή τεχνικό πλαίσιο αναφοράς.

Στην εν λόγω διαδικασία, μπορεί κάθε ενδιαφερόμενος φορέας να υποβάλει αίτηση συμμετοχής έπειτα από προκήρυξη σύμβασης, παρέχοντας τις πληροφορίες για την ποιοτική επιλογή που ζητούνται από την αναθέτουσα αρχή. Στον διάλογο μπορούν να συμμετέχουν μόνον οι οικονομικοί φορείς που έχουν προσκληθεί από την αναθέτουσα αρχή, κατόπιν αξιολόγησης των πληροφοριών που έχουν παρασχεθεί. Οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να περιορίζουν τον αριθμό των κατάλληλων υποψηφίων, οι οποίοι προσκαλούνται να συμμετάσχουν στη διαδικασία. Η αναθέτουσα αρχή συνεχίζει τον διάλογο έως ότου μπορέσει να προσδιορίσει την ή τις λύσεις οι οποίες ενδεχομένως ανταποκρίνονται στις ανάγκες της. Αφού κηρύξουν τη λήξη του διαλόγου

και ενημερώσουν σχετικά τους εναπομείναντες συμμετέχοντες, οι αναθέτουσες αρχές καλούν, σε χρόνο και εντός προθεσμίας που ορίζονται στα έγγραφα της σύμβασης, καθέναν εξ αυτών να υποβάλει την τελική προσφορά του, βάσει της ή των λύσεων που υποβλήθηκαν και προσδιορίστηκαν κατά τη διάρκεια του διαλόγου. Οι αναθέτουσες αρχές αξιολογούν τις υποβληθείσες προσφορές βάσει των κριτηρίων ανάθεσης που ορίζονται στην προκήρυξη της σύμβασης ή στο περιγραφικό έγγραφο. Δίνεται επίσης η δυνατότητα να προβλέπουν οι αναθέτουσες αρχές την απονομή βραβείων ή την καταβολή ποσών στους συμμετέχοντες στο διάλογο.

- *Σύμπραξη καινοτομίας*: στις συμπράξεις καινοτομίας, οποιοσδήποτε οικονομικός φορέας μπορεί να υποβάλλει αίτηση συμμετοχής έπειτα από προκήρυξη σύμβασης, παρέχοντας τις πληροφορίες που ζητούνται από την αναθέτουσα αρχή για την ποιοτική επιλογή.

Στα έγγραφα της σύμβασης, σύμφωνα με όσα ορίζονται στο αρ. 31 του ν.4412/2016, όπως ισχύει, η αναθέτουσα αρχή:

α) προσδιορίζει την ανάγκη καινοτόμου προϊόντος, υπηρεσίας ή έργου, που δε μπορεί να ικανοποιηθεί με την αγορά αγαθών, υπηρεσιών ή έργων που διατίθενται ήδη στην αγορά και

β) αναγράφει τα στοιχεία της περιγραφής που ορίζουν τις ελάχιστες απαιτήσεις που πρέπει να πληρούν όλες οι προσφορές.

Στη διαδικασία μπορούν να συμμετάσχουν μόνον οι οικονομικοί φορείς που έχουν προσκληθεί από την αναθέτουσα αρχή, κατόπιν της αξιολόγησης των πληροφοριών που έχουν υποβληθεί. Οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να περιορίζουν τον αριθμό των κατάλληλων υποψηφίων οι οποίοι προσκαλούνται να συμμετάσχουν στη διαδικασία. Οι συμβάσεις ανατίθενται αποκλειστικά βάσει του κριτηρίου ανάθεσης της πλέον συμφέρουσας από οικονομική άποψη προσφοράς, από πλευράς βέλτιστης σχέσης ποιότητας-τιμής.

Στόχος της σύμπραξης καινοτομίας είναι η ανάπτυξη ενός καινοτόμου προϊόντος, υπηρεσίας ή έργου και η επακόλουθη αγορά των αγαθών, υπηρεσιών ή έργων που προκύπτουν, υπό την προϋπόθεση ότι ανταποκρίνονται στα συμπεφωνημένα μεταξύ αναθετουσών αρχών και συμμετεχόντων επίπεδα επιδόσεων και μεγίστου κόστους. Η σύμπραξη καινοτομίας διαρθρώνεται σε διαδοχικές φάσεις, σύμφωνα με την ακολουθία των βημάτων της διαδικασίας έρευνας και καινοτομίας, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει την κατασκευή αγαθών, την παροχή των υπηρεσιών ή

την ολοκλήρωση των έργων. Η σύμπραξη καινοτομίας ορίζει ενδιάμεσους στόχους προς επίτευξη από τους εταίρους και προβλέπει την καταβολή της αμοιβής σε δόσεις.

Με βάση τους ανωτέρω στόχους, η αναθέτουσα αρχή μπορεί να αποφασίσει μετά από κάθε φάση να λύσει τη σύμπραξη καινοτομίας ή, σε περίπτωση σύμπραξης καινοτομίας με περισσότερους από έναν εταίρους, να περιορίσει τον αριθμό τους καταγγέλοντας επιμέρους συμβάσεις, υπό την προϋπόθεση ότι η αναθέτουσα αρχή έχει αναφέρει στα έγγραφα της σύμβασης τις δυνατότητες αυτές και τους όρους χρήσης τους.

Οι αναθέτουσες αρχές διαπραγματεύονται με τους προσφέροντες τις αρχικές και όλες τις επακόλουθες προσφορές που υποβάλλουν, εξαιρουμένης της τελικής προσφοράς με σκοπό τη βελτίωση του περιεχομένου τους. Οι ελάχιστες απαιτήσεις και τα κριτήρια ανάθεσης όμως δεν υπόκεινται σε διαπραγματεύσεις.

Η αναθέτουσα αρχή εξασφαλίζει ότι η δομή της σύμπραξης και ιδίως η διάρκεια και η αξία των διαφορετικών φάσεων ανταποκρίνονται στον βαθμό καινοτομίας της προτεινόμενης λύσης και την ακολουθία των δραστηριοτήτων έρευνας και καινοτομίας που απαιτούνται για την ανάπτυξη μιας καινοτόμου λύσης που δεν διατίθεται ακόμη στην αγορά. Η εκτιμώμενη αξία των αγαθών, υπηρεσιών ή έργων δεν είναι δυσανάλογη σε σχέση με την επένδυση που απαιτείται για την ανάπτυξή τους.

4.1.2.2.4 Τεχνικές και εργαλεία για ηλεκτρονικές διαδικασίες σύναψης συμβάσεων

Η συνεχής ανάπτυξη που παρουσιάζουν ορισμένες νέες ηλεκτρονικές τεχνικές αγορών παρέχει τη δυνατότητα στις αναθέτουσες αρχές, κυρίως λόγω της εξοικονόμησης χρόνου και κόστους που επιτυγχάνεται με τη χρήση τους, να διευρύνουν τον ανταγωνισμό και να ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των δημοσίων προμηθειών. Η χρήση βέβαια, των ηλεκτρονικών τεχνικών αγορών, είναι αποδεκτή υπό την προϋπόθεση της τήρησης των γενικών αρχών που διέπουν το δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων και κυρίως η αρχή της διαφάνειας, της ίσης μεταχείρισης και της αποφυγής των διακρίσεων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τεχνικές και εργαλεία διενέργειας ηλεκτρονικών διαδικασιών σύναψης συμβάσεων.

- *Δυναμικά συστήματα αγορών*: το δυναμικό σύστημα αγορών, είναι μια διαδικασία ανάθεσης παρεμφερής με εκείνη της ανοικτής δημοπρασίας, η οποία δίνει στις αναθέτουσες αρχές τη δυνατότητα να έχουν στη διάθεσή τους ένα ιδιαίτερα ευρύ φάσμα προσφορών, εξασφαλίζοντας κατά αυτό τον τρόπο την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των δημόσιων πόρων, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό.

Η εν λόγω διαδικασία εφαρμόζεται μόνο στην περίπτωση που η αναθέτουσα αρχή χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά μέσα για τη διενέργεια της προμήθειας. Σύμφωνα με το άρθρο 33 του ν.4412/2016, όπως ισχύει, οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να χρησιμοποιούν το δυναμικό σύστημα αγορών για αγορές τρέχουσας χρήσης, των οποίων τα γενικά διαθέσιμα στην αγορά χαρακτηριστικά ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους. Το δυναμικό σύστημα αγορών λειτουργεί ως μια εξ ολοκλήρου ηλεκτρονική διαδικασία και είναι ανοικτό καθ' όλη την περίοδο ισχύος του συστήματος αγορών σε κάθε οικονομικό φορέα που πληροί τα κριτήρια επιλογής. Μπορεί να χωριστεί σε κατηγορίες αγαθών, έργων ή υπηρεσιών που ορίζονται αντικειμενικά με βάση τα χαρακτηριστικά της σύμβασης που πρέπει να εκτελεστεί στο πλαίσιο της εκάστοτε κατηγορίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν αναφορά στο μέγιστο επιτρεπόμενο μέγεθος των συγκεκριμένων συμβάσεων που επακολουθούν ή σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή στην οποία θα εκτελεστούν αυτές οι συμβάσεις.

Για τη σύναψη σύμβασης στο πλαίσιο δυναμικού συστήματος αγορών, οι αναθέτουσες αρχές ακολουθούν τους κανόνες της κλειστής διαδικασίας. Όλοι οι υποψήφιοι που ικανοποιούν τα κριτήρια επιλογής γίνονται δεκτοί στο σύστημα και ο αριθμός των υποψηφίων που γίνονται δεκτοί δεν περιορίζεται. Όταν οι αναθέτουσες αρχές χωρίζουν το σύστημα σε κατηγορίες αγαθών, έργων ή υπηρεσιών, καθορίζουν τα εφαρμοστέα κριτήρια επιλογής για κάθε κατηγορία.

Το δυναμικό σύστημα αγορών δεν αποτελεί ουσιαστικά ένα ξεχωριστό είδος διαγωνιστικής διαδικασίας, αλλά παραλλαγή της κλειστής διαδικασίας, η οποία προσφέρει στις αναθέτουσες αρχές την ευχέρεια χρήσης των μεθόδων του ηλεκτρονικού πλειστηριασμού.

- *Ηλεκτρονικοί πλειστηριασμοί*: δεν αποτελεί μια διαφορετική διαδικασία ανάθεσης δημόσιας σύμβασης, αλλά συνιστά τεχνική ανάθεσης. Σύμφωνα με το αρ.34 του ν.4412/2016, όπως ισχύει, οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να προσφεύγουν σε ηλεκτρονικούς πλειστηριασμούς με τη μορφή επαναλαμβανόμενης ηλεκτρονικής διαδικασίας, διεξαγόμενης έπειτα από προκαταρκτική πλήρη αξιολόγηση των προσφορών, επιτρέποντας την ταξινόμηση τους με βάση αυτόματες μεθόδους αξιολόγησης. Πρόκειται για μια επαναληπτική διαδικασία που βασίζεται σε έναν ηλεκτρονικό μηχανισμό παρουσίασης νέων, μειωμένων τιμών και/ή αξιών όσον αφορά σε ορισμένα στοιχεία των προσφορών. Με τον ηλεκτρονικό πλειστηριασμό, δίνεται ουσιαστικά η δυνατότητα στους προμηθευτές να προσαρμόσουν την προσφορά τους ενόψει των προσφορών που έχουν δοθεί από άλλους προσφέροντες. Κατά συνέπεια,

επιτυγχάνεται με την κατάλληλη χρήση του σημαντική μείωση του κόστους της σύμβασης.

Η διενέργεια ηλεκτρονικών πλειστηριασμών επιτρέπεται μόνο για την ανάθεση δημοσίων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών για τις οποίες οι προδιαγραφές δύνανται να προσδιοριστούν με ακριβή τρόπο. Επισημαίνεται ότι οι αναθέτουσες αρχές δεν επιτρέπεται να χρησιμοποιούν τον ηλεκτρονικό πλειστηριασμό καταχρηστικά ή κατά τρόπο που να εμποδίζει, να περιορίζει ή να στρεβλώνει τον ανταγωνισμό ή να τροποποιεί το αντικείμενο της σύμβασης, όπως αυτό έχει καθοριστεί στην προκήρυξη του διαγωνισμού και προσδιορισθεί στη συγγραφή υποχρεώσεων.

- *Ηλεκτρονικοί κατάλογοι*: όταν απαιτείται η χρήση ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας, οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να ορίζουν ότι οι προσφορές πρέπει να υποβάλλονται υπό τη μορφή ηλεκτρονικού καταλόγου ή να περιλαμβάνουν ηλεκτρονικό κατάλογο[70].

Σύμφωνα με το αρ. 35 του ν.4412/2016, όπως ισχύει, οι προσφορές που υποβάλλονται υπό μορφή ηλεκτρονικού καταλόγου μπορούν να συνοδεύονται από άλλα έγγραφα, που συμπληρώνουν την προσφορά. Οι κατάλογοι αυτοί καταρτίζονται από τους υποψηφίους ή τους προσφέροντες, με σκοπό τη συμμετοχή τους σε μια συγκεκριμένη διαδικασία σύναψης σύμβασης, σύμφωνα με τις τεχνικές προδιαγραφές και το μορφότυπο που καθορίζεται από την αναθέτουσα αρχή. Οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις για τα μέσα ηλεκτρονικής επικοινωνίας, όπως και με τυχόν επιπρόσθετες απαιτήσεις που καθορίζονται από την αναθέτουσα αρχή.

4.1.2.2.5 Τεχνικές και εργαλεία για συγκεντρωτικές διαδικασίες σύναψης συμβάσεων

- *Συμφωνία πλαίσιο*: αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές τεχνικές και εργαλείο για συγκεντρωτικές διαδικασίες σύναψης συμβάσεων. Πρόκειται ουσιαστικά για μια συμφωνία που συνάπτεται μεταξύ μιας ή περισσοτέρων αναθετουσών αρχών/αναθετόντων φορέων και ενός ή περισσοτέρων οικονομικών φορέων, η οποία αποσκοπεί στον καθορισμό των όρων που διέπουν τις συμβάσεις που πρόκειται να συναφθούν κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης περιόδου, ιδίως όσον αφορά στις τιμές και όπου ενδείκνυται στις προβλεπόμενες ποσότητες.

[70] Με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού και του καθ' ύλη αρμόδιου Υπουργού μπορεί να καθίσταται υποχρεωτική η χρήση ηλεκτρονικών καταλόγων για συγκεκριμένα είδη συμβάσεων.

Οι συμφωνίες-πλαίσιο συνιστούν ιδανικό εργαλείο, προκειμένου οι αναθέτουσες αρχές να ικανοποιούν τρέχουσες ανάγκες των υπηρεσιών, ιδίως όταν δε γνωρίζουν εκ των προτέρων την ακριβή ποσότητα που χρειάζονται ή/και τον χρόνο εμφάνισης των αναγκών αυτών. Τα συμβαλλόμενα μέρη δύνανται να καθορίζουν τους όρους των μελλοντικών τους συμφωνιών, διευκολύνοντας τις σύντομες διαδικασίες ανάθεσης με χαμηλό κόστος. Βέβαια δεν επιτρέπεται οι αναθέτουσες αρχές να προσφεύγουν στις διαδικασίες αυτές καταχρηστικά ή κατά τρόπο που να εμποδίζει, περιορίζει ή νοθεύει τον ανταγωνισμό.

Σύμφωνα με το αρ.39 του ν.4412/2016, όπως ισχύει, η διάρκεια μιας τέτοιας συμφωνίας δεν υπερβαίνει τα τέσσερα έτη, εκτός εξαιρετικών περιπτώσεων, δεόντως δικαιολογημένων, ιδίως λόγω του αντικειμένου της.

Όταν συνάπτεται συμφωνία πλαίσιο με ένα μόνο οικονομικό φορέα, οι συμβάσεις που βασίζονται σε αυτή ανατίθενται, σύμφωνα με τους όρους της συμφωνίας πλαίσιο. Για την ανάθεση των συμβάσεων αυτών, οι αναθέτουσες αρχές μπορούν να διαβουλεύονται γραπτώς με τον οικονομικό φορέα που είναι συμβαλλόμενο μέρος, ζητώντας του, εάν χρειάζεται, να συμπληρώσει την προσφορά του.

Όταν συνάπτεται συμφωνία πλαίσιο με περισσότερους του ενός οικονομικούς φορείς, η εν λόγω συμφωνία-πλαίσιο εκτελείται με έναν από τους κατωτέρω τρόπους:

α) σύμφωνα με τους όρους και τις προϋποθέσεις της συμφωνίας πλαίσιο, χωρίς προκήρυξη νέου διαγωνισμού, εφόσον αναφέρονται όλοι οι όροι που διέπουν την παροχή των σχετικών έργων, υπηρεσιών και προμηθειών και οι αντικειμενικές προϋποθέσεις για τον προσδιορισμό του συμβαλλόμενου στη συμφωνία πλαίσιο οικονομικού φορέα που θα τις εκτελέσει,

β) όταν στη συμφωνία πλαίσιο αναφέρονται όλοι οι όροι που διέπουν την παροχή των σχετικών έργων, υπηρεσιών και αγαθών, εν μέρει χωρίς προκήρυξη νέου διαγωνισμού, σύμφωνα με την περίπτωση α΄, και εν μέρει με την προκήρυξη νέου διαγωνισμού μεταξύ των οικονομικών φορέων που είναι συμβαλλόμενα μέρη της συμφωνίας πλαίσιο, σύμφωνα με την περίπτωση γ΄, εφόσον προβλέπεται τέτοια δυνατότητα από τις αναθέτουσες αρχές στα έγγραφα της σύμβασης για τη συμφωνία πλαίσιο. Η επιλογή αν συγκεκριμένα έργα, αγαθά ή υπηρεσίες αγοράζονται κατόπιν προκήρυξης νέου διαγωνισμού ή άμεσα, σύμφωνα με τους όρους που ορίζονται στη συμφωνία πλαίσιο, γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία ορίζονται στα έγγραφα της σύμβασης, τα

οποία προσδιορίζουν και τους όρους του νέου διαγωνισμού. Οι δυνατότητες που προβλέπονται στο πρώτο εδάφιο της παρούσας περίπτωσης εφαρμόζονται επίσης σε οποιοδήποτε τμήμα μιας συμφωνίας πλαίσιο για την οποία έχουν τεθεί όλοι οι όροι που διέπουν την παροχή των σχετικών έργων, υπηρεσιών και αγαθών, ανεξαρτήτως αν έχουν τεθεί όλοι οι όροι που διέπουν την παροχή των σχετικών έργων, υπηρεσιών και αγαθών για τα λοιπά τμήματα,

γ) αν στη συμφωνία πλαίσιο δεν έχουν καθορισθεί όλοι οι όροι που διέπουν την παροχή έργων, υπηρεσιών και αγαθών, με νέο διαγωνισμό μεταξύ των οικονομικών φορέων που είναι συμβαλλόμενα μέρη της συμφωνίας πλαίσιο.

Οι διαγωνισμοί που αναφέρονται στις ανωτέρω περιπτώσεις β' και γ' βασίζονται στους ίδιους όρους με αυτούς που ίσχυαν για την ανάθεση της συμφωνίας πλαίσιο και όπου κριθεί απαραίτητο, σε ακριβέστερα διατυπωμένους όρους και, όπου ενδείκνυται, σε άλλους όρους που αναφέρονται στα έγγραφα της σύμβασης για τη συμφωνία πλαίσιο.

Επισημαίνεται ότι κατά τη σύναψη των συμβάσεων που βασίζονται στη συμφωνία πλαίσιο, τα μέρη δε δύνανται σε καμία περίπτωση να επιφέρουν ουσιαστικές τροποποιήσεις στους όρους της εν λόγω συμφωνίας, ιδίως όταν πρόκειται για συμφωνία πλαίσιο με ένα μόνο οικονομικό φορέα. Η απαγόρευση αυτή δημιουργεί σε ορισμένες περιπτώσεις, πρακτικά προβλήματα στις αναθέτουσες αρχές, κυρίως λόγω της ισχύος της συμφωνίας για μεγάλο χρονικό διάστημα, αφού αποκλείει σε αυτές τη δυνατότητα να προβαίνουν στις επιθυμητές τροποποιήσεις των όρων σύναψης της σύμβασης, ή των τεχνικών προδιαγραφών των προϊόντων ή ακόμα και στη προσθήκη νέων αγαθών.

Οι συμφωνίες-πλαίσιο αποστέλλονται για προληπτικό έλεγχο στο Ελεγκτικό Συνέδριο, κατά τις οικείες διατάξεις, ενώ οι εκτελεστικές αυτών συμβάσεις μόνο εφόσον η αξία τους υπερβαίνει αυτοτελώς τα εκάστοτε ισχύοντα όρια.

- *Κεντρικές δραστηριότητες αγορών και κεντρικές αρχές αγορών (Κ.Α.Α.)*: σύμφωνα με το αρ. 40 του ν.4412/2016, όπως ισχύει, οι αναθέτουσες αρχές μπορούν:

α) να αποκτούν αγαθά και/ή υπηρεσίες από μία Κ.Α.Α. ,

β) να αποκτούν έργα, αγαθά και υπηρεσίες χρησιμοποιώντας συμβάσεις που ανατίθενται από μία Κ.Α.Α., δυναμικά συστήματα αγορών που διαχειρίζεται μία Κ.Α.Α. ή συμφωνία πλαίσιο που συνάπτεται από μία Κ.Α.Α..

Όλες οι διαδικασίες σύναψης συμβάσεων που διεξάγονται από μία ΚΑΑ, διενεργούνται μέσω του Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ..

- *Εθνικές Κεντρικές Αρχές Αγορών (Ε.Κ.Α.Α.)*: σύμφωνα με το αρ. 41 του ν.4412/2016, όπως ισχύει, ως Εθνικές Κεντρικές Αρχές Αγορών, υπό την έννοια της περ. 18 της παρ. 1 του άρθρου 2 του ν.4412/2016 λειτουργούν:

  α) η Γενική Γραμματεία Υποδομών του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών για δημόσιες συμβάσεις έργων, μελετών και παροχής τεχνικών και λοιπών συναφών επιστημονικών υπηρεσιών,

  β) η Γενική Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων, για δημόσιες συμβάσεις προμηθειών και γενικών υπηρεσιών, με την επιφύλαξη της περ. γ',

  γ) η Εθνική Κεντρική Αρχή Προμηθειών Υγείας του Υπουργείου Υγείας για δημόσιες συμβάσεις προμήθειας ιατροτεχνολογικών, υγειονομικών, φαρμακευτικών αγαθών και συναφών υπηρεσιών.

  Η διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών από τις Ε.Κ.Α.Α., στο πλαίσιο επικουρικών δραστηριοτήτων αγορών, επιτρέπεται, ανεξάρτητα από το ύψος της εκτιμώμενης αξίας της σύμβασης και υπό την επιφύλαξη της ενωσιακής νομοθεσίας.

  Με απόφαση του Υπουργού που προΐσταται της καθ' ύλην αρμόδιας Ε.Κ.Α.Α. καθορίζονται ειδικότερα θέματα, που αφορούν στην παροχή κεντρικών και επικουρικών δραστηριοτήτων αγορών από την ίδια Ε.Κ.Α.Α. και ιδίως:

  α) οι όροι για την ομαδοποίηση και υπαγωγή συμβάσεων στην εκάστοτε αρμόδια Ε.Κ.Α.Α.,

  β) οι κατηγορίες έργων, αγαθών και υπηρεσιών, που μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο ομαδοποίησης σε εθνικό, περιφερειακό, τοπικό επίπεδο και για τα οποία οι αναθέτουσες αρχές προσφεύγουν υποχρεωτικά στις Ε.Κ.Α.Α.,

  γ) οι κατηγορίες συμβάσεων που εξαιρούνται από την αρμοδιότητα των Ε.Κ.Α.Α. και

  δ) κάθε άλλο θέμα σχετικό με την εφαρμογή των ανωτέρω.

Η νομοθεσία για τις δημόσιες συμβάσεις, όπως αυτή συνοπτικά παρατέθηκε, θεσπίζει ένα κανονιστικό πλαίσιο για τη διασφάλιση της τήρησης των κανόνων δικαίου, της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Η νομιμότητα των διαδικασιών, ελέγχεται και διαπιστώνεται από το Ελεγκτικό Συνέδριο, μια από τις τρεις ανώτατες δικαστικές αρχές.

4.1.3 Δημοσιονομικός έλεγχος δημοσίων συμβάσεων

Η διασφάλιση της διαφάνειας και της εξάλειψης του φαινομένου της διαφθοράς, ανατέθηκε από τον Έλληνα νομοθέτη στο Ελεγκτικό Συνέδριο, το οποίο έχει καταστεί ο θεματοφύλακας του σύννομου ελέγχου της δημόσιας διαχείρισης, καταδεικνύοντας τη σημασία του ελέγχου της νομιμότητας ως ασφαλιστικής δικλείδας της δημοσιονομικής ανάπτυξης (Μπάλτα, 2005, σ. 155). Ο ρόλος αυτός του Ελεγκτικού Συνεδρίου ασκείται παράλληλα με τις λοιπές μορφές εποπτείας και ελέγχου που θεσπίζει κατά περίπτωση ο νόμος και δεν ανατρέπει κατ' ουδένα τρόπο την πλήρη εφαρμογή της αρχής της νομιμότητας στη διοικητική δράση.

Στο πλαίσιο εφαρμογής δημοσιονομικού ελέγχου, σύμφωνα με όσα ορίζονται στο αρ. 9 του ν.4820/2021[71] το Ελεγκτικό Συνέδριο ελέγχει, τις δαπάνες και τους λογαριασμούς των φορέων που υπάγονται στην ελεγκτική του δικαιοδοσία[72]. Διενεργεί επίσης κάθε έλεγχο που απαιτείται για τη σύνταξη και υποβολή στη Βουλή έκθεσης για τον απολογισμό και τον ισολογισμό του Κράτους. Στις ελεγκτικές του αρμοδιότητες περιλαμβάνονται:

(α) Ο διαρκής έλεγχος της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των φορέων, που υπάγονται στην ελεγκτική του δικαιοδοσία ως προς την ικανότητά τους να αποτρέπουν τους δημοσιονομικούς κινδύνους.

(β) Ο προληπτικός έλεγχος νομιμότητας και κανονικότητας ορισμένης κατηγορίας δαπανών στις εξαιρετικές περιπτώσεις που κρίνει, ύστερα από εκτίμηση των

[71] Ν.4820/2021 (ΦΕΚ 130/τ. Α'/23-07-2021) Οργανικός Νόμος του Ελεγκτικού Συνεδρίου και άλλες ρυθμίσεις.

[72] Σύμφωνα με το αρ. 324 «Υπαγωγή στον προσυμβατικό έλεγχο», του ν.4700/2020 (ΦΕΚ 127/τ.Α΄/29-06-2020): Ενιαίο κείμενο Δικονομίας για το Ελεγκτικό Συνέδριο, ολοκληρωμένο νομοθετικό πλαίσιο για τον προσυμβατικό έλεγχο, τροποποιήσεις στον Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο, διατάξεις για την αποτελεσματική απονομή της δικαιοσύνης και άλλες διατάξεις, στις συμβάσεις έργων, προμηθειών και υπηρεσιών, καθώς και στις συμβάσεις αγοράς ακινήτων, που συνάπτονται από το Δημόσιο, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και τα νομικά τους πρόσωπα, τα λοιπά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τις δημόσιες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, η προϋπολογιζόμενη δαπάνη των οποίων υπερβαίνει το ποσό του ενός εκατομμυρίου επτακοσίων χιλιάδων (1.700.000) ευρώ, μη συμπεριλαμβανομένου του φόρου προστιθέμενης αξίας, διενεργείται υποχρεωτικά έλεγχος νομιμότητας, πριν από τη σύναψή τους από Κλιμάκιο του Ελεγκτικού Συνεδρίου.
Στις συμβάσεις έργων, προμηθειών και υπηρεσιών, καθώς και στις συμβάσεις αγοράς ακινήτων, που συνάπτονται από το Δημόσιο, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και τα νομικά τους πρόσωπα, καθώς και τα λοιπά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, η προϋπολογιζόμενη δαπάνη των οποίων υπερβαίνει το ποσό των τριακοσίων χιλιάδων (300.000,00) ευρώ, μη συμπεριλαμβανομένου του φόρου προστιθέμενης αξίας, και μέχρι το όριο της παρ. 1, διενεργείται υποχρεωτικά έλεγχος νομιμότητας πριν από τη σύναψή τους από τον Επίτροπο του Ελεγκτικού Συνεδρίου που είναι αρμόδιος για τον κατασταλτικό έλεγχο των λογαριασμών των υπηρεσιών ή φορέων αυτών.
Ειδικά για τις συμβάσεις των παρ. 1 και 2, που συγχρηματοδοτούνται από ενωσιακούς πόρους, συμπεριλαμβανομένων των συμβάσεων που συνάπτονται στο πλαίσιο του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, καθώς και αυτών που συγχρηματοδοτούνται από πόρους του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου, διενεργείται υποχρεωτικά έλεγχος νομιμότητας πριν από τη σύναψή τους από Κλιμάκια του Ελεγκτικού Συνεδρίου, εφόσον η προϋπολογιζόμενη δαπάνη, μη συμπεριλαμβανομένου του φόρου προστιθέμενης αξίας, υπερβαίνει το ποσό των πέντε εκατομμυρίων (5.000.000) ευρώ.

συστημάτων εσωτερικού ελέγχου του ελεγχόμενου φορέα, ότι μόνον έτσι διασφαλίζεται η νόμιμη και κανονική διάθεση του δημοσίου χρήματος.

(γ) Η διενέργεια θεματικών ελέγχων συμμόρφωσης ή επιδόσεων σε τομείς υψηλού ελεγκτικού ενδιαφέροντος, σύμφωνα με το Ετήσιο Πρόγραμμα Ελέγχων του.

(δ) Η διενέργεια κατασταλτικού ελέγχου στους λογαριασμούς των δημοσίων υπολόγων, στους απολογισμούς των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης και στον Ειδικό Λογαριασμό Εγγυήσεων των Γεωργικών Προϊόντων, καθώς και ελέγχου νομιμότητας και κανονικότητας των υποκείμενων στους ως άνω λογαριασμούς συναλλαγών.

(ε) Ο έλεγχος της τήρησης των απαγορεύσεων για την κατοχή περισσότερων θέσεων ή της επιβολής ανώτατου ορίου απολαβών στον δημόσιο τομέα.

(στ) Ο έλεγχος της διαχείρισης φυσικών ή νομικών προσώπων για τις χρηματοδοτήσεις ή επιχορηγήσεις που έλαβαν σε βάρος φορέα της Γενικής Κυβέρνησης.

(ζ) Η διενέργεια ελέγχου στην οικονομική διαχείριση ή σε επιμέρους διοικητικές και διαχειριστικές πράξεις των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, καθώς και σε κάθε πρόγραμμα που χρηματοδοτείται είτε ολικά είτε μερικά από την Ε.Ε. ή από κράτη-μέλη της Ένωσης.

(η) Ο έλεγχος της διαγραφής ή του χαρακτηρισμού ως ανεπίδεκτων είσπραξης οφειλών προς το Δημόσιο και τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης.

Στο Ελεγκτικό Συνέδριο εγκαθίσταται και λειτουργεί πληροφοριακό σύστημα που διαλειτουργεί με τα πληροφοριακά συστήματα των ελεγχόμενων φορέων και με κάθε πληροφοριακό σύστημα που κρίνεται αναγκαίο για την ηλεκτρονική συλλογή ή ανταλλαγή δεδομένων. Το σύστημα αυτό αποτελεί την πλατφόρμα για τη συγκέντρωση δεδομένων ελέγχου, όπως ιδίως:

α) την υποδοχή στο Ελεγκτικό Συνέδριο των ελεγκτικών στοιχείων και κάθε άλλου κρίσιμου για τον έλεγχο εγγράφου ή έκθεσης,

β) τη συστηματοποίηση στο Ελεγκτικό Συνέδριο πληροφοριών σχετικά με το περιεχόμενο των ελέγχων που πραγματοποιούνται από κάθε εθνική ή ενωσιακή ελεγκτική αρχή και των πληροφοριών, διαπιστώσεων και ευρημάτων που προκύπτουν από τους ελέγχους αυτούς,

γ) την ενημέρωση του μητρώου ελεγχόμενων φορέων, και

δ) την ενημέρωση του μητρώου υπολόγων.

4.1.4 Εξελίξεις στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων

Βάση αναφοράς και διαμόρφωσης των κατευθύνσεων για τη χάραξη της εθνικής στρατηγικής των δημοσίων συμβάσεων, αποτέλεσαν τα στρατηγικά κείμενα και οι πρωτοβουλίες που ελήφθησαν σε ευρωπαϊκό επίπεδο, στα οποία αποτυπώνονται και οι εξελίξεις του τομέα των δημοσίων συμβάσεων. Ειδικότερα, για τη σχηματοποίηση των στρατηγικών κατευθύνσεων και προτεραιοτήτων καθοριστική υπήρξε η συνεισφορά των κάτωθι[73]:

- των συμπερασμάτων του Συμβουλίου της Ε.Ε. αναφορικά με την αξιοσημείωτη συνεισφορά των δημοσίων συμβάσεων στη βιώσιμη ανάκαμψη και επανεκκίνηση της οικονομίας, μέσα από τις εξής στρατηγικές προτεραιότητες:
  - Ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων συμβάσεων, ώστε να επιταχυνθεί η ανάκαμψη και να αντιμετωπίζονται οι κρίσεις.
  - Καθορισμό κατάλληλων κινήτρων για βιώσιμες, πράσινες και καινοτόμες επενδύσεις και βιώσιμη ανάπτυξη.
  - Συνεισφορά των δημοσίων συμβάσεων στη δημιουργία περισσότερο «ανθεκτικής οικονομίας».
- Της Ατζέντας 2030 για την Βιώσιμη Ανάπτυξη του Ο.Η.Ε. και των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης.
- Της στόχευσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για να καταστεί κλιματικά ουδέτερη η Ε.Ε. έως το 2050.
- Της ενσωμάτωσης της προσέγγισης και των αρχών της Υπεύθυνης Εταιρικής Συμπεριφοράς σε δημόσιες πολιτικές και πρακτικές σύναψης δημοσίων συμβάσεων.
- Της ολιστικής προσέγγισης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία λαμβάνει υπόψη την Υπεύθυνη Εταιρική Συμπεριφορά, την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και τους στόχους της Βιώσιμης Ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό και σε συμφωνία με τις αρχές του Ο.Ο.Σ.Α., η Επιτροπή προωθεί μέσω των δημοσίων συμβάσεων δράσεις που στοχεύουν στην προστασία των ανθρώπινων δικαιωμάτων, στη δέουσα επιμέλεια, στη διαφάνεια, στις κοινωνικές και φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές και στην προώθηση της Υπεύθυνης Εταιρικής Συμπεριφοράς, εντός και εκτός Ε.Ε.[74].

---

[73] Η με αριθμ. 58305/25-05-2021 Κ.Υ.Α. «Υιοθέτηση σχεδίου δράσης για την Εθνική Στρατηγική για τις Δημόσιες Συμβάσεις περιόδου 2021-2025» (ΦΕΚ 2182/τ. Β΄/25-05-2021)

[74] https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/10102/2019/EN/SWD-2019-143-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF (ημ/νια πρόσβασης 12-02-22)

- Της ευρωπαϊκής στρατηγικής δεδομένων, που στοχεύει να καταστήσει την Ε.Ε. ηγέτη σε μια κοινωνία που βασίζεται στα δεδομένα. Μέσα από τη δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς δεδομένων, θα επιτρέπεται η ελεύθερη ροή αυτών εντός της Ε.Ε. και μεταξύ τομέων προς όφελος των επιχειρήσεων, των ερευνητών και των δημόσιων διοικήσεων, δίνοντας τη δυνατότητα σε φυσικά πρόσωπα, επιχειρήσεις, ερευνητές και δημόσιους οργανισμούς να λαμβάνουν βέλτιστες αποφάσεις με βάση μη προσωπικά δεδομένα που θα είναι διαθέσιμα σε όλους[75]. Στο πλαίσιο αυτό οι στόχοι αφορούν:
  - στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων για την ανάπτυξη δεξιοτήτων για ποιοτικά δεδομένα δημοσίων συμβάσεων αγαθών, υπηρεσιών και έργων, προκειμένου να υλοποιηθούν δημόσιες επενδύσεις,
  - στη βελτίωση της παρακολούθησης και της κατάρτισης εκθέσεων στηριζόμενων σε δεδομένα των δημοσίων συμβάσεων για καλύτερη λογοδοσία και αποτελεσματικότητα, και της υλοποίησης έργων που συγχρηματοδοτούνται από κοινοτικούς πόρους,
  - στην πρόσβαση δημόσιων υπηρεσιών, επιχειρήσεων και οργανώσεων πολιτών σε ανοικτά δεδομένα που αφορούν σε δημόσιες συμβάσεις προς ενίσχυση της διαφάνειας των δημοσίων δαπανών για τους πολίτες, σε σχέση με την περιβαλλοντική και οικονομική βιωσιμότητα των δημοσίων υποδομών,
- Της προτεραιότητας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του τομέα των δημοσίων συμβάσεων, με στόχο τη διενέργεια μιας διαγωνιστικής διαδικασίας εξ ολοκλήρου ψηφιακά. Με την αξιοποίηση των εργαλείων Ψηφιακών Τεχνολογιών επιτυγχάνεται πιο εύκολα ο εξορθολογισμός και η απλούστευση των διαδικασιών του συστήματος των δημοσίων συμβάσεων, από το στάδιο του προγραμματισμού, τη δημοσιοποίηση και την υποβολή, μέχρι την τιμολόγηση, την πληρωμή και την αρχειοθέτηση[76]. Σημειώνεται σημαντική εξοικονόμηση πόρων, μειώνονται η γραφειοκρατία και τα διοικητικά βάρη, ενισχύεται η διαφάνεια και η λογοδοσία, προωθείται η καινοτομία, ενώ ταυτόχρονα ανακύπτουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, καθώς βελτιώνεται η πρόσβαση των επιχειρήσεων στο σύστημα των δημοσίων συμβάσεων, κυρίως των μικρομεσαίων.

[75] https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-data-strategy (ημ/νια πρόσβασης 18-02-22)
[76] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017DC0572&from=EN (ημ/νια πρόσβασης 18-02-22)

- Της επίτευξης στόχων που έχουν τεθεί σε επίπεδο ευρύτερων πολιτικών, μέσω των δημοσίων συμβάσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της σημαντικής συνεισφοράς των δημοσίων συμβάσεων στην ανάκαμψη της οικονομίας αποτελεί ο τομέας των υποδομών. Με την επιλογή διαδικασιών, όπως οι Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (Σ.Δ.Ι.Τ.) και οι παραχωρήσεις, δόθηκε η δυνατότητα οι διαδικασίες ωρίμανσης χρηματοδότησης και υλοποίησης έργων υποδομών, να πραγματοποιηθούν με ταχύτερους ρυθμούς, αποφεύγοντας τον κίνδυνο μακροχρόνιων συμβάσεων.
- Των πολιτικών που έχουν αναπτυχθεί από την Ε.Ε., οι οποίες συμβάλουν στην επιτάχυνση της ανάπτυξης της καινοτομίας, υποστηρίζοντας σχετικές δράσεις και πρωτοβουλίες και στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων. Στην Ελλάδα, οι δημόσιες συμβάσεις καινοτομίας βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, με χαρακτηριστικό την έλλειψη εκείνων των στοιχείων που θα μπορούσαν να ενισχύσουν την ανάπτυξη, όπως για παράδειγμα ανάπτυξη ικανοτήτων, σχέδιο δράσης, σύστημα παρακολούθησης, κίνητρα για δημόσιους προμηθευτές κ.ά.. Σημαντική αδυναμία είναι και η έλλειψη πολιτικής Δικαιωμάτων Πνευματικής Ιδιοκτησίας στις δημόσιες συμβάσεις, τα οποία θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν την καινοτομία.

  Σε εθνικό επίπεδο, τον ρόλο του Εθνικού Κέντρου Αριστείας για τις Δημόσιες Συμβάσεις Καινοτομίας, έχει, από το 2017, η Γενική Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή, του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων και συμμετέχει στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα Procure2Innovative, πλήρως χρηματοδοτούμενο από τον Ορίζοντα 2020. Μέσω αυτού του προγράμματος, η Ελλάδα συμμετέχει στο ευρωπαϊκό δίκτυο Κέντρων Αριστείας για τις Δημόσιες Συμβάσεις Καινοτομίας μαζί με άλλα εννέα κράτη-μέλη της Ε.Ε.. Το Κέντρο Αριστείας προωθεί τις δημόσιες συμβάσεις καινοτομίας στη χώρα μας και παρέχει υπηρεσίες κατάρτισης και υποστήριξης των αναθετουσών αρχών, της ερευνητικής και ακαδημαϊκής κοινότητας και των οικονομικών φορέων, με στόχο την εξεύρεση της βέλτιστης λύσης για την κάλυψη των αναγκών των φορέων του Δημοσίου.
- Των είκοσι πέντε (25) εκατομμυρίων Μ.Μ.Ε με έδρα στην Ευρώπη, οι οποίες, απασχολώντας περίπου 100 εκατομμύρια άτομα και παράγοντας περισσότερο από το μισό ευρωπαϊκό Α.Ε.Π., αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας της Ε.Ε., προσδίδοντας προστιθέμενη αξία σε κάθε τομέα της οικονομίας της.

Ο ρόλος των Μ.Μ.Ε. είναι καθοριστικός στη μετάβαση της Ε.Ε. σε μια βιώσιμη και ψηφιακή οικονομία. Συνεισφέρουν στον ανταγωνισμό και την ευημερία και ενισχύουν το οικονομικό και τεχνολογικό προβάδισμα, κυρίως απέναντι σε απειλές προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς οι 2 στις 3 θέσεις εργασίας καλύπτονται από αυτές, ενώ παράλληλα παρέχουν δυνατότητες κατάρτισης σε εργαζόμενους σε απομακρυσμένες και αγροτικές περιοχές[77]. Για το λόγο αυτό και στόχος της Νέας Βιομηχανικής Στρατηγικής για την Ευρώπη, είναι η στήριξη των Μ.Μ.Ε., ώστε να συνεχίσουν να καινοτομούν[78].

Για τη διευκόλυνση της πρόσβασης των Μ.Μ.Ε. στο σύστημα των δημοσίων συμβάσεων, οι αναθέτουσες αρχές καλούνται να αξιοποιήσουν την ευελιξία που παρέχει η κείμενη νομοθεσία. Με την υποδιαίρεση των συμβάσεων σε τμήματα, την επέκταση των στρατηγικών συμβάσεων, κυρίως των συμβάσεων καινοτομίας, την ψηφιοποίηση των διαδικασιών σύναψης των συμβάσεων κ.ά. ενθαρρύνεται η συμμετοχή τους.

Επιπρόσθετα, η Επιτροπή θα καθιερώσει ένα σήμα που θα αναρτάται από όσους εφαρμόζουν «φιλικές προς τις Μ.Μ.Ε.» πρακτικές σύναψης δημοσίων συμβάσεων και θα προωθήσει συνεργασίες με τους εμπορικούς της εταίρους σε διεθνές επίπεδο, με σκοπό την υιοθέτηση προτύπων, όπως η ηλεκτρονική τιμολόγηση, στον χώρο των δημοσίων συμβάσεων. Η υιοθέτηση πράσινων δημοσίων συμβάσεων, δύναται να αποτελέσει ακόμα μια ευκαιρία για τις Μ.Μ.Ε. που παρέχουν καινοτόμα, πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες[79].

- Της ανάγκης αντιμετώπισης των προβλημάτων που οφείλονται στην έλλειψη επαγγελματοποίησης. Τα οικονομικά οφέλη από την επίλυσή τους εκτιμάται ότι υπερβαίνουν τα 80δις ευρώ. Η επαγγελματοποίηση του τομέα των δημοσίων συμβάσεων, έχει ως βασικό σκοπό την αύξηση της διοικητικής ικανότητας και επιχειρησιακής ετοιμότητας των αναθετουσών αρχών και φορέων καθώς και όλων των υπηρεσιών που αποτελούν μέρος του συστήματος των δημοσίων συμβάσεων, όπως για παράδειγμα οι ελεγκτικοί μηχανισμοί. Η επίτευξη του ανωτέρω σκοπού, εξασφαλίζεται μέσα από την κατάλληλη οργανωτική δομή και στελέχωση, ήτοι μέσα από την ύπαρξη

[77] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0103&from=EN (ημ/νια πρόσβασης 20-02-22)
[78] https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-eu-industrial-strategy-march-2020_en.pdf (ημ/νια πρόσβασης 20-02-22)
[79] ttps://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0103&from=EN (ημ/νια πρόσβασης 20-02-22)

όλων των απαραίτητων μονάδων/τμημάτων που εμπλέκονται στις διαδικασίες μιας δημόσιας σύμβασης, από τον προγραμματισμό και τη μελέτη σκοπιμότητας, ως την αποπληρωμή μιας δημόσιας σύμβασης και τη στελέχωση κάθε μονάδας με προσωπικό καταρτισμένο, με δεξιότητες και ικανότητες, που επιτρέπουν τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων, σύμφωνα με τα υψηλότερα πρότυπα επαγγελματισμού. Ο τρόπος τεκμηρίωσης των ανωτέρω, δύναται να παρασχεθεί μέσω των λεγόμενων διαδικασιών πιστοποίησης. Ήδη, στον ν.4412/2016 προβλέπεται η κατάρτιση και πιστοποίηση του προσωπικού των αναθετουσών αρχών και φορέων και η δημιουργία Μητρώου Πιστοποιημένων Υπαλλήλων Δημοσίων Συμβάσεων (Μη.Π.Υ.Δη.Συ.) (άρθρο 344 ν.4412/2016). Επιπρόσθετα, στο άρθρο 44 του ν.4412/2016 γίνεται αναφορά στην τεχνική επάρκεια των αναθετουσών αρχών στις δημόσιες συμβάσεις έργων και μελετών, στον τρόπο καθορισμού κριτηρίων επάρκειας και τις δυνατότητες της αναθέτουσας αρχής να αντιμετωπίσει την αδυναμία κάλυψης των κριτηρίων αυτών. Αντίστοιχη πρόβλεψη, για κάλυψη τεχνικής επάρκειας, προβλέπεται και στις διαδικασίες τεκμηρίωσης της ικανότητας ενός δικαιούχου να διαχειριστεί με ορθό και αποτελεσματικό τρόπο χρήματα, προερχόμενα από ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά μέσα. Συνεπώς, η ενίσχυση και η στήριξη του επαγγελματισμού στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων αναμένεται να συμβάλει στην ενίσχυση του αντίκτυπου των δημοσίων συμβάσεων στο σύνολο της οικονομίας, μέσω της στοχευμένης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, αλλά και τη διαχείριση της σταδιοδρομίας των ατόμων που χειρίζονται δημόσιες συμβάσεις ή ασκούν καθήκοντα που συνδέονται με αυτές (Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., 2021, σ.σ. 4-5). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προτείνει η στρατηγική της επαγγελματοποίησης να έχει τους εξής στόχους:

- Ανάπτυξη της κατάλληλης αρχιτεκτονικής της πολιτικής για την επαγγελματοποίηση: πολιτική στήριξη, κατανομή αρμοδιοτήτων σε θεσμικά όργανα σε κεντρικό επίπεδο, στήριξη των προσπαθειών σε περιφερειακό, τοπικό και τομεακό επίπεδο και διασφάλιση της υποστήριξης από όλους τους πολιτικούς κύκλους, προκειμένου να υπάρχει συνέχεια.
- Ανθρώπινο δυναμικό-επιμόρφωση-διαχείριση της σταδιοδρομίας των επαγγελματιών στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων. Το σύνολο των εμπλεκόμενων επαγγελματιών στις δημόσιες συμβάσεις, πρέπει να κατέχουν τα απαραίτητα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, την κατάρτιση, τις δεξιότητες και την πείρα που αναλογεί στο επίπεδο ευθύνης τους. Πρέπει δηλαδή να απασχολείται έμπειρο προσωπικό, με εξειδίκευση και διάθεση, στο οποίο θα δίνονται ευκαιρίες

επιμόρφωσης και επαγγελματικής εξέλιξης. Θα μπορούσε να δημιουργηθεί μια δομή σταδιοδρομίας και να δοθούν κίνητρα, ώστε ο χώρος των δημοσίων συμβάσεων να καταστεί ελκυστικός και να παρακινούνται οι απασχολούμενοι σε αυτόν να επιτυγχάνουν στρατηγικά αποτελέσματα.

- Συστήματα-παροχή εργαλείων και μεθοδολογίας για τη στήριξη επαγγελματικών πρακτικών σύναψης δημοσίων συμβάσεων. Οι επαγγελματίες του χώρου, πρέπει να διαθέτουν τα κατάλληλα εργαλεία και την ανάλογη στήριξη, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να ενεργούν αποτελεσματικά, αξιοποιώντας με το βέλτιστο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους, όπως για παράδειγμα εργαλεία ηλεκτρονικών δημοσίων συμβάσεων, κατευθυντήριες οδηγίες, εγχειρίδια, πρότυπα και εργαλεία συνεργασίας, με ανάλογη κατάρτιση, στήριξη και ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών[80].

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με στόχο την προώθηση της επαγγελματοποίησης του χώρου, εγκαινίασε το Δεκέμβριο του 2020 το ProcurCompEU[81], για να αποτελέσει κοινό σημείο αναφοράς των επαγγελματιών στον τομέα. Στο ίδιο πνεύμα είναι και οι σχετικές προτάσεις του Ο.Ο.Σ.Α.[82].

4.1.5 Αξιολόγηση του συστήματος δημοσίων συμβάσεων

4.1.5.1 Αξιολόγηση του συστήματος δημοσίων συμβάσεων στην Ευρωπαϊκή Ενιαία Αγορά

Με στόχο τη διασφάλιση ίσων όρων ανταγωνισμού η νομοθεσία της Ε.Ε. καθορίζει, όπως προαναφέραμε, ελάχιστους κανόνες για τις δημόσιες συμβάσεις. Η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις δημόσιες συμβάσεις έχει σχεδιαστεί για να βελτιώσει τις πρακτικές δημοσίων συμβάσεων της Ε.Ε. με τρόπο συνεργατικό, σε συνέργεια με τις δημόσιες αρχές και άλλους εμπλεκόμενους φορείς.

Για την αξιολόγηση του συστήματος δημοσίων συμβάσεων, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή χρησιμοποιεί ένα σύστημα που βασίζεται σε δώδεκα δείκτες[83]. Οι δείκτες 1 έως 3, οι οποίοι

---

[80] Σύσταση (Ε.Ε.) 2017/1805 της Επιτροπής της 3ης Οκτωβρίου 2017 για την επαγγελματοποίηση του τομέα των δημοσίων συμβάσεων, https://eurlex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H1805&from=EN (ημ/νια πρόσβασης 02-03-22)

[81] ProcurCompEU European Competency Framework for Public Procurement Professionals https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/procurcompeu-in_a_nutshell_en.pdf (ημ/νια πρόσβασης 02-03-22)

[82] https://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-on-Public-Procurement.pdf (ημ/νια πρόσβασης 02-03-22)

[83] https://ec.europa.eu/internal_market/scoreboard/performance_per_policy_area/public_procurement (ημ/νια πρόσβασης 02-03-22)

θεωρούνται οι πλέον σημαντικοί, σχετίζονται με τον ανταγωνισμό, τη διαφάνεια και την πρόσβαση στην αγορά, τις βασικές αρχές ενός συστήματος δημοσίων συμβάσεων. Οι δείκτες 4 έως 6, αποτυπώνουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά από διαφορετική οπτική γωνία. Οι δείκτες 7 έως 9, αποτυπώνουν τη συμμετοχή των Μ.Μ.Ε. και οι δείκτες 10 έως 12, την ποιότητα των δεδομένων.

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι δείκτες αξιολόγησης και οι τιμές των κρατών που συμμετέχουν στην Ευρωπαϊκή Ενιαία Αγορά[84].

Πίνακας 4.1 Δείκτες αξιολόγησης του συστήματος δημοσίων συμβάσεων

Indicator	Green	Red
[1] Single bidder	≤ 10%	> 20%
[2] No calls for bids	≤ 5%	≥ 10%
[3] Publication rate	> 5%	< 2.5%
[4] Cooperative procurement	≥ 10%	< 10%
[5] Award criteria	≤ 80%	> 80%
[6] Decision speed	≤ 120 days	> 120 days
[7] SME contractors	> 60%	< 45%
[8] SME bids	> 80%	< 60%
[9] Procedures divided into lots	> 40%	< 25%
[10] Missing calls for bids	≤ 3%	> 3%
[11] Missing seller registration numbers	≤ 3%	> 3%
[12] Missing buyer registration numbers	≤ 3%	> 3%

Πηγή: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/policy_areas/public-procurement_en

Πίνακας 4.2 Δείκτες αξιολόγησης του συστήματος δημοσίων συμβάσεων των κρατών της Ευρωπαϊκής Ενιαίας Αγοράς

Perf. Ind.	AT	BE	BG	CY	CZ	DE	DK	EE	EL	ES	FI	FR	HR	HU	IE	IS	IT	LI	LT	LU	LV	MT	NL	NO	PL	PT	RO	SE	SI	SK
indicator 1	25	22	32	23	40	20	18	25	40	27	14	19	21	40	15	7	35	15	30	18	26	9	13	12	50	20	33	10	44	27
indicator 2	10	2	25	28	10	6	6	9	1	12	3	2	6	5	4	7	7	0	6	6	11	1	7	1	7	7	17	1	19	3
indicator 3	4.8	3.4	14.9	3.8	4.9	2.1	5.3	8.6	4.2	2.7	6.9	8.6	10.4	9	2.9	n/a	3.2	n/a	9.9	3.2	8.6	4.3	2.5	n/a	7.5	2.2	9	5.9	3.6	5.3
indicator 4	5	13	1	5	5	14	17	15	3	1	19	6	2	11	17	1	11	7	2	1	15	1	3	11	3	5	1	2	5	6
indicator 5	34	36	84	91	80	67	43	82	89	25	56	7	1	50	20	92	42	44	95	69	77	87	19	25	50	64	89	82	60	95
indicator 6	83	106	120	135	107	51	73	53	246	152	88	89	100	110	111	43	203	42	74	69	77	156	71	49	66	99	106	50	87	179
indicator 7	57	28	68	80	69	66	49	81	42	45	59	42	49	75	68	82	42	95	90	61	90	93	64	46	58	44	21	66	78	81
indicator 8	73	59	71	81	96	73	54	87	87	50	56	66	39	74	76	98	60	100	93	88	91	89	64	48	62	55	62	27	74	87
indicator 9	12	31	34	22	18	18	26	33	38	31	27	43	39	37	15	3	26	10	42	10	38	19	17	10	46	35	51	6	38	35
indicator 10	4	5	4	1	1	1	2	0	0	2	0	2	3	0	1	0	2	4	0	0	0	2	2	0	1	3	3	1	3	0
indicator 11	48	92	2	42	7	99	46	3	89	29	6	89	0	17	37	42	94	92	1	97	1	4	50	46	82	60	0	5	1	3
indicator 12	69	16	0	38	3	97	11	0	83	11	0	59	0	0	70	-	87	-	0	91	0	16	8	0	64	27	1	3	0	0

Πηγή: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/business-framework-conditions/public-procurement_en

[84] Η Ευρωπαϊκή Ενιαία Αγορά ή Εσωτερική Αγορά ή Κοινή Αγορά είναι μια ενιαία αγορά που περιλαμβάνει τα 27 κράτη-μέλη της Ε.Ε. καθώς και την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία μέσω της Συμφωνίας για τον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο, και με μερική πρόσβαση την Ελβετία. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7897 (ημ/νια πρόσβασης 02-03-22)

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η τιμή του κάθε δείκτη για το έτος 2021, για την Ελλάδα, σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ε.Ε.[85].

Πίνακας 4.3 Δείκτες αξιολόγησης του συστήματος δημοσίων συμβάσεων για την Ελλάδα, για το 2021

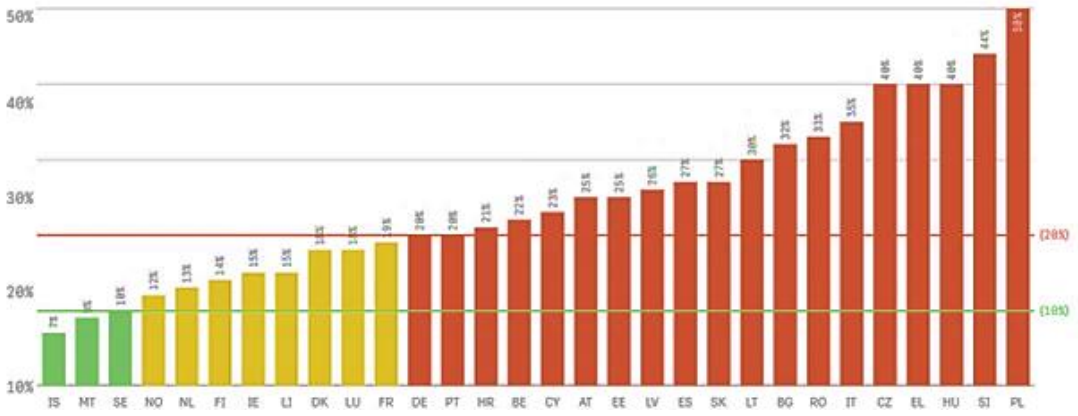
α/α	Δείκτης	Ελλάδα	Ε.Ε.
1	Single bidder	40%	25%
2	No calls for bids	1%	6%
3	Publication rate (value advertised on Tenders Electronic Daily, in % of GDP)	4.2%	5.9%
4	Cooperative procurement (proportion of procedures with more than one buyer)	3%	5%
5	Award criteria (proportion of procedures awarded to cheapest bid)	89%	64%
6	Decision speed (days)	246	99
7	SME contractors	42%	61%
8	SME bids	87%	73%
9	Procedures divided into lots	38%	31%
10	Missing calls for bids	0%	1%
11	Missing seller registration numbers	89%	29%
12	Missing buyer registration numbers	83%	11%

Πηγή: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/countries/greece_en

- Ο *πρώτος δείκτης* αναφέρεται στα ποσοστά των συμβάσεων που έχουν ανατεθεί μέσω διαγωνιστικών διαδικασιών στις οποίες υπήρξε μόνο ένας συμμετέχοντας και αντικατοπτρίζει διάφορες πτυχές των συμβάσεων, συμπεριλαμβάνοντας αυτές του ανταγωνισμού και της γραφειοκρατίας. Είναι ξεκάθαρο ότι περισσότεροι συμμετέχοντες προσφέρουν περισσότερες επιλογές στις αναθέτουσες αρχές για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, που δεν είναι άλλο από την καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής. Το εν λόγω ποσοστό, σύμφωνα με την κατάταξη του 2021, ήταν 40% για τη χώρα μας, έναντι του 25% του μέσου όρου σε επίπεδο Ε.Ε..

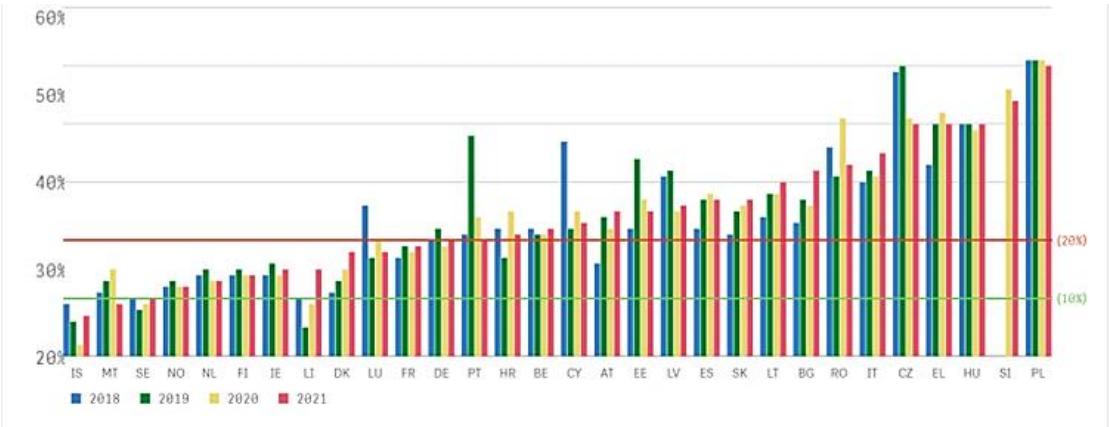
[85] Λόγω καθυστερήσεων στη διαθεσιμότητα δεδομένων, τα αποτελέσματα του ποσοστού δημοσίευσης βασίζονται σε δεδομένα του 2020.

Γράφημα 4.1 Συμβάσεις με μόνο ένα συμμετέχοντα



Πηγή: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/business-framework-conditions/public-procurement_en

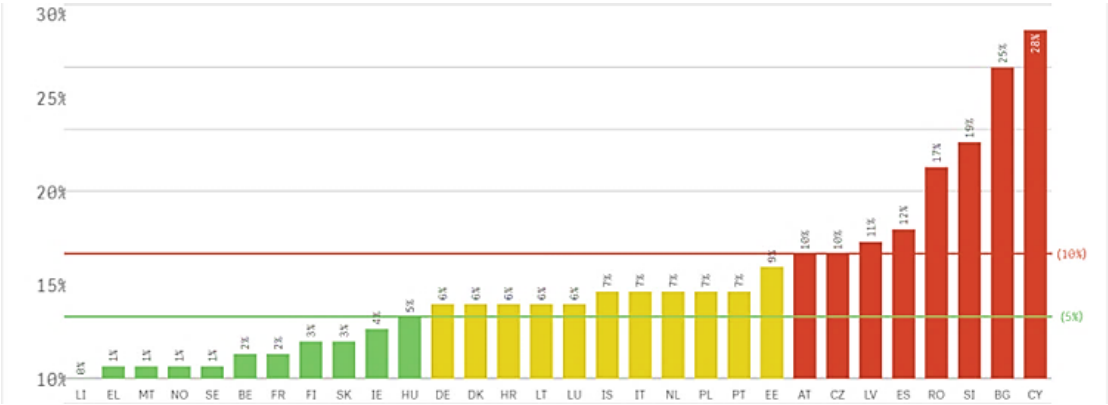
Γράφημα 4.2 Συγκριτικά στοιχεία για συμβάσεις με μόνο ένα συμμετέχοντα



Πηγή: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/business-framework-conditions/public-procurement_en

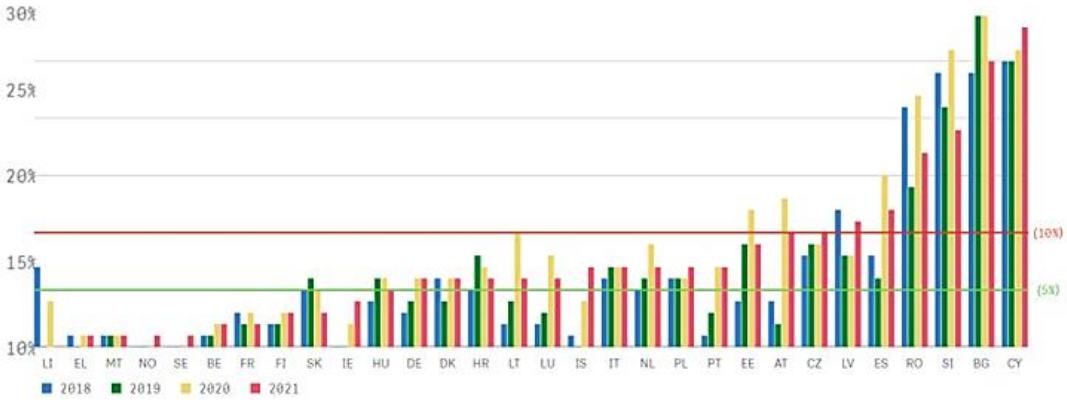
- Ο *δεύτερος δείκτης* αποτυπώνει το ποσοστό των διαδικασιών με διαπραγμάτευση χωρίς δημοσίευση και εκτιμά αντιστρόφως ανάλογα την ανάπτυξη του ανταγωνισμού και τη διαφάνεια, καθώς η τήρηση των κανόνων δημοσιότητας δίνει περισσότερες ευκαιρίες για συμμετοχή, ενισχύοντας τον ανταγωνισμό, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, οδηγώντας στην επιλογή που διασφαλίζει την καλύτερη σχέση ποιότητας - τιμής. Η τιμή του εν λόγω δείκτη, σύμφωνα με την κατάταξη του 2021, ήταν 1% για τη χώρα μας, έναντι του 6% του μέσου όρου σε επίπεδο Ε.Ε..

Γράφημα 4.3 Διαδικασίες με διαπραγμάτευση χωρίς δημοσίευση



Πηγή: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/business-framework-conditions/public-procurement_en

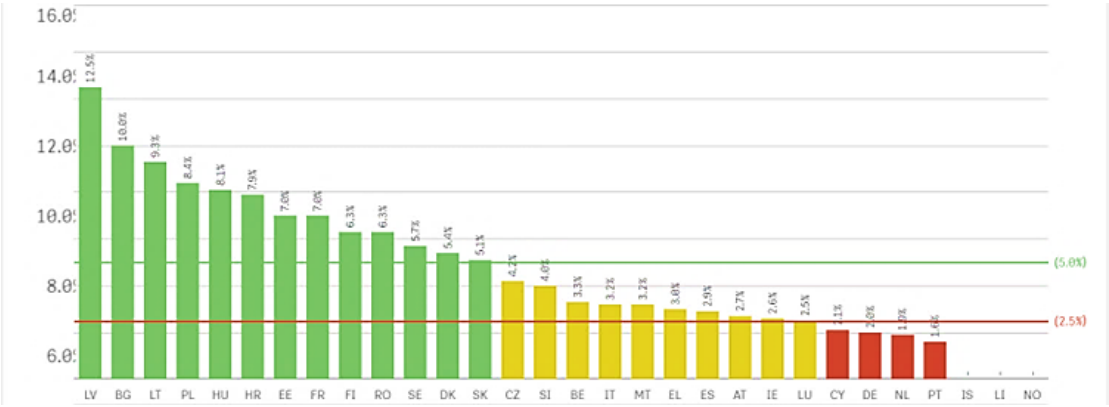
Γράφημα 4.4 Συγκριτικά στοιχεία για διαδικασίες με διαπραγμάτευση χωρίς δημοσίευση



Πηγή: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/business-framework-conditions/public-procurement_en

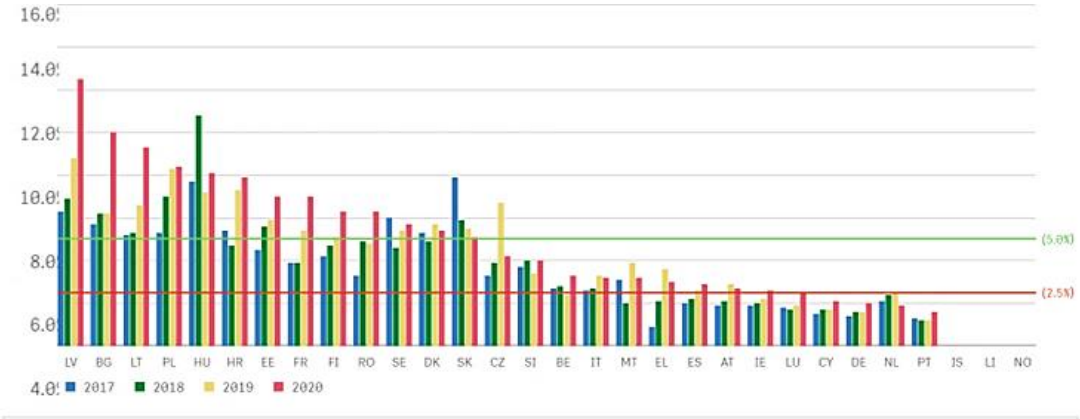
- Ο *τρίτος δείκτης* αποτυπώνει την αξία των εθνικών δημοσίων συμβάσεων που δημοσιοποιούνται σε σχέση με το Α.Ε.Π. της χώρας, αντικατοπτρίζοντας ουσιαστικά την προσβασιμότητα και το άνοιγμα των αγορών των δημοσίων συμβάσεων. Υψηλή τιμή του εν λόγω δείκτη σημαίνει ότι περισσότεροι υποψήφιοι ανάδοχοι έχουν τη δυνατότητα να υποβάλουν την προσφορά τους, με αποτέλεσμα για ακόμα μια φορά να ενισχύεται η διαφάνεια και η λογοδοσία και να δίνεται η δυνατότητα να επιλεγεί εκείνη η προσφορά, που διασφαλίζει την καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής. Το εν λόγω ποσοστό, σύμφωνα με την κατάταξη του 2021, ήταν 4,2% για τη χώρα μας, έναντι του 5,9% του μέσου όρου σε επίπεδο Ε.Ε..

Γράφημα 4.5 Αξία των εθνικών δημοσίων συμβάσεων σε σχέση με το Α.Ε.Π.



Πηγή: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/business-framework-conditions/public-procurement_en

Γράφημα 4.6 Συγκριτικά στοιχεία για την αξία των εθνικών δημοσίων συμβάσεων σε σχέση με το Α.Ε.Π.



Πηγή: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/business-framework-conditions/public-procurement_en

- Ο *τέταρτος δείκτης* αποτυπώνει το ποσοστό των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων με περισσότερες από μία αναθέτουσες αρχές ή αναθέτοντες φορείς. Αν και δεν είναι όλες οι κατηγορίες προμηθειών κατάλληλες για ανάθεση από περισσότερες από μία αναθέτουσες αρχές ή αναθέτοντες φορείς, οι υπερβολικά χαμηλές τιμές υποδηλώνουν χαμένες ευκαιρίες. Αυτός ο δείκτης αντικατοπτρίζει πόσο συχνά οι αγοραστές του δημόσιου τομέα προμηθεύονται από κοινού, γεγονός που συχνά οδηγεί σε καλύτερες τιμές και προσφέρει μια ευκαιρία να διαχυθεί η γνώση. Το εν λόγω ποσοστό, σύμφωνα με την κατάταξη του 2021, ήταν 3% για τη χώρα μας, έναντι του 5% του μέσου όρου σε επίπεδο Ε.Ε..

- Ο *πέμπτος δείκτης* αποτυπώνει το ποσοστό των δημοσίων συμβάσεων που κατακυρώθηκαν με κριτήριο τη χαμηλότερη τιμή προσφοράς. Ενώ η επιλογή των κριτηρίων σχετίζεται με το υπό προμήθεια είδος, η υπερβολική εξάρτηση από την τιμή υποδηλώνει ότι θα μπορούσαν να είχαν εφαρμοστεί πιο ποιοτικά κριτήρια, επομένως θα μπορούσε να είχε γίνει καλύτερη αγορά. Ο δείκτης αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο οι αναθέτουσες αρχές επιλέγουν τους αναδόχους στους οποίους αναθέτουν συμβάσεις. Συγκεκριμένα, δείχνει αν αποφασίζουν με βάση την τιμή και μόνο, ή αν λαμβάνουν υπόψη και ποιοτικούς παράγοντες. Το εν λόγω ποσοστό, σύμφωνα με την κατάταξη του 2021, ήταν 89% για τη χώρα μας, έναντι του 64% του μέσου όρου σε επίπεδο Ε.Ε..
- Ο *έκτος δείκτης* αποτυπώνει τη μέση περίοδο λήψης αποφάσεων, δηλαδή τον χρόνο μεταξύ της προθεσμίας παραλαβής των προσφορών και της ημερομηνίας ανάθεσης της σύμβασης. Για να εξασφαλιστεί η συγκρισιμότητα, λαμβάνονται υπόψη μόνο οι ανακοινώσεις που δημοσιεύονται στο πλαίσιο της ανοικτής διαδικασίας, οι οποίες δεν περιλαμβάνουν συμφωνίες-πλαίσιο. Οι πολύ χρονοβόρες διαδικασίες αυξάνουν το κόστος και προκαλούν αβεβαιότητα τόσο για τους αγοραστές όσο και για τους αναδόχους. Αυτός ο δείκτης αντανακλά ουσιαστικά την ταχύτητα λήψης αποφάσεων από τις αναθέτουσες αρχές. Σύμφωνα με τον εν λόγω δείκτη, η μέση περίοδος ανταπόκρισης στην Ελλάδα είναι 246 ημέρες, ενώ ο μέσος όρος της Ε.Ε. είναι 99.
- Ο *έβδομος δείκτης* αποτυπώνει το ποσοστό των Μ.Μ.Ε. στις οποίες ανατίθενται δημόσιες συμβάσεις. Τα υψηλά ποσοστά του δείκτη είναι επιθυμητά, καθώς οι περισσότερες εταιρείες στην Ε.Ε., όπως έχουμε προαναφέρει, εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία, ενώ τα χαμηλά ποσοστά θα μπορούσαν να υποδηλώνουν εμπόδια που αποτρέπουν τις Μ.Μ.Ε. να συμμετέχουν στις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων (π.χ. γραφειοκρατία, προσκλήσεις υποβολής προσφορών με μεροληψία έναντι των Μ.Μ.Ε. ή χαμηλή ικανότητα ανταγωνισμού μεταξύ των Μ.Μ.Ε.). Το εν λόγω ποσοστό, σύμφωνα με την κατάταξη του 2021, ήταν 42% για τη χώρα μας, έναντι του 61% του μέσου όρου σε επίπεδο Ε.Ε..
- Ο *όγδοος δείκτης* αποτυπώνει το ποσοστό των προσφορών που υποβάλλονται από Μ.Μ.Ε.. Τα υψηλά ποσοστά πρέπει να είναι ο κανόνας, καθώς οι περισσότερες εταιρείες στην Ε.Ε., όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία. Το εν λόγω ποσοστό, σύμφωνα με την κατάταξη του 2021, ήταν 87% για τη χώρα μας, έναντι του 73% του μέσου όρου σε επίπεδο Ε.Ε..

- Ο *ένατος δείκτης* αποτυπώνει το ποσοστό των συμβάσεων που διαιρούνται σε τμήματα. Η διαίρεση των συμβάσεων σε τμήματα διευκολύνει ιδιαίτερα τις Μ.Μ.Ε. να υποβάλλουν προσφορά. Τα χαμηλά ποσοστά δείχνουν ότι οι μεγάλες εταιρείες είναι σε πλεονεκτική θέση έναντι των Μ.Μ.Ε. για να υποβάλλουν, γεγονός που σημαίνει ότι χάνονται οι ευκαιρίες που μπορούν να προσφέρουν οι μικρότερες επιχειρήσεις. Το εν λόγω ποσοστό, σύμφωνα με την κατάταξη του 2021, ήταν 38% για τη χώρα μας, έναντι του 31% του μέσου όρου σε επίπεδο Ε.Ε..
- Ο *δέκατος δείκτης* αποτυπώνει το ποσοστό των συμβάσεων που ανατέθηκε, χωρίς να είναι σαφώς προσδιορισμένο το υπό προμήθεια είδος ή οι συνθήκες προμήθειας. Τα χαμηλά ποσοστά σημαίνουν ότι τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και οι πολίτες μπορούν να αντιληφθούν πώς έχουν επιλεγεί οι συγκεκριμένοι ανάδοχοι. Ωστόσο, μια υψηλότερη βαθμολογία υποδηλώνει ότι οι αναθέτουσες αρχές δεν παρέχουν επαρκείς πληροφορίες και, ως εκ τούτου, παραβιάζουν τη νομοθεσία της Ε.Ε.. Το εν λόγω ποσοστό, σύμφωνα με την κατάταξη του 2021, ήταν 0% για τη χώρα μας και 1% ο μέσος όρος σε επίπεδο Ε.Ε..
- Ο *ενδέκατος δείκτης* αποτυπώνει το ποσοστό των διαδικασιών που δε συμπεριέλαβαν τον αριθμό μητρώου του προσφέροντα. Οι αριθμοί μητρώου είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση του ποιος αγοράζει από ποιον σε διάφορες διαδικασίες προμήθειας. Μια υψηλή βαθμολογία υποδηλώνει ότι οι αναθέτουσες αρχές αποτυγχάνουν να παράσχουν επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τον ανάδοχο που επιλέχθηκε μετά από μια διαγωνιστική διαδικασία. Το εν λόγω ποσοστό, σύμφωνα με την κατάταξη του 2021, ήταν 89% για τη χώρα μας, έναντι του 29% του μέσου όρου σε επίπεδο Ε.Ε..
- Ο *δωδέκατος δείκτης* αποτυπώνει το ποσοστό των διαδικασιών που δε συμπεριέλαβαν τον αριθμό μητρώου της αναθέτουσας αρχής ή του αναθέτοντα φορέα. Οι αριθμοί μητρώου είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση του ποιος αγοράζει από ποιον σε διάφορες διαδικασίες προμήθειας. Μια υψηλή βαθμολογία υποδηλώνει ότι οι αναθέτουσες αρχές αποτυγχάνουν να παράσχουν επαρκείς πληροφορίες σχετικά τις διαγωνιστικές διαδικασίες που διενεργούν. Το εν λόγω ποσοστό, σύμφωνα με την κατάταξη του 2021, ήταν 83% για τη χώρα μας, ενώ ο μέσος όρος σε επίπεδο Ε.Ε. ήταν 11%.

Συνολικά, οι δείκτες δημοσίων συμβάσεων υποδηλώνουν σταθερή κατάσταση σε επίπεδο Ε.Ε., με ελαφρά βελτίωση σε τομείς όπως οι μεμονωμένες προσφορές και οι απευθείας αναθέσεις. Ο αριθμός των διακηρύξεων που δημοσιεύονται συνεχίζει να αυξάνεται, αν και πιο

αργά λόγω της πανδημίας Covid-19. Ωστόσο, η αποχώρηση του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ε.Ε. είχε ως αποτέλεσμα τη σημαντική πτώση του αριθμού των συμβάσεων μεγάλης αξίας (το 2020 το Η.Β. αντιπροσώπευε το 60% των αναθέσεων της Ε.Ε. με προϋπολογισμό άνω των 100 εκατομμυρίων ευρώ). Το ποσοστό προκηρύξεων των δημοσίων συμβάσεων σε όρους Α.Ε.Π. συνεχίζει να αυξάνεται για το μεγαλύτερο μέρος της Ε.Ε., με μειώσεις μόνο σε μια μικρή μειοψηφία χωρών. Το 2020, για πρώτη φορά δεν υπήρχε χώρα της Ε.Ε. με ποσοστό προκηρύξεων κάτω του 2% του Α.Ε.Π.. Το 2021, το ποσοστό των διαγωνιστικών διαδικασιών με έναν μειοδότη μειώθηκε ελαφρά, διακόπτοντας τη συνεχή ανοδική τάση των τελευταίων ετών. Υπάρχουν ακόμη αρκετές χώρες με επίπεδο υψηλότερο από τον μέσο όρο της Ε.Ε., γεγονός που δείχνει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης τα επόμενα χρόνια. Η ίδια κατάσταση ισχύει και στην περίπτωση ενός άλλου σημαντικού δείκτη, του ποσοστού των απευθείας αναθέσεων. Σημαντικές βελτιώσεις παρατηρήθηκαν στους τρεις δείκτες που σχετίζονται με την ποιότητα των δεδομένων, αλλά, όπως με όλους τους δείκτες, υπάρχει επίσης περιθώριο βελτίωσης[86].

Οι παραπάνω δείκτες, όπως αναφέραμε, μετρούν τις βασικές επιρροές στην απόδοση, δηλαδή τη σχέση ποιότητας/τιμής των δημοσίων συμβάσεων με τρόπο διαφανή, κατανοητό και συγκρίσιμο. Όπως όλοι οι δείκτες, ωστόσο, απλοποιούν την πραγματικότητα και επηρεάζονται από συγκεκριμένους παράγοντες ανά χώρα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μεγάλος αριθμός προσφορών κάτω από τα κατώτατα όρια της Ε.Ε. δημοσιεύεται στο Tenders Electronic Daily (TED). Αυτή η δημοσίευση δεν είναι υποχρεωτική, αλλά θεωρείται καλή πρακτική, καθώς αυξάνει τη διαφάνεια για σημαντικό μέρος των συμβάσεων που δε διέπονται από τους κανόνες της Ε.Ε[87]. Επιπλέον, ορισμένες πτυχές των δημοσίων συμβάσεων έχουν παραλειφθεί εξ ολοκλήρου ή καλύπτονται μόνο έμμεσα, π.χ. η διαφθορά, ο διοικητικός φόρτος κ.ά.. Αν και ο πίνακας αποτελεσμάτων παρέχει χρήσιμες πληροφορίες, παρέχει μόνο μερική εικόνα της απόδοσης των δημοσίων συμβάσεων των χωρών της Ε.Ε.. Ως αποτέλεσμα, οι δείκτες θα πρέπει να ερμηνεύονται προσεκτικά, ιδανικά υπό το πρίσμα πρόσθετων ποσοτικών και ποιοτικών πληροφοριών.

Στην Ελλάδα, με την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων στο σύστημα δημοσίων συμβάσεων, σημειώθηκε πρόοδος, ειδικότερα με την ενοποίηση και απλοποίηση της κείμενης νομοθεσίας, με τη θέσπιση νέου συστήματος ελέγχου των προδικαστικών προσφυγών, την ανάπτυξη και

[86] https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/business-framework-conditions/public-procurement_en (ημ/νια πρόσβασης 05-03-22)

[87] Για προσφορές κάτω από τα όρια της Ε.Ε., ισχύουν εθνικοί κανόνες, οι οποίοι ωστόσο πρέπει να σέβονται τις γενικές αρχές του δικαίου της Ε.Ε..

εφαρμογή ηλεκτρονικών δημοσίων συμβάσεων, τη λειτουργία του κεντρικού συστήματος δημοσίων συμβάσεων και την Εθνική Στρατηγική 2016-2020, στην οποία έγιναν προβλέψεις για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας[88]. Βέβαια υπάρχει αρκετή απόσταση ακόμα που πρέπει να καλυφθεί και αρκετές ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβούμε ώστε να καταστεί η Ελλάδα μια χώρα ανταγωνιστική, η οποία αξιοποιεί τις δυνατότητες του συστήματος δημοσίων συμβάσεων για την οικονομική της ανάκαμψη και τη μετάβαση σε μια πράσινη οικονομία.

4.1.5.2 Παγκόσμια βάση δεδομένων για τις δημόσιες συμβάσεις

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι δημόσιες συμβάσεις αντιπροσωπεύουν κατά μέσο όρο 13% έως 20% του Α.Ε.Π., με τις παγκόσμιες δαπάνες για προμήθειες να υπολογίζονται σε σχεδόν 9,5 τρισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α., ενώ σύμφωνα με το Γραφείο των Ηνωμένων Εθνών για τα Ναρκωτικά και το Έγκλημα[89], 10% έως 25% της συνολικής αξίας μιας δημόσιας σύμβασης μπορεί να χαθεί λόγω διαφθοράς. Η καλύτερη διαχείριση του τομέα των δημοσίων συμβάσεων με αυξημένη διαφάνεια είναι κρίσιμη για την επίτευξη οικονομικής ανάπτυξης και την τόνωση της ευημερίας για όλους.

Η Παγκόσμια Τράπεζα, στο πλαίσιο στήριξης των κρατών να επιτύχουν τους αναπτυξιακούς τους στόχους, αναγνωρίζει τη συμβολή του τομέα των δημοσίων συμβάσεων προς αυτή την κατεύθυνση. Σε μια προσπάθεια να καλυφθεί το κενό στις δημόσια προσβάσιμες πληροφορίες για τις προμήθειες, δημιουργήθηκε μια φιλική προς τον χρήστη πλατφόρμα, η Παγκόσμια Βάση Δεδομένων Δημοσίων Προμηθειών (GPPD)[90]. Η Βάση αυτή παρέχει πληροφορίες για όλες τις πτυχές των συστημάτων δημοσίων προμηθειών μιας χώρας, με στόχο τη στήριξη συνεχών μεταρρυθμίσεων που θα μειώσουν τις ευκαιρίες για διαφθορά και θα ενθαρρύνουν δίκαιες, διαφανείς και αποτελεσματικές πρακτικές δαπανών. Η ανοιχτή πρόσβαση σε δεδομένα και πολιτικές για τις δημόσιες συμβάσεις, συντελεί στην ενίσχυση της λογοδοσίας και της διαφάνειας, καθιστώντας τα κράτη υπεύθυνα για τον τρόπο με τον οποίο δαπανώνται οι δημόσιοι πόροι. Βοηθά επίσης στη διάδοση των βέλτιστων πρακτικών στις δημόσιες προμήθειες σε διάφορες χώρες.

---

[88] https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/country-reports_en (ημ/νια πρόσβασης 08-03-22)
[89] https://unric.org/el/unodc (ημ/νια πρόσβασης 08-03-22)
[90] https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/03/23/global-public-procurement-database-share-compare-improve (ημ/νια πρόσβασης 10-03-22)

Αυτό το εργαλείο επιτρέπει στους χρήστες να βρίσκουν τα δεδομένα για τις προμήθειες 218 χωρών και ανεξάρτητων περιφερειών. Κάθε προφίλ χώρας συγκεντρώνει πληροφορίες από το 2018 σχετικά με διαφορετικές πτυχές των δημοσίων συμβάσεων, οι οποίες επικαιροποιούνται. Οι πληροφορίες που παρέχονται αφορούν στα εξής:

Προφίλ χώρας:

Βασικές πληροφορίες για τη χώρα

Βασικές ρήτρες του νομοθετικού πλαισίου περί δημοσίων συμβάσεων

Περίγραμμα συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών

Βασικοί δείκτες απόδοσης

Τεκμηρίωση σχετικά με τις προμήθειες:

- Νόμος περί προμηθειών
- Αξιολογήσεις ηλεκτρονικών προμηθειών
- Εκθέσεις προμηθειών
- Εκθέσεις ελέγχου
- Στατιστικές εκθέσεις
- Διακυβέρνηση στον τομέα των προμηθειών

Η Παγκόσμια Βάση Δεδομένων Δημοσίων Προμηθειών, επιτρέπει συγκρίσεις μεταξύ των χωρών, καθώς δίνει στους χρήστες την ευκαιρία να αποκτήσουν πρόσβαση σε στοιχεία, βοηθώντας τους να συγκρίνουν προφίλ χωρών, πρακτικές προμηθειών, νόμους, κανονισμούς και δείκτες απόδοσης. Η Βάση έχει δυνατότητες να συμβάλει στην αναμόρφωση του σχεδιασμού και της αποτελεσματικότητας των συστημάτων και πολιτικών δημοσίων συμβάσεων και αυτό μπορεί να επιταχύνει τα αναπτυξιακά αποτελέσματα και να βοηθήσει τις χώρες να επιτύχουν τους στόχους τους.

4.1.5.3 Ο Χώρος Δεδομένων Δημοσίων Συμβάσεων της Ε.Ε.

Κατά αναλογία με την Παγκόσμια Βάση Δεδομένων Δημοσίων Προμηθειών της Παγκόσμιας Τράπεζας, η Ε.Ε. σχεδίασε τον Χώρο Δεδομένων Δημοσίων Προμηθειών. Οι λόγοι που ώθησαν την Ε.Ε. σε αυτό τον σχεδιασμό είναι πολλοί και σημαντικοί, καθώς κάθε χρόνο στην Ε.Ε., περισσότερες από 250.000 δημόσιες αρχές δαπανούν περίπου 2 τρισεκατομμύρια ευρώ (περίπου 13,6% του Α.Ε.Π.) για την αγορά υπηρεσιών, έργων και προμηθειών.

Οι οδηγίες της Ε.Ε. διέπουν τις συμβάσεις προμηθειών που υπερβαίνουν ορισμένα κατώτατα όρια για να διασφαλίζεται η διαφάνεια των διαδικασιών. Οι προκηρύξεις τέτοιων συμβάσεων πρέπει να δημοσιεύονται στην πύλη European Tenders Electronic Daily (TED),

ενώ οι προκηρύξεις για συμβάσεις κάτω από τα κατώτατα όρια της Ε.Ε. δημοσιεύονται σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο με διαφορετικές μορφές, γεγονός που καθιστά δύσκολη ή αδύνατη την επαναχρησιμοποίησή τους. Με άλλα λόγια, οι δημόσιες συμβάσεις είναι πλούσιες σε δεδομένα, τα οποία όμως δεν είναι εφικτό να μελετηθούν και να αξιοποιηθούν πλήρως από τους φορολογούμενους, τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τις αναθέτουσες αρχές.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υπογράμμισε την ανάγκη διάδοσης αυτού του πλούτου δεδομένων για τις δημόσιες συμβάσεις της Ε.Ε. στην Ευρωπαϊκή Στρατηγική για τα Δεδομένα, που δημοσιεύθηκε τον Φεβρουάριο του 2020[91].

Ο Χώρος Δεδομένων Δημοσίων Προμηθειών (Public Procurement Data Space-PPDS) θα συνδέει ευρωπαϊκές βάσεις δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων των δεδομένων TED για τις δημόσιες προμήθειες και σύνολα δεδομένων προμηθειών κάτω των ορίων, που είναι διαθέσιμα σε εθνικές πύλες. Η ανάπτυξη ενός πραγματικά ολοκληρωμένου χώρου δεδομένων για τις δημόσιες συμβάσεις θα απαιτήσει συλλογική προσπάθεια σε επίπεδο Ε.Ε., σε εθνικό και σε επίπεδο όλων των αναθετουσών αρχών σε ολόκληρη την Ε.Ε.. Το PPDS θα αποτελείται από τέσσερα επίπεδα, όπως αυτά αποτυπώνονται παρακάτω:

- *Επίπεδο πηγών δεδομένων*: ένα ενοποιημένο δίκτυο συνδεδεμένων πηγών δεδομένων, όπως οι ευρωπαϊκές βάσεις δεδομένων και σύνολα δεδομένων προμηθειών που είναι διαθέσιμα σε εθνικές πύλες.
- *Επίπεδο ενσωμάτωσης*: το eProcurement ως κοινή μορφή δεδομένων για τη δημιουργία ενός εναρμονισμένου συνόλου δεδομένων.
- *Επίπεδο ανάλυσης*: ικανότητες για ανακάλυψη δεδομένων, ερωτήματα και ανάλυση δεδομένων για τη δημιουργία νέων πληροφοριών, τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και τον καθορισμό βασικών δεικτών απόδοσης σε τομείς πολιτικής προτεραιότητας.
- *Επίπεδο πελάτη*: μια φιλική προς το χρήστη διεπαφή για τους διαφορετικούς χρήστες.

Το PPDS, το οποίο θα τεθεί σταδιακά σε λειτουργία, θα βρίσκεται στον πυρήνα του ψηφιακού μετασχηματισμού των δημοσίων συμβάσεων στην Ε.Ε.. Τα στοιχεία για τις δημόσιες συμβάσεις θα συντελέσουν:

- στη διευκόλυνση της πρόσβασης των επιχειρήσεων και ειδικότερα των Μ.Μ.Ε. στις διαδικασίες δημοσίων συμβάσεων σε ολόκληρη την Ε.Ε., γεγονός που θα ενισχύσει τον ανταγωνισμό,

[91] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0066 (ημ/νια πρόσβασης 12-03-22)

- στην αύξηση της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της λογοδοσίας των δημόσιων δαπανών, στην καταπολέμηση της διαφθοράς και της συμπαιγνίας,
- στην επίτευξη καλύτερης σχέσης ποιότητας/τιμής μέσω συγκριτικής αξιολόγησης βάσει δεδομένων, προγραμματισμού και αγορών,
- στην ανάκαμψη από την πανδημία, μέσα από την παρακολούθηση της χρήσης των κονδυλίων της Ε.Ε.,
- στη στόχευση των δημόσιων πόρων προς τις προτεραιότητες πολιτικής, διασφαλίζοντας την υιοθέτηση κοινωνικών και βιώσιμων πολιτικών προμηθειών,
- στη μείωση της γραφειοκρατίας μέσω της ευκολότερης υποβολής εκθέσεων για τις χώρες της Ε.Ε.,
- στη δημιουργία βασικών γνώσεων, για τη χάραξη πολιτικής που στηρίζεται σε δεδομένα.

Το PPDS είναι σε φάση ανάπτυξης και θα αρχίσει να εφαρμόζεται σταδιακά. Σε ένα πρώτο βήμα, η Επιτροπή θα δημιουργήσει τη βασική αρχιτεκτονική του και ένα ελάχιστο σύνολο εργαλείων ανάλυσης δεδομένων. Από το τρίτο τρίμηνο του 2023, η Επιτροπή παρέχει υποστήριξη στις ενδιαφερόμενες χώρες της Ε.Ε. ώστε να συνδέσουν τις εθνικές τους πύλες δημοσιεύσεων με το PPDS. Η χρήση του PPDS δεν είναι υποχρεωτική, αλλά οι χώρες της Ε.Ε. μπορούν να συνδέσουν τις εθνικές τους βάσεις δεδομένων σε εθελοντική βάση για να αποκτήσουν πρόσβαση στα δεδομένα και τις αναλύσεις του.

Στην επόμενη ενότητα θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τη διαχρονική εξέλιξη των στρατηγικών της Ελλάδας για τις δημόσιες συμβάσεις.

4.1.6 Στρατηγικές για τις δημόσιες συμβάσεις

Οι παθογένειες του τομέα των δημοσίων συμβάσεων και η βούληση της Ε.Ε. για χάραξη ενιαίας πολιτικής οδήγησαν την Ελλάδα στο πλαίσιο ενός μεταρρυθμιστικού προγράμματος των δημοσίων συμβάσεων, στην εκπόνηση εθνικής στρατηγικής στον εν λόγω τομέα, ως μέρος της ευρύτερης εθνικής πολιτικής της χώρας και εργαλείο για την επίτευξη πολιτικής αειφόρου ανάπτυξης, κοινωνικής πολιτικής, πολιτικής κατά της διαφθοράς με όρους χρηστής διακυβέρνησης.

4.1.6.1 Εθνική Στρατηγική για τις δημόσιες συμβάσεις περιόδου 2016-2020

Η εκπόνηση του Σχεδίου Δράσης της Εθνικής Στρατηγικής Δημοσίων Συμβάσεων 2016-2020, ανατέθηκε στην Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων και είχε

πενταετή ορίζοντα[92]. Η ομάδα εργασίας που συστάθηκε, επικεντρώθηκε κυρίως στην αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, καθώς και στην καταγραφή των αξόνων μεταρρύθμισης σε άλλους τομείς εθνικών πολιτικών, που έχουν επιπτώσεις και στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων. Εστίασε στον προσδιορισμό των στόχων και των τομέων προτεραιότητας, στους οποίους πρέπει να γίνουν παρεμβάσεις, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Οι αδυναμίες και οι ελλείψεις που αναδείχτηκαν μέσα από την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης κατέστησαν σαφή την ανάγκη για βαθιά και εκτεταμένη μεταρρύθμιση του συστήματος δημοσίων συμβάσεων.

Οι στρατηγικές κατευθύνσεις που αποτέλεσαν τον άξονα αυτής της μεταρρύθμισης ήταν:

α) η αναμόρφωση και απλοποίηση του θεσμικού πλαισίου,

β) η μεταρρύθμιση της διοίκησης και της οργανωτικής δομής του συστήματος,

γ) η εφαρμογή των αρχών καλής διακυβέρνησης, καθώς και η ενίσχυση του συντονισμού της διοικητικής ικανότητας των αναθετουσών αρχών,

δ) η αξιοποίηση των δημοσίων συμβάσεων, ως εργαλείο για την οικονομική ανάκαμψη, την ενίσχυση της απασχόλησης, την προώθηση της πράσινης οικονομίας και της καινοτομίας κ.ά..

Οι στρατηγικές αυτές αναλύθηκαν σε επιμέρους στόχους, όπως αυτοί αποτυπώνονται στη συνέχεια:

Α. Αποτελεσματική εφαρμογή των κανόνων δικαίου και απλοποίηση του θεσμικού πλαισίου στο χώρο των δημοσίων συμβάσεων

Α.1. Ολοκλήρωση νομοθετικής μεταρρύθμισης - Υιοθέτηση κανόνων ενωσιακού δικαίου

Α.2. Εφαρμογή αποτελεσματικού συστήματος παροχής έννομης προστασίας

Β. Εκσυγχρονισμός της λειτουργίας του συστήματος Δημοσίων Συμβάσεων

Β.1. Ανάπτυξη νέων τεχνικών ανάθεσης δημοσίων συμβάσεων

Β.2. Ανάπτυξη εργαλείων Τ.Π.Ε. για τη διαχείριση δημοσίων συμβάσεων

Γ. Υποστήριξη πολιτικών «Ευρώπη 2020» - Ενίσχυση του ανταγωνισμού και οικονομική σύγκλιση

Γ.1. Έξυπνη ανάπτυξη - Προώθηση της καινοτομίας μέσω δημοσίων συμβάσεων

---

[92] https://www.hsppa.gr/images/docs/20160330_PublicProcurementNationalStrategy_FINAL.pdf (ημ/νια πρόσβασης 15-03-22)

Γ.2. Βιώσιμη ανάπτυξη - «Πράσινες» Συμβάσεις

Γ.3. Βιώσιμη ανάπτυξη - Βελτίωση επιχειρηματικού περιβάλλοντος μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Γ.4. Οικονομική ανάπτυξη χωρίς περιορισμούς - Κοινωνική ενσωμάτωση και συμβάσεις κοινωνικής αναφοράς

Δ. Ανάπτυξη Αρχών Καλής Διακυβέρνησης

Δ.1. Ενίσχυση διαφάνειας και συμμετοχής

Δ.2. Ορθή διαχείριση συστήματος δημοσίων συμβάσεων

Δ.3. Ακεραιότητα κατά τον προγραμματισμό, την ανάθεση και την εκτέλεση των δημοσίων συμβάσεων

Οι ανωτέρω Στόχοι, αναλύθηκαν σε δράσεις, οι οποίες και εξειδικεύτηκαν σε ενέργειες που απαιτούνταν για την υλοποίηση της Στρατηγικής, με αναφορά σε χρονοδιαγράμματα, φορείς υλοποίησης και δείκτες μέτρησης του αποτελέσματος κάθε Δράσης.

Αν και το εν λόγω Σχέδιο Δράσης είχε πενταετή ορίζοντα, στην πραγματικότητα, λόγω της υιοθέτησής του από την ελληνική κυβέρνηση τον Ιανουάριο του 2017 και της λήξης του το Δεκέμβριο του 2020, χωρίς δυνατότητα παράτασης και εξαιτίας των πρωτόγνωρων συνθηκών που επέβαλε η πανδημία, καθ' όλο το 2020, ο καθαρός χρόνος υλοποίησης των δράσεων περιορίστηκε στα τρία χρόνια. Η αλλαγή αυτή στο χρονοδιάγραμμα, είχε ως συνέπεια την υλοποίηση μόνο των 49 από το σύνολο των 98 Δράσεων που είχαν ενταχθεί. Το υπόλοιπο των μη υλοποιημένων Δράσεων, συμπεριλήφθηκαν στις περισσότερες περιπτώσεις στη νέα Εθνική Στρατηγική 2021-2025[93].

Από τα στοιχεία του απολογισμού της υλοποίησης του Σχεδίου προέκυψε ότι τομείς όπως οι κάτωθι δε μπόρεσαν να ενδυναμωθούν και να προωθηθούν:

- κεντρικοποίηση του συστήματος δημοσίων συμβάσεων για δημόσια έργα και προμήθειες στον τομέα Υγείας,
- διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων δημοσίων συμβάσεων,
- δημιουργία ενός μοντέλου πλήρως ηλεκτρονικών διαδικασιών δημοσίων συμβάσεων,
- προώθηση των συμβάσεων κοινωνικής αναφοράς και εν γένει της κοινωνικής οικονομίας,

[93] https://www.eaadhsy.gr/images/docs/2021-%CE%A0%CF%81%CF%8C%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CE%95%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%AF%CF%89%CE%BD%CE%A3%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%AC%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD2021-2025.pdf (ημ/νια πρόσβασης 18-03-22)

- δημιουργία μητρώων παρόχων υπηρεσιών, προμηθευτών και Μ.Μ.Ε.,
- προώθηση των δημοσίων συμβάσεων καινοτομίας,
- εξορθολογισμός των δομών, μέσω της πιστοποίησης.

Σημαντική πρόοδος σημειώθηκε στον τομέα των πράσινων συμβάσεων, της ηλεκτρονικής τιμολόγησης και της επαγγελματοποίησης του συστήματος δημοσίων συμβάσεων.

4.1.6.2 Νέα Εθνική Στρατηγική για τις δημόσιες συμβάσεις περιόδου 2021-2025

Σύμφωνα με την παρ. 78 του αρ.139 του ν.4782/2021[94], η Εθνική Στρατηγική για τις δημόσιες συμβάσεις έχει χρονικό ορίζοντα 5ετίας και υιοθετείται με κοινή απόφαση των Υπουργών Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Υποδομών και Μεταφορών, Οικονομικών, Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Δικαιοσύνης και Υγείας, ύστερα από αίτηση της Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., που υποβάλλεται στον Υπουργό Ανάπτυξης και Επενδύσεων, εντός προθεσμίας έξι μηνών από την εκπνοή της εκάστοτε υφιστάμενης Εθνικής Στρατηγικής για τις δημόσιες συμβάσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, τις σχετικές προτεραιότητες των Υπουργείων σε πολιτικό επίπεδο και τα στοιχεία από τον απολογισμό της Εθνικής Στρατηγικής 2016-2020, διαμορφώθηκαν οι κάτωθι βασικοί άξονες και στόχοι της νέας Στρατηγικής:

Πυλώνας Α «Θεσμικό πλαίσιο δημοσίων συμβάσεων»

Α1. Διαρκής παρακολούθηση και απλοποίηση θεσμικού πλαισίου

Α1.1. Αποτίμηση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου σε τακτά διαστήματα και διατύπωση εισηγήσεων για την περαιτέρω απλοποίησή του.

Α2. Αποτελεσματική εφαρμογή των κανόνων δικαίου

Α2.1. Καταγραφή και προγραμματισμός ολοκλήρωσης έκδοσης παράγωγου δικαίου για την αποτελεσματική εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου.

Α2.2. Καταγραφή και προγραμματισμός ολοκλήρωσης άλλων δράσεων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου.

Α3. Ανθεκτικότητα του συστήματος των δημοσίων συμβάσεων

Α3.1. Ευελιξία και αποτελεσματικότητα του συστήματος των δημοσίων συμβάσεων σε καταστάσεις κρίσεων (πανδημίας, φυσικών και τεχνολογικών καταστροφών, μεγάλων ατυχημάτων κ.λπ.)

[94] Ν.4782/2021 (ΦΕΚ 36/τ. Α΄/09-03-2021) «Εκσυγχρονισμός, απλοποίηση και αναμόρφωση του ρυθμιστικού πλαισίου των δημοσίων συμβάσεων, ειδικότερες ρυθμίσεις προμηθειών στους το μείς της άμυνας και της ασφάλειας και άλλες διατάξεις για την ανάπτυξη, τις υποδομές και την υγεία.»

Πυλώνας Β «Ψηφιακός μετασχηματισμός του τομέα δημοσίων συμβάσεων: πλήρης μετάβαση σε ψηφιακές δημόσιες συμβάσεις (end-to-end eProcurement)»

Β1. Αξιολόγηση και ανασχεδιασμός πληροφοριακών συστημάτων δημοσίων συμβάσεων με έμφαση στην ολοκλήρωση των ηλεκτρονικών διαδικασιών και την εφαρμογή της αρχής «μόνο άπαξ»

Β1.1. Επιχειρησιακή και ψηφιακή ολοκλήρωση όλου του κύκλου ζωής των δημοσίων συμβάσεων

Β1.2. Σχεδιασμός και υλοποίηση υπηρεσιών διαλειτουργικότητας των επιμέρους συστημάτων ψηφιακών δημοσίων συμβάσεων

Β1.3. Ενσωμάτωση νέων τεχνικών, εργαλείων και υπηρεσιών (eServices) στον κύκλο ζωής των δημοσίων συμβάσεων

Β2. Συγκέντρωση, διαχείριση και ανάλυση αξιόπιστων δεδομένων ψηφιακών δημοσίων συμβάσεων (data analytics)

Β2.1. Προτυποποίηση μοντέλων δεδομένων ψηφιακών δημοσίων συμβάσεων (data model standardization) με έμφαση στα ανοικτά δεδομένα

Β2.2. Εξαγωγή αναλυτικών και αξιόπιστων ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων για την παρακολούθηση του συστήματος δημοσίων συμβάσεων

Β2.3. Δημιουργία ψηφιακού παρατηρητηρίου τιμών

Β3. Συνέργειες δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στις ψηφιακές δημόσιες συμβάσεις

Β3.1. Υλοποίηση πολιτικών ασφάλειας δεδομένων στα συστήματα ψηφιακών δημοσίων συμβάσεων

Β3.2. Διαδικασίες πιστοποίησης ιδιωτικών συστημάτων υποβολής προσφορών

Πυλώνας Γ «Ευρύτεροι στρατηγικοί στόχοι και υλοποίηση πολιτικών μέσω των δημοσίων συμβάσεων»

Γ1. «Βιώσιμες», «κυκλικές», «πράσινες» συμβάσεις

Γ2. Προώθηση της επιχειρηματικότητας μέσω των δημοσίων συμβάσεων καινοτομίας

Γ3. Εκσυγχρονισμός υποδομών

Γ4. Προώθηση στρατηγικών ενδυνάμωσης για την αναβάθμιση των Μ.Μ.Ε.

Γ5. Οι δημόσιες συμβάσεις ως εργαλείο μόχλευσης της οικονομίας (π.χ. Σ.Δ.Ι.Τ.)

Γ6. Αποδοτική χρήση πόρων, επίτευξη οικονομιών κλίμακας και μείωση δημοσιονομικού κόστους

Γ7. Συμβάσεις κοινωνικής αναφοράς

Πυλώνας Δ «Διακυβέρνηση του τομέα δημοσίων συμβάσεων»

Δ1. Εποπτεία συστήματος δημοσίων συμβάσεων

Δ2. Παρακολούθηση της λειτουργίας του συστήματος δημοσίων συμβάσεων

Δ3. Ενίσχυση της διαφάνειας μέσω των ελεγκτικών διαδικασιών στις δημόσιες συμβάσεις

Δ4. Επαγγελματοποίηση του τομέα των δημοσίων συμβάσεων

Πρέπει να σημειώσουμε ότι λόγω της πανδημίας της νόσου Covid-19, των έκτακτων συνθηκών που αυτή προκάλεσε και των αυστηρών περιοριστικών μέτρων που επιβλήθηκαν, η ανταπόκριση των εμπλεκόμενων φορέων, κατά το πρώτο διάστημα της εφαρμογής της Εθνικής Στρατηγικής, ήταν εξόχως περιορισμένη.

4.1.7 Φορείς εποπτείας δημοσίων συμβάσεων

Οι δυσκολίες που εντοπίστηκαν από τους εμπλεκόμενους οικονομικούς φορείς και τους κοινωνικούς εταίρους, κατά τη διοικητική πρακτική ανάθεσης και εκτέλεσης των δημοσίων συμβάσεων, σε συνδυασμό με την αδικαιολόγητη και άκρατη πολυδιάσπαση των κανόνων, αποτέλεσαν αποτρεπτικό παράγοντα για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στις διαγωνιστικές διαδικασίες. Η παγίωση κατά συνέπεια ενός καθεστώτος αδιαφάνειας και ανασφάλειας δικαίου εμπόδισαν την ανάπτυξη υγιούς ανταγωνισμού προς όφελος των πολιτών[95]. Η πολυπλοκότητα και ο κατακερματισμός του θεσμικού πλαισίου, σε συνδυασμό με τις ελλείψεις της οργανωτικής δομής, την πλημμελή άσκηση εποπτείας και ελέγχου και την απουσία συνεκτικής στρατηγικής και προγραμματισμού για τις δημόσιες συμβάσεις[96] αποτελούσαν τα σημαντικότερα προβλήματα του τομέα δημοσίων συμβάσεων.

Πέρα από τα ανωτέρω, οι αλλαγές στο ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο, η χρήση νέων διαδικασιών ανάθεσης, οι τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και τα νέα κοινωνικοοικονομικά δεδομένα που προέκυψαν, κατέστησαν επιτακτική την ανάγκη σύστασης ενός ισχυρού μηχανισμού συντονισμού και εποπτείας του τομέα των δημοσίων συμβάσεων. Ο μηχανισμός αυτός έπρεπε να διαθέτει την ικανότητα και την ευελιξία να ενσωματώνει αποτελεσματικά στην εσωτερική έννομη τάξη τους κανόνες του δευτερογενούς ενωσιακού δικαίου και τις συναφείς βέλτιστες πρακτικές, να παρακολουθεί τις εξελίξεις και τις διεργασίες σε ζητήματα που αφορούν στις δημόσιες συμβάσεις σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις ευρωπαϊκές και διεθνείς υποχρεώσεις της χώρας[97].

---

[95] Γενικό μέρος της Αιτιολογικής Έκθεσης στο σχέδιο νόμου «Σύσταση ενιαίας ανεξάρτητης αρχής δημοσίων συμβάσεων και κεντρικού ηλεκτρονικού μητρώου δημοσίων συμβάσεων – αντικατάσταση του έκτου κεφαλαίου του ν. 3588/2007 (Πτωχευτικός κώδικας) - Προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης και άλλες διατάξεις», σ. 1.

[96] Ετήσια Έκθεση Πεπραγμένων 2013 της Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., σ. 5.

[97] Γενικό μέρος της Αιτιολογικής Έκθεσης στο σχέδιο νόμου «Σύσταση ενιαίας ανεξάρτητης αρχής δημοσίων συμβάσεων και κεντρικού ηλεκτρονικού μητρώου δημοσίων συμβάσεων – αντικατάσταση του έκτου κεφαλαίου του ν. 3588/2007 (Πτωχευτικός κώδικας) – Προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης και άλλες διατάξεις», σ. 2.

Για την αντιμετώπιση των ανωτέρω προκλήσεων συστάθηκε το 2011 η Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.) και το 2016 η Ανεξάρτητη Αρχή Προδικαστικών Προσφυγών (Α.Ε.Π.Π.), οι οποίες το 2022 συγχωνεύτηκαν σε μία Αρχή, την Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Α.ΔΗ.ΣΥ.). Οι αρμοδιότητες των δύο αρχικών φορέων, καθώς και του ενοποιημένου φορέα περιγράφονται στη συνέχεια.

4.1.7.1 Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων

Με το ν.4013/2011[98] συστάθηκε μία ενιαία εθνική αρχή, η Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.), με κύριες αρμοδιότητες την απλούστευση, τον εξορθολογισμό και την ενοποίηση της νομοθεσίας περί δημοσίων συμβάσεων, τον εξορθολογισμό των σχετικών διοικητικών δομών και διαδικασιών, καθώς και την επιτήρηση, παρακολούθηση και εποπτεία των διαδικασιών ανάθεσης συμβάσεων και εκτέλεσης αυτών, με στόχο τη διασφάλιση της ορθής εφαρμογής των κανόνων στην πράξη[99].

Η Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., πέρα από κεντρικός ρυθμιστικός και εποπτικός φορέας στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, καθιερώθηκε και ως το ενιαίο σημείο επικοινωνίας με τα αρμόδια ευρωπαϊκά και διεθνή θεσμικά όργανα[100].

4.1.7.1.1 Αποστολή της Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.

Αποστολή της Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., ήταν να προωθεί και να αναπτύσσει με αποτελεσματικότητα και διαφάνεια την εθνική στρατηγική, πολιτική, δράση και τους στόχους που υιοθετούνταν στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, όπως:

- η ανάπτυξη και η προαγωγή της εθνικής στρατηγικής στο πεδίο των δημοσίων συμβάσεων,
- η συνοχή και εναρμόνιση των διαδικασιών ανάθεσης και εκτέλεσης των δημοσίων συμβάσεων προς το εθνικό και ευρωπαϊκό δίκαιο,
- η διαρκής βελτίωση του νομικού πλαισίου των δημοσίων συμβάσεων και η μεταρρύθμιση του συστήματος για την ενίσχυση του ανταγωνισμού και της διαφάνειας,

---

[98] Ν. 4013/11 (ΦΕΚ 204 Α/15-9-2011): Σύσταση ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων και Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων – Αντικατάσταση του έκτου κεφαλαίου του ν. 3588/2007 (πτωχευτικός κώδικας) - Προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης και άλλες διατάξεις.

[99] Ετήσια Έκθεση Πεπραγμένων 2012 της Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., σ. 7.

[100] Γενικό Μέρος της Αιτιολογικής Έκθεσης στο σχέδιο νόμου «Σύσταση ενιαίας ανεξάρτητης αρχής δημοσίων συμβάσεων - αντικατάσταση του έκτου κεφαλαίου του ν.3588/2007 (Πτωχευτικός κώδικας)-Προοπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης και άλλες διατάξεις», σ. 1.

- η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, η ενίσχυση της εποπτείας και της αξιολόγησης του συστήματος, καθώς και η εναρμόνιση του εθνικού θεσμικού πλαισίου με το αντίστοιχο ευρωπαϊκό,
- η ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των αναθετουσών αρχών και
- ο έλεγχος της τήρησης του νομικού πλαισίου δημοσίων συμβάσεων από τα δημόσια όργανα και τις αναθέτουσες αρχές και η διασφάλιση των κανόνων καλής διακυβέρνησης στον τομέα.

Για την εκτέλεση της αποστολής της, η Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ. συνεργαζόταν με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τους διεθνείς οργανισμούς, τις αρμόδιες εθνικές αρχές, καθώς και τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα που δραστηριοποιούνται στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων.

4.1.7.1.2 Πεδίο εφαρμογής - Αρμοδιότητες της Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.

Οι αρμοδιότητες της Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., σύμφωνα με τον ιδρυτικό της νόμο, κάλυπταν ένα ευρύ φάσμα γνωμοδοτικών, συντονιστικών, εποπτικών και ελεγκτικών δράσεων, όπως ενδεικτικά:

- Εποπτεία και συντονισμός της δράσης των φορέων της κεντρικής διοίκησης στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων.
- Προαγωγή της εθνικής στρατηγικής στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων και μέριμνα για την τήρηση των κανόνων και αρχών της ευρωπαϊκής και εθνικής νομοθεσίας περί δημοσίων συμβάσεων.
- Γνωμοδοτήσεις για τη νομιμότητα κάθε διάταξης σχεδίου νόμου ή κανονιστικής πράξης που αφορά στις δημόσιες συμβάσεις και συμμετοχή στις οικείες νομοπαρασκευαστικές επιτροπές και γνωμοδοτήσεις επί των διατάξεων σχεδίων νόμων που αφορούν στις δημόσιες συμβάσεις πριν από την κατάθεσή τους στη Βουλή.
- Έκδοση και ανάρτηση στην ιστοσελίδα της κανονισμούς για ειδικότερα τεχνικά ή λεπτομερειακά θέματα σχετικά με ζητήματα δημοσίων συμβάσεων για την ερμηνεία της σχετικής εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας, παροχή κατευθυντήριων οδηγιών προς τους αρμόδιους δημόσιους φορείς και τις αναθέτουσες αρχές και εισήγηση στους αρμόδιους Υπουργούς για την έκδοση σχετικών εγκυκλίων.
- Έκδοση πρότυπων τευχών δημοπράτησης και σχέδια συμβάσεων μετά από διαβούλευση με τους κατά περίπτωση αρμόδιους δημόσιους φορείς.

- Παρακολούθηση και αξιολόγηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δράσεων των δημόσιων φορέων στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων.
- Δειγματοληπτικοί έλεγχοι, αυτεπάγγελτη αναζήτηση πληροφοριών και στοιχείων σχετικά με τις εν εξελίξει διαδικασίες προκήρυξης, ανάθεσης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων από τις αναθέτουσες αρχές και τους εμπλεκόμενους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς και κλήση σε ακρόαση των εκπροσώπων τους για την παροχή πληροφοριών και στοιχείων.
- Εποπτεία και αξιολόγηση των, κατά περίπτωση, αρμόδιων ελεγκτικών διοικητικών οργάνων στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων ως προς την άσκηση των καθηκόντων τους σύμφωνα με το ισχύον εθνικό και ευρωπαϊκό νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο και τις κατευθυντήριες οδηγίες της.
- Τήρηση Εθνικής Βάσης Δεδομένων Δημοσίων Συμβάσεων.
- Σύνταξη και υποβολή στον Πρόεδρο της Βουλής, μέσα στο πρώτο τρίμηνο κάθε ημερολογιακού έτους, ετήσια έκθεση.

4.1.7.1.3 Αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών από την Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.

Η χρήση των κατάλληλων τεχνικών μέσων πληροφορικής και επικοινωνιών κρίθηκε απαραίτητη για την αποτελεσματική εφαρμογή των μέτρων που αποφασίζονται στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων και κυρίως για την παρακολούθηση της εφαρμογής τους. Με σκοπό την ενίσχυση της διαφάνειας και την παρακολούθηση και αξιολόγηση των θεσμικών και διοικητικών δράσεων που αναλαμβάνονται, τον αποτελεσματικό έλεγχο της τήρησης της νομιμότητας, καθώς και τη μέτρηση και αποτίμηση των επιπτώσεων των δημοσίων συμβάσεων στους κοινωνικοοικονομικούς στόχους που τίθενται από την πολιτεία, η Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ. αξιοποίησε ορισμένα εργαλεία Τ.Π.Ε. για την προαγωγή του έργου της, τα οποία θα αναφέρουμε περιληπτικά στη συνέχεια.

Εθνική Βάση Δεδομένων Δημοσίων Συμβάσεων

Η Εθνική Βάση Δεδομένων Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Β.Δ.ΔΗ.ΣΥ.) περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν στις δημόσιες συμβάσεις που συνάπτονται, τις προκηρύξεις διαγωνισμών και τις προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος, το αντικείμενο των διαγωνισμών και τη διαδικασία που τους διέπει, σχετική νομολογία, στατιστικά στοιχεία κ.λπ. και βασίζεται στη σύνθεση δεδομένων από διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα.

Πρόκειται για ένα έργο δυναμικό, μία συνεχή δραστηριότητα, για την οποία απαιτείται ο συντονισμός όλων των εμπλεκόμενων, μια ενιαία συλλογή δεδομένων, με πηγές τόσο τα πληροφοριακά συστήματα που περιέχουν στοιχεία δημοσίων συμβάσεων, όσο και επεξεργασμένα δεδομένα[101].

Το 2021 αναπτύχθηκαν νέες λειτουργικότητες και αναρτήθηκε νέο περιεχόμενο στις παρακάτω θεματικές ενότητες της Ε.Β.Δ.ΔΗ.ΣΥ.:

- Στοιχεία Δημοσίων Συμβάσεων- Στατιστικές Απεικονίσεις των ετών 2020 και 2021
- Μητρώο Αναθετουσών Αρχών/Αναθετόντων Φορέων και Χωριστών Επιχειρησιακών Μονάδων
- Νομοθεσία- Ενωσιακό και Εθνικό Δίκαιο Δημοσίων Συμβάσεων (Νομοθετικό και Κανονιστικό πλαίσιο)

Μέσα από τη δημιουργία ενός ενιαίου κεντρικού πληροφοριακού κόμβου για τις δημόσιες συμβάσεις παρέχεται η δυνατότητα ελέγχου της εναρμόνισης στην πράξη των διαδικασιών ανάθεσης και υλοποίησης δημοσίων συμβάσεων τόσο με το εθνικό όσο και με το ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο. Διευκολύνεται επίσης η διάδοση καλών πρακτικών στο πλαίσιο υλοποίησης μίας δημόσιας σύμβασης και ο εντοπισμός των σημείων που δυσχεραίνουν την υλοποίηση μιας δημόσιας σύμβασης.

Ειδικότερα όσον αφορά στις αναθέτουσες αρχές και στους αναθέτοντες φορείς, μπορούν μέσα από την Ε.Β.Δ.ΔΗ.ΣΥ. να αντλήσουν πληροφορίες σχετικά με πρότυπα τεύχη διαδικασιών δημοσίων συμβάσεων, λεπτομέρειες ανάθεσης δημοσίων συμβάσεων από άλλους φορείς με συναφές αντικείμενο ή για ένα συγκεκριμένο CPV, καθώς και με τη νομοθεσία και νομολογία σχετική με το είδος της δημόσιας σύμβασης ή για ένα συγκεκριμένο CPV.

Οι οικονομικοί φορείς δύνανται μέσα από την Ε.Β.Δ.ΔΗ.ΣΥ. να πληροφορηθούν σχετικά με διαδικασίες δημοσίων συμβάσεων που βρίσκονται σε εξέλιξη σε μία δεδομένη χρονική στιγμή και αφορούν, για παράδειγμα, σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή συγκεκριμένο CPV και τους χρόνους υλοποίησης μίας δημόσιας σύμβασης από μία συγκεκριμένη αναθέτουσα αρχή ή για ένα συγκεκριμένο CPV ανάλογα με τη διαδικασία που ακολουθείται.

[101] Ειδικότερα, μέσα από ένα σύστημα αλγορίθμων που χρησιμοποιεί τα μεταδεδομένα του Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. - ανάλογα με τα ειδικά χαρακτηριστικά της κάθε προκήρυξης/διακήρυξης, διαφορετικοί αλγόριθμοι ταξινομούν τις εγγραφές - συνθέτονται τα βήματα (προκήρυξη- διακήρυξη- ακύρωση- παράταση- αναβολή κ.ο.κ.) κάθε διαγωνισμού σε μία αλυσίδα. Κάθε μπλοκ της αλυσίδας περιλαμβάνει κωδικοποιημένες όλες τις πληροφορίες του εκάστοτε διαγωνισμού. Τα παραπάνω δεδομένα αξιοποιήθηκαν για την παραγωγή αναφορών και οπτικοποιήσεων.

Οι πολίτες γενικότερα μπορούν να ενημερώνονται για διαδικασίες δημοσίων συμβάσεων που πραγματοποιούνται από συγκεκριμένες αναθέτουσες αρχές ή συγκεκριμένους αναθέτοντες φορείς, για διαδικασίες δημοσίων συμβάσεων που αφορούν συγκεκριμένα CPV, καθώς και για οικονομικούς φορείς που υλοποιούν δημόσιες συμβάσεις.

Μητρώο Αναθετουσών Αρχών/Αναθετόντων Φορέων και Χωριστών Επιχειρησιακών Μονάδων

Το Μητρώο Αναθετουσών Αρχών/Αναθετόντων Φορέων αποτελεί μέρος της Ε.Β.Δ.ΔΗ.ΣΥ. και υλοποιήθηκε στο πλαίσιο σχετικής δράσης που προβλεπόταν στην Εθνική Στρατηγική Δημοσίων Συμβάσεων 2016-2020. Το Μητρώο συνδυάζει στοιχεία που αντλήθηκαν από τα πληροφοριακά Συστήματα Δι@ύγεια και Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ., τα αρχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.) και του Υπουργείου Εσωτερικών. Ο κατάλογος επικαιροποιείται και συμπληρώνεται με στοιχεία από τους ίδιους τους φορείς, καθώς και με τα στοιχεία των ανεξάρτητων επιχειρησιακών μονάδων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης.

Κατάλογος Αποκλεισθέντων Οικονομικών Φορέων

Η τήρηση του μητρώου αποκλεισθέντων οικονομικών φορέων στην Ε.Β.Δ.ΔΗ.ΣΥ., προϋποθέτει την έκδοση του Π.Δ. της παρ.2 του άρθρου 74 του ν.4412/2016, όπως ισχύει και στη συνέχεια την έναρξη της λειτουργίας του με την Κ.Υ.Α. της παρ. 4 του ίδιου άρθρου. Με την έκδοση των ανωτέρω θα καθοριστούν οι αναλυτικές πληροφορίες που θα καταχωρίζονται, οι υποχρεώσεις των αρμόδιων και κάθε άλλο θέμα ή λεπτομέρεια σχετικά με τη διαδικασία σύστασης και λειτουργίας των μητρώων.

Νομοθεσία - Ενωσιακό και Εθνικό Δίκαιο Δημοσίων Συμβάσεων (Νομοθετικό και Κανονιστικό πλαίσιο)

Στις αρμοδιότητες της Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., συμπεριλαμβάνονταν η συλλογή και η δημοσίευση πληροφοριών σχετικά με το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο των δημοσίων συμβάσεων και η τήρηση τους στην Ε.Β.Δ.ΔΗ.ΣΥ.. Μέσα από τον «Πίνακα Παρακολούθησης Νομοθεσίας Δημοσίων Συμβάσεων» παρέχεται η δυνατότητα χρήσης εργαλείων αναζήτησης και φιλτραρίσματος των σχετικών νομοθετημάτων.

Ανάπτυξη καταλόγου αποφάσεων για τη διαπίστωση επάρκειας επανορθωτικών μέτρων

Η Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ. σχεδίασε και ανέπτυξε, για εσωτερική χρήση, μόνο από τους διαπιστευμένους χρήστες της, εφαρμογή αποδελτίωσης των αποφάσεων που εκδίδονται για τη

διαπίστωση της επάρκειας ή μη των επανορθωτικών μέτρων που λαμβάνουν οι υποψήφιοι ανάδοχοι για απόδειξη της αξιοπιστίας τους, παρότι συντρέχει σχετικός λόγος αποκλεισμού, σύμφωνα με την πρόβλεψη του άρθρου 73, παρ. 7 του ν.4412/2016, όπως ισχύει.

Ενημέρωση του Επιγραμμικού Αποθετηρίου Πιστοποιητικών eCertis

Το eCertis είναι ένα σύστημα πληροφοριών που συντελεί στον έλεγχο των διαφόρων πιστοποιητικών που απαιτούνται για τις δημόσιες συμβάσεις στο σύνολο της Ε.Ε.. Είναι ουσιαστικά ένα εργαλείο αναφοράς και όχι υπηρεσία παροχής νομικών συμβουλών, καθώς δεν υπάρχει εγγύηση ότι οι πληροφορίες που προκύπτουν από μια αναζήτηση αναγνωρίζονται ως έγκυρες από μια αναθέτουσα αρχή. Είναι απλώς ένα μέσο πληροφόρησης, μία λίστα-οδηγός που βοηθά στην αναγνώριση των πιστοποιητικών και των βεβαιώσεων που συνήθως ζητούνται στο πλαίσιο των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων στα διάφορα κράτη-μέλη, και στον έλεγχο της γνησιότητάς τους. Επιπλέον, περιλαμβάνει μία αντιστοίχιση αυτών των εγγράφων ή/και πιστοποιητικών όσον αφορά στον αρμόδιο φορέα έκδοσής τους καθώς και στην ισοδυναμία/ισοτιμία τους με αντίστοιχα έγγραφα/πιστοποιητικά άλλων κρατών-μελών της Ε.Ε.[102].Την αποκλειστική ευθύνη διαχείρισης και επέκτασης του πληροφοριακού συστήματος έχει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ενώ τα κράτη-μέλη είναι υπεύθυνα για την προσθήκη/ενημέρωση των σχετικών πληροφοριών στην ηλεκτρονική πλατφόρμα και την επικαιροποίηση αυτών.

4.1.7.2 Ανεξάρτητη Αρχή Προδικαστικών Προσφυγών

Με το ν.4412/2016 συστάθηκε η Αρχή Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών (Α.Ε.Π.Π.). Σκοπός αυτής της νομοθετικής μεταρρύθμισης ήταν η δημιουργία ενός εξειδικευμένου και ανεξάρτητου οργάνου, ώστε να παρέχεται ταχεία και αποτελεσματική προστασία στο στάδιο πριν τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων. Έργο της Αρχής ήταν η επίλυση των διαφορών που αναφύονται κατά το στάδιο που προηγείται της σύναψης δημοσίων συμβάσεων προμηθειών, υπηρεσιών και έργων, καθώς και των διαφορών που προκύπτουν από τη διαδικασία ανάθεσης συμφωνιών πλαίσιο, συμβάσεων παραχώρησης και δυναμικών συστημάτων αγορών οικονομικού αντικειμένου άνω των εξήντα χιλιάδων ευρώ (60.000€), μη συμπεριλαμβανομένου του Φ.Π.Α.. Η διεξαγωγή των διαδικασιών ενώπιόν της διενεργούνταν κατά κανόνα ηλεκτρονικά.

[102] Έκθεση πεπραγμένων για την περίοδο 2021 - Μάρτιος 2022, Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ. 2022

Με τη σύσταση της Α.Ε.Π.Π. οι αμφιβολίες και οι αμφισβητήσεις που είχαν δημιουργηθεί με το προηγούμενο καθεστώς εξαλείφθηκαν και με τη θέσπισή της ως όργανο εξέτασης της σχετικής ενδικοφανούς προσφυγής, εδραιώθηκε η απαρέγκλιτη εφαρμογή των αρχών της διαφάνειας, της αμεροληψίας και της προστασίας του υγιούς ανταγωνισμού κατά το στάδιο που προηγείται της σύναψης δημόσιας σύμβασης.

4.1.7.3 Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων

Με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας των δύο Αρχών που προαναφέραμε, καθώς και για την ενίσχυση της αποτελεσματικότερης άσκησης του ελέγχου της εφαρμογής του εθνικού και ενωσιακού δικαίου των δημοσίων συμβάσεων από τις αναθέτουσες αρχές, συμπεριλαμβανομένης της εξέτασης των προσφυγών που ασκούνται πριν από τη σύναψη των δημοσίων συμβάσεων, αποφασίστηκε η ενοποίηση τους σε μια ενιαία ανεξάρτητη αρχή για το σύνολο των δημοσίων συμβάσεων.

Η συγκρότηση, λοιπόν, της Ενιαίας Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Α.ΔΗ.ΣΥ.) προέκυψε από τη συγχώνευση της Ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων και της Αρχής Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών.

Η διασφάλιση της λειτουργικής και οικονομικής ανεξαρτησίας της, η ρύθμιση της λειτουργίας και της οργάνωσής της, καθώς και η ρύθμιση όλων των παρεμπιπτόντων ζητημάτων που προκύπτουν από τη συγχώνευση των δύο ανεξάρτητων διοικητικών αρχών με αρμοδιότητες στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, αποτελούν αντικείμενο του ν.4912/2022[103].

4.1.7.3.1 Αρμοδιότητες Ε.Α.ΔΗ.ΣΥ.

Αντικείμενο της Ε.Α.ΔΗ.ΣΥ. είναι:

α) η ανάπτυξη και προαγωγή της εθνικής στρατηγικής, πολιτικής και δράσης στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, η διασφάλιση της διαφάνειας, αποτελεσματικότητας, συνοχής και εναρμόνιση των διαδικασιών ανάθεσης και εκτέλεσης των δημοσίων συμβάσεων προς το εθνικό και ενωσιακό δίκαιο, η διαρκής βελτίωση του νομικού πλαισίου των δημοσίων συμβάσεων και η τήρησή του από τα δημόσια όργανα και τις αναθέτουσες αρχές,

[103] Ν.4912/22 (ΦΕΚ 59/τ. Α΄/17-3-2022): Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων και άλλες διατάξεις του Υπουργείου Δικαιοσύνης.

β) η επίλυση των διαφορών που ανακύπτουν κατά το στάδιο που προηγείται της σύναψης των συμβάσεων δημοσίων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών, ύστερα από την άσκηση προδικαστικής προσφυγής.

Ειδικότερα, η Αρχή έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α) Εποπτεύει και συντονίζει τη δράση των φορέων της κεντρικής διοίκησης του ν.4270/2014 στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων και μπορεί να συμμετέχει σε συλλογικά κυβερνητικά όργανα με αρμοδιότητα επί των δημοσίων συμβάσεων.

β) Προάγει την εθνική στρατηγική στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων και μεριμνά για την τήρηση των κανόνων και αρχών της ευρωπαϊκής και εθνικής νομοθεσίας περί δημοσίων συμβάσεων.

γ) Γνωμοδοτεί για τη νομιμότητα κάθε διάταξης σχεδίου νόμου ή κανονιστικής πράξης που αφορά στις δημόσιες συμβάσεις. Τα αρμόδια όργανα οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τη γνώμη της Αρχής.

δ) Εκδίδει και αναρτά στην ιστοσελίδα της κανονισμούς για ειδικότερα τεχνικά ή λεπτομερειακά θέματα σχετικά με ζητήματα δημοσίων συμβάσεων που αφορούν ιδίως στην ερμηνεία της σχετικής εθνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας, λαμβανομένης υπόψη της εθνικής νομολογίας και της νομολογίας του Δικαστηρίου της Ε.Ε., παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες προς τους αρμόδιους δημόσιους φορείς και τις αναθέτουσες αρχές με το ανωτέρω περιεχόμενο και εισηγείται στους αρμόδιους Υπουργούς την έκδοση σχετικών εγκυκλίων.

ε) Εκδίδει πρότυπα τεύχη δημοπράτησης και σχέδια συμβάσεων μετά από διαβούλευση με τους κατά περίπτωση αρμόδιους δημόσιους φορείς. Η Αρχή διαμορφώνει, επίσης, κανόνες για την τυποποίηση των τεχνικών προδιαγραφών σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς και ελέγχει την εναρμόνιση αυτών με τις γενικές αρχές του εθνικού και ευρωπαϊκού δικαίου.

στ) Παρακολουθεί και αξιολογεί την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δράσεων των δημόσιων φορέων στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, συμπεριλαμβανομένων των συναρμόδιων Υπουργείων, των αρμόδιων διοικητικών οργάνων άσκησης ελέγχου και εποπτείας, καθώς και των αναθετουσών αρχών, στο πλαίσιο του ισχύοντος εθνικού και ευρωπαϊκού νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου περί ανάθεσης δημοσίων συμβάσεων.

ζ) Ασκεί δειγματοληπτικούς ελέγχους, αναζητώντας αυτεπαγγέλτως πληροφορίες και στοιχεία σχετικά με τις εν εξελίξει διαδικασίες προκήρυξης, ανάθεσης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων από τις αναθέτουσες αρχές και τους εμπλεκόμενους δημόσιους

και ιδιωτικούς φορείς και καλεί σε ακρόαση τους εκπροσώπους τους για την παροχή πληροφοριών και στοιχείων. Τα αρμόδια δημόσια όργανα και οι αναθέτουσες αρχές οφείλουν να συνεργάζονται με την Αρχή, να παρέχουν σε αυτή κάθε αναγκαία σχετική πληροφορία και να συμμορφώνονται προς τις υποδείξεις της.

η) Εποπτεύει και αξιολογεί τα, κατά περίπτωση, αρμόδια ελεγκτικά διοικητικά όργανα στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων ως προς την άσκηση των καθηκόντων τους σύμφωνα με το ισχύον εθνικό και ευρωπαϊκό νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο και τις κατευθυντήριες οδηγίες της Αρχής.

θ) Μπορεί να υποβάλει παρατηρήσεις για θέματα δημοσίων συμβάσεων, ιδίως δε για την ερμηνεία του δικαίου των δημοσίων συμβάσεων, είτε γραπτά είτε προφορικά με δική της πρωτοβουλία ή ύστερα από αίτημα των αρμόδιων δικαστηρίων σε δίκες που διεξάγονται ενώπιόν τους.

ι) Επικουρεί το Ελεγκτικό Συνέδριο κατά την άσκηση της δικαιοδοσίας του επί διαφορών προσυμβατικού ελέγχου, σύμφωνα με όσα προβλέπονται στην παρ. 2 του άρθρου 333 του ν.4700/2020[104].

ια) Τηρεί Εθνική Βάση Δεδομένων Δημοσίων Συμβάσεων, κατά τα ειδικότερα οριζόμενα στον Κανονισμό Λειτουργίας της. Ιδίως:

ιαα) Συλλέγει και δημοσιεύει πληροφορίες σχετικά με το νομοθετικό και το κανονιστικό πλαίσιο των δημοσίων συμβάσεων και τη συναφή νομολογία των εθνικών και ευρωπαϊκών δικαστηρίων,

ιαβ) παρακολουθεί και αξιολογεί τη συλλογή, επεξεργασία και δημοσίευση στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. δεδομένων στοιχείων από τις αναθέτουσες αρχές και τους αρμόδιους δημόσιους φορείς, σύμφωνα με το άρθρο 11 του ν.4013/2011, όπως ισχύει.

ιβ) Παρέχει συμβουλές στις αναθέτουσες αρχές, με δική της πρωτοβουλία ή ύστερα από αιτήματα των τελευταίων, σχετικά με τη νόμιμη διεξαγωγή των διαδικασιών ανάθεσης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων και την ομοιόμορφη εφαρμογή της εθνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας περί δημοσίων συμβάσεων.

[104] Ν.4700/20 (ΦΕΚ 127/τ. Α΄/29-06-2020 // Ημερομηνία κυκλοφορίας 30/06/2020) : Ενιαίο κείμενο Δικονομίας για το Ελεγκτικό Συνέδριο, ολοκληρωμένο νομοθετικό πλαίσιο για τον προσυμβατικό έλεγχο, τροποποιήσεις στον Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο, διατάξεις για την αποτελεσματική απονομή της δικαιοσύνης και άλλες διατάξεις.

ιγ) Συμμετέχει στα αρμόδια ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα, ως πρωτεύουσα εθνική αρχή επικοινωνίας σχετικά με την ανταλλαγή απόψεων, πληροφοριών και στοιχείων που αφορούν στην εθνική στρατηγική, στο νομικό πλαίσιο και στις διαδικασίες προκήρυξης, ανάθεσης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων. Επίσης, συμμετέχει στην εκπροσώπηση της χώρας σε διεθνείς οργανισμούς και σε συναντήσεις στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων.

ιδ) Εξετάζει τις προδικαστικές προσφυγές που ασκούνται κατά το στάδιο που προηγείται της σύναψης των συμβάσεων δημοσίων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών, σύμφωνα με όσα προβλέπονται στο Τμήμα ΙΙ του Τίτλου 2 του ν.4912/2022.

Στο σημείο αυτό να επισημάνουμε ότι η συγχώνευση των αρχών πραγματοποιήθηκε εντός του πλαισίου του ν.4412/2016, ενώ η επιλογή της ονομασίας της ενιαίας αρχής, Ε.Α.ΔΗ.ΣΥ. σηματοδοτεί την αποκατάσταση του ρόλου της ανεξάρτητης διοικητικής αρχής του ν.4013/2011 ως μόνης αρμόδιας αρχής στα θέματα των δημοσίων συμβάσεων.

4.1.8 Ηλεκτρονικές πλατφόρμες

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες, οι οποίες εμπλέκονται στη διαδικασία των δημοσίων συμβάσεων. Αυτές είναι το Πρόγραμμα ΔΙ@ΥΓΕΙΑ, στο οποίο αναρτώνται όλες οι προβλεπόμενες διοικητικές πράξεις, το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων, μέσω του οποίου διενεργούνται ηλεκτρονικά οι διαγωνιστικές διαδικασίες και το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων, το οποίο αποτελεί μια κεντρική βάση δεδομένων καταχώρισης στοιχείων των δημοσίων συμβάσεων.

4.1.8.1 Το Πρόγραμμα ΔΙ@ΥΓΕΙΑ

Με στόχο την επίτευξη της μέγιστης δημοσιότητας της κυβερνητικής πολιτικής και της διοικητικής δράσης, εισήχθη η υποχρέωση ανάρτησης πράξεων των κυβερνητικών και διοικητικών οργάνων στο Διαδίκτυο. Μέσα από την ευρεία δημοσιότητα και την πρόσβαση στην πληροφορία, που εξασφαλίζουν τα μέσα διαδικτυακής επικοινωνίας, ενισχύονται οι βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν τη διοικητική δράση όπως οι αρχές της νομιμότητας, της λογοδοσίας, της χρηστής και αδιάφθορης διοίκησης, της εξυπηρέτησης και προστασίας του πολίτη, της εγγύτερης και πλησιέστερης προς τον πολίτη διοίκησης.

Η θέσπιση με το ν.3861/2010[105] της υποχρέωσης ανάρτησης στο διαδίκτυο των αποφάσεων και λοιπών πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων αποτέλεσε μία σημαντική θεσμική καινοτομία, η οποία ικανοποίησε το αίτημα για τη δημιουργία συνθηκών διαφάνειας και δημοσιότητας στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Στόχος των εμπνευστών του προγράμματος Δι@ύγεια ήταν να λειτουργήσει ως η «αιχμή του δόρατος» στην όλη προσπάθεια για τη θεραπεία ή έστω την άμβλυνση παθογενειών, όπως τα κρούσματα διαφθοράς τα οποία και υπονομεύουν τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και εν τέλει του ίδιου του πολιτειακού συστήματος[106]. Πρόκειται για μία καινοτόμο θεσμική πρωτοβουλία, που σηματοδότησε την αλλαγή της πολιτικο - διοικητικής κουλτούρας και τη μετάβαση, όσον αφορά στις σχέσεις κράτους - πολίτη, σε ένα νέο μοντέλο, προσιδιάζον σε αυτό που περιφραστικά αποδίδεται ως «ανθρωποκεντρική» δημόσια διοίκηση.

Το πρόγραμμα Δι@ύγεια ενισχύει την προβλεψιμότητα της διοικητικής δράσης, θωρακίζει τη διαφάνεια στο δημόσιο βίο και, με βάση το τρίπτυχο υπευθυνότητα-ευθύνη-λογοδοσία των διοικητικών οργάνων, προωθεί τη συμμετοχική δημοκρατία και διασφαλίζει τη συναίνεση των πολιτών. Τέλος, προασπίζονται θεμελιώδη συνταγματικά δικαιώματα, όπως το δικαίωμα στην πληροφόρηση και το δικαίωμα συμμετοχής στην Κοινωνία της Πληροφορίας (άρθρο 5Α παρ. 1 και 2 του Συντάγματος).

Ειδικά για τις μη δημοσιευτέες στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως διοικητικές πράξεις, η ανάρτησή τους στο πρόγραμμα Δι@ύγεια, που ολοκληρώνεται με την αυτόματη απόδοση Αριθμού Διαδικτυακής Ανάρτησης (Α.Δ.Α.)[107], ανάγεται σε όρο εκτελεστότητας αυτών. Βέβαια η υποχρέωση ανάρτησης των πράξεων και αποφάσεων στο διαδίκτυο δεν υποκαθιστά το ισχύον σε κάθε περίπτωση σύστημα δημοσίευσης στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως ή άλλες μορφές δημοσιότητας που προβλέπονται από τη νομοθεσία (όπως π.χ. ανάρτηση σε κατάστημα, δημοσίευση στον Τύπο), απλά ενισχύει και συμπληρώνει το υπάρχον σύστημα.

---

[105] Ν. 3861/2010 (ΦΕΚ 112/τ. Α΄/13-7-2010) : Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις.

[106] Έκθεση πολιτικής. Συμπεράσματα και προτάσεις. Καινοτόμο εργαστήρι «Πρόγραμμα Δι@ύγεια: Παρόν και Μέλλον της Διαφάνειας στο Δημόσιο Βίο», Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Δεκέμβριος 2012, http://www.ekdd.gr/ekdda/images/ektheseis_politikis/Policy_Paper_Diavgeia_2.pdf, (ημ/νια πρόσβασης 28-03-22)

[107] Ο Αριθμός Διαδικτυακής Ανάρτησης (Α.Δ.Α.) είναι ένας μοναδικός κωδικός που αποκτά κάθε πράξη μετά την ολοκλήρωση της καταχώρισης της στην εφαρμογή του προγράμματος Δι@ύγεια. Ο κωδικοποιημένος αριθμός παράγεται αλγοριθμικά με βάση την ημερομηνία καταχώρισης, τον φορέα και τον αύξοντα αριθμό πράξης του φορέα, εγγράφεται αυτόματα σε κάθε σελίδα του εγγράφου που αναρτάται και πρέπει αναγράφεται πάνω στο σχέδιο κάθε πράξης χειρόγραφα πριν διεκπεραιωθεί. Είναι η ταυτότητα της κάθε αναρτημένης πράξης και την ακολουθεί εφεξής. Δεν μπορούν να υπάρχουν δύο Α.Δ.Α. για μια πράξη και όταν μια πράξη για κάποιο λόγο ακυρώνεται ο Α.Δ.Α. της παραμένει ανενεργός.

4.1.8.1.1 Πεδίο εφαρμογής Δι@ύγεια

Οι ρυθμίσεις του Κεφαλαίου ΙΑ΄ «Ψηφιακή διαφάνεια - πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ» του ν.4727/2020 εφαρμόζονται σε νόμους, προεδρικά διατάγματα, αποφάσεις και πράξεις που εκδίδουν ο Πρωθυπουργός, το Υπουργικό Συμβούλιο και τα συλλογικά κυβερνητικά όργανα, οι Υπουργοί, Αναπληρωτές Υπουργοί, Υφυπουργοί, Υπηρεσιακοί, Γενικοί και Ειδικοί Γραμματείς, Συντονιστές Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και Εκτελεστικοί Γραμματείς Περιφερειών, τα όργανα διοίκησης νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), οι ανεξάρτητες διοικητικές αρχές, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους, τα όργανα διοίκησης φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα στις περιπτώσεις που αναφέρονται παρακάτω, καθώς και τα όργανα των φορέων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού. Οι ρυθμίσεις του Κεφαλαίου εφαρμόζονται επίσης και σε πράξεις ή αποφάσεις που εκδίδουν όργανα, στα οποία τα αναφερόμενα στην παρούσα όργανα έχουν χορηγήσει εξουσιοδότηση προς υπογραφή ή έχουν μεταβιβάσει αρμοδιότητα, καθώς και οποιοδήποτε όργανο έχει από τον νόμο την αρμοδιότητα έκδοσης πράξεων που υπάγονται στις ρυθμίσεις του νόμου αυτού.[108]

Όσον αφορά στις δημόσιες συμβάσεις, οι διοικητικές πράξεις που αναρτώνται στο Διαδίκτυο είναι:

- οι προϋπολογισμοί, απολογισμοί, ισολογισμοί των φορέων που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του εν λόγω Κεφαλαίου καθώς και οι πράξεις της ανάληψης υποχρέωσης δαπάνης, της απόφασης έγκρισης δαπάνης και της οριστικοποίησης της πληρωμής που περιέχει το ακριβές ποσό που θα πληρωθεί για κάθε επιμέρους δαπάνη τους,
- πράξεις διορισμού μονομελών οργάνων και συγκρότησης συλλογικών οργάνων διοίκησης των φορέων του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ., των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και των φορέων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού, καθώς και οι τροποποιήσεις αυτών,
- το σύνολο των συμβάσεων και των πράξεων που αναφέρονται σε αναπτυξιακούς νόμους, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι πράξεις υπαγωγής επενδύσεων σε διατάξεις αναπτυξιακών νόμων και οι αποφάσεις έναρξης παραγωγικής λειτουργίας επενδύσεων,

[108] Για τους σκοπούς του Κεφαλαίου ΙΑ΄ «Ψηφιακή διαφάνεια- πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ» του ν.4727/2020 (α) ως φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα νοούνται: (αα) τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που ανήκουν στο κράτος ή επιχορηγούνται τακτικώς, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις από κρατικούς πόρους κατά πενήντα τοις εκατό (50%) τουλάχιστον του ετήσιου προϋπολογισμού τους, (αβ) οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί που προβλέπονται στο άρθρο 1 του ν. 3429/2005 (Α' 314), (β) ως φορείς των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού νοούνται τα αιρετά όργανα των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού και τα νομικά πρόσωπα και οι επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α.

- περιλήψεις διακηρύξεων, αποφάσεις και πράξεις κατακύρωσης και ανάθεσης δημοσίων συμβάσεων έργων, προμηθειών, υπηρεσιών και μελετών του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ., φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και φορέων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού.

Από την υποχρέωση πρωτογενούς ανάρτησης εξαιρούνται τα έγγραφα και τα στοιχεία δημοσίων συμβάσεων που καταχωρίζονται υποχρεωτικά στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ., καθώς τα στοιχεία αυτά αντλούνται αυτομάτως από το Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ..

4.1.8.1.2 Υποχρεώσεις ανάρτησης στο Διαδίκτυο

Οι πράξεις που αναφέρθηκαν παραπάνω αναρτώνται αμελλητί στο Διαδίκτυο με μέριμνα του οργάνου που τις εξέδωσε στους κατά περίπτωση οικείους δικτυακούς τόπους που διατηρούν οι οργανισμοί στους οποίους υπηρετούν. Αναρτώνται δηλαδή χωρίς υπαίτια καθυστέρηση, ώστε να εκπληρώνονται οι σκοποί του νόμου για έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση των πολιτών, διαφάνεια και αποτελεσματικό έλεγχο της διοικητικής δράσης. Η διαδικτυακή δημοσιότητα και η ανά φορέα ανάρτηση πραγματοποιείται με τρόπο ώστε να είναι δυνατή η αναζήτηση πληροφοριών και να είναι ευχερώς προσβάσιμα στον μέσο πολίτη.

Καίριας σημασίας για την επίτευξη του στόχου του προγράμματος, αποτελεί η τέλεση πειθαρχικού παραπτώματος για το όργανο που την εξέδωσε ή για τον υπάλληλο που έχει την ευθύνη για την ανάρτηση, σε περίπτωση μη ανάρτησης ή μη έγκαιρης ανάρτησης των προαναφερόμενων πράξεων στο Διαδίκτυο[109]. Οι ανωτέρω πράξεις αναρτώνται στο Διαδίκτυο και ισχύουν από την ανάρτησή τους στον δικτυακό τόπο «Δι@ύγεια».

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η εύρυθμη και διαφανής λειτουργία της διοίκησης αλλά και να ικανοποιούνται οι αρχές της ασφάλειας δικαίου και της προστασίας της εμπιστοσύνης των διοικούμενων το αναρτημένο στο διαδίκτυο έγγραφο, εκτός όσων δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης, υπερισχύει έναντι όλων των λοιπών εκδόσεων της πράξης, ιδίως σε περίπτωση που το δημοσιευμένο με άλλο τρόπο ή/και από το κείμενο της πράξης που εκδόθηκε διαφέρει από αυτό που αναρτήθηκε. Εάν υπάρχει διαφορά μεταξύ του κειμένου που αναρτήθηκε και του κειμένου της πράξης, ισχύει το αναρτημένο. Με ευθύνη του προσώπου ή οργάνου που έχει εκδώσει την πράξη γίνονται αμελλητί οι αναγκαίες διορθώσεις στο κείμενο που έχει αναρτηθεί στον δικτυακό τόπο.

[109] Βλ. παρ. 4 του άρθρου 3 του ν.4057/2012 (ΦΕΚ 54/τ. Α΄/14-3-2012): Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.

Οι αναρτημένες πράξεις ενισχύθηκαν θεσμικά[110] με την ψήφιση του ν.4210/2013[111] καθώς κάθε πράξη, εκτός από όσες δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης, αποκτά ισχύ μόνο μέσω της ανάρτησής της στο Δι@ύγεια, δηλαδή οι αναρτητέες πράξεις όχι απλώς δεν εκτελούνται, αλλά δεν έχουν νομική ισχύ ούτε παράγουν έννομα αποτελέσματα εάν δεν είναι αναρτημένες στο Διαδίκτυο[112]. Οι πράξεις που οφείλουν να αναρτηθούν στο Διαδίκτυο και δεν προβλέπεται από τον νόμο δημοσίευσή τους κατά οποιονδήποτε άλλο τρόπο, δεν εκτελούνται εάν δεν έχει προηγηθεί η ανάρτησή τους[113]. Με τον τρόπο αυτό ενδυναμώθηκε ο θεσμός και απετράπη κάθε είδος καταστρατήγησής του[114].

Οι πράξεις που είναι αναρτημένες στο Διαδίκτυο, γίνονται υποχρεωτικά αποδεκτές από όλους τους φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, καθώς και από φυσικά ή νομικά πρόσωπα ή νομικές οντότητες:

α) ως ηλεκτρονικά έγγραφα διακινούμενα με χρήση Τ.Π.Ε., με ισχύ πρωτότυπου εγγράφου,

β) ως έντυπα έγγραφα χωρίς περαιτέρω διατυπώσεις ή διαδικασία επικύρωσης και με ισχύ αντιγράφου.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, με την ολοκλήρωση της ανάρτησης, κάθε πράξη υπογράφεται ψηφιακά από το σύστημα Δι@ύγεια και αποκτά έναν μοναδικό Α.Δ.Α., ο οποίος πλέον αποτελεί την ταυτότητα κάθε αναρτημένης πράξης, την πιστοποιεί και την ακολουθεί εφεξής. Αρκεί η επίκληση του Α.Δ.Α. για την αυτεπάγγελτη αναζήτηση των αναρτημένων

---

[110] Βλ. άρθρο 23 ν.4210/2013 (ΦΕΚ 254/τ. Α΄/21-11-2013): Ρυθμίσεις Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις.

[111] Βλ. τη με αριθμ. πρωτ. ΥΑΠ/Φ.40/3404/02-06-2014 (ΑΔΑ ΒΙΥΚΧ-3ΦΔ) εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

[112] Ως επίρρωση της σημασίας ανάρτησης μιας διοικητικής πράξης στο Δι@ύγεια αναφέρεται ότι σύμφωνα με την παρ.3 του άρθρου 8 του ν.4325/2015(ΦΕΚ 47/τ. Α΄/11-05-2015): Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης - Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις, «Οι συμβάσεις μίσθωσης έργου που συνάπτουν οι φορείς στο πλαίσιο επιχειρησιακών προγραμμάτων του Ε.Σ.Π.Α. ή στο πλαίσιο άλλων ενωσιακών ή διεθνών προγραμμάτων, αναρτώνται υποχρεωτικά στο πρόγραμμα «Διαύγεια». Σε περίπτωση σύναψης συμβάσεων κατά παράβαση των ως άνω διατάξεων, το συμβατικό ποσό της αμοιβής καταλογίζεται αλληλεγγύως και εις ολόκληρον στον λαβόντα και στο φυσικό πρόσωπο που υπογράφει τη σύμβαση για λογαριασμό της διοίκησης, κατ' ανάλογη εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 15 του άρθρου 21 του ν. 2190/1994, όπως ισχύει.».

[113] Προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση προς την υποχρέωση ανάρτησης στο διαδίκτυο ακόμα και των πράξεων που δε δημοσιεύονται με οποιονδήποτε άλλο τρόπο, η ανάρτηση ανάγεται σε όρο εκτέλεσης της πράξης. Προκειμένου όμως να μην περιοριστούν τα δικαιώματα των ατόμων και κυρίως το δικαίωμα έννομης προστασίας (παρ. 1 του αρ. 20 του Συντάγματος) προβλέπεται ότι αυτό δε θίγει τις δικονομικές διατάξεις για την άσκηση ενδίκων μέσων και βοηθημάτων π.χ. προθεσμίες άσκησης κ.α..

[114] Βλ. Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου « Ρυθμίσεις Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», σ. 1.

πράξεων τόσο κατά τη διεκπεραίωση υποθέσεων των διοικούμενων όσο και κατά την επικοινωνία μεταξύ φορέων[115].

Με τη θεσμική αυτή ενίσχυση, διασφαλίζεται το συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμα των πολιτών στην πληροφόρηση[116] για ζητήματα ενδιαφέροντός τους. Ταυτόχρονα, ενισχύεται και η λογοδοσία του συνόλου των φορέων δημόσιας εξουσίας για τον τρόπο δράσης τους απέναντι στους διοικούμενους. Έτσι, κατοχυρώνεται και το δικαίωμα κάθε πολίτη να συμμετέχει στα κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά δρώμενα της χώρας[117], αλλά και το δικαίωμα συμμετοχής στην Κοινωνία της Πληροφορίας (Κτιστάκη, 2014, σ.114)[118].

4.1.8.1.3 Προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και απόρρητα

Η ανάρτηση των πράξεων στο Διαδίκτυο (Παναγοπούλου - Κουτνατζή, 2012, σ.σ. 675-699) και η οργάνωση της αναζήτησης πληροφοριών πραγματοποιείται με την επιφύλαξη των εθνικών και ενωσιακών κανόνων για την προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα[119]. Δεν αναρτώνται πράξεις, στις οποίες περιλαμβάνονται οι ειδικές κατηγορίες δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που αφορούν σε ποινικές καταδίκες και αδικήματα, όπως αυτά ορίζονται στην κείμενη νομοθεσία[120].

Η ανάρτηση στο Διαδίκτυο των πράξεων και η οργάνωση της αναζήτησης πληροφοριών πραγματοποιούνται με την επιφύλαξη των κρατικών απορρήτων όπως προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία, των κανόνων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, καθώς και εταιρικού ή άλλου απορρήτου που προβλέπεται από ειδικότερες διατάξεις.

4.1.8.1.4 Διαδικασία ανάρτησης στο Διαδίκτυο

Σε κάθε Υπουργείο, σε κάθε κεντρική, ειδική ή περιφερειακή δημόσια υπηρεσία, Ν.Π.Δ.Δ., καθώς και στους φορείς των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και

---

[115] Βλ. το με αριθμ. πρωτ. οικ. 10615/20-03-2012 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών και τη με αριθμ. πρωτ. 14625/27-06-2012 (ΑΔΑ Β4ΛΝΧ-Θ1Δ) εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

[116] Βλ. παρ. 1 του άρθρου 5Α του Συντάγματος.

[117] Βλ. παρ. 1 του άρθρου 5 του Συντάγματος.

[118] Βλ. παρ. 2 του άρθρου 5Α του Συντάγματος.

[119] Νόμος 4624/2019: Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, μέτρα εφαρμογής του Κανονισμού (ΕΕ) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας δεδομένων

[120] Ο νέος Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR - 2016/679) της ΕΕ αποτελεί τη μεγαλύτερη αλλαγή στη νομοθεσία περί προστασίας των δεδομένων τα τελευταία 20 χρόνια και έχει άμεση εφαρμογή σε όλα τα κράτη-μέλη από 25/05/2018 χωρίς την προϋπόθεση κρατικής νομοθεσίας.

δευτέρου βαθμού, καθώς και σε κάθε φορέα ή όργανο που είναι υπόχρεοι σε ανάρτηση νόμων, προεδρικών διαταγμάτων και πράξεων στο Διαδίκτυο συγκροτείται ομάδα διοίκησης έργου με αντικείμενο την τεχνική, διαδικαστική και οργανωτική υποστήριξη της ανάρτησης νόμων και πράξεων στο Διαδίκτυο. Στα μέλη των ομάδων αυτών δεν καταβάλλεται αμοιβή ή αποζημίωση.

Η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης είναι αρμόδια για τον επιχειρησιακό συντονισμό και τη διαχείριση της εφαρμογής του Προγράμματος Δι@ύγεια. Η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης είναι αρμόδια για τον τεχνικό σχεδιασμό, την ανάπτυξη, καθώς και τη διαχείριση και την υποστήριξη της παραγωγικής λειτουργίας του.

Σε κάθε φορέα που έχει υποχρέωση ανάρτησης στο Διαδίκτυο δημιουργείται και τηρείται αρχείο των νόμων, προεδρικών διαταγμάτων, πράξεων και αποφάσεων που αναρτώνται, το οποίο είναι προσιτό σε κάθε ενδιαφερόμενο και με ηλεκτρονικά μέσα.

Η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών έχει την ευθύνη της λειτουργίας του κεντρικού δικτυακού τόπου για την ανάρτηση των νόμων και πράξεων, καθώς και της τήρησης κεντρικού αρχείου τους, το οποίο είναι προσιτό σε κάθε ενδιαφερόμενο με ηλεκτρονικά μέσα.

Οι φορείς και τα όργανα που υποχρεούνται σε ανάρτηση των νόμων, προεδρικών διαταγμάτων, πράξεων και αποφάσεων λαμβάνουν όλα τα αναγκαία και κατάλληλα τεχνικά, διαδικαστικά και οργανωτικά μέτρα για να εξασφαλίζεται η προσβασιμότητα, ακεραιότητα και διαθεσιμότητα των κειμένων που αναρτώνται.

Κατά τον σχεδιασμό και τη συντήρηση των δικτυακών τόπων και την ανάρτηση των νόμων και πράξεων, λαμβάνεται πρόνοια ώστε να διασφαλίζεται η τήρηση των απαιτήσεων προσβασιμότητας.

4.1.8.2 Το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων

Με το ν.4155/2013[121] για το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ.) και την έκδοση του σχετικού δευτερογενούς κανονιστικού πλαισίου θεσπίστηκε για πρώτη φορά η ηλεκτρονική διαδικασία διενέργειας διαγωνισμών[122]. Μια σπουδαία

[121] Ν.4155/13 (ΦΕΚ 120/τ. Α΄/29-5-2013): Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων και άλλες διατάξεις.

[122] Βλ. Υ.Α. Π1/2390/16-10-2013 (ΦΕΚ 2677/τ. Β΄/2110-2013) «Τεχνικές λεπτομέρειες και διαδικασίες λειτουργίας του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ.)».

μεταρρύθμιση επιχειρήθηκε, ώστε να εισέλθει ουσιαστικά η χώρα στην ψηφιακή εποχή στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων.

Το Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ., εφεξής το Σύστημα, το οποίο αποτελεί ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα[123] κατά τις διατάξεις των άρθρων 2 παρ. 1 , 36, 37, 38, 258, 259 και 260 του ν.4412/2016, όπως ισχύουν, εγκαταστάθηκε και λειτούργησε αρχικά κεντρικά στη Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης. Με την υπ΄αριθμ. 64233/09-06-2021 Κ.Υ.Α. (ΦΕΚ 2453/τ. Β΄/09-06-2021), με την οποία ρυθμίζονται τεχνικά ζητήματα που αφορούν στην ανάθεση των δημοσίων συμβάσεων προμηθειών και υπηρεσιών με χρήση των επιμέρους εργαλείων και διαδικασιών του Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ., το Ολοκληρωμένο αυτό Πληροφοριακό Σύστημα λειτουργεί πλέον κεντρικά στη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Το Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. περιλαμβάνει όλα τα αναγκαία στοιχεία για τον προγραμματισμό, τη σύναψη και την εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων και συμβάσεων με τη χρήση και εφαρμογή Τ.Π.Ε..

Πρωταρχικός στόχος του Συστήματος ήταν η καθιέρωση ενός περιβάλλοντος σταθερότητας, η απλοποίηση και η τυποποίηση των διαδικασιών για τη συμμετοχή των οικονομικών φορέων στις διαγωνιστικές διαδικασίες. Μέσα από τη χρήση τυποποιημένων προκηρύξεων και συμβάσεων, σκοπός ήταν η εξάλειψη μεγάλων χρονικών καθυστερήσεων στη διενέργεια των διαγωνισμών, κυρίως λόγω της μείωσης των δικαστικών αμφισβητήσεων σχετικά με τους όρους διαγωνισμών, καθώς αυτοί τίθενται από πρότυπα.

Το Σύστημα, υποστηρίζει τη διενέργεια όλων των διαγωνιστικών διαδικασιών του Δημοσίου με ηλεκτρονικό τρόπο. Ο εκσυγχρονισμός των διαδικασιών ανάθεσης των δημοσίων συμβάσεων, επέφερε σημαντικές αλλαγές τόσο όσον αφορά στις απαιτούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις, όσο και στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης της διοίκησης εν γένει, επηρεάζοντας κατά συνέπεια το σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων, ήτοι τους φορείς το δημοσίου και τους προμηθευτές.

---

[123] Το Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. αποτελεί ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα κατά τις διατάξεις των άρθρων 2 παρ. 1, 36, 37, 38, 258, 259 και 260 του ν.4412/2016, όπως ισχύουν. Το Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. συμμορφώνεται με: α) τις απαιτήσεις του Παραρτήματος IV του Προσαρτήματος Α' του ν.4412/ 2016 και β) τους κανόνες του άρθρου 36 και των άρθρων 22, περί κανόνων που εφαρμόζονται στις επικοινωνίες, και 37 του ν.4412/2016 περί πολιτικής ασφάλειας του Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ.. Πέραν των ανωτέρω το Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. τηρεί όσα ορίζονται: α) στον ν.4727/2020 (Α' 184), β) στο Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΠΗΔ), το οποίο κυρώθηκε με την υπό στοιχεία ΥΑΠ/Φ.40.4/1/989/2012 απόφαση του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Β' 1301), γ) στο π.δ. 25/2014 (Α' 44), περί ηλεκτρονικού αρχείου και ψηφιοποίησης εγγράφων, με την επιφύλαξη της παρ. 3 του άρθρου 106 του ν.4727/2020 (Α' 184) και δ) στον Κανονισμό (Ε.Ε.) 2016/679 της 27ης Απριλίου 2016 για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και για την ελεύθερη κυκλοφορία των δεδομένων αυτών και την κατάργηση της οδηγίας 95/46/ ΕΚ (Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων).

Μέσα από την πλατφόρμα του Συστήματος διενεργείται με ηλεκτρονικό τρόπο όλη η διαγωνιστική διαδικασία για τη σύναψη μιας δημόσιας σύμβασης. Η κατάρτιση και δημοσίευση της διακήρυξης, η υποβολή των προσφορών από τους υποψήφιους αναδόχους, η αξιολόγησή τους, καθώς και η κατάρτιση και σύναψη της σύμβασης του διαγωνισμού. Επίσης μέσω του Συστήματος δίνεται η δυνατότητα παρακολούθησης της εκτέλεσης της σύμβασης, καθώς υπάρχουν διαδικασίες ηλεκτρονικής παραγγελίας, ηλεκτρονικής τιμολόγησης και ηλεκτρονικής πληρωμής.

4.1.8.2.1 Διαχείριση και δομή Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ.

Το Σύστημα αποτελείται από ένα σύνολο διακριτών υποσυστημάτων ή/και λειτουργιών και περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο τα παρακάτω:

- Διαδικτυακή Πύλη «Προμηθεύς», η οποία αποτελεί τον διαδικτυακό ιστότοπο, προσβάσιμο στη διαδικτυακή διεύθυνση www.promitheus.gov.gr και www.eprocurement.gov.gr που λειτουργεί ως κομβικό σημείο πληροφόρησης και πρόσβασης σε υπηρεσίες και υποσυστήματα του Συστήματος όσον αφορά στους εμπλεκόμενους στις δημόσιες συμβάσεις φορείς, ιδίως τις αναθέτουσες αρχές/τους αναθέτοντες φορείς, τους οικονομικούς φορείς καθώς και το ενδιαφερόμενο κοινό.
- Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων - Προμήθειες και Υπηρεσίες για τις διαγωνιστικές διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων προμηθειών και υπηρεσιών καθώς και για τις σχετικές διαδικασίες διαχείρισης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων και συμβάσεων, εφεξής το «Υποσύστημα».
- Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων - Δημόσια Έργα για τις διαγωνιστικές διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων έργων, μελετών και παροχής τεχνικών και λοιπών συναφών επιστημονικών υπηρεσιών.
- Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων των άρθρων 38 και 260 του ν.4412/2016, όπως ισχύουν.
- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες διαχείρισης του Ευρωπαϊκού Ενιαίου Εγγράφου Σύμβασης (Ε.Ε.Ε.Σ.) και των αποδεικτικών στοιχείων των λόγων αποκλεισμού και κριτηρίων επιλογής δημοσίων συμβάσεων.
- Προκαταρκτικές Διαβουλεύσεις δημοσίων συμβάσεων και συμβάσεων με την αγορά σύμφωνα με τα άρθρα 46,47, 278 και 279 του ν.4412/2016, όπως ισχύουν.
- Επιχειρηματική Ευφυΐα και Επιτελική Πληροφόρηση.
- Ασύγχρονη Τηλεκπαίδευση.

- Προγραμματισμό δημοσίων συμβάσεων σύμφωνα με το άρθρο 41 του ν.4412/2016, όπως ισχύει.
- Εθνικό Μητρώο Οικονομικών Φορέων Προμήθειας Αγαθών και Παροχής Υπηρεσιών του άρθρου 36 παρ.7 του ν.4412/2016, όπως ισχύει.

Διαχειριστής του Συστήματος, πλην του υποσυστήματος Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. που αφορά στην ανάθεση και εκτέλεση των δημοσίων συμβάσεων έργων, μελετών και παροχής τεχνικών και λοιπών συναφών επιστημονικών υπηρεσιών, είναι η Διεύθυνση Διαχείρισης, Ανάπτυξης και Υποστήριξης Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ., εφεξής «Διαχειριστής», της Γενικής Διεύθυνσης Υποδομών Πληροφορικής και Επικοινωνιών Δημόσιας Διοίκησης της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

4.1.8.2.2 Δικαιώματα χρήσης, τρόπος πρόσβασης και διαδικασία εγγραφής Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. Προμήθειες και Υπηρεσίες

Το Υποσύστημα, εφαρμόζοντας συγκεκριμένη πολιτική ασφάλειας και κατάλληλες τεχνικές ασφάλειας διαχείρισης των δεδομένων, υποστηρίζει διαβαθμισμένη πρόσβαση με την απόδοση διαφορετικών δικαιωμάτων χρήσης στις αντίστοιχες κατηγορίες χρηστών από τον Διαχειριστή του Υποσυστήματος, ως εξής:

- *Απλοί χρήστες*: η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ιδιώτες, επιχειρήσεις, οικονομικούς και άλλους φορείς που επιθυμούν να έχουν πρόσβαση αποκλειστικά και μόνο στις ελεύθερα προσβάσιμες ιστοσελίδες της Διαδικτυακής Πύλης. Η πρόσβαση τους στο Υποσύστημα δεν απαιτεί ειδικές διαδικασίες εγγραφής, ταυτοποίησης και αναγνώρισής τους.
- *Πιστοποιημένοι χρήστες αναθετουσών αρχών, αναθετόντων φορέων και φορέων του δημοσίου*: η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει φυσικά πρόσωπα και νομικά πρόσωπα που πραγματοποιούν ηλεκτρονικές διαδικασίες σύναψης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων μέσω του Υποσυστήματος, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους (ενδεικτικά αναφέρονται Χειριστές Διαγωνιστικών Διαδικασιών, Γνωμοδοτικά Όργανα, Αποφαινόμενα Όργανα), ανάλογα με τα δικαιώματα πρόσβασης που έχουν αιτηθεί και τους έχουν αποδοθεί από τον Διαχειριστή του Υποσυστήματος καθώς και τον σχετικό Κανονισμό Ασφάλειας του.
- *Πιστοποιημένοι οικονομικοί φορείς και πιστοποιημένοι χρήστες αυτών*: η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει στελέχη των οικονομικών φορέων που συμμετέχουν σε

ηλεκτρονικές διαδικασίες σχετικά με τις δημόσιες συμβάσεις μέσω του Υποσυστήματος, ανάλογα με τα δικαιώματα πρόσβασης που έχουν αιτηθεί και τους έχουν αποδοθεί από τον Διαχειριστή του Υποσυστήματος, καθώς και τον σχετικό Κανονισμό Ασφάλειας του. Οι χρήστες αυτοί έχουν διαβαθμισμένη πρόσβαση σε στοιχεία και λειτουργίες του Υποσυστήματος που τους αφορούν σχετικά με τις διαδικασίες σύναψης και εκτέλεσης των δημοσίων συμβάσεων στις οποίες και συμμετέχουν ανάλογα με το στάδιο της διαδικασίας. Κάθε οικονομικός φορέας έχει μέσω των χρηστών του πρόσβαση μόνο στα δικά του στοιχεία και στα στοιχεία των ηλεκτρονικών διαδικασιών σύναψης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων που συμμετέχει.

- *Πιστοποιημένοι Διαχειριστές Υποσυστήματος*: στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται στελέχη της Διεύθυνσης Διαχείρισης, Ανάπτυξης και Υποστήριξης Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. που έχουν αυξημένα και ανάλογα δικαιώματα πρόσβασης και διαχείρισης στους σχετικούς πόρους και υποδομές καθώς και στις λειτουργικότητες του Υποσυστήματος, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα και με τον σχετικό Κανονισμό Ασφάλειας του.

Ο Διαχειριστής ταυτοποιεί τους χρήστες των φορέων μέσω του Προγράμματος Δι@ύγεια και αποδίδει σε αυτούς τα απαραίτητα διαπιστευτήρια και δικαιώματα πρόσβασης και χρήσης του Υποσυστήματος, σε συνέχεια σχετικής αίτησης του φορέα. Στην περίπτωση αναθετουσών αρχών και αναθετόντων φορέων που δεν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του ν.4727/2020 και ως εκ τούτου δε διαθέτουν κωδικούς πρόσβασης στο Πρόγραμμα Δι@ύγεια, ο Διαχειριστής ταυτοποιεί τους χρήστες αυτών σε συνέχεια διαδικασίας ταυτοποίησης φυσικού προσώπου κατά την οποία παρέχονται όλα τα αναγκαία στοιχεία ταυτοποίησης.

Οι οικονομικοί φορείς που διαθέτουν Ελληνικό Αριθμό Φορολογικού Μητρώου (Α.Φ.Μ.) ως ατομικές επιχειρήσεις ή νομικά πρόσωπα ταυτοποιούνται με χρήση της υπηρεσίας αυθεντικοποίησης χρηστών σε πληροφοριακό σύστημα τρίτου φορέα[124] και των κωδικών-διαπιστευτηρίων της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης που αυτοί κατέχουν.

Οι οικονομικοί φορείς των κρατών-μελών της Ε.Ε., οι οποίοι δε διαθέτουν ελληνικό Α.Φ.Μ., δύνανται να αιτούνται την εγγραφή τους συμπληρώνοντας στοιχεία ταυτοποίησης σε σχετική ηλεκτρονική φόρμα του Υποσυστήματος μέσω της Διαδικτυακής Πύλης, και ιδίως τον

[124] Βάσει της Υπουργικής Απόφασης με αριθμ. 3981/ΕΞ2020/20 (ΦΕΚ 762/τ. Β΄/10-03-2020): Παροχή Υπηρεσίας Αυθεντικοποίησης Χρηστών oAuth2.0 σε Πληροφοριακά Συστήματα τρίτων Φορέων.

αντίστοιχο Α.Φ.Μ. (V.A.T. Identification Number), ο οποίος στη συνέχεια δύναται να ταυτοποιηθεί από τον Διαχειριστή του Υποσυστήματος μέσω της σχετικής ηλεκτρονικής υπηρεσίας VIES V.A.T. number validation της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Οι οικονομικοί φορείς που δεν εντάσσονται στα προηγούμενα δύο εδάφια, αιτούνται την εγγραφή τους και ταυτοποιούνται από τον Διαχειριστή του Υποσυστήματος αποστέλλοντας είτε υπεύθυνη δήλωση στην ελληνική ή αγγλική γλώσσα ψηφιακά υπογεγραμμένη, είτε πιστοποιητικό σε μορφή ηλεκτρονικού αρχείου Portable Document Format (PDF) μεταφρασμένο στην ελληνική ή αγγλική από Μητρώα, όπως αυτά προσδιορίζονται στο Παράρτημα XI του Προσαρτήματος Α΄ του ν.4412/2016, και σύμφωνα με τους προβλεπόμενους όρους στο κράτος-μέλος εγκατάστασης του οικονομικού φορέα, στα οποία να δηλώνεται/αποδεικνύεται η εγγραφή του σε επαγγελματικό ή εμπορικό μητρώο και να αναγράφεται ο Α.Φ.Μ. προς επαλήθευση.

Μετά την ταυτοποίηση του χρήστη, ο Διαχειριστής του Υποσυστήματος, αποδίδει σε αυτόν τα απαραίτητα διαπιστευτήρια και δικαιώματα πρόσβασης και χρήσης του Υποσυστήματος.

4.1.8.2.3 Επικοινωνία και διακίνηση εγγράφων στο Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. - Προμήθειες και Υπηρεσίες

Η διαδικασία επικοινωνίας, ενημέρωσης και διακίνησης εγγράφων πραγματοποιείται αποκλειστικά μέσω του Υποσυστήματος.

Η αποστολή ή κοινοποίηση σχετικών στοιχείων, πραγματοποιείται μέσω της ηλεκτρονικής περιοχής και λειτουργικότητας «Επικοινωνία» της ηλεκτρονικής διαδικασίας δημόσιας σύμβασης.

Η ανάρτηση σχετικών στοιχείων από τις αναθέτουσες αρχές και τους αναθέτοντες φορείς γίνεται στην ηλεκτρονική περιοχή και ειδικότερα στα συνημμένα της ηλεκτρονικής διαδικασίας της σύμβασης.

Η υποβολή σχετικών στοιχείων από τους οικονομικούς φορείς, πραγματοποιείται στην ηλεκτρονική περιοχή και ιδίως στα συνημμένα της σχετικής απάντησης (ενδεικτικά αναφέρονται η προσφορά και η αίτηση συμμετοχής) του οικονομικού φορέα στην ηλεκτρονική διαδικασία. Η απάντηση αποτελεί χωριστή σχετική ηλεκτρονική περιοχή για κάθε οικονομικό φορέα. Ιδίως για τις ηλεκτρονικές διαδικασίες διαγωνισμών και αιτήσεων συμμετοχής, ο σχετικός ηλεκτρονικός χώρος περιλαμβάνει κατά περίπτωση τους (υπό)φακέλους: i) «Δικαιολογητικά Συμμετοχής» ii) «Δικαιολογητικά Συμμετοχής/Τεχνική Προσφορά» iii) «Οικονομική Προσφορά».

Από την 01.09.2021, οι ανωτέρω ηλεκτρονικές περιοχές συνιστούν τον ηλεκτρονικό τόπο τήρησης του Φακέλου Δημόσιας Σύμβασης, σύμφωνα με την παρ.2 του άρθρου 45 του ν.4412/2016, όπως ισχύει.

Τα σχετικά στοιχεία αποστολής, κοινοποίησης, υποβολής ή ανάρτησης που αποτυπώνονται στις αντίστοιχες οθόνες της διεπαφής του χρήστη, και ειδικότερα ο καταγεγραμμένος χρόνος αυτών, αποτελούν απόδειξη επικοινωνίας και διακίνησης εγγράφων μέσω του Υποσυστήματος[125]. Ειδικότερα η κοινοποίηση πραγματοποιείται μέσω της λειτουργικότητας «Επικοινωνία» της ηλεκτρονικής διαδικασίας δημόσιας σύμβασης. Η επιτυχής αποστολή μηνύματος μέσω της λειτουργικότητας «Επικοινωνία» λογίζεται και ως επιτυχής παραλαβή του από τον αποδέκτη.

Επισημαίνεται ότι οι χρήστες των φορέων υποβάλλουν ή/και αναρτούν μέσω του Υποσυστήματος τα κατά περίπτωση έγγραφα με εγκεκριμένη ηλεκτρονική υπογραφή.

4.1.8.3 Το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων

Η ανάγκη για την παρακολούθηση των συμβάσεων που εκτελούνται στη χώρα, οδήγησε στη δημιουργία μιας κεντρικής βάσης δεδομένων καταχώρισης στοιχείων των δημοσίων συμβάσεων κατά αντικείμενο και ποσό. Μέσα από αυτό τον μηχανισμό παρακολουθούνται οι συμβάσεις από την προκήρυξή τους έως την ολοκλήρωση της εκτέλεσής τους, με κύριο στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας και της εποπτείας της εύρυθμης εκτέλεσης του προϋπολογισμού και της διαχείρισης των δημοσίων πόρων, ως προς το σκέλος των δαπανών που αφορούν στις δημόσιες συμβάσεις. Με τον τρόπο αυτό, σύμφωνα με τις επιταγές του κείμενου ενωσιακού δικαίου, δημιουργήθηκε ένα περιβάλλον «εσωτερικής αγοράς», στο οποίο κάθε διοικητική πρωτοβουλία που οδηγεί σε δαπάνη προκειμένου να εκτελεστεί ένα έργο, να διενεργηθεί μία προμήθεια ή να παρασχεθούν υπηρεσίες, δημοσιοποιείται και παρακολουθείται συστηματικά ήδη από το στάδιο γνωστοποίησης, έως τη σύναψη και την εκτέλεση της σχετικής σύμβασης[126].

---

[125] Οι σχετικές προθεσμίες αρχίζουν την επομένη της ημέρας της προαναφερθείσας κατά περίπτωση αποστολής, κοινοποίησης ή υποβολής και εάν δεν ορίζεται διαφορετική ώρα στα έγγραφα της σύμβασης λήγουν όταν περάσει ολόκληρη η τελευταία ημέρα και ώρα 23:59:59 και, αν αυτή είναι εξαιρετέα ή Σάββατο, όταν περάσει ολόκληρη η επομένη εργάσιμη ημέρα και ώρα 23:59:59.

[126] Βλ. Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Σύσταση ενιαίας ανεξάρτητης αρχής δημοσίων συμβάσεων και κεντρικού ηλεκτρονικού μητρώου δημοσίων συμβάσεων - αντικατάσταση του έκτου κεφαλαίου του ν.3588/2007(Πτωχευτικός κώδικας) - Προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης και άλλες διατάξεις», σ. 2.

Το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.), που συστάθηκε με το άρθρο 11 του ν.4013/2011[127], αποτελεί πληροφοριακό σύστημα καταχώρισης δεδομένων[128] από αναθέτουσες αρχές/αναθέτοντες φορείς και Κεντρικές Αρχές Αγορών με σκοπό τη συλλογή, επεξεργασία και δημοσίευση στοιχείων που αφορούν στις δημόσιες συμβάσεις, που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του ν.4412/2016, όπως αυτός ισχύει, και συνάπτονται γραπτώς, προφορικώς ή με ηλεκτρονικά μέσα, εκτιμώμενης αξίας ίσης ή ανώτερης του ποσού των 2.500 ευρώ (άνευ Φ.Π.Α.)[129] και ανεξαρτήτως διαδικασίας ανάθεσης.

Αρμόδια για τη λειτουργία του Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. και την τεχνική υποστήριξη των χρηστών του είναι η Διεύθυνση Διαχείρισης, Ανάπτυξης και Υποστήριξης Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. της Γενικής Διεύθυνσης Υποδομών Πληροφορικής και Επικοινωνιών Δημόσιας Διοίκησης της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

4.1.8.3.1 Επίπεδα διαβάθμισης - δικαιώματα χρήσης Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.

Το Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. υποστηρίζει διαβαθμισμένη πρόσβαση με την απόδοση διαφορετικών δικαιωμάτων χρήσης στις αντίστοιχες κατηγορίες χρηστών ως εξής:

- *Απλοί Χρήστες Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.*: η ομάδα αυτή περιλαμβάνει ιδιώτες, επιχειρήσεις, οικονομικούς και άλλους φορείς που μπορούν να έχουν πρόσβαση αποκλειστικά και μόνο στον ελεύθερα προσβάσιμο χώρο της Διαδικτυακής Πύλης του ΟΠΣ Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ., που αφορά στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ., στον οποίο δημοσιεύονται, ιδίως, γενικές πληροφορίες και στοιχεία δημοσίων συμβάσεων και συμβάσεων που αφορούν σε πρωτογενή και εγκεκριμένα αιτήματα, προκηρύξεις και διακηρύξεις, προσκλήσεις, αναθέσεις και κατακυρώσεις, εντολές αγοράς, συμφωνητικά (συμβάσεις) και εντολές πληρωμών.
- *Πιστοποιημένοι χρήστες Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.*: η ομάδα αυτή περιλαμβάνει στελέχη των αναθετουσών αρχών και αναθετόντων φορέων και Κ.Α.Α. που πραγματοποιούν

[127] Ν.4013/11 (ΦΕΚ 204/τ. Α΄/15-9-2011): Σύσταση ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων και Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων - Αντικατάσταση του έκτου κεφαλαίου του ν. 3588/2007 (πτωχευτικός κώδικας) - Προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης και άλλες διατάξεις.

[128] Η λειτουργία του Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. τελεί υπό την επιφύλαξη των διατάξεων του ν. 2472/1997 (Α '50) και των άρθρων 21 και 257. Η πρόσβαση στα στοιχεία του Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. πραγματοποιείται με την επιφύλαξη των διατάξεων για την προστασία του ατόμου από την επεξεργασία ευαίσθητων δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και των κρατικών απορρήτων που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία, των κανόνων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, καθώς και του εταιρικού ή άλλου απορρήτου που προβλέπεται σε ειδικότερες διατάξεις.

[129] Βλ. τη με αρ. 76928/13-07-2021 Κ.Υ.Α. (ΦΕΚ 3075/τ. Β΄/13-07-2021): Ρύθμιση ειδικότερων θεμάτων λειτουργίας και διαχείρισης του Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων (Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.).

καταχωρίσεις πράξεων σχετικά με δημόσιες συμβάσεις στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ., στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους και έχουν δικαιώματα πρόσβασης που τους έχουν αποδοθεί, κατόπιν σχετικού αιτήματος.

- *Διαχειριστές Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.*: η ομάδα αυτή περιλαμβάνει στελέχη της Διεύθυνσης Διαχείρισης, Ανάπτυξης και Υποστήριξης Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. της Γενικής Διεύθυνσης Υποδομών Πληροφορικής και Επικοινωνιών Δημόσιας Διοίκησης της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης που έχουν αυξημένα δικαιώματα πρόσβασης και διαχείρισης στους σχετικούς πόρους και υποδομές του Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ., στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους.

Επισημαίνεται ότι τα στοιχεία αναφοράς (φορείς, μονάδες φορέων, υπογράφοντες, χρήστες) των υπόχρεων φορέων του Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. αντλούνται από το Πρόγραμμα Δι@ύγεια.

Οι χρήστες των αναθετουσών αρχών και των αναθετόντων φορέων και των Κ.Α.Α. που υποχρεούνται να αναρτούν πράξεις στο Πρόγραμμα Δι@ύγεια και διαθέτουν ήδη κωδικούς σε αυτό, μπορούν να προβούν στην εγγραφή τους στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. μέσω του διαδικτυακού τόπου τήρησής του, χρησιμοποιώντας το όνομα χρήστη που διατηρούν στο Πρόγραμμα Δι@ύγεια. Όσοι από αυτούς δε διαθέτουν κωδικούς, μεριμνούν ώστε πριν την εγγραφή τους στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. να έχουν εγγραφεί στο Πρόγραμμα Δι@ύγεια από την Ομάδα Διοίκησης Έργου του φορέα τους. Στη συνέχεια οι ανωτέρω χρήστες προβαίνουν σε αίτημα εγγραφής τους στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. μέσω του διαδικτυακού τόπου τήρησής του χρησιμοποιώντας τα στοιχεία χρήστη που διατηρούν στο Πρόγραμμα Δι@ύγεια.

Οι χρήστες των αναθετουσών αρχών και των αναθετόντων φορέων που δεν υποχρεούνται να αναρτούν πράξεις στο Πρόγραμμα Δι@ύγεια, μπορούν να εγγραφούν στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. μετά από αίτησή τους στην αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

4.1.8.3.2 Καταχωριστέα έγγραφα Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.

Στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. καταχωρίζονται :

α) *Πρωτογενή αιτήματα*: τα αιτήματα των υπηρεσιών των αναθετουσών αρχών και των αναθετόντων φορέων με τα οποία θεμελιώνεται η ανάγκη για τη σύναψη δημόσιας σύμβασης που προηγούνται της σχετικής ανάληψης δέσμευσης πίστωσης[130].

[130] Στην περίπτωση των δημοσίων συμβάσεων έργων και δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής τεχνικών και λοιπών συναφών επιστημονικών υπηρεσιών του ν.4412/2016, τα οποία εντάσσονται σε πρόγραμμα,

β) *Εγκεκριμένα αιτήματα*: οι αποφάσεις ανάληψης υποχρέωσης ή οι πολυετείς εγκρίσεις του άρθρου 67 του ν.4270/2014[131], κατά περίπτωση, ή οι συλλογικές αποφάσεις Έργων ή Μελετών του άρθρου 80 του ν.4270/2014, εφόσον η δαπάνη υπάγεται στη διαδικασία του Π.Δ. 80/2016[132] ή οι αποφάσεις δέσμευσης πίστωσης αρμοδίου οργάνου εφόσον η δαπάνη δεσμεύεται με άλλη ανάλογη διαδικασία. Οι πολυετείς εγκρίσεις του άρθρου 67 του ν.4270/2014, καταχωρίζονται στην περίπτωση που η προκαλούμενη δαπάνη πρόκειται να βαρύνει αποκλειστικά και μόνον το επόμενο ή τα επόμενα οικονομικά έτη.

γ) *Οι προκαταρκτικές προκηρύξεις* της παρ. 2 του άρθρου 62, οι περιοδικές ενδεικτικές προκηρύξεις της παρ. 2 του άρθρου 291, οι προκηρύξεις των άρθρων 63, 108, 112, 293, 319 και 323 του ν.4412/2016, και οι διακηρύξεις αυτών, οι προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος των παρ. 2 και 3 των άρθρων 119 και 329 και οι προσκλήσεις των άρθρων 120 και 330, αντίστοιχα, του ν.4412/2016 που αφορούν στη διαδικασία της απευθείας ανάθεσης.

δ) *Οι αποφάσεις ανάθεσης ή κατακύρωσης* και οι τροποποιήσεις αυτών.

ε) *Τα συμφωνητικά*, οι εντολές αγορών της παρ. 12 του άρθρου 118Α του ν.4412/2016 και οι τροποποιήσεις αυτών.

στ) *Το χρηματικό ένταλμά ή κάθε άλλο παραστατικό στοιχείο* με το οποίο, το αρμόδιο κατά νόμο όργανο, εντέλλεται την πληρωμή συγκεκριμένης δαπάνης στον δικαιούχο της σύμφωνα με τις ισχύουσες κείμενες κατά περίπτωση διατάξεις.

Τα ανωτέρω έγγραφα καταχωρίζονται στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. ως ηλεκτρονικά δημόσια έγγραφα σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 13 του ν.4727/2020[133].

4.1.8.3.3 Διαδικασία καταχώρησης Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.

Οι πράξεις που καταχωρίζονται στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. ισχύουν από την καταχώρισή τους σε αυτό σύμφωνα με τα οριζόμενα στην παρ. 7 του άρθρου του 38 του ν.4412/2016. Τα καταχωριστέα έγγραφα και στοιχεία (μεταδεδομένα) αναρτώνται αμελλητί στον δικτυακό τόπο τήρησης του Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.. Για τον σκοπό αυτό, αναγράφεται επί του σχετικού σχεδίου

ως πρωτογενές αίτημα καταχωρίζεται το έγγραφο από το οποίο με οποιοδήποτε τρόπο προκύπτει η πρωτοβουλία για την υλοποίηση ή διερεύνηση υλοποίησης του συγκεκριμένου έργου.

[131]Ν.4270/2014 (ΦΕΚ 143/τ. Α΄/28-06-2014): Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/Ε.Ε.) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις.

[132] Π.Δ. 80/2016 (ΦΕΚ 145/τ. Α΄/05-08-2016): Ανάληψη υποχρεώσεων από τους διατάκτες.

[133]Ν.4727/2020 (ΦΕΚ 184/τ. Α΄/23-9-2020): Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (Ε.Ε.) 2016/2102 και της Οδηγίας (Ε.Ε.) 2019/1024) Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (Ε.Ε.) 2018/1972) και άλλες διατάξεις.

εγγράφου ο χαρακτηρισμός «Καταχωριστέο στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.». Οι καταχωρίσεις στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. τελούν υπό την επιφύλαξη της παρ. 2 του άρθρου 38 του ν.4412/2016. Τα έγγραφα που καταχωρίζονται στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. λαμβάνουν Αριθμό Διαδικτυακής Ανάρτησης Μητρώου (Α.Δ.Α.Μ.), ο οποίος αποτελεί στοιχείο της κανονικότητας της δαπάνης κατά την έννοια του άρθρου 91 του ν.4270/2014.

Οι τροποποιήσεις των προκηρύξεων, των διακηρύξεων, των προσκλήσεων, των αποφάσεων κατακύρωσης ή ανάθεσης, των συμφωνητικών και των εντολών αγοράς καθώς και οι αποφάσεις μετάθεσης της καταληκτικής ημερομηνίας υποβολής προσφορών και της επακόλουθης αποσφράγισης της παρ. 1α) του άρθρου 98 του ν.4412/2016, καταχωρίζονται στο Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. και λαμβάνουν νέο Α.Δ.Α.Μ..

Σε περίπτωση ματαίωσης της διαδικασίας απαιτείται η συστημική αποτύπωση της ματαίωσης μέσω της συμπλήρωσης των σχετικών πεδίων της ηλεκτρονικής διαδικτυακής φόρμας.

4.1.8.4 Στατιστικά στοιχεία για τις δημόσιες συμβάσεις

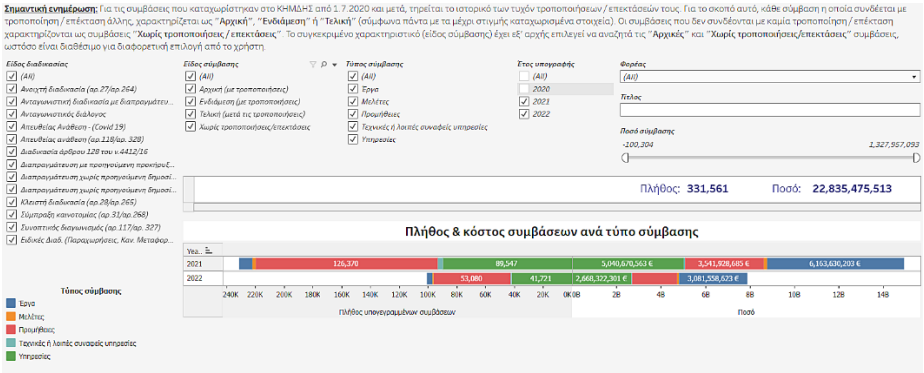
4.1.8.4.1 Στατιστικά στοιχεία περιόδου 2021-2022

Παρακάτω απεικονίζονται στατιστικά στοιχεία για τον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, για την περίοδο 2020 - 2022, τα οποία έχουν αντληθεί από τον ιστότοπο της Ε.Α.ΔΗ.ΣΥ.:

Εικόνα 4.1 Απεικονίσεις για τις συμβάσεις των ετών 2021 - Α΄ εξ. 2022

Πηγή: https://ppp.eaadhsy.gr/index.php/el/apeikoniseis/2020

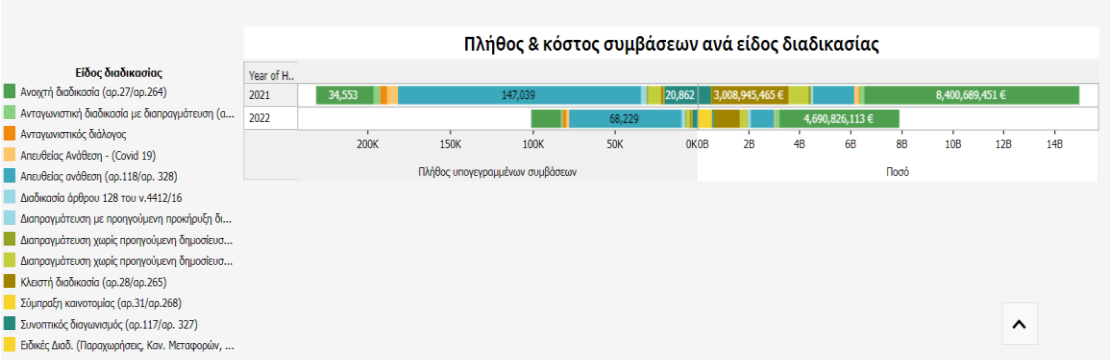
Εικόνα 4.2 Πλήθος και κόστος συμβάσεων ανά τύπο σύμβασης των ετών 2021 - Α΄ εξ. 2022



Πηγή: https://ppp.eaadhsy.gr/index.php/el/?option=com_sppagebuilder&view=page&id=131

Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το πλήθος των συμβάσεων που ανατέθηκαν κατά τη χρονική περίοδο 2021 έως και το Α΄ εξάμηνο του 2022, ανήλθε σε 331.561, με συνολικό προϋπολογισμό 22.835.475.513€. Όσον αφορά στο πλήθος των συμβάσεων, κυριαρχούν οι συμβάσεις προμηθειών που ανέρχονται σε 179.450, με ποσοστό 54,12%, ενώ όσον αφορά στο κόστος των εν λόγω συμβάσεων, επικρατούν οι συμβάσεις έργων με προϋπολογισμό 9.245.188.826€ και ποσοστό 40,49%.

Εικόνα 4.3 Πλήθος και κόστος συμβάσεων ανά είδος διαδικασίας των ετών 2021 - Α΄ εξ. 2022



Πηγή:https://ppp.eaadhsy.gr/index.php/el/?option=com_sppagebuilder&view=page&id=131

Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι στις 331.561 συμβάσεις που ανατέθηκαν κατά τη χρονική περίοδο 2021 έως και το Α΄ εξάμηνο του 2022, οι 215.268 ανατέθηκαν μέσω της διαδικασίας της απευθείας ανάθεσης, σε ποσοστό δηλαδή που φτάνει σχεδόν το 65%. Το κόστος τους ανήλθε στο πόσο των 2.505.336.974 €, ποσοστό περίπου 11,00% του συνολικού κόστους των 22.835.475.513€. Το μεγαλύτερο ποσό, ύψους 13.091.515.564€ ανατέθηκε μέσω της ανοιχτής διαδικασίας (πλήθος 52.174, 15,73% του συνολικού πλήθους), αποτελώντας το 57,32% του συνολικού κόστους.

4.2 Συμπερασματικά

Μία από τις περιοχές του δημοσίου τομέα που για πολλά χρόνια αποτελούσε εστία διαφθοράς, αδιαφάνειας και χαρακτηριζόταν από έλλειψη λογοδοσίας και χρονικές καθυστερήσεις είναι οι δημόσιες συμβάσεις. Στόχος τόσο της Ε.Ε. όσο και της Ελλάδας ήταν η δημιουργία ενός ισότιμου, διαφανούς, ανταγωνιστικού και χωρίς διακρίσεις περιβάλλοντος, με στόχο τη βέλτιστη αξιοποίηση των δημόσιων πόρων. Προς την επίτευξη του στόχου αυτού, κομβικής σημασίας υπήρξε η καθιέρωση των ηλεκτρονικών δημοσίων συμβάσεων. Από την εισαγωγή τους, οι πλατφόρμες Δι@ύγεια, Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. και Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ. αποτέλεσαν τα εργαλεία για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών ανάθεσης, ενισχύοντας το αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ δημοσίου και προμηθευτών και οδήγησαν στην τυποποίηση και στην επιτάχυνση των διαδικασιών. Τα ηλεκτρονικά αυτά μέσα παρέχουν περισσότερη διαφάνεια αφού επιτρέπουν την πρόσβαση στα δεδομένα σε όλους τους ενδιαφερόμενους, την εύκολη και έγκαιρη διάδοση πληροφοριών σχετικά με τις συμβάσεις, μειώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τις δυνατότητες και τα κίνητρα απάτης. Βελτιώνουν, επίσης, την ποιότητα της διαχείρισης των κρατικών προμηθειών, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης και της λήψης αποφάσεων.

Τα συστήματα αυτά δημιούργησαν την ανάγκη για μια νέα κουλτούρα στον χώρο των δημοσίων συμβάσεων, αυξάνοντας ταυτόχρονα τις ειδικές και μη τεχνικές ικανότητες και τις δεξιότητες που απαιτούνται από τους εργαζόμενους προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο ψηφιοποιημένο, αλλά και πολύπλοκο περιβάλλον. Προς τον σκοπό αυτό, η μελέτη περίπτωσής μας που ακολουθεί, θα διερευνήσει την επίδραση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στους εργαζόμενους στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων και τον τρόπο που αυτή επηρεάζει και διαμορφώνει την οργανωσιακή τους κουλτούρα.

Κεφάλαιο V

5 Μεθοδολογία - Σχεδιασμός της Έρευνας

Οι ερευνητικές προσεγγίσεις είναι τα σχέδια και οι διαδικασίες της έρευνας που καλύπτουν τα βήματα, από τις γενικές υποθέσεις έως τις λεπτομερείς μεθόδους για τη συλλογή, την ανάλυση και την ερμηνεία των δεδομένων.

Οι αποφάσεις κατά τον αρχικό σχεδιασμό της έρευνας πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις κρίσιμες παραμέτρους, τους στόχους της και κυρίως να τοποθετούν στο κέντρο της το ερευνητικό ερώτημα. Βέβαια, η ίδια η έρευνα μπορεί να οδηγήσει στην προσαρμογή ή τροποποίησή τους. Η κύρια απόφαση αφορά σε ποια προσέγγιση πρέπει να χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη του υπό διερεύνηση θέματος και θα πρέπει να βασίζεται στις φιλοσοφικές παραδοχές του μελετητή, όπως αυτές έχουν αποτυπωθεί στη θεωρητική προσέγγιση της έρευνας, τις διαδικασίες της (ερευνητικοί σχεδιασμοί) και τις συγκεκριμένες ερευνητικές μεθόδους συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας των δεδομένων. Η επιλογή της ερευνητικής προσέγγισης βασίζεται επίσης στη φύση του ερευνητικού προβλήματος, στις προσωπικές εμπειρίες του ερευνητή και στο κοινό στο οποίο απευθύνεται η μελέτη. Έτσι, οι τρεις έννοιες-κλειδιά σε μια ερευνητική διαδικασία είναι: α) οι ερευνητικές προσεγγίσεις, β) οι ερευνητικοί σχεδιασμοί και γ) οι ερευνητικές μέθοδοι. Αυτές χαρακτηρίζουν την έρευνα, αλλά και ταυτόχρονα καθοδηγούν τον σχεδιασμό και διαμορφώνουν τη δομή της.

5.1 Θεωρητικό πλαίσιο έρευνας

5.1.1 Θεωρητικές παραδοχές - Ερευνητικές προσεγγίσεις

Παρόλο που οι φιλοσοφικές ιδέες παραμένουν, σε μεγάλο βαθμό, κρυμμένες στην έρευνα, (Slife & Williams, 1995, σ.σ. 2-3) εξακολουθούν να επηρεάζουν την πρακτική της και πρέπει να εντοπιστούν. Στο τέλος αυτού το κεφαλαίου θα αναφερθούμε στη θεωρητική προσέγγιση (κοσμοθεωρία) η οποία μας οδήγησε στον σχεδιασμό μιας ποσοτικής έρευνας με στόχο να ελέγξουμε το συσχετισμό των παραμέτρων της μελέτης μας.

Πέραν του όρου κοσμοθεωρία, που σε μια όχι αυστηρή ερμηνεία δηλώνει «*ένα βασικό σύνολο πεποιθήσεων που καθοδηγούν τη δράση*» (Guba, 1990, σ. 17), μπορούμε να συναντήσουμε και εναλλακτικούς όρους, όπως ιδεολογικές δομές (Lincoln et al., 2011, σ.σ. 97-128) (Mertens, 2010, σ.σ. 7-8), επιστημολογίες και οντολογίες (Crotty, 1998, σ. 8) ή, ευρύτερα, επινοημένες μεθοδολογίες έρευνας (Neuman, 2014, σ. 25).

Παρόλο που η συζήτηση σχετικά με τις κοσμοθεωρίες ή τις πεποιθήσεις που υιοθετούν οι ερευνητές είναι διαρκής και σε εξέλιξη, εμείς θα περιοριστούμε στις τέσσερεις βασικότερες, οι οποίες απαντώνται ευρέως στη βιβλιογραφία: τον μεταθετικισμό, τον κονστρουκτιβισμό, τη μετασχηματιστική θεωρία και τον πραγματισμό.

Η μεταθετικιστική κοσμοθεωρία

Οι μεταθετικιστικές παραδοχές αντιπροσωπεύουν την παραδοσιακή μορφή έρευνας και ισχύουν περισσότερο για την ποσοτική παρά για την ποιοτική έρευνα. Η έρευνα αυτή αποκαλείται, επίσης, θετικιστική/μεταθετικιστική, εμπειρική ή μεταθετικισμός. Ειδικότερα, μεταθετικισμός αποκαλείται επειδή αντιπροσωπεύει τη σκέψη μετά τον θετικισμό, αμφισβητώντας την παραδοσιακή έννοια της απόλυτης αλήθειας της γνώσης (Phillips & Burbules, 2000, σ.σ. 1-10) και αναγνωρίζοντας ότι δε μπορούμε να είμαστε απόλυτα σίγουροι για τους ισχυρισμούς μας για τη γνώση όταν μελετάμε τη συμπεριφορά και τις δράσεις των ανθρώπων.

Η μεταθετικιστική παράδοση προέρχεται από συγγραφείς του 19ου αιώνα, όπως οι Comte, Mill, Durkheim, Newton και Locke (Smith, 1983, σ.σ. 6-13), και πιο πρόσφατα από συγγραφείς όπως οι Phillips και Burbules. Οι μεταθετικιστές υποστηρίζουν μια ντετερμινιστική φιλοσοφία στην οποία οι αιτίες καθορίζουν (ενδεχομένως) τα αποτελέσματα. Έτσι τα προβλήματα που μελετώνται από τους μεταθετικιστές αντικατοπτρίζουν την ανάγκη για εντοπισμό και αξιολόγηση των αιτιών που επηρεάζουν τα αποτελέσματα, όπως αυτών που απαντώνται στα πειράματα. Είναι, επίσης, αφαιρετικοί, από την άποψη ότι σκοπός είναι να μειωθούν οι ιδέες σε ένα μικρό, διακριτό σύνολο που μπορεί να εξεταστεί, όπως οι μεταβλητές που συνθέτουν τις ερευνητικές υποθέσεις και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Η γνώση που αναπτύσσεται μέσω του μεταθετικιστικού πρίσματος βασίζεται στην προσεκτική παρατήρηση και μέτρηση της αντικειμενικής πραγματικότητας που υπάρχει «εκεί έξω», στον κόσμο. Έτσι, η αριθμητική αποτύπωση των παρατηρήσεων και η μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων είναι πρωταρχικής σημασίας για έναν μεταθετικιστή. Τέλος, υπάρχουν νόμοι ή θεωρίες που κυβερνούν τον κόσμο και πρέπει να ελεγχθούν ή να επαληθευτούν και μπορούν να τύχουν επεξεργασίας κατά τέτοιον τρόπο ώστε να μας βοηθήσουν να αντιληφθούμε τον κόσμο. Συνεπώς, στην επιστημονική μέθοδο - την αποδεκτή από τους μεταθετικιστές προσέγγιση - ο ερευνητής ξεκινά με μία θεωρία, συλλέγει δεδομένα που είτε την υποστηρίζουν είτε την αντικρούουν και στη συνέχεια κάνει τις απαραίτητες αναθεωρήσεις και διεξάγει πρόσθετους ελέγχους.

Διαβάζοντας τους Phillips και Burbules μπορούμε να έχουμε μια εικόνα βασικών παραδοχών, όπως οι παρακάτω (Phillips & Burbules, 2000, σ.σ. 29-44):

- η γνώση είναι υποθετική και η απόλυτη αλήθεια δε μπορεί να βρεθεί. Επομένως, τα αποδεικτικά στοιχεία που τεκμηριώνονται στην έρευνα είναι πάντα ατελή και εσφαλμένα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι δεν αποδεικνύουν μια υπόθεση. Αντίθετα, υποδεικνύουν την αποτυχία να απορρίψουν μια υπόθεση,
- η έρευνα είναι η διαδικασία του να θέτει κάποιος ισχυρισμούς και μετά να επεξεργάζεται ή να εγκαταλείπει κάποιους από αυτούς για άλλους περισσότερο τεκμηριωμένους. Αυτός είναι ο λόγος που οι περισσότερες ποσοτικές έρευνες ξεκινούν με τον έλεγχο μιας θεωρίας,
- τα δεδομένα, τα αποδεικτικά στοιχεία και οι ορθολογικές σκέψεις διαμορφώνουν τη γνώση. Στην πράξη, ο ερευνητής συλλέγει πληροφορίες με όργανα, οι οποίες βασίζονται σε μετρήσεις που γίνονται στους συμμετέχοντες ή με παρατηρήσεις που καταγράφονται από τον ερευνητή,
- η έρευνα στοχεύει στην ανάπτυξη σχετικών, αληθινών δηλώσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξηγηθεί η κατάσταση που μελετάται ή που περιγράφουν τις αιτιώδεις σχέσεις ενδιαφέροντος. Στις ποσοτικές μελέτες, οι ερευνητές εξετάζουν τη σχέση μεταξύ μεταβλητών και τη θέτουν απέναντι (Baker, 2016, σ.σ. 265-269) στα ερευνητικά ερωτήματα ή τις υποθέσεις,
- η αντικειμενικότητα αποτελεί απαραίτητη πλευρά της καλής έρευνας. Οι ερευνητές πρέπει να εξετάσουν τις μεθόδους και τα συμπεράσματα για μεροληψίες. Για παράδειγμα, στην ποσοτική έρευνα είναι σημαντικό ένα ελάχιστο επίπεδο εγκυρότητας και αξιοπιστίας.

Συνοπτικά, ο μεταθετικισμός υποστηρίζει τις αρχές του ντετερμινισμού, του αφαιρετισμού, υιοθετεί την εμπειρική παρατήρηση και μέτρηση και επιδιώκει την επιβεβαίωση μιας θεωρίας.

Η κονστρουκτιβιστική κοσμοθεωρία

Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν μια διαφορετική κοσμοθεωρία, αυτή του κονστρουκτιβισμού. Ο κονστρουκτιβισμός ή κοινωνικός κονστρουκτιβισμός αποτελεί μια συνήθη προσέγγιση στην ποιοτική έρευνα. Οι ιδέες προήλθαν από τον Karl Mannheim και από έργα όπως τα “The Social Construction of Reality” των Berger και Luckmann (Berger &

Luckmann, 1967) και “Naturalistic Inquiry” των Lincoln και Guba (Lincoln & Guba, 1985). Πιο σύγχρονοι συγγραφείς που συνόψισαν αυτή τη θέση είναι, μεταξύ άλλων, οι Mertens (Mertens, 2010) και Crotty (Crotty, 1998). Οι κοινωνικοί κονστρουκτιβιστές θεωρούν ότι τα άτομα προσπαθούν να κατανοήσουν τον κόσμο στον οποίο ζουν και εργάζονται. Τα άτομα αναπτύσσουν υποκειμενικά νοήματα των εμπειριών τους - νοήματα που κατευθύνονται προς συγκεκριμένα αντικείμενα ή πράγματα - τα οποία είναι ποικίλα και οδηγούν τον ερευνητή να αναζητήσει την πολυπλοκότητα των απόψεων και όχι τον περιορισμό των νοημάτων σε κάποιες κατηγορίες ή ιδέες. Σκοπός της έρευνας είναι να βασιστεί όσο το δυνατόν περισσότερο στις απόψεις των συμμετεχόντων για την κατάσταση η οποία μελετάται. Οι ερωτήσεις που τίθενται είναι ευρείες και γενικές, ώστε οι συμμετέχοντες να μπορέσουν να δομήσουν το νόημα μιας κατάστασης, το οποίο συνήθως σφυρηλατείται μέσω συζητήσεων και αλληλεπιδράσεων με άλλα άτομα.

Όσο πιο ανοιχτού τύπου είναι οι ερωτήσεις, τόσο το καλύτερο, καθώς ο ερευνητής ακούει προσεκτικά τι λένε ή πράττουν οι άνθρωποι στη ζωή τους. Συχνά, αυτά τα υποκειμενικά νοήματα μελετώνται και ερμηνεύονται μέσα στο κοινωνικό και ιστορικό πλαίσιό τους. Δεν αποτυπώνονται απλώς στα άτομα, αλλά διαμορφώνονται μέσω της αλληλεπίδρασης με τους άλλους (για αυτό και κοινωνικός κονστρουκτιβισμός) και μέσα από τα ιστορικά και πολιτισμικά πλαίσια που λειτουργούν τα άτομα. Έτσι, οι κονστρουκτιβιστές ερευνητές εξετάζουν συχνά τις διαδικασίες της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων. Οι ερευνητές αναγνωρίζουν ότι το υπόβαθρό τους διαμορφώνει την ερμηνεία που δίνουν και τοποθετούνται στην έρευνα, για να διαπιστώσουν πώς προκύπτει αυτή μέσω των προσωπικών πολιτισμικών και ιστορικών εμπειριών τους. Πρόθεση του ερευνητή είναι να κατανοήσει (ή να ερμηνεύσει) τα νοήματα που δίνουν οι άλλοι για τον κόσμο. Αντί να ξεκινούν από μια θεωρία (όπως συμβαίνει στον μεταθετικισμό), οι ερευνητές παράγουν ή αναπτύσσουν επαγωγικά μια θεωρία ή ένα μοτίβο νοημάτων.

Για παράδειγμα, συζητώντας για τον κονστρουκτιβισμό, ο Crotty εντόπισε κάποιες παραδοχές (Crotty, 1998, σ.σ. 42-51):

- τα ανθρώπινα όντα δομούν νοήματα, καθώς εμπλέκονται με τον κόσμο που ερμηνεύουν. Οι ερευνητές της ποιοτικής έρευνας τείνουν να χρησιμοποιούν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να μπορέσουν να μοιραστούν τις απόψεις τους,
- οι άνθρωποι εμπλέκονται με τον κόσμο τους και τον κατανοούν, με βάση τις ιστορικές και κοινωνικές τους αντιλήψεις και τα νοήματα που τους έχουν αποδοθεί από την

κουλτούρα τους. Έτσι, οι ερευνητές που επιλέγουν την ποιοτική έρευνα προσπαθούν να κατανοήσουν το περιβάλλον των συμμετεχόντων, συλλέγοντας πληροφορίες προσωπικά, συχνά με επιτόπια έρευνα. Επίσης, η ερμηνεία που δίνουν σε κάθε στοιχείο που βρίσκουν διαμορφώνεται και από τις εμπειρίες και το υπόβαθρο του ίδιου του ερευνητή. Συνεπώς, ο ερευνητής είναι συνδιαμορφωτής του νοήματος,

- η βασική παραγωγή του νοήματος είναι πάντα κοινωνική, προκύπτοντας μέσα και έξω από την αλληλεπίδραση με την ανθρώπινη κοινότητα. Η διαδικασία της ποιοτικής έρευνας είναι σε μεγάλο βαθμό επαγωγική. Ο ερευνητής παράγει νοήματα από τα δεδομένα που συλλέγει στο πεδίο.

Συνοπτικά, ο κονστρουκτιβισμός επιδιώκει την κατανόηση, αναδεικνύει τα πολλαπλά νοήματα των συμμετεχόντων, αξιολογεί την κοινωνική και ιστορική δομή και κατασκευάζει μια θεωρία.

Η μετασχηματιστική κοσμοθεωρία

Μια τρίτη κοσμοθεωρία υποστηρίζει τις φιλοσοφικές παραδοχές της μετασχηματιστικής προσέγγισης. Αυτή η θέση προέκυψε κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990 από άτομα που ένιωθαν ότι οι μεταθετικιστικές παραδοχές επέβαλλαν διαρθρωτικούς νόμους και θεωρίες που δεν ενέτασσαν περιθωριοποιημένα άτομα στην κοινωνία, θέματα ισχύος και κοινωνικής δικαιοσύνης, διακρίσεων και καταπίεσης που έπρεπε να αντιμετωπιστούν. Δεν υπάρχει ενιαίο σώμα της βιβλιογραφίας για τη μετασχηματιστική κοσμοθεωρία, ενώ στις ομάδες των ερευνητών ανήκουν κριτικοί θεωρητικοί, ερευνητές συμμετοχικής δράσης, μαρξιστές, φεμινιστές, φυλετικές και εθνικές μειονότητες, άτομα με αναπηρίες, αυτόχθονες και μετα-αποικιακοί, καθώς και μέλη των κοινοτήτων των ομοφυλόφιλων, των αμφιφυλόφιλων, κ.τλ.. Ιστορικά, οι μετασχηματιστικοί συγγραφείς έχουν βασιστεί στα έργα των Marx, Adorno, Marcuse, Habermas και Freire (Neuman, 2014, σ. 110).

Κατά κύριο λόγο, αυτοί οι ερευνητές θεώρησαν ότι η στάση των κονστρουκτιβιστών δεν προχώρησε αρκετά στην υποστήριξη μιας ατζέντας δράσεων για να βοηθήσει τους περιθωριοποιημένους ανθρώπους. Η μετασχηματιστική κοσμοθεωρία υποστηρίζει ότι η έρευνα πρέπει να συνδέεται με την πολιτική και με μια ατζέντα αλλαγών, ώστε να αντιμετωπιστεί η κοινωνική καταπίεση σε όποιο επίπεδο και εάν συμβαίνει (Mertens, 2010, σ. 31). Έτσι, η έρευνα περιλαμβάνει μια ατζέντα δράσεων για τη μεταρρύθμιση που μπορεί να αλλάξει τη ζωή των συμμετεχόντων, τους χώρους στους οποίους τα άτομα αυτά εργάζονται ή ζουν, αλλά και την ίδια τη ζωή του ερευνητή. Επίσης, θα πρέπει να αντιμετωπιστούν συγκεκριμένα ζητήματα που αφορούν σε σύγχρονα κοινωνικά θέματα, όπως η χειραφέτηση, η

ανισότητα, η καταπίεση, η κυριαρχία και η αποξένωση. Ο ερευνητής συχνά ξεκινά έχοντας ως επίκεντρο της μελέτης του ένα από αυτά τα θέματα. Αυτή η έρευνα προϋποθέτει, επίσης, ότι ο ερευνητής θα προχωρήσει συνεργατικά, ώστε να μην περιθωριοποιηθούν περαιτέρω οι συμμετέχοντες ως αποτέλεσμα της έρευνάς του. Με αυτή την έννοια, οι συμμετέχοντες μπορεί να βοηθήσουν στον σχεδιασμό των ερωτήσεων, στη συλλογή των δεδομένων και στην ανάλυση των πληροφοριών ή να αποκομίσουν τα οφέλη της έρευνας. Η μετασχηματιστική έρευνα παρέχει φωνή στους συμμετέχοντες, ενισχύοντας τη συνείδησή τους ή αναπτύσσοντας μια ατζέντα αλλαγών για τη βελτίωση της ζωής τους. Γίνεται μια ενιαία φωνή για μεταρρύθμιση και αλλαγή.

Αυτή η κοσμοθεωρία εστιάζει στις ανάγκες ομάδων και ατόμων στην κοινωνία μας που μπορεί να περιθωριοποιηθούν ή να απομακρυνθούν. Παρόλο που αυτές είναι διαφορετικές ομάδες και οι όποιες εξηγήσεις αποτελούν γενικεύσεις, είναι χρήσιμο να δούμε τη σύνοψη των σημείων-κλειδιών της μετασχηματιστικής κοσμοθεωρίας ή της ιδεολογικής δομής της (Mertens, 2010, σ.σ. 301-302). Η θεωρία:

- θέτει στο επίκεντρο τη μελέτη της ζωής και των εμπειριών διαφορετικών ομάδων που παραδοσιακά έχουν περιθωριοποιηθεί. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για αυτές τις διαφορετικές ομάδες έχει το πώς έχει περιοριστεί από τους καταπιεστές τους η ζωή τους και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν για να αντισταθούν, να προκαλέσουν και να υπονομεύσουν αυτούς τους περιορισμούς,
- μελετώντας αυτές τις διαφορετικές ομάδες, εστιάζει την έρευνά της στις ανισότητες που οφείλονται στο φύλο, στη φυλή, στην εθνικότητα, στην αναπηρία, στον σεξουαλικό προσανατολισμό και στην κοινωνικο-οικονομική τάξη, που έχουν ως αποτέλεσμα σχέσεις ασύμμετρης εξουσίας,
- συνδέει την έρευνά της με την πολιτική και την κοινωνική δράση σε σχέση με αυτές τις ανισότητες,
- χρησιμοποιεί μια προγραμματιστική θεωρία πεποιθήσεων σχετικά με το πώς δουλεύει ένα πρόγραμμα και γιατί υπάρχουν τα προβλήματα σχέσεων καταπίεσης, κυριαρχίας και εξουσίας.

Συνοπτικά, η μετασχηματιστική θεωρία δίνει έμφαση στην πολιτική, προσανατολίζεται στην εξουσία, τη δικαιοσύνη, τη συνεργασία και την αλλαγή.

Η πραγματιστική κοσμοθεωρία

Μια άλλη κοσμοθεωρία προέρχεται από τους πραγματιστές. Ο πραγματισμός πηγάζει από το έργο των Peirce, James, Mead και Dewey (Cherryholms, 1992, σ.σ. 13-17), ενώ άλλοι συγγραφείς είναι οι Murphy (Murphy, 1990), Patton (Patton, 1990) και Rorty (Rorty, 1990, σ.σ. 1-6). Υπάρχουν πολλές μορφές αυτής της θεωρίας, αλλά για πολλούς ο πραγματισμός ως κοσμοθεωρία προκύπτει από τις δράσεις, τις καταστάσεις και τις συνέπειες, παρά από προγενέστερες συνθήκες, όπως συμβαίνει στον μεταθετικισμό. Υπάρχει ένας προβληματισμός σχετικά με το τι λειτουργεί και τις λύσεις των προβλημάτων (Patton, 1990, σ. 12). Αντί να εστιάζουν στη μέθοδο, οι ερευνητές δίνουν έμφαση στο ερευνητικό πρόβλημα και το ερευνητικό ερώτημα και χρησιμοποιούν όλες τις διαθέσιμες προσεγγίσεις για να το κατανοήσουν. Ως φιλοσοφική στήριξη για τις μελέτες μεικτών μεθόδων, οι Morgan (Morgan, 2007, σ.σ. 48-76) και Patton (Patton, 1990, σ.σ. 181-195) αναδεικνύουν τη σημασία της πραγματιστικής θεωρίας στην έρευνα των κοινωνικών επιστημών για την εστίαση της προσοχής στο ερευνητικό πρόβλημα και τη χρήση πλουραλιστικών προσεγγίσεων για την αποκόμιση γνώσης σχετικά με αυτό.

Χρησιμοποιώντας τους Cherryholmes (Cherryholms, 1992, σ.σ. 13-17) και Morgan (Morgan, 2007, σ.σ. 48-76) μπορούμε να πούμε ότι ο πραγματισμός δε δεσμεύεται από κανένα σύστημα φιλοσοφίας και πραγματικότητας. Εφαρμόζεται στην έρευνα μεικτών μεθόδων, από την άποψη ότι οι ερευνητές, αντλούν στοιχεία ελεύθερα, τόσο από ποσοτικές όσο και από ποιοτικές μεθόδους.

Χαρακτηριστικά της πραγματιστικής θεωρίας είναι ότι:

- οι ερευνητές έχουν την ελευθερία να επιλέξουν. Έτσι, μπορούν να επιλέξουν τις μεθόδους, τις τεχνικές και τις διαδικασίες της έρευνας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τους σκοπούς τους,
- οι πραγματιστές δεν αντιμετωπίζουν τον κόσμο ως μια απόλυτη ενότητα. Παρομοίως, οι ερευνητές των μεικτών μεθόδων αναζητούν πολλές προσεγγίσεις για τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων, αντί να ακολουθούν μόνο έναν τρόπο,
- αλήθεια είναι οτιδήποτε λειτουργεί εκείνη τη στιγμή. Δε βασίζεται σε μια δυαδικότητα μεταξύ της πραγματικότητας που είναι ανεξάρτητη από τον νου ή μέσα στον νου. Έτσι, στην έρευνα μεικτών μεθόδων, οι ερευνητές χρησιμοποιούν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα, επειδή εργάζονται για να παρέχουν την καλύτερη κατανόηση του ερευνητικού προβλήματος,

- οι πραγματιστές ερευνητές αναζητούν το τι και το πώς στην έρευνα, βασιζόμενοι σε επιδιωκόμενες συνέπειες - τι θέλουν να πετύχουν με αυτή. Οι ερευνητές των μεικτών μεθόδων πρέπει να τεκμηριώσουν τον σκοπό της μείξης που έκαναν, μέσα από ένα σκεπτικό για τους λόγους για τους οποίους τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα πρέπει να αναμειχθούν,
- οι πραγματιστές συμφωνούν ότι η έρευνα συμβαίνει πάντα σε κοινωνικά, ιστορικά, πολιτικά και άλλα πλαίσια. Έτσι, οι μελέτες μεικτών μεθόδων περιλαμβάνουν μια μεταμοντέρνα στροφή, ένα θεωρητικό πρίσμα που αντανακλά την κοινωνική δικαιοσύνη και τους πολιτικούς σκοπούς,
- οι πραγματιστές πιστεύουν σε έναν εξωτερικό κόσμο, ανεξάρτητο από τον νου. Πιστεύουν ωστόσο, ότι πρέπει να σταματήσουμε να θέτουμε ερωτήματα σχετικά με την πραγματικότητα και τους νόμους της φύσης (Cherryholms, 1992, σ.σ. 13-17), θα ήθελαν απλώς να αλλάξουν το θέμα (Rorty, 1990, σ.σ. 1-6).
- έτσι, για τον ερευνητή των μεικτών μεθόδων, ο πραγματισμός ανοίγει την πόρτα σε πολλαπλές μεθόδους, διαφορετικές κοσμοθεωρίες και παραδοχές, καθώς και διαφορετικές μορφές συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.

Συνοπτικά, ο πραγματισμός εστιάζει στις συνέπειες των δράσεων, επικεντρώνεται στο πρόβλημα, είναι πλουραλιστικός και προσανατολίζεται στην πραγματική πρακτική.

Προσεγγίσεις της έρευνας

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω, οι τρεις κύριες ερευνητικές προσεγγίσεις είναι: (α) οι ποιοτικές, (β) οι ποσοτικές και (γ) οι μεικτές μέθοδοι. Οι ποιοτικές και οι ποσοτικές προσεγγίσεις δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αυστηρές, ξεχωριστές κατηγορίες, τα άκρα ενός δίπολου. Αποτελούν, ουσιαστικά, τα δύο άκρα μιας συνέχειας (Creswell, 2015, σ.σ. 16-21). Μια μελέτη τείνει να είναι περισσότερο ποιοτική παρά ποσοτική και το αντίθετο, στο δε κέντρο αυτής της συνέχειας απαντώνται οι μεικτές μέθοδοι. Οι μεικτές ερευνητικές μέθοδοι βρίσκονται, λοιπόν, στο μέσο αυτής της συνέχειας, καθώς ενσωματώνουν στοιχεία τόσο της ποιοτικής όσο και της ποσοτικής προσέγγισης. Συχνά η διάκριση μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας ορίζεται με κριτήριο τη χρήση λέξεων (ποιοτική έρευνα) αντί αριθμών (ποσοτική) ή, ακόμα καλύτερα, χρησιμοποιώντας ερωτήσεις και απαντήσεις κλειστού τύπου (ποσοτικές ερευνητικές υποθέσεις) ή ερωτήσεις και απαντήσεις ανοιχτού τύπου (ερωτήσεις συνέντευξης ποιοτικής έρευνας).

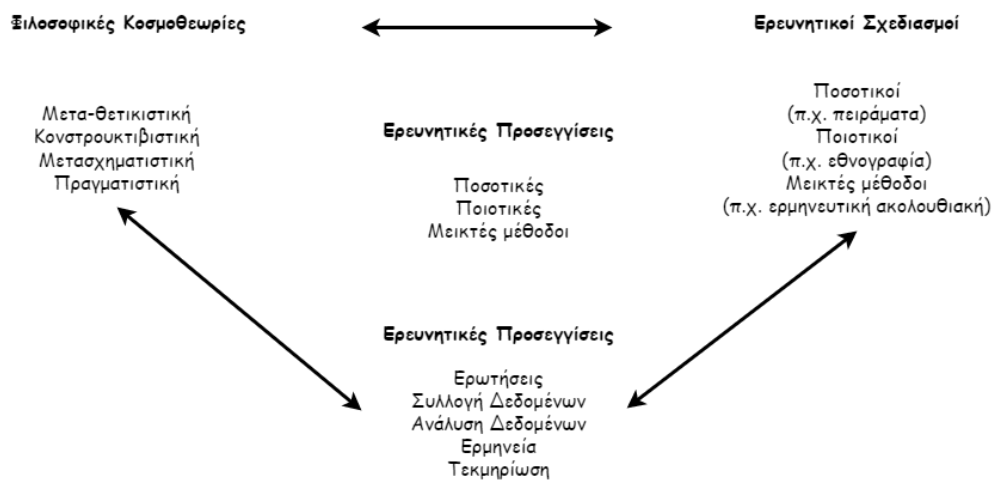
Ένας πληρέστερος τρόπος για να δούμε τις διαβαθμίσεις των διαφορών μεταξύ των δύο ερευνητικών προσεγγίσεων είναι οι βασικές φιλοσοφικές παραδοχές που υιοθετούν οι ερευνητές στη μελέτη, οι τύποι των ερευνητικών στρατηγικών που χρησιμοποιούνται στην έρευνα (π.χ. ποσοτικά πειράματα ή ποιοτικές μελέτες περίπτωσης) και οι συγκεκριμένες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να υλοποιηθούν αυτές οι στρατηγικές (π.χ. ποσοτική συλλογή δεδομένων με όργανα έναντι της ποιοτικής συλλογής δεδομένων μέσω παρατήρησης του περιβάλλοντος). Επιπλέον, υπάρχει μια ιστορική εξέλιξη και στις δύο προσεγγίσεις, με τις ποσοτικές να κυριαρχούν στις έρευνες των κοινωνικών επιστημών από τα τέλη του 19ου έως τα μέσα του 20ού αιώνα. Κατά τη διάρκεια του δεύτερου μισού του 20ού αιώνα, αυξήθηκε το ενδιαφέρον για την ποιοτική έρευνα και, μαζί με αυτό, η ανάπτυξη των μεικτών μεθόδων έρευνας. Με βάση τα παραπάνω, είναι χρήσιμο να δούμε τους ορισμούς αυτών τριών όρων-κλειδιών όπως κατά γενική παραδοχή χρησιμοποιούνται στην επιστημονική κοινότητα:

- *Ποιοτική έρευνα* είναι η προσέγγιση για τη διερεύνηση και κατανόηση του νοήματος που προσδίδουν τα άτομα ή οι ομάδες σε ένα κοινωνικό ή ατομικό πρόβλημα. Η διαδικασία της έρευνας περιλαμβάνει αναδυόμενες ερωτήσεις και διαδικασίες, δεδομένα τα οποία συνήθως συλλέγονται στο περιβάλλον του συμμετέχοντα στην έρευνα, επαγωγική ανάλυση των δεδομένων που προχωρά από τα ειδικά στα γενικά θέματα και την ερμηνεία που δίνει ο ερευνητής στο νόημα των δεδομένων. Η τελική γραπτή αναφορά έχει ευέλικτη δομή. Όσοι ασχολούνται με αυτή τη μορφή έρευνας υποστηρίζουν έναν τρόπο αντιμετώπισής της που δίνει έμφαση στην επαγωγική μέθοδο, στην εστίαση στο ατομικό νόημα και στη σπουδαιότητα της περιγραφής της πολυπλοκότητας μιας κατάστασης.
- *Ποσοτική έρευνα* είναι η προσέγγιση για τον έλεγχο αντικειμενικών θεωριών, εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ μεταβλητών. Οι μετρήσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε μέσω οργάνων, είτε μέσω ερωτηματολογίων με μεταβλητές που λαμβάνουν διακριτές τιμές. Στη συνέχεια τα αριθμητικά δεδομένα αναλύονται με τη χρήση στατιστικών μεθόδων. Η τελική γραπτή αναφορά έχει καθορισμένη μορφή, που αποτελείται από την εισαγωγή, την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τη θεωρία, τη μέθοδο, τα αποτελέσματα και τη συζήτηση. Κατά αναλογία με τους ερευνητές της ποιοτικής έρευνας, αυτοί που εμπλέκονται σε αυτή τη μορφή έρευνας κάνουν παραδοχές για τον έλεγχο των θεωριών με τη χρήση της απαγωγικής μεθόδου, της μεροληψίας, των αντιφατικών ή εναλλακτικών ερμηνειών και τη δυνατότητα γενίκευσης και επανάληψης των ευρημάτων.

- *Έρευνα μεικτών μεθόδων* είναι η ερευνητική προσέγγιση που περιλαμβάνει τη συλλογή τόσο ποιοτικών, όσο και ποσοτικών δεδομένων, την ενσωμάτωση των δύο αυτών μορφών δεδομένων και τη χρήση διακριτών σχεδιασμών που μπορεί να περιλαμβάνουν φιλοσοφικές παραδοχές και θεωρητικά πλαίσια. Η βασική παραδοχή αυτού του είδους έρευνας είναι ότι η ενσωμάτωση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων παρέχει επιπρόσθετη γνώση, πέρα από τις πληροφορίες που δίνουν μόνο τα δεδομένα.

Σε κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες εμπεριέχονται τόσο οι φιλοσοφικές παραδοχές όσο και οι ξεχωριστές μέθοδοι ή διαδικασίες. Το πλάνο ή η πρόταση για τη διεξαγωγή της έρευνας αποτελεί μια ευρεία ερευνητική προσέγγιση και περιλαμβάνει τη διασταύρωση της κοσμοθεωρίας, των ερευνητικών σχεδιασμών και των συγκεκριμένων μεθόδων. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ένα πλαίσιο το οποίο χρησιμοποιούμε για να εξηγήσουμε την αλληλεπίδραση αυτών των τριών στοιχείων.

Εικόνα 5.1 Σχέση κοσμοθεωριών, προσεγγίσεων και σχεδιασμών



5.1.2 Ερευνητικοί σχεδιασμοί

Ο ερευνητής δεν επιλέγει μόνο εάν θα υλοποιήσει μια μελέτη ποιοτικών, ποσοτικών ή μεικτών μεθόδων, αλλά, επιπλέον, εξειδικεύει τα χαρακτηριστικά και τα εργαλεία τα οποία θα χρησιμοποιήσει. Οι ερευνητικοί σχεδιασμοί, οι οποίοι αποκαλούνται και στρατηγικές έρευνας, είναι τύποι έρευνας μέσα στις ποιοτικές, ποσοτικές και μεικτές προσεγγίσεις που παρέχουν συγκεκριμένη κατεύθυνση για τις διαδικασίες σε μια ερευνητική μελέτη (Denzin & Lincoln, 2011, σ.σ. 243-250). Οι ερευνητικοί σχεδιασμοί και οι τεχνικές που είναι διαθέσιμες έχουν

αυξηθεί με την πάροδο των χρόνων, καθώς η τεχνολογία των υπολογιστών έχει διευκολύνει την ανάλυση των δεδομένων και την ικανότητά μας να αναλύουμε πολύπλοκα μοντέλα.

Ποσοτικοί ερευνητικοί σχεδιασμοί

Στα τέλη του 19ου και κατά τη διάρκεια όλου του 20ού αιώνα, οι ερευνητικές στρατηγικές που σχετίζονταν με την ποσοτική έρευνα ήταν αυτές που επικαλούνταν τη μεταθετικιστική κοσμοθεωρία και προέρχονταν κυρίως από την επιστήμη της ψυχολογίας. Αυτές περιλαμβάνουν τα αληθή πειράματα και τα λιγότερο αυστηρά πειράματα, που ονομάζονται οιονεί-πειράματα. Ένας πρόσθετος πειραματικός σχεδιασμός είναι η εφαρμοσμένη συμπεριφορική ανάλυση ή πειράματα ενός υποκειμένου, στα οποία χορηγείται μια πειραματική αγωγή σε ένα άτομο ή έναν μικρό αριθμό ατόμων για κάποιο χρονικό διάστημα (Cooper et al., 2007, σ.σ. 2-23).

Ένας τύπος μη πειραματικής ποσοτικής έρευνας είναι η αιτιολογική-συγκριτική έρευνα, στην οποία ο ερευνητής συγκρίνει δύο ή περισσότερες ομάδες ως προς μια προϋπάρχουσα ανεξάρτητη μεταβλητή. Μια άλλη, μη πειραματική μορφή έρευνας είναι ο συσχετιστικός σχεδιασμός, στον οποίο οι ερευνητές χρησιμοποιούν στατιστικές συναρτήσεις συσχέτισης για να περιγράψουν και να μετρήσουν τον βαθμό της σύνδεσης (ή της σχέσης) μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών ή συνόλων βαθμολογιών (Creswell, 2014, σ.σ. 337-374). Αυτοί οι σχεδιασμοί, περιγράφοντας περισσότερο σύνθετες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, συναντώνται στις τεχνικές του δομικού μοντέλου εξισώσεων, του ιεραρχικού γραμμικού μοντέλου και της λογιστικής παλινδρόμησης. Πιο πρόσφατα, οι ποσοτικές στρατηγικές έχουν συμπεριλάβει σύνθετα πειράματα με πολλές μεταβλητές και παρεμβάσεις (π.χ. παραγοντικοί σχεδιασμοί και σχεδιασμοί επαναληπτικών μετρήσεων). Οι σχεδιασμοί συχνά προβλέπουν συλλογή δεδομένων για μια μεγάλη χρονική περίοδο ώστε να εξετάσουν την ανάπτυξη ιδεών και τάσεων στο πέρασμα του χρόνου. Έχουν, επίσης, συμπεριλάβει πολύπλοκα δομικά μοντέλα εξισώσεων που ενσωματώνουν αιτιώδεις διαδρομές και τον προσδιορισμό της συλλογικής δύναμης των πολλαπλών μεταβλητών.

Θα εστιάσουμε σε δύο σχεδιασμούς, τις δημοσκοπήσεις και τα πειράματα:

- *η δημοσκοπική έρευνα* παρέχει μια ποσοτική ή αριθμητική περιγραφή τάσεων, στάσεων ή απόψεων ενός πληθυσμού, μέσω της μελέτης ενός αντιπροσωπευτικού δείγματός του. Περιλαμβάνει συγχρονικές και διαχρονικές μελέτες που χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια ή δομημένες συνεντεύξεις για τη συλλογή των δεδομένων - με σκοπό τη γενίκευση από το δείγμα στον πληθυσμό (Fowler, 2013, σ. 37).

- *η πειραματική έρευνα* επιδιώκει να προσδιορίσει εάν μια συγκεκριμένη παρέμβαση προκαλεί ένα αποτέλεσμα. Ο ερευνητής εκτιμά το αποτέλεσμα, κάνοντας μια συγκεκριμένη παρέμβαση σε μια ομάδα, στερώντας την από μια άλλη και στη συνέχεια βαθμολογεί αυτές τις ομάδες. Τα πειράματα περιλαμβάνουν τα αληθή πειράματα, με την τυχαία ταξινόμηση των υποκειμένων στις συνθήκες παρέμβασης, και τα οιονεί πειράματα, που χρησιμοποιούν μη τυχαιοποιημένη ταξινόμηση (Kepper, 1991, σ. 487).

Ποιοτικοί ερευνητικοί σχεδιασμοί

Στην ποιοτική έρευνα, ο αριθμός και οι τύποι των προσεγγίσεων βρήκαν μεγαλύτερη απήχηση κατά τη δεκαετία του 1990 και στον 21ο αιώνα. Η ποιοτική έρευνα προέρχεται ιστορικά από την ανθρωπολογία, την κοινωνιολογία και τις ανθρωπιστικές επιστήμες. Διάφορα βιβλία έχουν συνοψίσει τους τύπους των ποιοτικών ερευνητικών σχεδιασμών και πλέον είναι διαθέσιμες πλήρεις διαδικασίες σχετικά με συγκεκριμένες προσεγγίσεις ποιοτικής έρευνας (Creswell & Poth, 2018, σ.σ. 15-41). Για παράδειγμα, οι Clandinin και Connelly δημιούργησαν μια εικόνα του τι κάνουν οι ερευνητές στην αφηγηματική έρευνα (Clandinin & Connely, 2000, σ.σ. 151-155). Ο Moustakas (Moustakas, 1994, σ.σ. 43-52) συζήτησε τις φιλοσοφικές αρχές και τις διαδικασίες της φαινομενολογικής μεθόδου. Ο Charmaz, προσδιόρισε τις διαδικασίες της θεμελιωμένης θεωρίας (Charmaz, 2006, σ.σ. 1-12). Οι Fetterman (Fetterman, 2010, σ.σ. 133-139) και Wolcott (Wolcott, 1999, σ.σ. 41-64) συνόψισαν τις εθνογραφικές διαδικασίες, καθώς και τα πολλά πρόσωπα και τις ερευνητικές στρατηγικές της εθνογραφίας, ενώ ο Yin (Yin, 2009, σ.σ. 3-4) πρότεινε διαδικασίες που αφορούν στην έρευνα μελέτης περίπτωσης. Επιπλέον, οι προσεγγίσεις όπως η συμμετοχική έρευνα δράσης (Kemmis & McTaggart, 2005, σ.σ. 559-603) και η ανάλυση λόγου (Cheek, 2004, σ.σ. 1140-1150) είναι, επίσης, εφικτοί τρόποι για τη διεξαγωγή ποιοτικών μελετών. Ας δούμε αναλυτικότερα τις παραπάνω προσεγγίσεις:

- *η αφηγηματική έρευνα* είναι ένας σχεδιασμός που προέρχεται από τις ανθρωπιστικές επιστήμες, στον οποίο ο ερευνητής μελετά τη ζωή των ατόμων και ζητά από ένα ή περισσότερα άτομα να περιγράψουν ιστορίες από τη ζωή τους. Στη συνέχεια, αυτές οι πληροφορίες, συνήθως, αναπαράγονται από τον ερευνητή σε μια αφηγηματική χρονολογική σειρά. Συχνά, στο τέλος το αφήγημα συνδυάζει εικόνες από τη ζωή του συμμετέχοντα με εκείνες από τη ζωή του ερευνητή σε ένα συνεργατικό αφήγημα (Riessman, 2008, σ.σ. 21-30).

- *η φαινομενολογική έρευνα* είναι ένας σχεδιασμός που προέρχεται από τη φιλοσοφία και την ψυχολογία, στον οποίο ο ερευνητής καταγράφει τις εμπειρίες των ατόμων σχετικά με ένα φαινόμενο, όπως αυτές περιγράφονται από τους συμμετέχοντες. Αυτός ο σχεδιασμός έχει ισχυρές φιλοσοφικές βάσεις και περιλαμβάνει, συνήθως, τη διεξαγωγή συνεντεύξεων (Moustakas, 1994, σ.σ. 43-52).
- *η θεμελιωμένη θεωρία* είναι ένας σχεδιασμός που προέρχεται από την κοινωνιολογία, στον οποίο ο ερευνητής εξάγει μια γενική, αφηρημένη θεωρία σχετικά με μια διαδικασία, τη δράση ή την αλληλεπίδραση, με βάση τις απόψεις των συμμετεχόντων. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τη χρήση πολλαπλών σταδίων συλλογής δεδομένων, καθώς και την επεξεργασία και αλληλεπίδραση κατηγοριών πληροφοριών (Charmaz, 2006) (Corbin & Strauss, 2015, σ.σ. 17-30),
- *η εθνογραφία* είναι ένας σχεδιασμός που προέρχεται από την ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία, στον οποίο ο ερευνητής μελετά τα κοινά πρότυπα συμπεριφορών, γλώσσας και δράσεων μιας «ανέγγιχτης» πολιτισμικής ομάδας στο φυσικό της περιβάλλον, κατά τη διάρκεια μιας παρατεταμένης χρονικής περιόδου. Η συλλογή δεδομένων συχνά περιλαμβάνει παρατηρήσεις και συνεντεύξεις,
- *οι μελέτες περίπτωσης* είναι ένας σχεδιασμός που συναντάται σε πολλούς τομείς, ειδικά στην αξιολόγηση, στην οποία ο ερευνητής αναπτύσσει ανάλυση εις βάθος μιας περίπτωσης, συχνά ενός προγράμματος, ενός γεγονότος, μιας δραστηριότητας, μιας διαδικασίας, ενός ή περισσότερων ατόμων. Οι περιπτώσεις περιορίζονται από τον χρόνο και τη δραστηριότητα και οι ερευνητές συλλέγουν λεπτομερείς πληροφορίες, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία διαδικασιών συλλογής δεδομένων για μια παρατεταμένη χρονική περίοδο (Yin, 2009, σ.σ. 3-4).

Ερευνητικοί σχεδιασμοί μεικτών μεθόδων

Οι μεικτές μέθοδοι περιλαμβάνουν τον συνδυασμό ή την ενσωμάτωση ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας και δεδομένων σε μια ερευνητική μελέτη. Τα ποιοτικά δεδομένα τείνουν να είναι ανοιχτού τύπου χωρίς προκαθορισμένες απαντήσεις, ενώ τα ποσοτικά δεδομένα περιλαμβάνουν συνήθως κλειστού τύπου απαντήσεις, όπως συμβαίνει στα ερωτηματολόγια ή τα ψυχολογικά εργαλεία. Το πεδίο της έρευνας μεικτών μεθόδων όπως το γνωρίζουμε σήμερα, ξεκίνησε από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, αλλά η προέλευσή της ανάγεται στα τέλη της δεκαετίας του 1950. Το 1959, οι Campbell και Fisk χρησιμοποίησαν πολλαπλές μεθόδους για να μελετήσουν ψυχολογικά χαρακτηριστικά, παρότι οι μέθοδοί τους ήταν μόνο ποσοτικές

(Campbell & Fiske, 1959, σ.σ. 81-105). Το έργο τους παρακίνησε και άλλους να ξεκινήσουν να συλλέγουν πολλαπλές μορφές δεδομένων, όπως παρατηρήσεις και συνεντεύξεις (ποιοτικά δεδομένα) με παραδοσιακά ερωτηματολόγια (Sieber, 1973, σ.σ. 1335-1359). Οι πρώτες σκέψεις σχετικά με την αξία των πολλαπλών μεθόδων βασίζονταν στην ιδέα πως όλες οι μέθοδοι είχαν μεροληψίες και αδυναμίες και πως η συλλογή τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών δεδομένων μειώνει αυτές τις αδυναμίες. Έτσι, γεννήθηκε η τριγωνοποίηση των πηγών δεδομένων, ένα μέσο για την αναζήτηση σύγκλισης μεταξύ ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων (Jick, 1979, σ.σ. 602-611). Μέχρι τις αρχές του 1990, οι μεικτές μέθοδοι στράφηκαν προς τη συστηματική ενοποίηση των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων και προέκυψε η ιδέα των τρόπων συνδυασμού των δεδομένων, μέσω διαφορετικών τύπων ερευνητικών σχεδιασμών. Αυτοί οι τύποι σχεδιασμών συζητήθηκαν εκτενώς το 2003, σε ένα μεγάλο εγχειρίδιο που αφορούσε στο πεδίο αυτό και επανεκδόθηκε το 2010 (Tashakori & Teddlie, 2010, σ.σ. 8-12). Οι διαδικασίες επέκτασης των μεικτών μεθόδων αναπτύχθηκαν ως εξής:

- τρόποι ενοποίησης των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, όπως μια βάση δεδομένων, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να ελεγχθεί η ακρίβεια (εγκυρότητα) της άλλης βάσης δεδομένων,
- μια βάση δεδομένων θα μπορούσε να βοηθήσει να εξηγηθεί μια άλλη βάση δεδομένων, ενώ η μια βάση θα μπορούσε να εξερευνήσει διαφορετικούς τύπους ερωτήσεων από την άλλη βάση,
- μια βάση δεδομένων θα μπορούσε να οδηγήσει σε καλύτερα εργαλεία, όταν τα υπάρχοντα δεν είναι κατάλληλα για ένα δείγμα ή έναν πληθυσμό,
- μια βάση δεδομένων θα μπορούσε να βασιστεί σε άλλες βάσεις και θα μπορούσε να, εναλλάσσεται με μια άλλη βάση, κατά τη διάρκεια μιας διαχρονικής μελέτης.

Επιπλέον, αναπτύχθηκαν οι ερευνητικοί σχεδιασμοί και προστέθηκε σημειογραφία, ώστε να βοηθηθεί ο αναγνώστης να κατανοήσει τους σχεδιασμούς, ενώ προέκυψαν προκλήσεις σχετικά με τη χρήση τους (Creswell & Piano Clark, 2018, σ.σ. 53-54).

Σήμερα, συζητιούνται ευρέως πρακτικά ζητήματα που αφορούν σε παραδείγματα μελετών «καλών» μεικτών μεθόδων και κριτήρια αξιολόγησης, τη χρήση μιας ομάδας για τη διεξαγωγή αυτού του μοντέλου έρευνας και την επέκταση των μεικτών μεθόδων σε άλλες χώρες και κλάδους. Θα εστιάσουμε σε τρεις κύριους σχεδιασμούς που συναντώνται σήμερα στις κοινωνικές επιστήμες και τις επιστήμες υγείας:

- οι *συγκλίνουσες μεικτές μέθοδοι* είναι μια μορφή ερευνητικών σχεδιασμών μεικτών μεθόδων στις οποίες ο ερευνητής συγκλίνει ή συγχωνεύει ποσοτικά και ποιοτικά

δεδομένα για να δώσει μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ερευνητικού προβλήματος. Σε αυτό τον σχεδιασμό, ο ερευνητής συνήθως συλλέγει δεδομένα και των δύο μορφών σχεδόν την ίδια περίοδο και στη συνέχεια ενσωματώνει τις πληροφορίες στην ερμηνεία των συνολικών αποτελεσμάτων. Σε αυτό τον σχεδιασμό, εξηγούνται ή εξετάζονται περαιτέρω αντιφάσεις,

- οι *ερμηνευτικές ακολουθιακές μεικτές μέθοδοι* είναι ο σχεδιασμός στον οποίο ο ερευνητής πρώτα διεξάγει την ποσοτική έρευνα και αναλύει τα αποτελέσματα και στη συνέχεια βασίζεται σε αυτά για να τα ερμηνεύσει λεπτομερώς με ποιοτική έρευνα. Θεωρείται ερμηνευτική, διότι τα αποτελέσματα των αρχικών ποσοτικών δεδομένων εξηγούνται περαιτέρω με τα ποιοτικά δεδομένα. Αυτός ο τύπος ερευνητικού σχεδιασμού είναι δημοφιλής σε τομείς με ισχυρό ποσοτικό προσανατολισμό (καθώς η μελέτη ξεκινά με ποσοτική έρευνα), ωστόσο παρουσιάζει προκλήσεις σχετικά με τον εντοπισμό των ποσοτικών αποτελεσμάτων που θα διερευνηθούν περαιτέρω, καθώς και τα άνισα μεγέθη δείγματος σε κάθε φάση της μελέτης,
- *οι διερευνητικές ακολουθιακές μεικτές μέθοδοι* αποτελούν την αντίστροφη διαδοχή από τον ερμηνευτικό ακολουθιακό σχεδιασμό. Στη διερευνητική ακολουθιακή προσέγγιση, ο ερευνητής ξεκινά πρώτα με τη φάση της ποιοτικής έρευνας και διερευνά τις απόψεις των συμμετεχόντων. Στη συνέχεια, αναλύει τα δεδομένα και χρησιμοποιεί τις πληροφορίες για να ενσωματωθούν σε μια δεύτερη, ποσοτική φάση. Η ποιοτική φάση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατασκευή ενός εργαλείου που ταιριάζει καλύτερα στο υπό μελέτη δείγμα, για τον εντοπισμό των κατάλληλων εργαλείων για την ποσοτική φάση που θα ακολουθήσει, για την ανάπτυξη μιας παρέμβασης για ένα πείραμα, για τον σχεδιασμό μιας εφαρμογής ή ενός ιστοτόπου ή για τον προσδιορισμό των μεταβλητών που πρέπει να ενταχθούν σε μια ποσοτική μελέτη παρακολούθησης. Οι προκλήσεις σε αυτό τον σχεδιασμό εντοπίζονται στην εστίαση στα κατάλληλα ευρήματα της ποιοτικής φάσης που θα χρησιμοποιηθούν και στην επιλογή δείγματος για τις δύο φάσεις της έρευνας.

Αυτοί οι βασικοί ερευνητικοί σχεδιασμοί μπορούν, στη συνέχεια, να χρησιμοποιηθούν σε πιο πολύπλοκες στρατηγικές μεικτών μεθόδων. Για παράδειγμα, μπορούν να ενισχύσουν ένα πείραμα, συλλέγοντας, μετά το πείραμα, ποιοτικά δεδομένα, ώστε να βοηθηθεί η εξήγηση των ποσοτικών αποτελεσμάτων. Οι βασικοί σχεδιασμοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο μιας μελέτης περίπτωσης για την απαγωγική τεκμηρίωση των υποθέσεων ή για τη δημιουργία περιπτώσεων για περαιτέρω ανάλυση. Αυτοί οι βασικοί σχεδιασμοί μπορούν να

χρησιμοποιηθούν σε μια θεωρητική μελέτη σχετικά με την κοινωνική δικαιοσύνη ή την εξουσία, ως μια πρωταρχική προσέγγιση, μέσα σε έναν ερευνητικό σχεδιασμό που περιλαμβάνει ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα. Οι βασικοί σχεδιασμοί μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν σε διαφορετικές φάσεις μιας διαδικασίας αξιολόγησης που εκτείνεται από την αξιολόγηση αναγκών έως τον έλεγχο ενός προγράμματος ή μιας πειραματικής παρέμβασης.

5.1.3 Ερευνητικές μέθοδοι

Το τρίτο σημαντικό στοιχείο στο πλαίσιο μιας μελέτης είναι οι συγκεκριμένες ερευνητικές μέθοδοι, οι οποίες περιλαμβάνουν τις μορφές συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας δεδομένων που οι ερευνητές προτείνουν. Είναι χρήσιμο να εξεταστεί το πλήρες εύρος των δυνατοτήτων για τη συλλογή δεδομένων και να οργανωθούν αυτές οι μέθοδοι με βάση, για παράδειγμα, τον βαθμό της προκαθορισμένης φύσης τους, τη χρήση ερωτήσεων κλειστού αντί ανοιχτού τύπου και την εστίασή τους σε αναλύσεις αριθμητικών αντί μη αριθμητικών δεδομένων. Οι ερευνητές συλλέγουν δεδομένα με ένα όργανο μέτρησης ή τεστ (π.χ. ένα σύνολο ερωτήσεων σχετικά με τις στάσεις για την αυτοεκτίμηση) ή συλλέγουν πληροφορίες με μια λίστα ελέγχου συμπεριφορών (π.χ. παρατήρηση ενός εργαζομένου σε μια πολύπλοκη δεξιότητα). Από την άλλη, η συλλογή δεδομένων μπορεί να περιλαμβάνει επίσκεψη σε έναν χώρο έρευνας και παρατήρηση της συμπεριφοράς των ατόμων χωρίς να υπάρχουν προκαθορισμένες ερωτήσεις ή τη διεξαγωγή μιας συνέντευξης στην οποία το άτομο αφήνεται να μιλήσει ανοιχτά για ένα θέμα, χωρίς τη χρήση συγκεκριμένων ερωτήσεων. Η επιλογή των μεθόδων εξαρτάται από το εάν σκοπός είναι να καθοριστεί πριν από τη μελέτη το είδος των πληροφοριών που θα συλλεχθούν ή οι πληροφορίες αυτές πρόκειται να αναδυθούν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Επίσης, το είδος των δεδομένων που αναλύονται μπορεί να είναι αριθμητικές πληροφορίες που συλλέχθηκαν με κλίμακες ή όργανα ή πληροφορίες κειμένου που καταγράφουν και αναφέρουν τη φωνή συμμετεχόντων. Σε κάποιες μορφές έρευνας, συλλέγονται, αναλύονται και ερμηνεύονται τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα. Τα δεδομένα από τα όργανα μπορεί να ενισχυθούν με παρατηρήσεις ανοιχτού τύπου, ενώ τα δεδομένα μιας απογραφής μπορεί να ακολουθηθούν από διεξοδικές διερευνητικές συνεντεύξεις. Σε αυτή την περίπτωση μείξης μεθόδων, ο ερευνητής εξάγει συμπεράσματα τόσο από τις ποσοτικές όσο και τις ποιοτικές βάσεις δεδομένων.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, οι κοσμοθεωρίες, οι σχεδιασμοί και οι μέθοδοι συμβάλλουν στην ερευνητική προσέγγιση που τείνει να είναι ποσοτική, ποιοτική ή μεικτή.

Τυπικά ερευνητικά σενάρια μπορούν να δείξουν πώς αυτά τα τρία στοιχεία συνδυάζονται σε έναν ερευνητικό σχεδιασμό:

Ποσοτική προσέγγιση

Μεταθετικιστική κοσμοθεωρία, πειραματικός σχεδιασμός και μετρήσεις των στάσεων πριν από και μετά την παρέμβαση. Σε αυτό το σενάριο, ο ερευνητής εξετάζει μια θεωρία, προσδιορίζοντας περιορισμένες ερευνητικές υποθέσεις και τη συλλογή των δεδομένων για να υποστηρίξει ή να απορρίψει τις ερευνητικές υποθέσεις. Χρησιμοποιείται ένας πειραματικός σχεδιασμός στον οποίο αξιολογούνται οι στάσεις τόσο πριν όσο και μετά την παρέμβαση. Τα δεδομένα συλλέγονται με ένα όργανο που μετρά στάσεις και οι πληροφορίες αναλύονται χρησιμοποιώντας στατιστικές διαδικασίες και έλεγχο της υπόθεσης.

Ποιοτική προσέγγιση - Περίπτωση Α

Κονστρουκτιβιστική κοσμοθεωρία, εθνογραφικός σχεδιασμός και παρατήρηση συμπεριφοράς. Σε αυτή την περίπτωση, ο ερευνητής επιδιώκει να προσδιορίσει το νόημα ενός φαινομένου μέσω των απόψεων των συμμετεχόντων. Περιλαμβάνει τον εντοπισμό μιας ομάδας με την ίδια κουλτούρα και τη μελέτη του πώς αυτή η ομάδα αναπτύσσει κοινά μοτίβα συμπεριφοράς μέσα στον χρόνο (δηλαδή εθνογραφία). Ένα από τα κύρια στοιχεία της συλλογής δεδομένων με αυτό τον τρόπο είναι η παρατήρηση της συμπεριφοράς των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της συμμετοχής τους σε δραστηριότητες.

Ποιοτική προσέγγιση - Περίπτωση Β

Μετασχηματιστική κοσμοθεωρία, αφηγηματικός σχεδιασμός, συνέντευξη ανοιχτού τύπου. Σε αυτή τη μελέτη, ο ερευνητής επιδιώκει να εξετάσει ένα θέμα που σχετίζεται με την καταπίεση των ατόμων. Για να το μελετήσει, συλλέγει ιστορίες ατομικής καταπίεσης χρησιμοποιώντας αφηγηματική προσέγγιση, Τα άτομα δίνουν συνέντευξη για να καθοριστεί πώς έχουν βιώσει προσωπικά την καταπίεση.

Προσέγγιση μεικτών μεθόδων

Πραγματιστική κοσμοθεωρία, διαδοχική συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων στον σχεδιασμό. Ο ερευνητής βασίζει την έρευνα στην παραδοχή ότι η συλλογή διάφορων τύπων δεδομένων δίνει πιο πλήρη κατανόηση του ερευνητικού προβλήματος από ό,τι τα ποσοτικά ή τα ποιοτικά δεδομένα μεμονωμένα. Η μελέτη ξεκινά με μια ευρεία δημοσκόπηση, ώστε να γενικευτούν τα αποτελέσματα σε έναν πληθυσμό και στη συνέχεια, σε μια δεύτερη φάση, εστιάζει σε ποιοτικές, ανοιχτού τύπου συνεντεύξεις, ώστε να συλλεχθούν λεπτομερείς απόψεις από τους συμμετέχοντες για να εξηγήσουν την αρχική ποσοτική δημοσκόπηση.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τη μεθοδολογία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης η οποία είναι μια παρουσίαση και κριτική θεώρηση των επιστημονικών δημοσιεύσεων πάνω σε συγκεκριμένο θέμα.

5.2 Μεθοδολογία Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης

Οι βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις αποτελούν δευτερογενή δημοσιεύματα και σκοπό έχουν την παρουσίαση ήδη δημοσιευμένων δεδομένων συγκεντρωτικά, προκειμένου να διερευνηθεί ένα αντικείμενο από διαφορετικές οπτικές γωνίες, να γίνει σύγκριση και ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων διαφορετικών ερευνών και να αναδειχθεί το συγκεκριμένο θέμα σε όλες του τις διαστάσεις, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία.

Πριν από την έναρξη οποιουδήποτε ερευνητικού έργου, είναι απαραίτητο να υπάρξει εξοικείωση με τις υπάρχουσες θεωρίες γύρω από το αντικείμενο που θα διερευνηθεί και είναι κρίσιμη για τον εντοπισμό σχετικών κενών που επισημαίνονται ή λείπουν στη βιβλιογραφία (Osei-Kyei & Chan, 2015, σ.σ. 1335-1346). Αυτό βοηθάει να τεθούν οι σωστές ερευνητικές ερωτήσεις και διευκολύνει τον καθορισμό του σκοπού και των στόχων της έρευνας. Το στάδιο αυτό ονομάζεται προκαταρκτική ανασκόπηση βιβλιογραφίας. Ακολουθεί η ανάπτυξη και η παρουσίαση ενός δομημένου σχεδίου για τον εντοπισμό σχετικών δημοσιεύσεων, την επιλογή κατάλληλων αναλυτικών εργαλείων, καθώς και την εξαγωγή και ανάλυση σχετικών πληροφοριών.

Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι η προκαταρκτική βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν πρέπει να συγχέεται με την κύρια, η οποία θέτει τα θεμέλια για ολόκληρη τη μελέτη και διαμορφώνει τη δομή της μεθοδολογίας της, συμπεριλαμβανομένου του ερευνητικού παραδείγματος, της αναζήτησης δεδομένων και της ανάλυσής τους.

Τα είδη των κύριων βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων είναι οι περιγραφικές (ή αφηγηματικές) και οι συστηματικές (Day & Gastel, 2012, σ.σ. 47-51).

Η περιγραφική ή αφηγηματική ανασκόπηση παρουσιάζει τα αποτελέσματα ερευνών πάνω σε ένα θέμα κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, ή παρουσιάζει τα αποτελέσματα νέων ερευνών με αξιολογική σειρά, τα οποία συσχετίζονται με την προϋπάρχουσα γνώση και διατυπώνει νέες ερευνητικές, υποθέσεις και κατευθύνσεις. Αυτός ο τύπος ανασκόπησης είναι χρήσιμος για τη γρήγορη πληροφόρηση σχετικά με τις εξελίξεις της επιστημονικής γνώσης σε ένα αντικείμενο. Ορισμένα από τα μειονεκτήματα του είναι: α) ο υποκειμενικός τρόπος με τον οποίο ο ερευνητής επιλέγει τις μελέτες που πρόκειται να συμπεριλάβει στην ανασκόπησή του, (β) η ανομοιογένεια στην ποιότητα και τον τρόπο λήψης των πρωτογενών δεδομένων, (γ) η μη ύπαρξη σε όλες τις μελέτες των απαιτούμενων

δεδομένων για την πραγματοποίηση της ανασκόπησης και (δ) ο κίνδυνος για εσφαλμένη ερμηνεία της έκβασης. Η περιγραφική ανασκόπηση ως ένα βαθμό ακολουθεί τη μεθοδολογία της συστηματικής ανασκόπησης παραλείποντας όμως ορισμένα στάδια και έχοντας έναν πιο αφηγηματικό χαρακτήρα.

Η συστηματική ανασκόπηση αποτελεί μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με μια συγκεκριμένη επιστημονική υπόθεση και αποβλέπει στην αναγνώριση, την εκτίμηση και την επιλογή των καλύτερα μεθοδολογικά σχεδιασμένων μελετών. Μεταξύ άλλων μορφών, συχνά περιλαμβάνει βιβλιομετρικές και επιστημονικομετρικές αναλύσεις, καθώς, και ανάλυση περιεχομένου και έχει αναγνωριστεί ως μια ισχυρή ερευνητική προσέγγιση για τη διερεύνηση θεωριών τόσο του παρελθόντος όσο και του παρόντος, των επιστημολογικών θέσεων των διάφορων θεωριών, των υποθέσεων και των θεμελίων για την ανάπτυξη εννοιολογικών θεωριών και πλαισίων (Schryen et al., 2015). Οι συστηματικές ανασκοπήσεις προσφέρουν την πλέον αξιόπιστη πληροφορία σχετικά με μια επιστημονική υπόθεση, ακολουθούν αυστηρούς κανόνες και η εκπόνησή τους βασίζεται σε συγκεκριμένη μεθοδολογία (Siddaway et al., 2019, σ.σ. 747-770).

Στη συνέχεια και αφού παραθέσαμε το γενικό θεωρητικό πλαίσιο της μεθοδολογίας μιας έρευνας, παρουσιάζουμε τον τρόπο που αυτό εφαρμόστηκε και εξειδικεύτηκε στη μελέτη περίπτωσής μας.

5.3 Η μελέτη περίπτωσής μας - Μεθοδολογία έρευνας

5.3.1 Βιβλιογραφική ανασκόπηση της έρευνάς μας

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει την επίδραση που ασκεί στην κουλτούρα των οργανισμών η εφαρμογή ψηφιακών πλατφορμών στις δημόσιες συμβάσεις.

Η προκαταρκτική βιβλιογραφική ανασκόπηση διευκόλυνε και συνέβαλε στον εντοπισμό του κενού της μελέτης, το οποίο στη συνέχεια οδήγησε στην ανάπτυξη των στόχων της. Κατά την εκτέλεσή της, εντοπίστηκε σημαντικό ακαδημαϊκό και ερευνητικό έργο με αντικείμενο την αξιοποίηση εργαλείων Τ.Π.Ε. στις δημόσιες συμβάσεις. Σημαντικό θεματικό κενό αφορούσε στην έλλειψη μελετών αναφορικά με την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας εξαιτίας της εφαρμογής ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, γεγονός που επιβεβαιώθηκε περαιτέρω στην κύρια φάση βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Στο στάδιο αυτό διεξήχθη μια λεπτομερής και δομημένη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις έχουν υιοθετηθεί στην

παρούσα τεχνολογική εποχή, εστιάζοντας στην επίδρασή τους στην αλλαγή κουλτούρας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Η διαδικασία ξεκίνησε με την αναζήτηση συγγενών με το θέμα μας άρθρων και δημοσιεύσεων, τόσο σε ελληνικές ακαδημαϊκές βάσεις δεδομένων, όσο και σε διεθνείς. Επιπλέον, υπήρξε μια ενδελεχής αναζήτηση στις διδακτορικές διατριβές που έχουν κατατεθεί στο Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και δευτερευόντως στις διπλωματικές εργασίες στα αποθετήρια των ελληνικών Πανεπιστημίων. Τα διάφορα στάδια της όπως εφαρμόστηκαν στη μελέτη παρουσιάζονται παρακάτω.

Για την αναζήτηση των σχετικών άρθρων και δημοσιεύσεων επελέγησαν οι κατάλληλες ακαδημαϊκές βάσεις δεδομένων, όπως η Heal Link, οι Web of Science, Google Scholar, Microsoft Academic και Scopus, καθώς και άλλες βάσεις δεδομένων ή αποθετήρια σχετικών εκδοτών ή περιοδικών, συμπεριλαμβανομένων των Elsevier, ASCE, Emerald και Sage. Μεταξύ όλων των αναφερόμενων πηγών, η Heal Link και το Scopus αναγνωρίστηκαν ως οι πλέον προτιμώμενες βάσεις δεδομένων, καθώς έχουν χαρακτηριστεί ως οι πιο ισχυρές βάσεις δεδομένων με τον σχετικά μεγαλύτερο αριθμό ευρετηριασμένων ακαδημαϊκών εγγράφων, η μεν σε ελληνικό ή δε, σε διεθνές επίπεδο. Σύμφωνα με την ακαδημαϊκά αποδεκτή μεθοδολογία, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη πολλαπλές πηγές δεδομένων κατά τη διεξαγωγή μιας συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης προκειμένου να ανακτηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες δημοσιεύσεις (Baker, 2016, σ.σ. 265-269). Ωστόσο, λόγω της ανάγκης να αποφευχθεί η διπλή καταμέτρηση ή η ανάκτηση του ίδιου άρθρου σε πολλαπλές πλατφόρμες, αυτή η μελέτη κατέφυγε στη χρήση κυρίως των ακαδημαϊκών αποθετηρίων Heal Link και Scopus για την ανάκτηση όλων των σχετικών δημοσιεύσεων για την περαιτέρω έρευνα. Η κάλυψη, από τις παραπάνω βάσεις, μεγάλου εύρους επιστημονικών δημοσιεύσεων και η συγκριτικά ταχύτερη διαδικασία ευρετηρίασής τους, προσέφερε τη δυνατότητα ανάκτησης περισσότερων δημοσιεύσεων σε σύγκριση με άλλες πηγές.

Η αναζήτηση πραγματοποιήθηκε με την πληκτρολόγηση λέξεων-κλειδιών στη μηχανή αναζήτησης (Τίτλος/Περίληψη/Λέξεις-κλειδιά) στις διαδικτυακές πύλες των παραπάνω βάσεων. Οι όροι ηλεκτρονικές προμήθειες ή ηλεκτρονικές προμήθειες και οργανωσιακή κουλτούρα (με ελληνικούς αλλά κυρίως αγγλικούς χαρακτήρες) χρησιμοποιήθηκαν για να ξεκινήσει η αναζήτηση για να εξακριβωθούν οι απαιτούμενες δημοσιεύσεις για το αντικείμενο. Η αρχική αναζήτηση είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση δεκάδων ή και εκατοντάδων εγγράφων. Ωστόσο, τα αποτελέσματα αναζήτησης βελτιώθηκαν με τη χρήση επιπλέον φίλτρων για να καταλήξουν μόνο σε δημοσιεύσεις που σχετίζονται με την έρευνα μας.

Μετά την αυστηροποίηση της αναζήτησης και τον περιορισμό των λέξεων-κλειδιών, καίτοι, εντοπίστηκαν δημοσιεύσεις που διερευνούν την αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας

στο Δημόσιο λόγω εισαγωγής νέων τεχνολογιών, δεν εντοπίστηκε έρευνα ή δημοσίευμα που να αφορά στην αλλαγή κουλτούρας εξαιτίας της εφαρμογής ψηφιακών πλατφορμών στις δημόσιες συμβάσεις, ως εκ τούτου τα ερωτήματα μας παραμένουν ανοιχτά προς διερεύνηση και στην πραγμάτευσή τους κατατείνει το παρόν πόνημα. Αυτό, επιβεβαιώνει τη μοναδικότητα της εργασίας μας, γεγονός που μας επέτρεψε να προχωρήσουμε στην εκπόνησή της και στη διεξαγωγή μιας εμπεριστατωμένης στατιστικής έρευνας που θα παρουσιαστεί στο επόμενο κεφάλαιο.

Από τη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψαν τα παρακάτω, κύριο και δευτερεύοντα ερευνητικά ερωτήματα.

5.3.2 Καθορισμός ερευνητικών ερωτημάτων

Τα ερευνητικά μας ερωτήματα, κύριο και δευτερεύοντα διατυπώνονται ως ακολούθως:

Α. Κύριο ερώτημα

Η ψηφιακή εμπειρία των απασχολούμενων στον Δημόσιο Τομέα και ειδικότερα στις Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις έχει δημιουργήσει την επιθυμία για αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας; Ποια είναι η αντίληψή τους για την τρέχουσα κουλτούρα και προς ποια κατεύθυνση τους ωθεί η ψηφιακή εμπειρία;

Β. Δευτερεύοντα ερωτήματα

1. Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας δημόσιος οργανισμός κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού;
2. Έχει καταστεί σαφές στους εργαζομένους το όραμα του Οργανισμού και έχουν δοθεί κατευθύνσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του;
3. Η χρήση εργαλείων Τ.Π.Ε. έχει οδηγήσει σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον, με αποτέλεσμα να δημιουργείται η επιθυμία για αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας;
4. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές πρακτικές για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός του Οργανισμού;
5. Η επίδραση της χρήσης της τεχνολογίας διαφοροποιεί την αντίληψη των εργαζομένων στις Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις για την οργανωσιακή κουλτούρα;

5.3.3 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνάς μας και η στατιστική επεξεργασία εδράστηκε στις παραδοχές της μεταθετικιστικής θεωρίας, η οποία υιοθετεί ποσοτικές προσεγγίσεις έρευνας, καθώς η αριθμητική αποτύπωση των παρατηρήσεων και η μελέτη της συμπεριφοράς

των ατόμων είναι πρωταρχικής σημασίας για αυτήν. Συνεπώς, σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο - την αποδεκτή από τους μεταθετικιστές - αρχικά επιλέξαμε θεωρητική προσέγγιση, στη συνέχεια διατυπώσαμε τα ερευνητικά ερωτήματα, συλλέξαμε και επεξεργαστήκαμε δεδομένα μέσω δημοσκοπικής έρευνας, διεξαγάγαμε πρόσθετους ελέγχους, προχωρήσαμε στις απαραίτητες αναθεωρήσεις και καταλήξαμε στα συμπεράσματα της έρευνάς μας, που αποτέλεσαν τον οδηγό για τη διατύπωση των προτάσεών μας.

Συγκεκριμένα, προκειμένου να διερευνήσουμε τα παραπάνω ερωτήματα και σύμφωνα με τα θεωρητικά σχήματα για την οργανωσιακή κουλτούρα που θεωρήσαμε επικρατέστερα, συνθέσαμε ένα ερωτηματολόγιο που δομήθηκε σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, επιλέξαμε να πραγματοποιήσουμε μια ποσοτική έρευνα με απαντήσεις σε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Αυτές οι ερωτήσεις εστίασαν στον τρόπο που οι εργαζόμενοι στις δημόσιες συμβάσεις επηρεάστηκαν και διαμόρφωσαν την αντίληψή τους από την εφαρμογή των ηλεκτρονικών πλατφορμών στη δραστηριότητά τους. Στο δεύτερο μέρος, εφαρμόσαμε το μοντέλο των Cameron και Quinn, το οποίο διερευνά την τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα ενός οργανισμού και αναλύεται διεξοδικά στη μελέτη περίπτωσή μας.

Τέλος, επιχειρήσαμε και ένα συνδυασμό στη μελέτη των δύο αυτών ερωτηματολογίων ώστε να εξετάσουμε πώς, η αντίληψη των εργαζομένων για τη χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών σχετίζεται με την αντίληψη τους για την οργανωσιακή κουλτούρα. Στο επόμενο κεφάλαιο, αυτό της μελέτης περίπτωσης, θα παρουσιάσουμε αναλυτικά, την έρευνα μας, τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και θα ολοκληρώσουμε με έναν κριτικό σχολιασμό των ευρημάτων μας.

Κεφάλαιο VI

6 Μελέτη Περίπτωσης: η αντίληψη για την κουλτούρα των εργαζομένων στις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις

Η έρευνα μας, της οποίας τα αναλυτικά δεδομένα και συμπεράσματα αναλύονται στη συνέχεια, στοχεύει να αποτυπώσει - κυρίως, αλλά όχι μόνον - την αντίληψη για την τρέχουσα και την επιθυμητή κουλτούρα των εργαζομένων στον τομέα των ηλεκτρονικών δημοσίων συμβάσεων. Ειδικότερα, μέσα από την έρευνά μας εξετάσαμε την επίδραση που άσκησε η εφαρμογή εργαλείων Τ.Π.Ε. και συγκεκριμένα ηλεκτρονικών πλατφορμών, όπως το Δι@ύγεια, το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ.) και το Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.) για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Προς τον σκοπό αυτό, καταρτίστηκε ένα εκτενές και καλά επεξεργασμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα, και απαρτίζεται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος καταγράφει τα δημογραφικά δεδομένα των συμμετεχόντων στην έρευνα, το δεύτερο μελετά την ψηφιακή εμπειρία των εργαζομένων και το τρίτο, εφαρμόζοντας το μοντέλο O.C.A.I. των Quinn και Cameron, αποτυπώνει την αντίληψη τους για την κουλτούρα του οργανισμού, τρέχουσα και επιθυμητή.

Σημαντικό στοιχείο της έρευνας και της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων αποτελούν οι συσχετίσεις που επιχειρήθηκαν μεταξύ ερωτήσεων του 1ου και 2ου μέρους, δηλαδή μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των ερωτήσεων για την ψηφιακή εμπειρία, αλλά και μεταξύ ερωτήσεων του 2ου και 3ου μέρους, δηλαδή μεταξύ της ψηφιακής εμπειρίας των εργαζομένων στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων και της αντίληψής τους για την οργανωσιακή κουλτούρα. Ας προχωρήσουμε, όμως, στην αναλυτική παρουσίασή τους.

6.1 Στοιχεία έρευνας

6.1.1 Μέθοδος δειγματοληψίας

Η περίοδος διεξαγωγής της παρούσας μελέτης ήταν από 10-02-2022 έως 15-05-2022 (βάσει πρώτης αποστολής του ερωτηματολογίου μέχρι το κλείσιμο της ηλεκτρονικής πλατφόρμας που χρησιμοποιήθηκε για τη συμπλήρωσή του). Το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε στελέχη του δημόσιου τομέα που έχουν απασχοληθεί ή απασχολούνται στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων. Το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε πιλοτικά σε στελέχη (8) που πληρούσαν τα κριτήρια επιλογής λόγω θέσης στη διοικητική ιεραρχία, σχετικής εμπειρίας

και εξειδίκευσης και για αυτό μπορούσαν να προσφέρουν πολύτιμη βοήθεια στην ορθή και με κατανοητό τρόπο αποτύπωση των ερωτημάτων. Σκοπός κάθε πιλοτικής έρευνας είναι να εξακριβωθεί εάν οι χρησιμοποιούμενοι όροι γίνονται εύκολα αντιληπτοί, εάν η σειρά των ερωτήσεων δεν προκαλεί τάσεις πιθανής σύγχυσης και αν η διατύπωση των ερωτήσεων επιτρέπει τη συλλογή των επιθυμητών στοιχείων. Από την πιλοτική έρευνά μας προέκυψε η ανάγκη να γίνουν ήσσονος σημασίας διορθώσεις στη διατύπωση των ερωτήσεων, έτσι ώστε αυτές να γίνουν σαφείς και κατανοητές από το σύνολο των ερωτηθέντων. Στη συνέχεια ξεκίνησε η αποστολή του ερωτηματολογίου και η συλλογή των στοιχείων.

Η έρευνα υλοποιήθηκε μέσω εξειδικευμένης ηλεκτρονικής πλατφόρμας (getfoureyes.com), τηρήθηκε ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων, η δειγματοληψία ήταν τυχαία και η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε με τους εξής τρόπους: α) με αποστολή του υπερσυνδέσμου (link) του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, β) με ατομική αποστολή του υπερσυνδέσμου σε εργαζόμενους του δημόσιου τομέα και γ) με ανάρτηση σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης (σχετικού ενδιαφέροντος). Το τελικό δείγμα αποτέλεσαν 238 εργαζόμενοι.

Αφού οι ερωτηθέντες στην έρευνα απάντησαν το ερωτηματολόγιο, τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν, υποβλήθηκαν σε ενδελεχή στατιστική επεξεργασία.

6.1.2 Δομή ερωτηματολογίου και τεχνικές ανάλυσης

Το τελικό ερωτηματολόγιο, όπως προαναφέραμε, αποτελείται από τρεις βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και αποτελείται από εννέα (9) ερωτήσεις (Ερώτ.1-9). Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από τριάντα μία (31) ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert, με απαντήσεις από το 1 έως το 5 (όπου 1=Καθόλου και 5=Εξαιρετικά) και αφορούν στην ψηφιακή εμπειρία των εργαζομένων στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων (Ερώτ.10-40). Τέλος, η τρίτη ενότητα, με δώδεκα (12) ερωτήσεις, αφορά στην αντίληψή τους για την κουλτούρα του οργανισμού, τρέχουσα και επιθυμητή (Ερώτ.41-52).

Οι ποιοτικές μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη, περιγράφονται μέσω των μέτρων κεντρικής θέσης (μέση τιμή), καθώς και των μέτρων διασποράς (τυπική απόκλιση, ελάχιστη και μέγιστη τιμή). Επιπλέον, εκφράστηκαν και ως πλήθος και ποσοστό των συμμετεχόντων σε κάθε κατηγορία της μεταβλητής.

Εφαρμόστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας «α» του Cronbach (Cronbach's alpha) στο 2ο μέρος του ερωτηματολογίου καθώς και στις επιμέρους ενότητες του. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο, οι παράμετροι που μετρούν το

ίδιο χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό που μετριέται. Ο συγκεκριμένος δείκτης παίρνει τιμές από 0 έως 1, ενώ τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0.7 θεωρούνται ικανοποιητικές.

Για την αξιολόγηση των ερευνητικών ερωτημάτων πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος Pearson X^2 προκειμένου να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών. Προϋποθέσεις για την εφαρμογή του ελέγχου Pearson X^2 είναι η μη ύπαρξη κελιών με μηδενικές παρατηρήσεις καθώς και το 75% των κελιών του πίνακα να έχει αναμενόμενη συχνότητα πάνω από 5.

Επιπλέον, για την εύρεση της συσχέτισης μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r). Ο συγκεκριμένος συντελεστής λαμβάνει τιμές από -1 έως +1, υψηλότερες απόλυτες τιμές υποδηλώνουν και πιο ισχυρή σχέση. Η συσχέτιση θεωρείται χαμηλή όταν ο συντελεστής συσχέτισης (r) κυμαίνεται από 0.1 έως 0.3, μέτρια όταν ο συντελεστής συσχέτισης κυμαίνεται από 0.3 έως 0.5 και υψηλή όταν ο συντελεστής είναι μεγαλύτερος από 0.5.

Η στατιστική ανάλυση στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 25.0. Τέλος, ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας χρησιμοποιήθηκε το $p < 0.05$.

6.1.3 Ανάλυση αξιοπιστίας

Ο δείκτης Cronbach's alpha για το 2ο μέρος του ερωτηματολογίου καθώς και για τις επιμέρους ενότητες είναι άνω του 0.7, όπως αποτυπώνεται και στον Πίνακα που ακολουθεί, συνεπώς μπορεί να θεωρηθεί ότι το ερωτηματολόγιο εμφανίζει καλή αξιοπιστία. Η ενότητα «Αξιολογείστε τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Υπηρεσία σας κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού» εμφανίζει τη χαμηλότερη αξιοπιστία ($\alpha = 0.638$) η οποία μπορεί να θεωρηθεί οριακή.

Πίνακας 6.1 Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha

	Cronbach's Alpha	**Αριθμός λημμάτων**
Σύνολο ερωτήσεων 2ου μέρους	0.907	31
Αξιολογείστε τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Υπηρεσία σας κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού.	0.638	9
Αξιολογείστε το όραμα και τη στρατηγική της Υπηρεσίας σας για τον ψηφιακό της μετασχηματισμό.	0.874	3
Αξιολογείστε το βαθμό που η Υπηρεσία σας αξιοποιεί την ψηφιακή τεχνολογία για την παροχή υπηρεσιών.	0.733	3
Αξιολογείστε τις διαδικασίες, τις τεχνολογίες και τους ελέγχους που εφαρμόζει η Υπηρεσία σας για τη βελτίωση των λειτουργιών της.	0.877	3
Αξιολογείστε τη χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών.	0.823	4
Αξιολογείστε τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας από την Υπηρεσία σας για να εμπλέξει και να εμπνεύσει ταλέντα και ομάδες για την επίτευξη του οράματος της.	0.761	3
Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις παρακάτω πρακτικές για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Υπηρεσίας σας.	0.918	6

6.1.4 Αποτελέσματα

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες είναι κάτω από 50 ετών (51.9%, N=83) και ακολουθούν οι συμμετέχοντες κάτω των 60 ετών (30.6%, N=49). Το 55% (N=131) έχει ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές και ένα χαμηλό ποσοστό των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (10.1%, N=24). Σχετικά με την προϋπηρεσία τους στον Δημόσιο Τομέα, το 46.6% (N=111) εργάζεται πάνω από 20 έτη. Επιπλέον, το 60.1% (N=143) εργάζονται ως υπάλληλοι στην Υπηρεσία τους και το 30.2% (N=72) ως Τμηματάρχες. Τέλος, το 37.8% (N=90) των ερωτηθέντων έχει λιγότερο από 5 έτη εμπειρία στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων και το 21.8% (N=52) λιγότερο από 10 έτη (Γράφημα 1-Γράφημα 6).

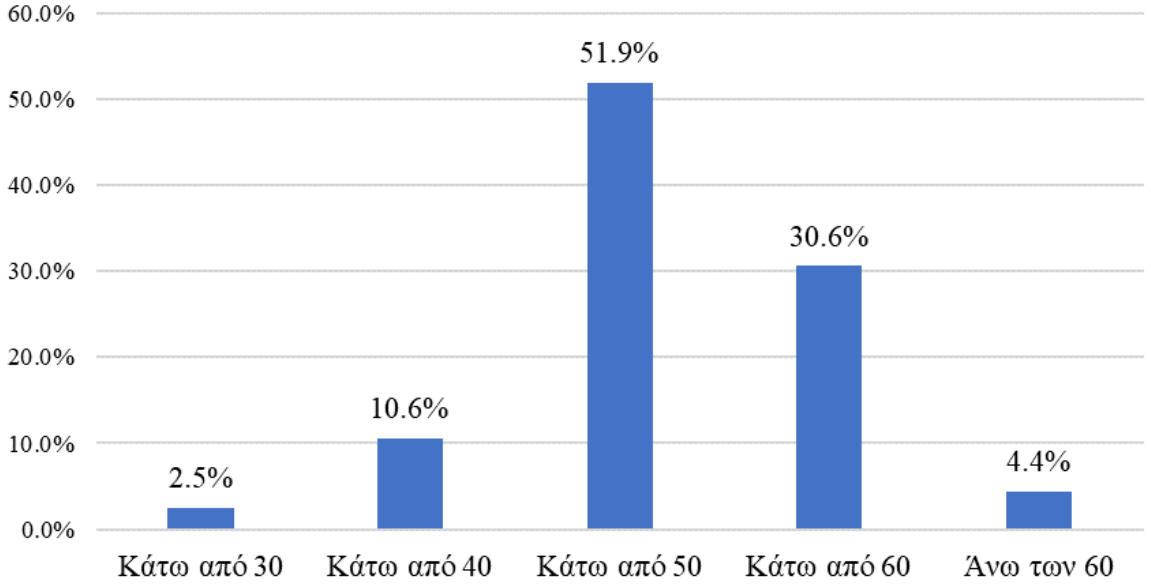
6.1.4.1 Μέρος 1ο: Δημογραφικά στοιχεία

Στον Πίνακα και τα Γραφήματα που ακολουθούν, παρουσιάζουμε τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνά μας.

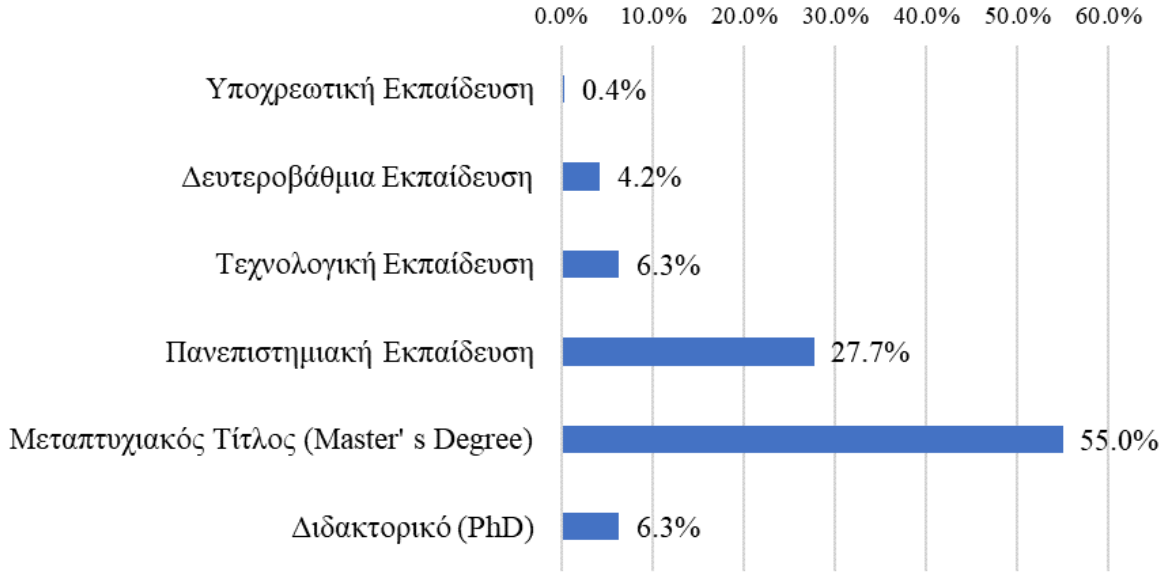
Πίνακας 6.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

	N	%
3.Ηλικία		
Κάτω από 30	4	2.5
Κάτω από 40	17	10.6
Κάτω από 50	83	51.9
Κάτω από 60	49	30.6
Άνω των 60	7	4.4
5.Επίπεδο Μόρφωσης		
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	1	0.4
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	10	4.2
Τεχνολογική Εκπαίδευση	15	6.3
Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	66	27.7
Μεταπτυχιακός Τίτλος (Master' s Degree)	131	55.0
Διδακτορικό (PhD)	15	6.3
6.Απόφοιτος Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης		
Ναι	24	10.1
Όχι	214	89.9
7.Χρόνια Προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα		
Κάτω από 5	11	4.6
Κάτω από 10	10	4.2
Κάτω από 15	36	15.1
Κάτω από 20	70	29.4
Άνω των 20	111	46.6
8.Θέση Εργασίας στην Υπηρεσία μου		
Υπάλληλος	143	60.1
Τμηματάρχης	72	30.2
Διευθυντής	19	8.0
Γενικός Διευθυντής	4	1.7
9.Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημόσιων Συμβάσεων		
Κάτω από 5	90	37.8
Κάτω από 10	52	21.8
Κάτω από 15	41	17.2
Κάτω από 20	36	15.1
Άνω των 20	19	8.0

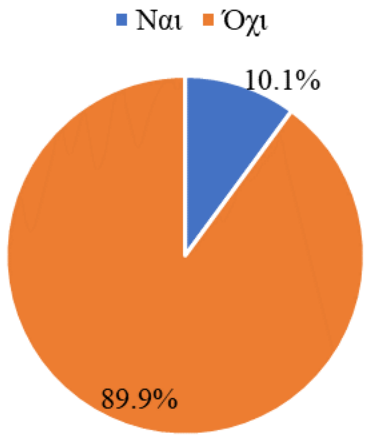
Γράφημα 6.1 Ηλικία συμμετεχόντων



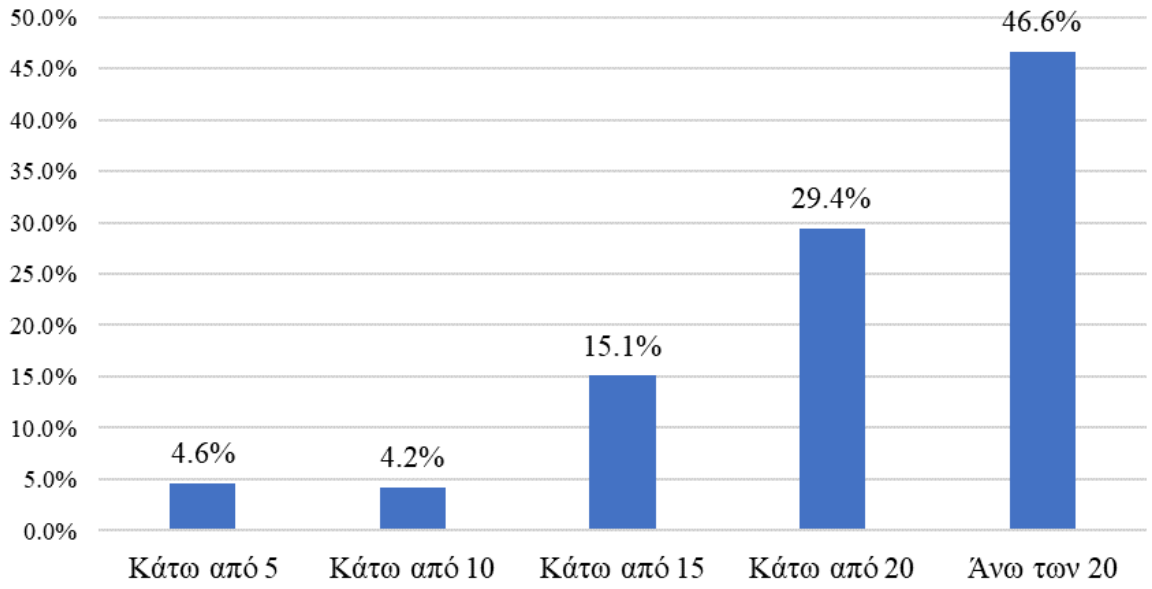
Γράφημα 6.2 Επίπεδο μόρφωσης



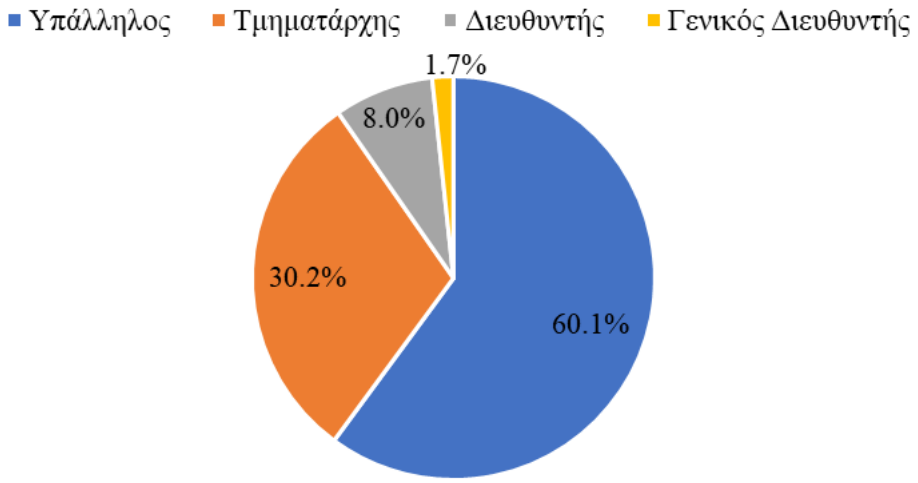
Γράφημα 6.3 Απόφοιτοι Ε.Σ.Δ.Δ.Α.



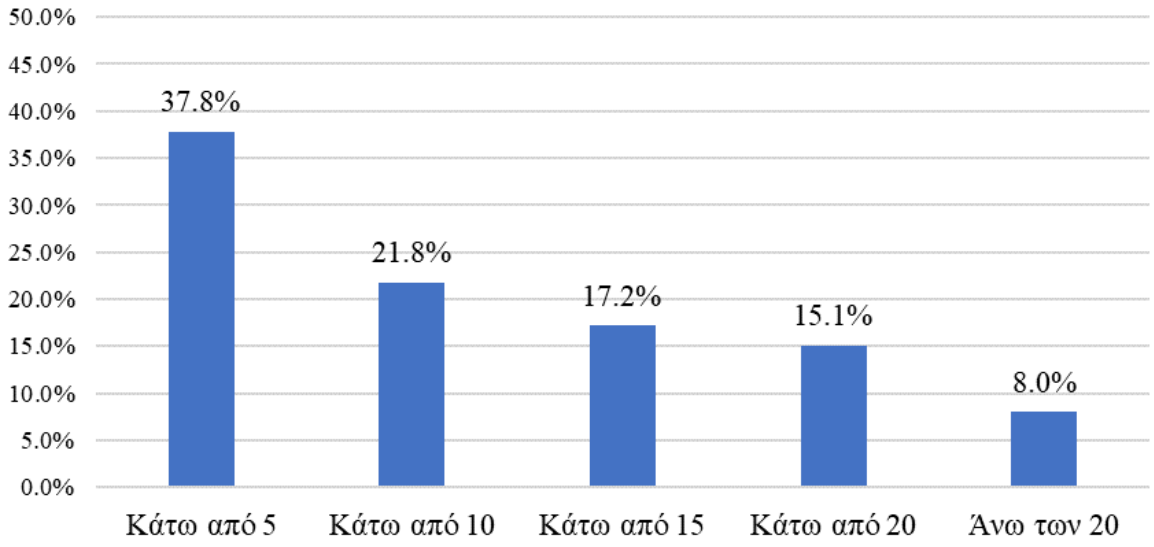
Γράφημα 6.4 Χρόνια προϋπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα



Γράφημα 6.5 Θέση εργασίας στην Υπηρεσία



Γράφημα 6.6 Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων



6.1.4.2 Μέρος 2ο: Στοιχεία για την Ψηφιακή Εμπειρία

Ακολουθεί η παρουσίαση του 2ου μέρους του ερωτηματολογίου, που αφορά στην ψηφιακή εμπειρία των εργαζομένων στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων.

Στον *Πίνακα 6.3* παρουσιάζονται κάποιες γενικότερες απόψεις των συμμετεχόντων της μελέτης για τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Υπηρεσία τους κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Από το σύνολο των 238 συμμετεχόντων, οι περισσότεροι θεωρούν ότι οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι αρκετά επαρκείς (52.5%, N=125), ενώ υπάρχει και ένα αξιοσημείωτο ποσοστό που αναφέρει ότι το όραμα για

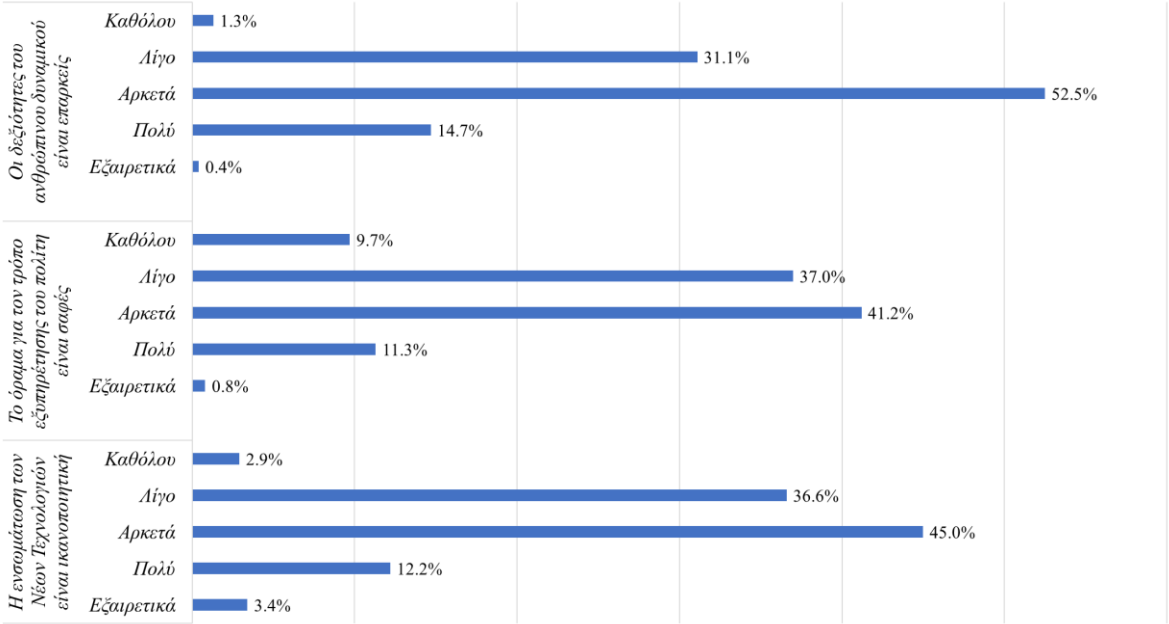
τον τρόπο εξυπηρέτησης του πολίτη είναι αρκετά σαφές (41.2%, N=98). Συνολικά, οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η ενσωμάτωση των Νέων Τεχνολογιών είναι αρκετά ικανοποιητική (45%, N=107). Δήλωσαν ακόμη, ότι οι εργαζόμενοι αντιδρούν αρκετά στις αλλαγές (42.9%, N=102). Από την άλλη πλευρά, στο ερώτημα αν η συλλογή, η ανάλυση και η αξιοποίηση των δεδομένων είναι αποτελεσματική, οι περισσότεροι θεωρούν ότι δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική (42.9%, N=102). Επίσης, πιστεύουν ότι ο προϋπολογισμός (43.3%, N=103) καθώς και η υποστήριξη και καθοδήγηση της Ηγεσίας (40.8%, N=97) δεν είναι αρκετά επαρκείς. Σε ό,τι έχει να κάνει με την ασφάλεια των Συστημάτων και των Δεδομένων, οι περισσότεροι ερωτώμενοι είτε θεωρούν ότι υπάρχουν λίγα θέματα (38.7%, N=92), είτε ότι υπάρχουν αρκετά (34.5%, N=82). Η πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί ότι οι Τεχνολογικές Υποδομές είναι αρκετά επαρκείς τόσο για την ολοκλήρωση των διαδικασιών όσο και για τους εμπλεκόμενους (46.6%, N=111) (*Πίνακας 6.3 -Γράφημα 6.7*).

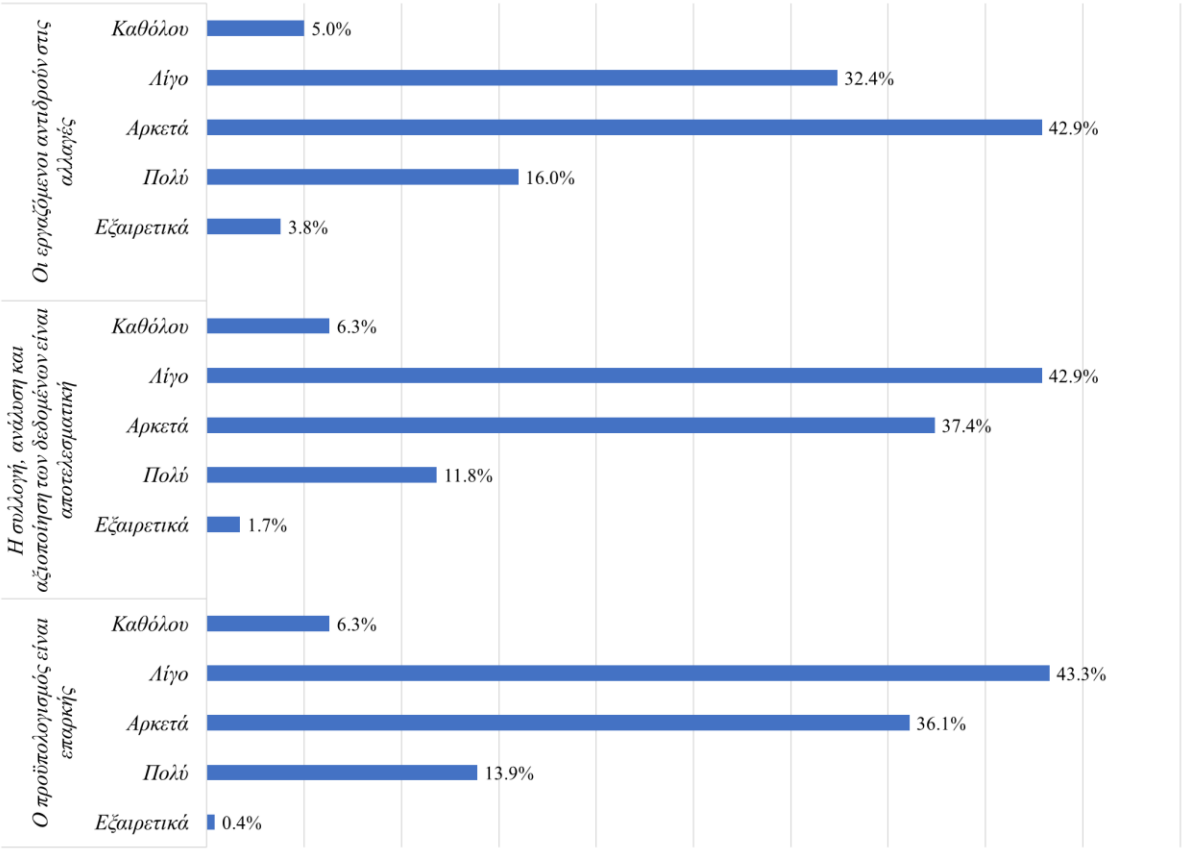
Πίνακας 6.3 Οι μεγαλύτερες προκλήσεις κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού

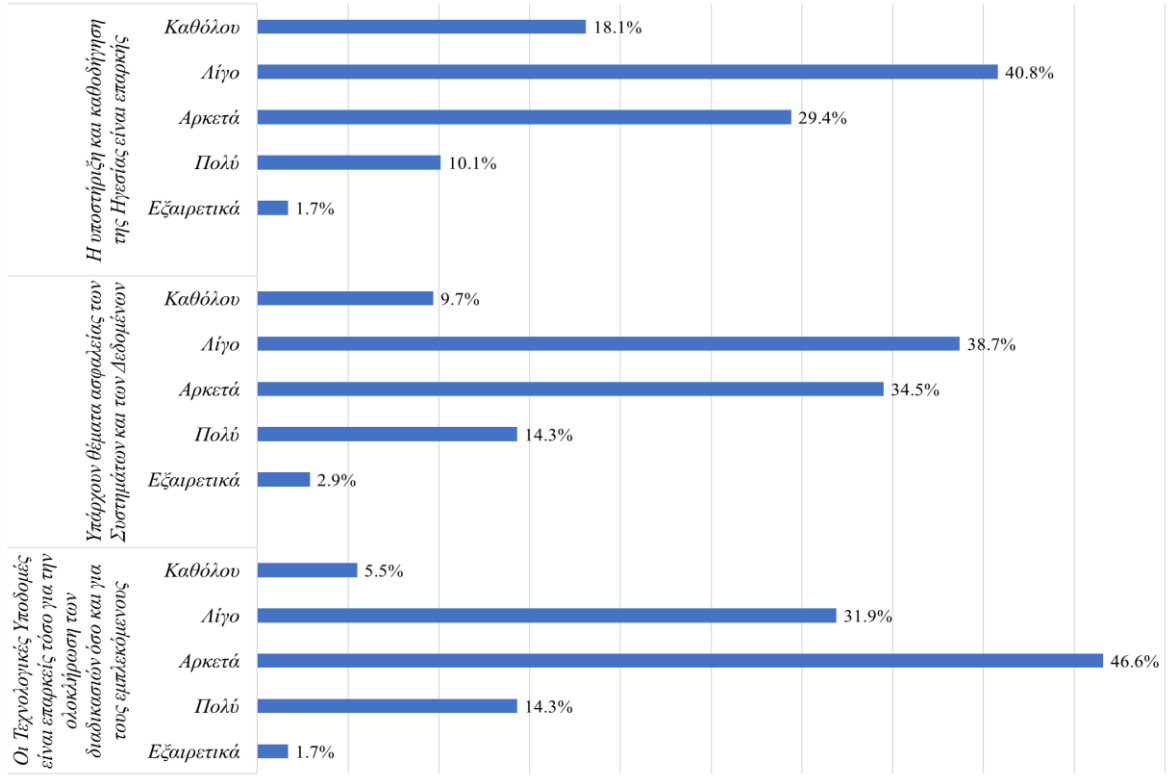
Αξιολογείστε τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Υπηρεσία σας κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού	**Καθόλου**	**Λίγο**	**Αρκετά**	**Πολύ**	**Εξαιρετικά**	**Μ.Ο. (Τ.Α.)**
10.Οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι επαρκείς.	3 (1.3%)	74 (31.1%)	125 (52.5%)	35 (14.7%)	1 (0.4%)	2.82 (0.7%)
11.Το όραμα για τον τρόπο εξυπηρέτησης του πολίτη είναι σαφές.	23 (9.7%)	88 (37%)	98 (41.2%)	27 (11.3%)	2 (0.8%)	2.57 (0.85%)
12.Η ενσωμάτωση των Νέων Τεχνολογιών είναι ικανοποιητική.	7 (2.9%)	87 (36.6%)	107 (45%)	29 (12.2%)	8 (3.4%)	2.76 (0.83%)
13.Οι εργαζόμενοι αντιδρούν στις αλλαγές.	12 (5%)	77 (32.4%)	102 (42.9%)	38 (16%)	9 (3.8%)	2.81 (0.9%)
14.Η συλλογή, ανάλυση και αξιοποίηση των δεδομένων είναι αποτελεσματική.	15 (6.3%)	102 (42.9%)	89 (37.4%)	28 (11.8%)	4 (1.7%)	2.6 (0.84%)
15.Ο προϋπολογισμός είναι επαρκής.	15 (6.3%)	103 (43.3%)	86 (36.1%)	33 (13.9%)	1 (0.4%)	2.59 (0.82%)
16.Η υποστήριξη και καθοδήγηση της Ηγεσίας είναι επαρκής.	43 (18.1%)	97 (40.8%)	70 (29.4%)	24 (10.1%)	4 (1.7%)	2.37 (0.95%)

17.Υπάρχουν θέματα ασφαλείας των Συστημάτων και των Δεδομένων.	23 (9.7%)	92 (38.7%)	82 (34.5%)	34 (14.3%)	7 (2.9%)	2.62 (0.95%)
18.Οι Τεχνολογικές Υποδομές είναι επαρκείς τόσο για την ολοκλήρωση των διαδικασιών όσο και για τους εμπλεκόμενους.	13 (5.5%)	76 (31.9%)	111 (46.6%)	34 (14.3%)	4 (1.7%)	2.75 (0.83%)

Γράφημα 6.7 Οι μεγαλύτερες προκλήσεις κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού







Οι παραπάνω απαντήσεις, που αφορούν στις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την αξιολόγηση των μεγαλύτερων προκλήσεων που αντιμετωπίζει η Υπηρεσία κατά τη

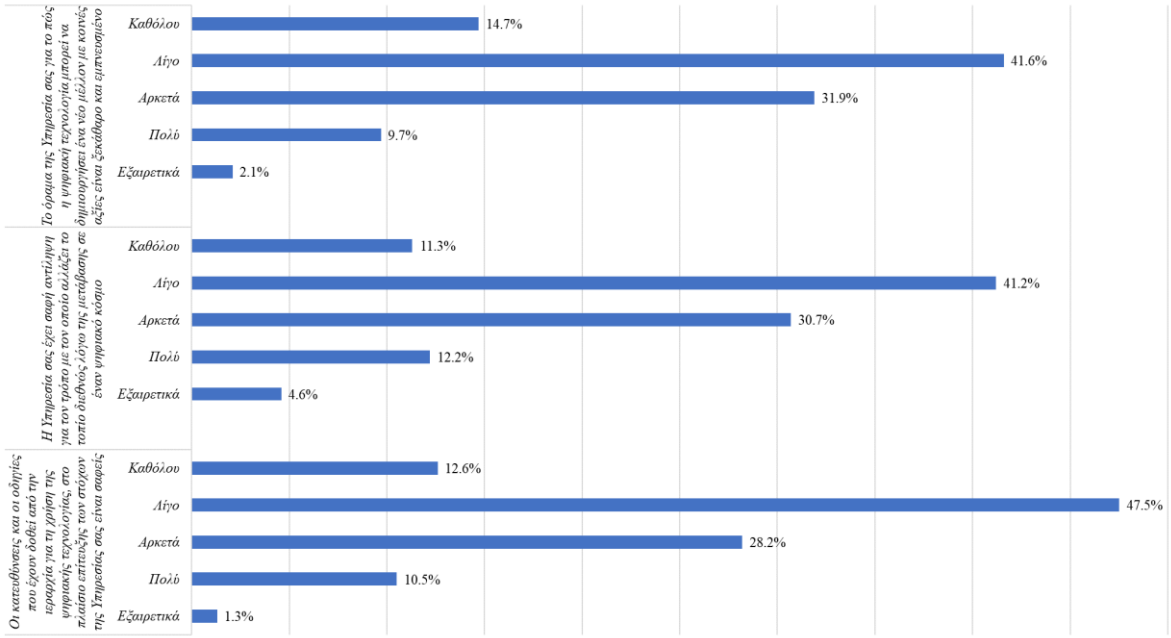
διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, ομαδοποιούνται σε τρεις κύριες κατηγορίες. Σε εκείνες που η θετική αποτίμηση υπερτερεί σημαντικά των αρνητικών (Ερώτ. 10,12,13,18), σε εκείνες που η αρνητική αποτίμηση υπερτερεί των θετικών (Ερώτ. 16) και σε εκείνες που εμφανίζεται μια ισορροπία μεταξύ θετικών και αρνητικών αποτιμήσεων (Ερώτ. 11,14,15,17).

Στον Πίνακα 6.4 παρουσιάζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το όραμα και τη στρατηγική της Υπηρεσίας τους για τον ψηφιακό της μετασχηματισμό. Από το σύνολο των 238 συμμετεχόντων, η πλειοψηφία θεωρεί ότι το όραμα της Υπηρεσίας για τον τρόπο που η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει ένα νέο μέλλον με κοινές αξίες δεν είναι ιδιαίτερα ξεκάθαρο και εμπνευσμένο (41.6%, N=99). Επιπλέον, δήλωσαν ότι η αντίληψη της Υπηρεσίας τους για τον τρόπο με τον οποίο αλλάζει το τοπίο διεθνώς λόγω της μετάβασης σε έναν ψηφιακό κόσμο δεν είναι ιδιαίτερα σαφής (41.2%, N=98). Τέλος, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί, επίσης, ότι οι κατευθύνσεις και οι οδηγίες που έχουν δοθεί από την ιεραρχία για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων της Υπηρεσίας δεν είναι ιδιαίτερα σαφείς (47.5%, N=113) (Πίνακας 6.4, Γράφημα 6.8).

Πίνακας 6.4 Το όραμα και η στρατηγική της Υπηρεσίας για τον ψηφιακό της μετασχηματισμό

Αξιολογείστε το όραμα και τη στρατηγική της Υπηρεσίας σας για τον ψηφιακό της μετασχηματισμό	**Καθόλου**	**Λίγο**	**Αρκετά**	**Πολύ**	**Εξαιρετικά**	**Μ.Ο. (Τ.Α.)**
19.Το όραμα της Υπηρεσίας σας για το πώς η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει ένα νέο μέλλον με κοινές αξίες είναι ξεκάθαρο και εμπνευσμένο.	35 (14.7%)	99 (41.6%)	76 (31.9%)	23 (9.7%)	5 (2.1%)	2.43 (0.93%)
20.Η Υπηρεσία σας έχει σαφή αντίληψη για τον τρόπο με τον οποίο αλλάζει το τοπίο διεθνώς λόγω της μετάβασης σε έναν ψηφιακό κόσμο.	27 (11.3%)	98 (41.2%)	73 (30.7%)	29 (12.2%)	11 (4.6%)	2.58 (1%)
21.Οι κατευθύνσεις και οι οδηγίες που έχουν δοθεί από την ιεραρχία για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων της Υπηρεσίας σας είναι σαφείς.	30 (12.6%)	113 (47.5%)	67 (28.2%)	25 (10.5%)	3 (1.3%)	2.4 (0.88%)

Γράφημα 6.8 Το όραμα και η στρατηγική της Υπηρεσίας για τον ψηφιακό της μετασχηματισμό



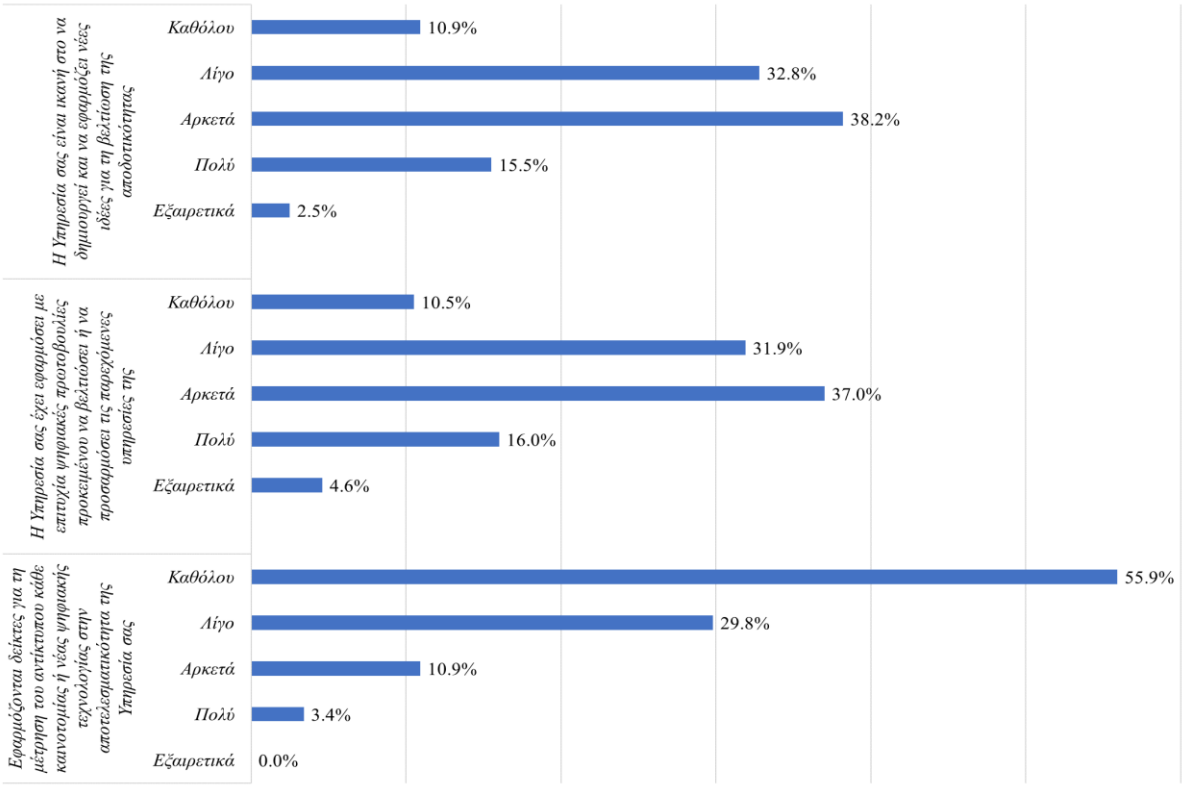
Οι παραπάνω απαντήσεις φανερώνουν ότι κυριαρχεί μια αρνητική αντίληψη στους εργαζόμενους σχετικά με το κατά πόσον είναι σαφές το όραμα του οργανισμού, κατά πόσον ο οργανισμός αντιλαμβάνεται τις εξελίξεις και τις τάσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά και το κατά πόσον οι οδηγίες για την επίτευξη των στόχων του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι σαφείς. Το τελευταίο, είναι μια προφανής συνέπεια της αδυναμίας να καταστεί σαφές το όραμα του οργανισμού, ο οποίος επιπλέον, σύμφωνα με την αντίληψη των εργαζομένων, αδυνατεί να αντιληφθεί τις διεθνείς εξελίξεις στον χώρο της τεχνολογίας.

Στον Πίνακα 6.5 παρουσιάζονται οι γενικότερες απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον βαθμό που η Υπηρεσία τους αξιοποιεί την ψηφιακή τεχνολογία για την παροχή υπηρεσιών. Στο ερώτημα αν η Υπηρεσία τους είναι ικανή στο να δημιουργεί και να εφαρμόζει νέες ιδέες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι είναι αρκετά ικανή (38.2%, N=91), όπως επίσης θεωρούν ότι η Υπηρεσία τους έχει εφαρμόσει με επιτυχία ψηφιακές πρωτοβουλίες προκειμένου να βελτιώσει ή να προσαρμόσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της (37%, N=88). Ωστόσο, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι δεν εφαρμόζονται δείκτες για τη μέτρηση του αντίκτυπου κάθε καινοτομίας ή νέας ψηφιακής τεχνολογίας στην αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας (55.9%, N=133) (Πίνακας 6.5, Γράφημα 6.9).

Πίνακας 6.5 Αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας για την παροχή υπηρεσιών

Αξιολογείστε τον βαθμό που η Υπηρεσία σας αξιοποιεί την ψηφιακή τεχνολογία για την παροχή υπηρεσιών	**Καθόλου**	**Λίγο**	**Αρκετά**	**Πολύ**	**Εξαιρετικά**	**Μ.Ο. (Τ.Α.)**
22.Η Υπηρεσία σας είναι ικανή στο να δημιουργεί και να εφαρμόζει νέες ιδέες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας.	26 (10.9%)	78 (32.8%)	91 (38.2%)	37 (15.5%)	6 (2.5%)	2.66 (0.95%)
23.Η Υπηρεσία σας έχει εφαρμόσει με επιτυχία ψηφιακές πρωτοβουλίες προκειμένου να βελτιώσει ή να προσαρμόσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της.	25 (10.5%)	76 (31.9%)	88 (37%)	38 (16%)	11 (4.6%)	2.72 (1.01%)
24.Εφαρμόζονται δείκτες για τη μέτρηση του αντίκτυπου κάθε καινοτομίας ή νέας ψηφιακής τεχνολογίας στην αποτελεσματικότητα της Υπηρεσία σας.	133 (55.9%)	71 (29.8%)	26 (10.9%)	8 (3.4%)	0 (0%)	1.62 (0.81%)

Γράφημα 6.9 Αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας για την παροχή υπηρεσιών



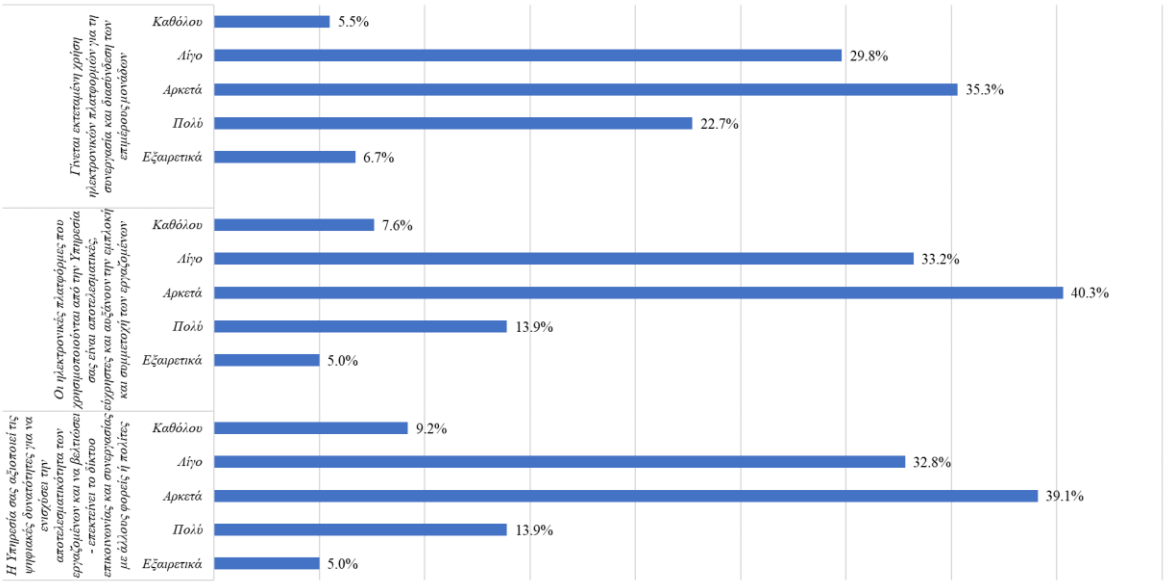
Στην ενότητα αυτή των απαντήσεων που ελέγχουμε κατά πόσον ο οργανισμός αξιοποιεί την ψηφιακή τεχνολογία για την παροχή υπηρεσιών, οι απόψεις είναι μοιρασμένες. Υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ θετικών και αρνητικών απαντήσεων για τις δύο πρώτες ερωτήσεις, αλλά είναι χαρακτηριστική η αρνητική αποτίμηση σχετικά με τη χρήση δεικτών για τη μέτρηση του αντίκτυπου κάθε καινοτομίας ή νέας ψηφιακής τεχνολογίας στην αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας (85.7% οι αρνητικές απαντήσεις).

Στον Πίνακα 6.6 παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τις διαδικασίες, τις τεχνολογίες και τους ελέγχους που εφαρμόζει η Υπηρεσία τους για τη βελτίωση των λειτουργιών της. Η πλειοψηφία δήλωσε ότι γίνεται αρκετά εκτεταμένη χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη συνεργασία και τη διασύνδεση των επιμέρους μονάδων (35.3%, N=84). Σε γενικές γραμμές, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται από την Υπηρεσία τους είναι αρκετά αποτελεσματικές, εύχρηστες και αυξάνουν την εμπλοκή και τη συμμετοχή των εργαζομένων (40.3%, N=96). Σε ό,τι έχει να κάνει με το αν η Υπηρεσία αξιοποιεί τις ψηφιακές δυνατότητες, ώστε να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και να βελτιώσει - επεκτείνει το δίκτυο επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους φορείς ή πολίτες, οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η Υπηρεσία τους τις αξιοποιεί αρκετά (39.1%, N=93) (Πίνακας 6.6, Γράφημα 6.10).

Πίνακας 6.6 Διαδικασίες, τεχνολογίες και έλεγχοι για τη βελτίωση των λειτουργιών της Υπηρεσίας

Αξιολογείστε τις διαδικασίες, τις τεχνολογίες και τους ελέγχους που εφαρμόζει η υπηρεσία σας για τη βελτίωση των λειτουργιών της.	**Καθόλου**	**Λίγο**	**Αρκετά**	**Πολύ**	**Εξαιρετικά**	**Μ.Ο. (Τ.Α.)**
25.Γίνεται εκτεταμένη χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη συνεργασία και διασύνδεση των επιμέρους μονάδων της Υπηρεσίας σας και των λειτουργιών της.	13 (5.5%)	71 (29.8%)	84 (35.3%)	54 (22.7%)	16 (6.7%)	2.95 (1.01%)
26.Οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται από την Υπηρεσία σας είναι αποτελεσματικές, εύχρηστες και αυξάνουν την εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων.	18 (7.6%)	79 (33.2%)	96 (40.3%)	33 (13.9%)	12 (5%)	2.76 (0.96%)
27.Η Υπηρεσία σας αξιοποιεί τις ψηφιακές δυνατότητες για να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και να βελτιώσει - επεκτείνει το δίκτυο επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους φορείς ή πολίτες.	22 (9.2%)	78 (32.8%)	93 (39.1%)	33 (13.9%)	12 (5%)	2.73 (0.98%)

Γράφημα 6.10 Διαδικασίες, τεχνολογίες και έλεγχοι για τη βελτίωση των λειτουργιών της Υπηρεσίας



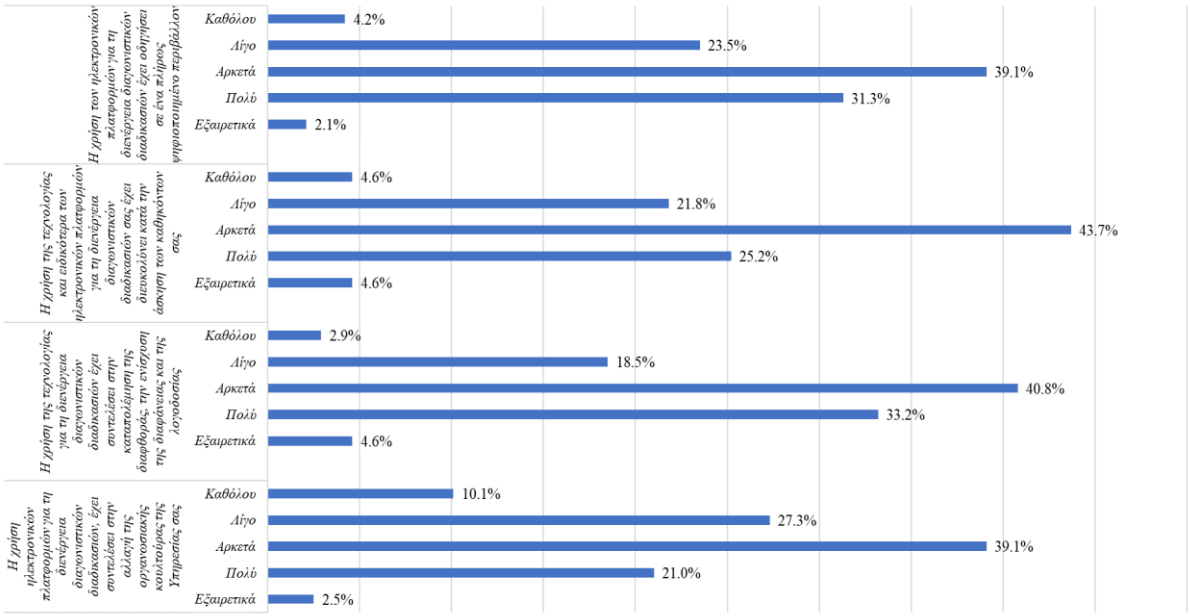
Στην αξιολόγηση των διαδικασιών, των τεχνολογιών και των ελέγχων που εφαρμόζει η Υπηρεσία για τη βελτίωση των λειτουργιών της εμφανίζεται γενικότερα μια θετική εικόνα, όχι όμως καταλυτικά ισχυρή, γεγονός που δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι διάκεινται ευνοϊκά και επωφελούνται από τη χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών, αλλά προσδοκούν περαιτέρω επέκτασή τους.

Στον Πίνακα 6.7 παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την αξιολόγηση της χρήσης της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών. Η πλειοψηφία δήλωσε ότι η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει οδηγήσει σε ικανοποιητικό βαθμό σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον (39.1%, N=93) και έχει διευκολύνει τους εργαζομένους αρκετά κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (43.7%, N=104). Επίσης, έχει συντελέσει αρκετά στην καταπολέμηση της διαφθοράς, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας (40.8%, N=97) καθώς και στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας (39.1%, N=93) (Πίνακας 6.7, Γράφημα 6.11).

Πίνακας 6.7 Χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών

Αξιολογείστε τη χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών	**Καθόλου**	**Λίγο**	**Αρκετά**	**Πολύ**	**Εξαιρετικά**	**Μ.Ο. (Τ.Α.)**
28.Η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει οδηγήσει σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον.	10 (4.2%)	56 (23.5%)	93 (39.1%)	74 (31.1%)	5 (2.1%)	3.03 (0.89%)
29.Η χρήση της τεχνολογίας και ειδικότερα των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών σας έχει διευκολύνει κατά την άσκηση των καθηκόντων σας.	11 (4.6%)	52 (21.8%)	104 (43.7%)	60 (25.2%)	11 (4.6%)	3.03 (0.92%)
30.Η χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην καταπολέμηση της διαφθοράς, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.	7 (2.9%)	44 (18.5%)	97 (40.8%)	79 (33.2%)	11 (4.6%)	3.18 (0.89%)
31.Η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας σας.	24 (10.1%)	65 (27.3%)	93 (39.1%)	50 (21%)	6 (2.5%)	2.79 (0.97%)

Γράφημα 6.11 Χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών



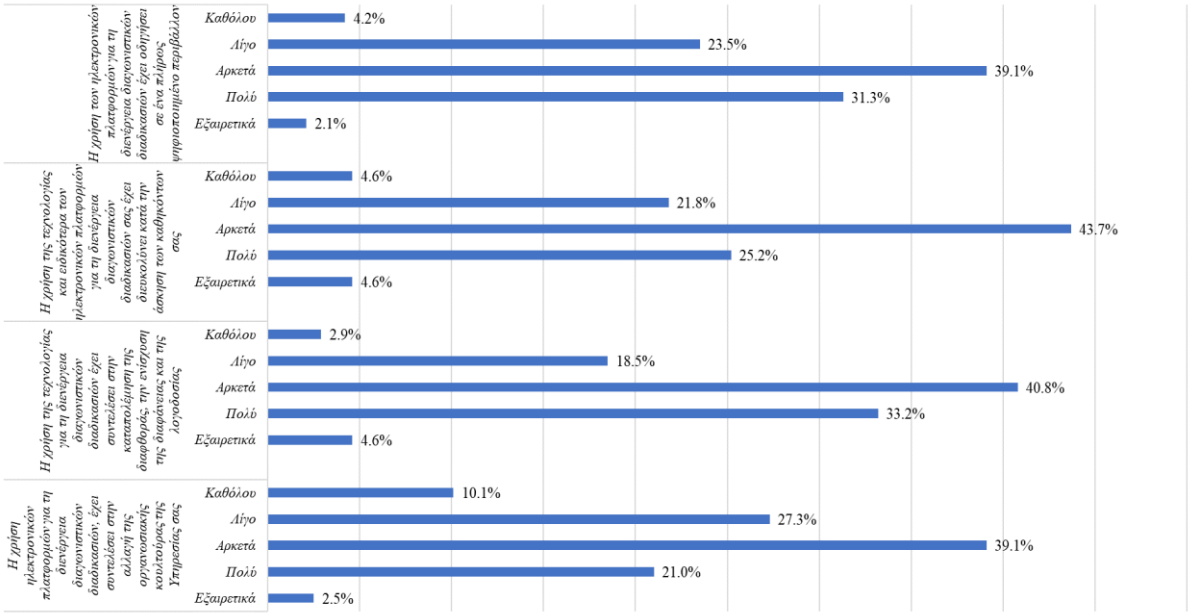
Στην αξιολόγηση της χρήσης της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών παρουσιάζεται γενικά μια ομοιόμορφα θετική στάση και στις τέσσερεις ερωτήσεις. Η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει οδηγήσει σε ένα ψηφιοποιημένο περιβάλλον, έχει διευκολύνει την άσκηση των καθηκόντων, έχει συντελέσει στην καταπολέμηση της διαφθοράς, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας και έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας.

Στον Πίνακα 6.8 παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την αξιολόγηση της χρήσης της ψηφιακής τεχνολογίας από την Υπηρεσία τους ώστε να εμπλέξει και να εμπνεύσει ταλέντα και ομάδες για την επίτευξη του οράματός της. Η πλειοψηφία δήλωσε ότι η Ηγεσία δε λειτουργεί ιδιαίτερα ως πρότυπο προς μίμηση προκειμένου να διευκολύνει τη μετάβαση σε μια Υπηρεσία προσανατολισμένη στις ψηφιακές τεχνολογίες (36.1%, N=86). Σε ό,τι έχει να κάνει με το αν η Υπηρεσία διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία και το προσωπικό για να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την ψηφιακή τεχνολογία, το 36.6% (N=87) θεωρεί ότι η Υπηρεσία τους διαθέτει αρκετή τεχνογνωσία, ενώ ένα αξιοσημείωτο ποσοστό θεωρεί ότι δε διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία (35.3%, N=84). Τέλος, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι δεν υπάρχουν ξεκάθαρες διαδικασίες και δεν έχει οριστεί ομάδα με έργο την ενίσχυση των ψηφιακών πρωτοβουλιών και τη διαχείριση του κινδύνου (39.9%, N=95) (Πίνακας 6.8, Γράφημα 6.12).

Πίνακας 6.8 Χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας από την Υπηρεσία για να εμπλέξει και να εμπνεύσει ταλέντα και ομάδες για την επίτευξη του οράματος της

Αξιολογείστε τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας από την Υπηρεσία σας για να εμπλέξει και να εμπνεύσει ταλέντα και ομάδες για την επίτευξη του οράματος της.	**Καθόλου**	**Λίγο**	**Αρκετά**	**Πολύ**	**Εξαιρετικά**	**Μ.Ο. (Τ.Α.)**
32.Η Ηγεσία σας λειτουργεί ως πρότυπο προς μίμηση διευκολύνοντας τη μετάβαση σε μια Υπηρεσία προσανατολισμένη στις ψηφιακές τεχνολογίες.	49 (20.6%)	86 (36.1%)	78 (32.8%)	20 (8.4%)	5 (2.1%)	2.35 (0.97%)
33.Η Υπηρεσία σας διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία και το προσωπικό για να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την ψηφιακή τεχνολογία.	16 (6.7%)	84 (35.3%)	87 (36.6%)	37 (15.5%)	14 (5.9%)	2.79 (0.99%)
34.Υπάρχουν ξεκάθαρες διαδικασίες και έχει οριστεί ομάδα με έργο την ενίσχυση των ψηφιακών πρωτοβουλιών και τη διαχείριση του κινδύνου.	95 (39.9%)	70 (29.4%)	54 (22.7%)	10 (4.2%)	9 (3.8%)	2.03 (1.07%)

Γράφημα 6.12 Χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας από την Υπηρεσία για να εμπλέξει και να εμπνεύσει ταλέντα και ομάδες για την επίτευξη του οράματος της



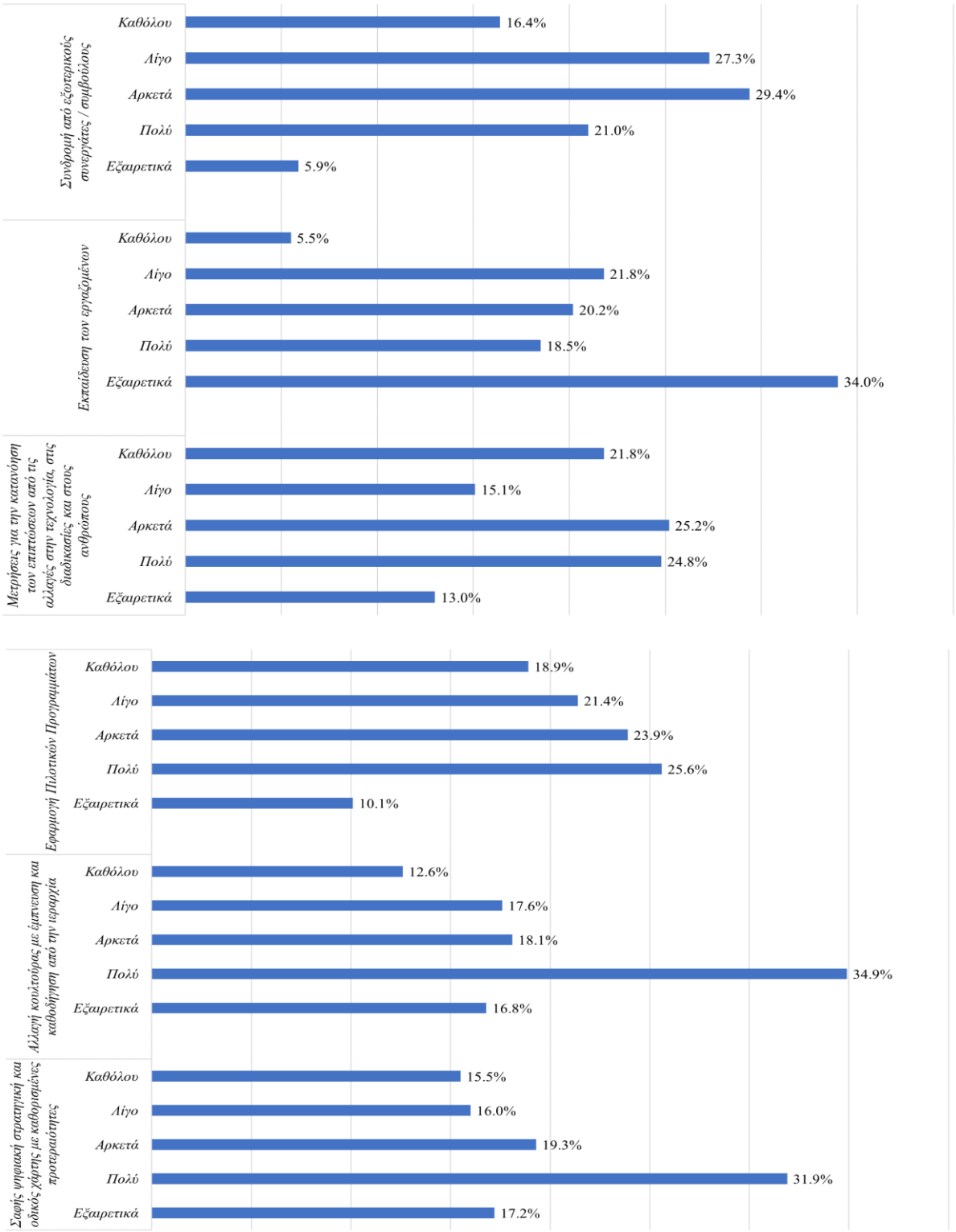
Οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την αξιολόγηση της χρήσης της ψηφιακής τεχνολογίας από την Υπηρεσία για να εμπλέξει και να εμπνεύσει ταλέντα και ομάδες για την επίτευξη του οράματός της χαρακτηρίζονται μάλλον θετικές, όσον αφορά στο αν αυτή, η Υπηρεσία, διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία και το προσωπικό για να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την ψηφιακή τεχνολογία. Μάλλον αρνητικές για το αν η ηγεσία λειτουργεί ως πρότυπο προς μίμηση διευκολύνοντας τη μετάβαση σε μια Υπηρεσία προσανατολισμένη στις ψηφιακές τεχνολογίες και πολύ αρνητικές για το αν υπάρχουν ξεκάθαρες διαδικασίες και αν έχει οριστεί ομάδα με έργο την ενίσχυση των ψηφιακών πρωτοβουλιών και τη διαχείριση του κινδύνου.

Στον Πίνακα 6.9, οι ερωτηθέντες, επίσης, δήλωσαν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων (Αρκετά: 20.2%, Πολύ: 18.5%, Εξαιρετικά: 34%) είναι από τις σημαντικότερες πρακτικές για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, στη συνέχεια ακολουθεί η αλλαγή κουλτούρας με έμπνευση και καθοδήγηση από την ιεραρχία (Αρκετά: 18.1%, Πολύ: 34.9%, Εξαιρετικά: 16.8%), η σαφής ψηφιακή στρατηγική και ο οδικός χάρτης με καθορισμένες προτεραιότητες (Αρκετά: 19.3%, Πολύ: 31.9%, Εξαιρετικά: 17.2%), οι μετρήσεις για την κατανόηση των επιπτώσεων από τις αλλαγές στην τεχνολογία, στις διαδικασίες και στους ανθρώπους (Αρκετά: 25.2%, Πολύ: 24.8%, Εξαιρετικά: 13%), η εφαρμογή Πιλοτικών Προγραμμάτων (Αρκετά: 23.9%, Πολύ: 25.6%, Εξαιρετικά: 10.1%) και τέλος η συνδρομή από εξωτερικούς συνεργάτες / συμβούλους (Αρκετά: 29.4%, Πολύ: 21%, Εξαιρετικά: 5.9%) (Πίνακας 6.9, Γράφημα 6.13).

Πίνακας 6.9 Πρακτικές για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Υπηρεσίας

Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις παρακάτω πρακτικές για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Υπηρεσίας σας.	**Καθόλου**	**Λίγο**	**Αρκετά**	**Πολύ**	**Εξαιρετικά**	**Μ.Ο. (Τ.Α.)**
35.Εφαρμογή Πιλοτικών Προγραμμάτων.	45 (18.9%)	51 (21.4%)	57 (23.9%)	61 (25.6%)	24 (10.1%)	2.87 (1.27%)
36.Αλλαγή κουλτούρας με έμπνευση και καθοδήγηση από την ιεραρχία.	30 (12.6%)	42 (17.6%)	43 (18.1%)	83 (34.9%)	40 (16.8%)	3.26 (1.28%)
37.Σαφής ψηφιακή στρατηγική και οδικός χάρτης με καθορισμένες προτεραιότητες.	37 (15.5%)	38 (16%)	46 (19.3%)	76 (31.9%)	41 (17.2%)	3.19 (1.33%)
38.Συνδρομή από εξωτερικούς συνεργάτες / συμβούλους.	39 (16.4%)	65 (27.3%)	70 (29.4%)	50 (21%)	14 (5.9%)	2.73 (1.14%)
39.Εκπαίδευση των εργαζομένων.	13 (5.5%)	52 (21.8%)	48 (20.2%)	44 (18.5%)	81 (34%)	3.54 (1.3%)
40.Μετρήσεις των επιπτώσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού στις διαδικασίες και στους ανθρώπους.	52 (21.8%)	36 (15.1%)	60 (25.2%)	59 (24.8%)	31 (13%)	2.92 (1.34%)

Γράφημα 6.13 Πρακτικές για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Υπηρεσίας



Η παραπάνω ενότητα ερωτήσεων που διερευνά ποιες πρακτικές θεωρούν οι εργαζόμενοι σημαντικές για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Υπηρεσίας τους

παράγει ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Θα εστιάσουμε στις πλέον σημαντικές που είναι η εφαρμογή πιλοτικών προγραμμάτων, η αλλαγή κουλτούρας με έμπνευση και καθοδήγηση από την ιεραρχία, η σαφής ψηφιακή στρατηγική και οδικός χάρτης με καθορισμένες προτεραιότητες, η εκπαίδευση των εργαζομένων και οι μετρήσεις για την κατανόηση των επιπτώσεων από τις αλλαγές στην τεχνολογία, στις διαδικασίες και στους ανθρώπους.

Στην αμέσως επόμενη ενότητα των αποτελεσμάτων της έρευνάς μας επιχειρούμε συσχετίσεις μεταξύ επιλεγμένων δημογραφικών στοιχείων και απαντήσεων της δεύτερης ενότητας που αφορά στις αντιλήψεις για την ψηφιακή εμπειρία των εργαζομένων στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων.

6.1.4.2.1 Συσχετίσεις δημογραφικών δεδομένων και στοιχείων για την Ψηφιακή Εμπειρία

Για τις συσχετίσεις μεταξύ επιλεγμένων δημογραφικών στοιχείων και απαντήσεων της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου μας εφαρμόζουμε τον έλεγχο Pearson X^2. Με στόχο την ευκρινέστερη ανάγνωση των αποτελεσμάτων, ομαδοποιούμε τόσο τα δημογραφικά δεδομένα όσο και τις απαντήσεις της πενταβάθμιας κλίμακας Likert, όπως αυτό αποτυπώνεται στους πίνακες που παραθέτουμε.

Στον Πίνακα 6.10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson X^2 προκειμένου να αξιολογηθεί εάν υπάρχουν διαφορές στην αντίληψη για την επάρκεια των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με το επίπεδο μόρφωσής τους (Ερώτ. 5 και Ερώτ. 10). Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (X^2 = 2.871, p = 0.090), καθώς τόσο οι εργαζόμενοι Τεχνολογικής/Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (75.3%), όσο και οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου ή Διδακτορικού (64.4%) θεωρούν πως οι δεξιότητες είναι αρκετά/πολύ ή εξαιρετικά επαρκείς. Στον συγκεκριμένο έλεγχο, δε λήφθηκαν υπόψη οι απαντήσεις των εργαζομένων που είχαν ολοκληρώσει Υποχρεωτική ή Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (11), καθώς για την αξιοπιστία των στατιστικών ελέγχων χρειάζονται όσο το δυνατόν πιο ομοιογενείς ομάδες. Παρατηρήθηκε ότι και οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έχουν επιλέξει σε υψηλότερο ποσοστό ότι οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι αρκετά/πολύ ή εξαιρετικά επαρκείς.

Πίνακας 6.10 Επίπεδο μόρφωσης σε σχέση με την επάρκεια των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού

		Επίπεδο Μόρφωσης		X^2	p
		Τεχνολογική/ Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	Μεταπτυχιακός Τίτλος/ Διδακτορικό		
Οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι επαρκείς	Καθόλου & Λίγο	20 (24.7%)	52 (35.6%)	2.871	0.090
	Αρκετά & Πολύ & Εξαιρετικά	61 (75.3%)	94 (64.4%)		

Στην παραπάνω συσχέτιση, δεν παρατηρούνται σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ επιπέδου μόρφωσης και της αντίληψης για την επάρκεια των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Να σημειώσουμε εδώ ότι οι ομαδοποιήσεις είναι ως προς την Εκπαίδευση: Τεχνολογική/Πανεπιστημιακή & Μεταπτυχιακός Τίτλος/Διδακτορικό και ως προς τις Δεξιότητες: Καθόλου/Λίγο & Αρκετά/Πολύ/Εξαιρετικά.

Στον Πίνακα 6.11 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson X^2 για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το πόσο ξεκάθαρο και εμπνευσμένο είναι το όραμα της Υπηρεσίας για το πώς η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει ένα νέο μέλλον με κοινές αξίες ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους στο Δημόσιο (Ερώτ. 7 και Ερώτ. 19). Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (X^2 = 0.411, p = 0.522), καθώς τόσο οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία κάτω από 15 έτη (52.6%), όσο και οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία άνω των 15 ετών (57.5%) δε θεωρούν πως το όραμα της Υπηρεσίας για την ψηφιακή τεχνολογία είναι ξεκάθαρο και εμπνευσμένο.

Πίνακας 6.11 Χρόνια προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα σε σχέση με το όραμα της Υπηρεσίας για την ψηφιακή τεχνολογία

		Χρόνια προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα		X^2	p
		Κάτω από 15 έτη	Άνω των 15 ετών		
Το όραμα της Υπηρεσίας σας για το πώς η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει ένα νέο μέλλον με κοινές αξίες είναι ξεκάθαρο και εμπνευσμένο	Καθόλου & Λίγο	30 (52.6%)	104 (57.5%)	0.411	0.522
	Αρκετά & Πολύ & Εξαιρετικά	27 (47.4%)	77 (42.5%)		

Ομοίως, και στην παραπάνω συσχέτιση, δεν παρατηρούνται σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ του χρόνου προϋπηρεσίας και της αντίληψης για το αν το όραμα της Υπηρεσίας για το πώς η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει ένα νέο μέλλον με κοινές αξίες είναι ξεκάθαρο και εμπνευσμένο. Να σημειώσουμε εδώ ότι οι ομαδοποιήσεις είναι ως προς την Προϋπηρεσία: κάτω από 15 έτη & άνω των 15 ετών και ως προς το Όραμα: Καθόλου/Λίγο & Αρκετά/Πολύ/Εξαιρετικά.

Στον Πίνακα 6.12 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson X^2 για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την αξιοποίηση των ψηφιακών δυνατοτήτων από την Υπηρεσία για να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και να βελτιώσει - επεκτείνει το δίκτυο επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους φορείς ή πολίτες ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους στο Δημόσιο (Ερώτ. 7 και Ερώτ. 27). Δε βρέθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεις των συμμετεχόντων (X^2 = 2.415, p = 0.120), καθώς τόσο οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία κάτω από 15 έτη (49.1%), όσο και οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία άνω των 15 ετών (60.8%) θεωρούν πως η Υπηρεσία τους αξιοποιεί αρκετά έως και εξαιρετικά τις ψηφιακές δυνατότητες ώστε να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και να βελτιώσει - επεκτείνει το δίκτυο επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους φορείς ή πολίτες.

Πίνακας 6.12 Χρόνια προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα σε σχέση με τον τρόπο που αξιοποιεί η Υπηρεσία τις ψηφιακές δυνατότητες

		Χρόνια προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα		X^2	p
		Κάτω από 15 έτη	Άνω των 15 ετών		
Η Υπηρεσία σας αξιοποιεί τις ψηφιακές δυνατότητες για να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και να βελτιώσει - επεκτείνει το δίκτυο επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους φορείς ή πολίτες.	Καθόλου & Λίγο	29 (50.9%)	71 (39.2%)	2.415	0.120
	Αρκετά & Πολύ & Εξαιρετικά	28 (49.1%)	110 (60.8%)		

Και στην παραπάνω συσχέτιση, δεν παρατηρούνται σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ του ερωτήματος αν η Υπηρεσία αξιοποιεί τις ψηφιακές δυνατότητες για να ενισχύσει

την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και να βελτιώσει - επεκτείνει το δίκτυο επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους φορείς ή πολίτες και του χρόνου προϋπηρεσίας. Να σημειώσουμε εδώ ότι οι ομαδοποιήσεις είναι ως προς την Προϋπηρεσία: κάτω από 15 έτη & άνω των 15 ετών και ως προς την Αξιοποίηση: Καθόλου/Λίγο & Αρκετά/Πολύ/Εξαιρετικά.

Στον Πίνακα 6.13 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson X^2 προκειμένου να αξιολογηθεί εάν υπάρχουν διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων ως προς τις πρακτικές που υιοθετούνται για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα (Ερώτ. 7 και Ερώτ. 36). Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (X^2 = 0.337, p = 0.561), καθώς τόσο οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία κάτω από 15 έτη (66.7%) όσο και οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία άνω των 15 ετών (70.7%) θεωρούν πως η αλλαγή κουλτούρας με έμπνευση και καθοδήγηση από την ιεραρχία αποτελεί μία πρακτική, που αποτιμάται θετικά από τους συμμετέχοντες (αρκετά, πολύ ή εξαιρετικά) ώστε να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

Πίνακας 6.13 Χρόνια προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα σε σχέση με τις πρακτικές που υιοθετούνται για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός

		Χρόνια προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα		X^2	p
		Κάτω από 15 έτη	Άνω των 15 ετών		
Αλλαγή κουλτούρας με έμπνευση και καθοδήγηση από την ιεραρχία	Καθόλου & Λίγο	19 (33.3%)	53 (29.3%)	0.337	0.561
	Αρκετά & Πολύ & Εξαιρετικά	38 (66.7%)	128 (70.7%)		

Στην παραπάνω συσχέτιση, δεν παρατηρούνται σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ του ερωτήματος αν υπάρχει αλλαγή κουλτούρας με έμπνευση και καθοδήγηση από την ιεραρχία και του χρόνου προϋπηρεσίας. Να σημειώσουμε εδώ ότι οι ομαδοποιήσεις είναι ως προς την Προϋπηρεσία: κάτω από 15 έτη & άνω των 15 ετών και ως προς την Αλλαγή Κουλτούρας: Καθόλου/Λίγο & Αρκετά/Πολύ/Εξαιρετικά.

Στον Πίνακα 6.14 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson X^2 προκειμένου να αξιολογηθεί εάν υπάρχουν διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων ως προς τις κατευθύνσεις και τις οδηγίες που έχουν δοθεί από την ιεραρχία για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας ανάλογα με τη θέση εργασίας στην Υπηρεσία τους (Ερώτ. 8 και Ερώτ. 21). Δεν

παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (X^2 = 0.289, p = 0.866), καθώς τόσο όσοι κατέχουν θέση υπαλλήλου (41.3%) ή θέση Τμηματάρχη (37.5%) όσο και όσοι κατέχουν θέση Διευθυντή/Γενικού Διευθυντή (39.1%) υποστηρίζουν ότι οι κατευθύνσεις και οι οδηγίες που έχουν δοθεί από την ιεραρχία για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων της Υπηρεσίας τους, είναι αρκετά σαφείς.

Πίνακας 6.14 Θέση εργασίας στην Υπηρεσία σε σχέση με τις κατευθύνσεις και τις οδηγίες για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας

		Θέση εργασίας στην Υπηρεσία μου				
		Υπάλληλος	Τμηματάρχης	Διευθυντής/ Γενικός Διευθυντής	X^2	p
Οι κατευθύνσεις και οι οδηγίες που έχουν δοθεί από την ιεραρχία για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων της Υπηρεσίας σας είναι σαφείς	Καθόλου & Λίγο	84 (58.7%)	45 (62.5%)	14 (60.9%)	0.289	0.866
	Αρκετά & Πολύ & Εξαιρετικά	59 (41.3%)	27 (37.5%)	9 (39.1%)		

Στην παραπάνω συσχέτιση, δεν παρατηρούνται σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ του ερωτήματος αν έχουν δοθεί σαφείς κατευθύνσεις και οδηγίες από την ιεραρχία για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων της Υπηρεσίας και της θέσης εργασίας στην Υπηρεσία. Να σημειώσουμε εδώ ότι οι ομαδοποιήσεις είναι ως προς τη Θέση: Υπάλληλος, Τμηματάρχης, Διευθυντής/Γενικός Διευθυντής και ως προς τις Κατευθύνσεις: Καθόλου/Λίγο & Αρκετά/Πολύ/Εξαιρετικά.

Στον Πίνακα 6.15 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson X^2 προκειμένου να αξιολογηθεί εάν υπάρχουν διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων ως προς το αν η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας ανάλογα με τη θέση εργασίας τους (Ερώτ. 8 και Ερώτ. 31). Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (X^2 = 2.733, p = 0.255), καθώς τόσο όσοι κατέχουν θέση υπαλλήλου (61.5%) ή θέση Τμηματάρχη (59.7%), όσο και όσοι κατέχουν θέση Διευθυντή/Γενικού Διευθυντή (78.3%)

υποστηρίζουν ότι η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει αρκετά στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας τους.

Πίνακας 6.15 Θέση εργασίας στην Υπηρεσία σε σχέση με το αν η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας

		Θέση εργασίας στην Υπηρεσία μου				
		Υπάλληλος	Τμηματάρχης	Διευθυντής/ Γενικός Διευθυντής	X^2	p
Η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας σας	Καθόλου & Λίγο	55 (38.5%)	29 (40.3%)	5 (21.7%)	2.733	0.255
	Αρκετά & Πολύ & Εξαιρετικά	88 (61.5%)	43 (59.7%)	18 (78.3%)		

Στην παραπάνω συσχέτιση, δεν παρατηρούνται σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ του ερωτήματος αν η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας και της θέσης εργασίας στην Υπηρεσία. Να σημειώσουμε εδώ ότι οι ομαδοποιήσεις είναι ως προς την Θέση: Υπάλληλος, Τμηματάρχης, Διευθυντής/Γενικός Διευθυντής και ως προς τις Κατευθύνσεις: Καθόλου/Λίγο & Αρκετά/Πολύ/Εξαιρετικά.

Στον Πίνακα 6.16 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson X^2 για την αξιολόγηση των διαφορετικών απόψεων των εργαζομένων σχετικά με το αν η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει οδηγήσει σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον ανάλογα με τα χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων (Ερώτ. 9 και Ερώτ. 28). Παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (X^2 = 4.612, p = 0.032), καθώς οι εργαζόμενοι με εμπειρία κάτω από 15 έτη υποστηρίζουν σε ποσοστό 31.1% ότι η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών δεν έχει οδηγήσει σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο

περιβάλλον, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των εργαζομένων με εμπειρία άνω των 15 ετών είναι μόλις 16.4%.

Πίνακας 6.16 Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων σε σχέση με το αν η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει οδηγήσει σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον

		Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων		X^2	p
		Κάτω από 15 έτη	Άνω των 15 ετών		
Η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει οδηγήσει σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον	Καθόλου & Λίγο	57 (31.1%)	9 (16.4%)	4.612	0.032
	Αρκετά & Πολύ & Εξαιρετικά	126 (68.9%)	46 (83.6%)		

Ο έλεγχος Pearson X^2 φανερώνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της αντίληψης για τη χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών και των χρόνων εμπειρίας στις Δημόσιες Συμβάσεις. Να σημειώσουμε εδώ ότι οι ομαδοποιήσεις είναι ως προς τα χρόνια εμπειρίας: κάτω από 15 έτη & άνω των 15 ετών και ως προς τη χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών: Καθόλου/Λίγο & Αρκετά/Πολύ/Εξαιρετικά.

Στον Πίνακα 6.17 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson X^2 για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το αν η χρήση της τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών πλατφορμών έχει διευκολύνει στη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών σε σχέση με τα χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων (Ερώτ. 9 και Ερώτ. 29). Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($X^2 = 0.295$, $p = 0.587$), καθώς τόσο οι εργαζόμενοι με εμπειρία κάτω από 15 έτη (72.7%) όσο και οι εργαζόμενοι με εμπειρία άνω των 15 ετών (76.4%) θεωρούν πως η χρήση της τεχνολογίας και ειδικότερα των ηλεκτρονικών πλατφορμών έχει διευκολύνει αρκετά τη διενέργεια των διαγωνιστικών διαδικασιών.

Πίνακας 6.17 Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων σε σχέση με το αν η χρήση της τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών πλατφορμών τους έχει διευκολύνει κατά την άσκηση των καθηκόντων τους

		Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων		X^2	p
		Κάτω από 15 έτη	Άνω των 15 ετών		
Η χρήση της τεχνολογίας και ειδικότερα των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών σας έχει διευκολύνει κατά την άσκηση των καθηκόντων σας.	Καθόλου & Λίγο	50 (27.3%)	13 (23.6%)	0.295	0.587
	Αρκετά & Πολύ & Εξαιρετικά	133 (72.7%)	42 (76.4%)		

Στην παραπάνω συσχέτιση, δεν παρατηρούνται σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ του ερωτήματος αν η χρήση της τεχνολογίας και ειδικότερα των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει διευκολύνει τους εργαζόμενους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και των χρόνων εμπειρίας στις Δημόσιες Συμβάσεις. Να σημειώσουμε εδώ ότι οι ομαδοποιήσεις είναι ως προς τα χρόνια εμπειρίας: κάτω από 15 έτη & άνω των 15 ετών και ως προς τη χρήση της τεχνολογίας: Καθόλου/Λίγο & Αρκετά/Πολύ/Εξαιρετικά.

Στον Πίνακα 6.18 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson X^2 για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το αν η χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην καταπολέμηση της διαφθοράς, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας ανάλογα με τα χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων (Ερώτ. 9 και Ερώτ. 30). Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (X^2 = 3.819, p = 0.051), καθώς τόσο οι εργαζόμενοι με εμπειρία κάτω από 15 έτη (81.4%) όσο και οι εργαζόμενοι με εμπειρία άνω των 15 ετών (69.1%) θεωρούν πως η χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει αρκετά στην καταπολέμηση της διαφθοράς, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Πίνακας 6.18 Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων σε σχέση με το αν η χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην καταπολέμηση της διαφθοράς, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας

		Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων		X^2	p
		Κάτω από 15 έτη	Άνω των 15 ετών		
Η χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην καταπολέμηση της διαφθοράς, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας	Καθόλου & Λίγο	34 (18.6%)	17 (30.9%)	3.819	0.051
	Αρκετά & Πολύ & Εξαιρετικά	149 (81.4%)	38 (69.1%)		

Στην παραπάνω συσχέτιση, δεν παρατηρούνται σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ του ερωτήματος αν η χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην καταπολέμηση της διαφθοράς, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας και των χρόνων εμπειρίας στις Δημόσιες Συμβάσεις. Να σημειώσουμε εδώ ότι οι ομαδοποιήσεις είναι ως προς τα χρόνια εμπειρίας: κάτω από 15 έτη & άνω των 15 ετών και ως προς τη χρήση της τεχνολογίας: Καθόλου/Λίγο & Αρκετά/Πολύ/Εξαιρετικά.

Στον Πίνακα 6.19 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson X^2 για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το αν η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας ανάλογα με τα χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων (Ερώτ. 9 και Ερώτ. 31). Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (X^2 = 0.207, p = 0.649), καθώς τόσο οι εργαζόμενοι με εμπειρία κάτω από 15 έτη (63.4%) όσο και οι εργαζόμενοι με εμπειρία άνω των 15 ετών (60%) θεωρούν πως η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει αρκετά στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας τους.

Πίνακας 6.19 Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων σε σχέση με το αν η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας

		Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων		X^2	p
		Κάτω από 15 έτη	Άνω των 15 ετών		
Η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας σας	Καθόλου & Λίγο	67 (36.6%)	22 (40%)	0.207	0.649
	Αρκετά & Πολύ & Εξαιρετικά	116 (63.4%)	33 (60%)		

Ομοίως, στην παραπάνω συσχέτιση, δεν παρατηρούνται σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ του ερωτήματος αν η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας και των χρόνων εμπειρίας στις Δημόσιες Συμβάσεις. Να σημειώσουμε εδώ ότι οι ομαδοποιήσεις είναι ως προς τα χρόνια εμπειρίας: κάτω από 15 έτη & άνω των 15 ετών και ως προς τη χρήση των Ηλεκτρονικών Πλατφορμών: Καθόλου/Λίγο & Αρκετά/Πολύ/Εξαιρετικά.

Στον Πίνακα 6.20 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Pearson X^2 προκειμένου να αξιολογηθεί εάν υπάρχουν διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων ως προς τις πρακτικές που υιοθετούνται για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός ανάλογα με τα χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων (Ερώτ. 9 και Ερώτ. 36). Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (X^2 = 0.780, p = 0.377), καθώς τόσο οι εργαζόμενοι με εμπειρία κάτω από 15 έτη (68.3%) όσο και οι εργαζόμενοι με εμπειρία άνω των 15 ετών (74.5%) θεωρούν πως η αλλαγή κουλτούρας με έμπνευση και καθοδήγηση από την ιεραρχία αποτελεί μία αρκετά έως και εξαιρετικά ικανοποιητική πρακτική ώστε να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Υπηρεσίας τους.

Πίνακας 6.20 Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων σε σχέση με τις πρακτικές που υιοθετούνται για να επιτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός

		Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων		X^2	p
		Κάτω από 15 έτη	Άνω των 15 ετών		
Αλλαγή κουλτούρας με έμπνευση και καθοδήγηση από την ιεραρχία.	Καθόλου & Λίγο	58 (31.7%)	14 (25.5%)	0.780	0.377
	Αρκετά & Πολύ & Εξαιρετικά	125 (68.3%)	41 (74.5%)		

Τέλος, στην παραπάνω συσχέτιση, δεν παρατηρούνται σημαντικές στατιστικές διαφορές μεταξύ του ερωτήματος αν υπάρχει αλλαγή κουλτούρας με έμπνευση και καθοδήγηση από την ιεραρχία και των χρόνων εμπειρίας στις Δημόσιες Συμβάσεις. Να σημειώσουμε εδώ ότι οι ομαδοποιήσεις είναι ως προς τα χρόνια εμπειρίας: κάτω από 15 έτη & άνω των 15 ετών και ως προς την αλλαγή κουλτούρας: Καθόλου/Λίγο & Αρκετά/Πολύ/Εξαιρετικά.

Ακολουθεί το δεύτερο μέρος της έρευνας μας, που εστιάζει στην ανάλυση του Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών (C.V.F.) και του Εργαλείου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (O.C.A.I.) των Cameron και Quinn, τα οποία μελετάνε την τρέχουσα και την επιθυμητή κουλτούρα των οργανισμών. Παρουσιάζουμε τα χαρακτηριστικά τους και στη συνέχεια παραθέτουμε και αναλύουμε τα αποτελέσματα της έρευνας μας.

6.1.4.3 Μέρος 3ο: Η οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών και το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας

6.1.4.3.1 Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών

Το μοντέλο του Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework, C.V.F.), το οποίο ανέπτυξαν ο Αμερικανός Καθηγητής Robert Quinn και ο συνάδελφός του Kim Cameron, είναι ένα από τα σαράντα πιο σημαντικά πλαίσια για την αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής δυναμικής. Είναι το πλέον διαδεδομένο και χρήσιμο πλαίσιο καθώς έχει δοκιμαστεί για περισσότερα από τριάντα χρόνια σε οργανισμούς και επιχειρήσεις (Ten Have & Huiskamp, 2003, σ.σ. 54-67). Το C.V.F. προέκυψε από έρευνα για τον προσδιορισμό των κριτηρίων οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Quinn &

Rohrbaugh, 1981, σ.σ. 122-140). Από μια λίστα με 39 δείκτες αποτελεσματικότητας εντός του οργανισμού, τα κριτήρια που διαπιστώθηκε ότι έκαναν τη διαφορά ήταν οι διαστάσεις εσωστρέφεια-εξωστρέφεια και σταθερότητα-ευελιξία.

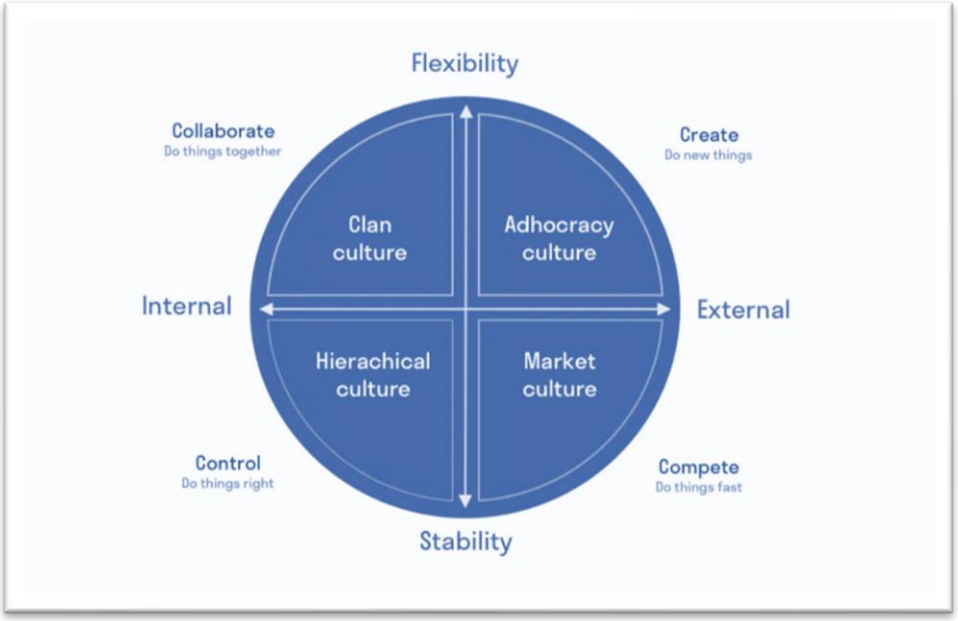
Η πρώτη διάσταση της αποτελεσματικότητας, αφορά στο εάν ένας οργανισμός έχει εσωτερικό προσανατολισμό, εστιάζει δηλαδή προς τα μέσα, στην ανάπτυξη, στη συνεργασία, στην ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων, στον συντονισμό κ.λπ., ή, εάν ο οργανισμός έχει εξωτερικό προσανατολισμό, έχει δηλαδή στραμμένο το βλέμμα στην αγορά, στην αξιοποίηση της τεχνολογίας, στους ανταγωνιστές, στους πελάτες κ.λπ., διαφοροποιώντας ανάλογα τις δραστηριότητές του.

Η μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τον τρόπο που αντιλαμβάνεται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Αλλά τελικά είναι το περιβάλλον που διαμορφώνει την κυρίαρχη προτίμηση του οργανισμού. Μια ευέλικτη, ασταθής αγορά θα οδηγήσει σε έναν εξωτερικό προσανατολισμό, ενώ ένα σταθερό περιβάλλον θα επιτρέψει μια εσωτερική εστίαση. Η ίδια η φύση των «ανταγωνιστικών αξιών» μας ωθεί να επιλέξουμε αν θα κοιτάμε μέσα ή έξω - δεν μπορούμε όμως να κάνουμε και τα δύο ταυτόχρονα.

Η δεύτερη καθοριστική διάσταση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας αφορά στο δίπολο σταθερότητα-ευελιξία. Οι οργανισμοί είτε προτιμούν να οργανώνονται με τρόπο που να ενισχύει τη σταθερότητα, είτε την ευελιξία. Η επιλογή για σταθερότητα προτιμά τις σαφείς δομές, τον προγραμματισμό, τους προϋπολογισμούς, την αξιοπιστία και υποθέτει ότι η πραγματικότητα μπορεί να είναι ελεγχόμενη. Η επιλογή της ευελιξίας υποθέτει το αντίθετο και προτιμά έναν ευέλικτο τρόπο οργάνωσης για να προσαρμοστεί γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Και πάλι, είναι η φύση των ανταγωνιστικών αξιών που μας εμποδίζει να κάνουμε και τα δύο ταυτόχρονα.

Οι Cameron και Quinn κατέληξαν σε τέσσερα τεταρτημόρια, που αντιστοιχούν σε τέσσερεις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, τους Clan, Adhocracy, Market και Hierarchy. Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζεται σχηματικά το C.V.F.. Αριστερά, ο οργανισμός εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον (τι είναι σημαντικό για εμάς, πώς θέλουμε να εργαστούμε) και προς τα δεξιά, ο οργανισμός εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον (τι είναι σημαντικό για τον έξω κόσμο, τους πελάτες, την αγορά). Στην κορυφή του γραφήματος, ο οργανισμός επιθυμεί ευελιξία, ενώ στο κάτω μέρος, ο οργανισμός θέλει σταθερότητα.

Εικόνα 6.1 Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών



Το C.V.F. προσδιορίζει τις υποκείμενες διαστάσεις της οργάνωσης που υπάρχουν σε όλες σχεδόν τις ανθρώπινες και οργανωσιακές δραστηριότητες. Ευθυγραμμίζεται με τις τέσσερεις βιολογικά καθορισμένες ορμές στον εγκέφαλο: την ανάγκη για δέσμευση, για μάθηση, για κατάκτηση και για προστασία (Lawrence & Nohria, 2002, σ.σ. 55-129). Αντιστοιχεί επίσης με την Ολοκληρωτική Θεωρία του Ken Wilber, η οποία διακρίνει τέσσερεις τομείς των ανθρώπινων συστημάτων που επηρεάζουν αμοιβαία ο ένας τον άλλον, η διάκριση των οποίων γίνεται βάσει δύο ζευγών παραμέτρων: εσωτερικό-εξωτερικό και ατομικό-συλλογικό.

Το C.V.F. επικυρώνεται από πολλές έρευνες (Denison, 1990) (Howard, 1998, σ.σ. 231-250) (Deshpande & Farley, 2004, σ.σ. 3-22) και ευθυγραμμίζεται με άλλες διαστάσεις που περιγράφουν πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι όταν οργανώνουν (Cameron & Quinn, 2006, σ.σ. 37-44) (Linnenluecke & Griffiths, 2010, σ.σ. 357-366) (Ralston et al., 2006, σ.σ. 825-843).

Το C.V.F., αποτελεί τον θεωρητικό πυρήνα του εργαλείου O.C.A.I. και αποτελείται από τέσσερεις ανταγωνιστικές αξίες που αντιστοιχούν στους τέσσερεις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, τους οποίους παρουσιάζουμε στη συνέχεια. Κάθε οργανισμός έχει το δικό του μείγμα από αυτούς τους τέσσερεις τύπους, το οποίο προκύπτει από τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου.

6.1.4.3.1.1 Οι 4 τύποι οργανωσιακής κουλτούρας κατά Cameron και Quinn

Η Συνεργατική Κουλτούρα ή Κουλτούρα της Φυλής (Collaborate - Clan)

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο χώρος εργασίας είναι ένα πολύ ευχάριστο μέρος, όπου οι άνθρωποι μοιράζονται πολλές προσωπικές πληροφορίες, σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι ηγέτες ή οι επικεφαλής της οργάνωσης θεωρούνται μέντορες και ίσως ακόμη και γονεϊκές φιγούρες. Η οργάνωση συγκρατείται λόγω πίστης ή παράδοσης και η δέσμευση είναι υψηλή. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στο μακροπρόθεσμο όφελος της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και αποδίδει μεγάλη σημασία στη συνοχή και στο ηθικό. Η επιτυχία ορίζεται ως προς την ευαισθησία προς τους πελάτες και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ο οργανισμός δίνει προτεραιότητα στην ομαδική εργασία, στη συμμετοχή και στη συναίνεση.

Τύπος Ηγέτη: συντονιστής, μέντορας, δημιουργός ομάδων.

Καθοδηγητικές Αξίες: δέσμευση, επικοινωνία, ανάπτυξη.

Θεωρία για την Αποτελεσματικότητα: η ανθρώπινη ανάπτυξη και η συμμετοχή παράγουν αποτελεσματικότητα.

Στρατηγικές Ποιότητας: ενδυνάμωση, συγκρότηση ομάδας, εμπλοκή εργαζομένων, ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, ανοιχτή επικοινωνία.

Η Δημιουργική Κουλτούρα ή Κουλτούρα της Σκοποκρατίας (Create - Adhocracy)

Πρόκειται για έναν δυναμικό, επιχειρηματικό και δημιουργικό χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι εκτίθενται και παίρνουν ρίσκα. Οι ηγέτες θεωρούνται καινοτόμοι και ριψοκίνδυνοι. Ο συνεκτικός ιστός που συγκρατεί τον οργανισμό είναι η δέσμευση στον πειραματισμό και στην καινοτομία. Η έμφαση βρίσκεται στην αιχμή, στην πρωτοπορία. Η μακροπρόθεσμη στόχευση του οργανισμού είναι η ανάπτυξη και η απόκτηση νέων πόρων. Επιτυχία σημαίνει δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το να είσαι ηγέτης στην αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι σημαντικό. Ο οργανισμός ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία και ελευθερία.

Τύπος Ηγέτη: καινοτόμος, επιχειρηματίας, οραματιστής.

Καθοδηγητικές Αξίες: καινοτόμα αποτελέσματα, μετασχηματισμός, ευελιξία.

Θεωρία για την Αποτελεσματικότητα: η καινοτομία, το όραμα και οι νέοι πόροι οδηγούν σε αποτελεσματικότητα.

Στρατηγικές Ποιότητας: έκπληξη και ικανοποίηση, δημιουργία νέων προτύπων, πρόβλεψη αναγκών, συνεχής βελτίωση, εύρεση δημιουργικών λύσεων.

Η Ανταγωνιστική Κουλτούρα ή Κουλτούρα της Αγοράς (Compete - Market)

Ένας οργανισμός προσανατολισμένος στα αποτελέσματα με κύριο μέλημα να ολοκληρώνεται η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και προσανατολισμένοι στον στόχο. Οι ηγέτες είναι απαιτητικοί καθοδηγητές, ανταγωνιστικοί και δημιουργοί. Η έμφαση στη νίκη είναι ο συνεκτικός ιστός. Η φήμη και η επιτυχία είναι κοινοί στόχοι και η μακροπρόθεσμη εστίαση είναι σε ανταγωνιστικές δράσεις και στην επίτευξη μετρήσιμων στόχων. Η επιτυχία ορίζεται με όρους μεριδίου και βαθμού διείσδυσης στην αγορά. Οι ανταγωνιστικές τιμές και η ηγέτιδα θέση στην αγορά είναι σημαντικές. Το οργανωσιακό στυλ είναι η σκληρή ανταγωνιστικότητα.

Τύπος Ηγέτη: σκληρός καθοδηγητής, ανταγωνιστής, δημιουργικός.
Καθοδηγητικές Αξίες: μερίδιο αγοράς, επίτευξη στόχων, κερδοφορία.
Θεωρία για την Αποτελεσματικότητα: ο επιθετικός ανταγωνισμός και η εστίαση στον πελάτη παράγουν αποτελεσματικότητα.
Στρατηγικές Ποιότητας: μέτρηση των προτιμήσεων των πελατών, βελτίωση της παραγωγικότητας, δημιουργία εξωτερικών συνεργασιών, ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, εμπλοκή πελατών και προμηθευτών.

Η Ελεγκτική Κουλτούρα ή Κουλτούρα της Ιεραρχίας (Control - Hierarchy)

Πρόκειται για έναν τυπικό και δομημένο χώρο εργασίας. Οι διαδικασίες διέπουν το τι κάνουν οι άνθρωποι. Οι ηγέτες υπερηφανεύονται που είναι καλοί συντονιστές και διοργανωτές με πνεύμα αποτελεσματικότητας. Η διατήρηση της εύρυθμης λειτουργίας είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας. Οι τυπικοί κανόνες και οι πολιτικές κρατούν τον οργανισμό ενωμένο. Το κύριο μέλημα είναι η μακροπρόθεσμη διατήρηση της σταθερότητας και της αποδοτικότητας, μέσα από την αποτελεσματική και ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Η επιτυχία ορίζεται από την άποψη της αξιόπιστης παράδοσης, του ομαλού προγραμματισμού και του χαμηλού κόστους. Η διοίκηση των εργαζομένων ενδιαφέρεται για την ασφαλή απασχόληση και την προβλεψιμότητα.

Τύπος Ηγέτη: συντονίζει, παρακολουθεί, διοργανώνει.
Καθοδηγητικές Αξίες: αποτελεσματικότητα, ακρίβεια, συνέπεια και ομοιομορφία.
Θεωρία για την Αποτελεσματικότητα: ο έλεγχος και η αποδοτικότητα με κατάλληλες διαδικασίες παράγουν αποτελεσματικότητα.

Στρατηγικές Ποιότητας: ανίχνευση των σφαλμάτων, δείκτες, έλεγχος των διαδικασιών, συστηματική επίλυση των προβλημάτων, εργαλεία ποιότητας.

Από την εκτεταμένη έρευνα των Cameron και Quinn διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν αναπτύξει έναν κυρίαρχο τύπο κουλτούρας. Αλλά ένας οργανισμός σπάνια έχει μόνο έναν. Συχνά υπάρχει ένας συνδυασμός των τεσσάρων οργανωσιακών τύπων κουλτούρας. Οι συγκρούσεις εντός του C.V.F. μπορεί να προκληθούν από το γεγονός ότι οι αξίες και οι αντίστοιχες οργανωσιακές κουλτούρες ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Αυτό συμβαίνει επειδή οι οργανισμοί μπορούν να καταναλώσουν τους πόρους τους, να κατανείμουν τον χρόνο τους και να εστιάσουν την προσοχή τους μόνο μία φορά. Οι Cameron και Quinn διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί που έχουν ευέλικτη δομή είναι πιο αποτελεσματικοί, γεγονός που μερικές φορές οδηγεί σε συγκρούσεις εντός του οργανισμού. Οι «καλύτεροι» οργανισμοί είναι αυτοί που μπορούν να χειριστούν καλά αυτόν τον εσωτερικό ανταγωνισμό.

Σύμφωνα με όσα αναφέραμε παραπάνω, ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης ενός οργανισμού ταιριάζει περισσότερο ένας τύπος κουλτούρας, χωρίς αυτό απαραίτητα να σημαίνει ότι υπάρχει η ιδανική οργανωσιακή κουλτούρα, για αυτό και συχνά προτείνεται ένα μείγμα από τους τέσσερεις τύπους κουλτούρας των Cameron και Quinn. Βέβαια, σε συγκεκριμένες καταστάσεις ένας συγκεκριμένος τύπος μπορεί να θεωρείται καταλληλότερος από άλλους.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε αναλυτικά τη δομή και τη λειτουργία του O.C.A.I..

6.1.4.3.2 Το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (O.C.A.I.)

Το «Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» (Organizational Culture Assessment Instrument, O.C.A.I.) που αναπτύχθηκε από τους Kim Cameron και Robert Quinn είναι μια αξιόπιστη ερευνητική μέθοδος για την εξέταση της οργανωσιακής κουλτούρας και είναι αποτέλεσμα ενδελεχούς έρευνας. Σήμερα, πάνω από 10.000 εταιρείες παγκοσμίως χρησιμοποιούν το O.C.A.I., το οποίο αποτελεί μια έγκυρη μέθοδο για την αποτύπωση της κουλτούρας και την εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό.

Ο συμμετέχων στην έρευνα καλείται να κατανείμει 100 βαθμούς σε τέσσερεις εναλλακτικές επιλογές που αντιστοιχούν στους τέσσερεις τύπους κουλτούρας. Αυτή η μέθοδος μετρά το μείγμα ή την έκταση στην οποία ένας από τους τέσσερεις τύπους κυριαρχεί στην τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται, αλλά αυτή τη φορά ο συμμετέχων επιμερίζει τους 100 βαθμούς στις ίδιες εναλλακτικές επιλογές, σύμφωνα όμως με την οργανωσιακή κουλτούρα που θα ήθελε να υιοθετήσει στο μέλλον ο οργανισμός. Με αυτόν τον τρόπο αποτυπώνεται η επιθυμία για αλλαγή.

Οι συμμετέχοντες αξιολογούν τις παρακάτω έξι διαστάσεις του οργανισμού τους:

1. Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά
2. Ηγεσία
3. Διοίκηση Εργαζομένων
4. Οργανωσιακή Συνοχή
5. Στρατηγικοί Στόχοι
6. Κριτήρια Επιτυχίας

6.1.4.3.2.1 Χρησιμότητα του O.C.A.I.

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν το O.C.A.I. για διαφορετικούς λόγους, καθώς:

- μπορεί να δώσει μια εντύπωση για το τι θεωρούν σημαντικό οι εργαζόμενοι,
- μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων,
- μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως μηδενική μέτρηση πριν από τυχόν αλλαγές στον οργανισμό. Μόλις γίνουν αυτές οι αλλαγές, μπορεί να πραγματοποιηθεί μια δεύτερη αξιολόγηση,
- βοηθά στη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας, εάν χαρτογραφούνται διαφορετικές κουλτούρες μεταξύ Τμημάτων,
- είναι ένα χρήσιμο εργαλείο σε συγχωνεύσεις ή αναδιοργανώσεις,
- μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί εάν παρατηρείται μεγάλη κινητικότητα προσωπικού ή συχνές απουσίες.

Ο Cameron έχει ιδιαίτερα εστιάσει στη χρήση του μοντέλου πριν από τις συγχωνεύσεις και υποστηρίζει ότι η μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας πρέπει να προηγείται κάθε συγχώνευσης με τον ίδιο τρόπο όπως μια οικονομική ανάλυση. Από αυτό εξαρτώνται η σκοπιμότητα και, μετά από στοχευμένες παρεμβάσεις, η επιτυχία της συγχώνευσης.

Η αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας έχει ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα, καθώς:

- οι άνθρωποι συνειδητοποιούν την τρέχουσα και την επιθυμητή κουλτούρα. Που είμαστε τώρα και που θέλουμε ή πρέπει να πάμε; Αυτό μπορεί να δημιουργήσει ώθηση για αλλαγή.
- Είναι ευκολότερο να προβλέψουμε ποια μέτρα αλλαγής θα αποδειχθούν αποτελεσματικά. Η διοίκηση θα έχει περισσότερο έλεγχο στις αλλαγές.
- Μπορεί να προβλεφθεί η αντίσταση στην αλλαγή.

- Προσφέρει την αφετηρία για την ενθάρρυνση των εργαζομένων για μεγαλύτερη συμμετοχή και δημιουργικότητα με αποτέλεσμα περισσότερη υποστήριξη για αλλαγή.
- Αποτελεί τη βάση για ένα, βήμα προς βήμα, συστηματικό σχέδιο αλλαγής.
- Η επιτυχημένη, διαρκής αλλαγή αναζωογονεί τον οργανισμό και δίνει νέα ορμή που οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα.

Όπως τονίζουν οι Cameron και Quinn, ο διάλογος και η ευαισθητοποίηση για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι πολύ σημαντικά. Η έρευνα μέσω του μοντέλου O.C.A.I. θα ξεκινήσει την πνευματική διαδικασία που απαιτείται για να επέλθει η αναγκαία αλλαγή, οι προθέσεις θα μετατραπούν σε συμπεριφορά και η πραγματική αλλαγή είναι γεγονός.

6.1.4.3.3 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα του C.V.F. και του O.C.A.I.

Εμπειρικές μελέτες

Όπως σημείωσαν οι Kwan και Walker (Kwan & Walker, 2004, σ.σ. 825-843), το C.V.F. έχει γίνει το κυρίαρχο μοντέλο στην ποσοτική έρευνα για την οργανωσιακή κουλτούρα και σημαντικός αριθμός μελετών έχουν δημοσιευθεί για τον έλεγχο της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας του C.V.F. και του O.C.A.I..

Μελέτες εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Ο Howard χρησιμοποίησε ένα δείγμα από 10 οργανισμούς των Η.Π.Α. για να ελέγξει την εγκυρότητα του C.V.F. (Howard, 1998, σ.σ. 231-250). Μια Q-sort και πολυδιάστατη ανάλυση κλιμάκωσης τεκμηρίωσε μια δομή αξιών οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με το C.V.F.. Ο Lamond παρουσίασε τα αποτελέσματα μιας μελέτης των αντιλήψεων 462 Διευθυντών για τους οργανισμούς τους και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το C.V.F. είναι ένα χρήσιμο μέτρο για τα δεδομένα της Αυστραλίας (Lamond, 2003, σ.σ. 46-59). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Denison και Mishra χρησιμοποίησαν περιπτωσιολογικές μελέτες και δεδομένα ερευνών για να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας (Denison & Mishra, 1995, σ.σ. 204-223). Τα αποτελέσματα παρείχαν στοιχεία για την ύπαρξη τεσσάρων πολιτισμικών χαρακτηριστικών στο Θεωρητικό Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Κουλτούρας. Οι διαστάσεις και οι επιπτώσεις του Θεωρητικού Μοντέλου των Χαρακτηριστικών της Κουλτούρας συνέπεσαν με τα αντίστοιχα του C.V.F., επικυρώνοντάς το έτσι, ως ισχυρό μέτρο της οργανωσιακής κουλτούρας. Η ποσοτική έρευνα των Denison και Mishra (ό.π.:218-219) επιβεβαίωσε επίσης τη σχέση μεταξύ της

οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και των τεσσάρων τύπων κουλτούρας στο C.V.F.. Ωστόσο, το Θεωρητικό Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Κουλτούρας είναι πιο περίπλοκο από το C.V.F. και οι επιμέρους διαστάσεις του έχουν αμφισβητηθεί από ορισμένους ερευνητές (Wang & et. al. , 2006, σ.σ. 145-150).

Μελέτες για τις σχέσεις μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και άλλων μεταβλητών

Υπήρξε εκτεταμένη διεθνής έρευνα που χρησιμοποιεί το C.V.F. για τη διερεύνηση της επιρροής της οργανωσιακής κουλτούρας στις πρωτοβουλίες και στην απόδοση της οργανωσιακής αλλαγής. Για παράδειγμα, πολλές δημοσιευμένες μελέτες που ασχολούνται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, T.Q.M.) αναγνωρίζουν σχεδόν αποκλειστικά τη σημασία των πολιτισμικών παραγόντων για την επιτυχία ή την αποτυχία του εγχειρήματος. Οι Sousa-Poza κ.ά. διερεύνησαν τον αντίκτυπο των διαπολιτισμικών διαφορών στην εφαρμογή του T.Q.M. (Sousa-Poza et. al., 2001, σ.σ. 744-761). Χρησιμοποιώντας το C.V.F. για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, διαπίστωσαν ότι σε διαφορετικές περιοχές (Η.Π.Α., Ελβετία και Νότια Αφρική), υπάρχουν αρκετές διακριτές σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων της εφαρμογής C.V.F. και T.Q.M.. Οι Al-Khalifa και Aspinwall ερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της εφαρμογής T.Q.M. σε μια από τις αραβικές χώρες, το Κατάρ (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001, σ.σ. 417-428). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι πολλοί οργανισμοί στη χώρα δε χαρακτηρίζονταν μόνο από έναν τύπο πολιτισμού, αλλά από ένα μείγμα δύο, που δεν ταίριαζαν με τα χαρακτηριστικά πολιτισμικού προφίλ που υποστηρίζουν το T.Q.M.. Η αξιολόγησή τους για το προφίλ της τρέχουσας κουλτούρας του οργανισμού, χρησιμοποιώντας το C.V.F., τόνισε τα σημεία που απαιτούνται αλλαγές για την υποστήριξη μιας προσέγγισης ολικής ποιότητας.

Το C.V.F. χρησιμοποιείται επίσης για να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και άλλων βασικών οργανωσιακών μεταβλητών, όπως η εργασιακή ικανοποίηση. Ο Lund, σε μια έρευνα επαγγελματιών μάρκετινγκ σε ένα δείγμα εταιρειών στις Η.Π.Α., εξέτασε τον αντίκτυπο των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας στην εργασιακή ικανοποίηση (Lund, 2003, σ.σ. 219-236). Το C.V.F. χρησιμοποιήθηκε ως το εννοιολογικό πλαίσιο για την ανάλυση και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετιζόταν θετικά με τη συνεργατική και τη δημιουργική κουλτούρα και αρνητικά με την ανταγωνιστική και την ελεγκτική. Όλες αυτές οι εμπειρικές μελέτες έχουν επικυρώσει το C.V.F. ως ένα ισχυρό εργαλείο για την αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Συσχέτιση με άλλα μοντέλα κουλτούρας

Λόγω αυτής της εννοιολογικής «αρχετυπικής» βάσης, το C.V.F. μπορεί να ενσωματώσει πολλά άλλα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας που αναπτύχθηκαν. Μπορούμε να το συσχετίσουμε με το The Organizational Culture Inventory, που περιλαμβάνει δώδεκα τύπους κουλτούρας κατανεμημένους σε τρεις κατηγορίες (Cooke & Rousseau, 1988, σ.σ. 245-273). Αλλά και το Θεωρητικό Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Κουλτούρας του Denison με τέσσερεις τύπους κουλτούρας είναι εννοιολογικά παρόμοιο. Μπορούμε επίσης να βρούμε συσχέτιση και με άλλα μοντέλα, όπως οι τέσσερεις τύποι κουλτούρας των Deal & Kennedy ή οι τέσσερεις τύποι κουλτούρας του Trompenaar στους οποίους ήδη έχουμε αναφερθεί στη σχετική ενότητα με τις τυπολογίες της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνάς μας με τη χρήση του «Εργαλείου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» (Organizational Culture Assessment Instrument, O.C.A.I.).

6.1.4.3.4 Τα αποτελέσματα της έρευνας για την οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με το εργαλείο O.C.A.I.

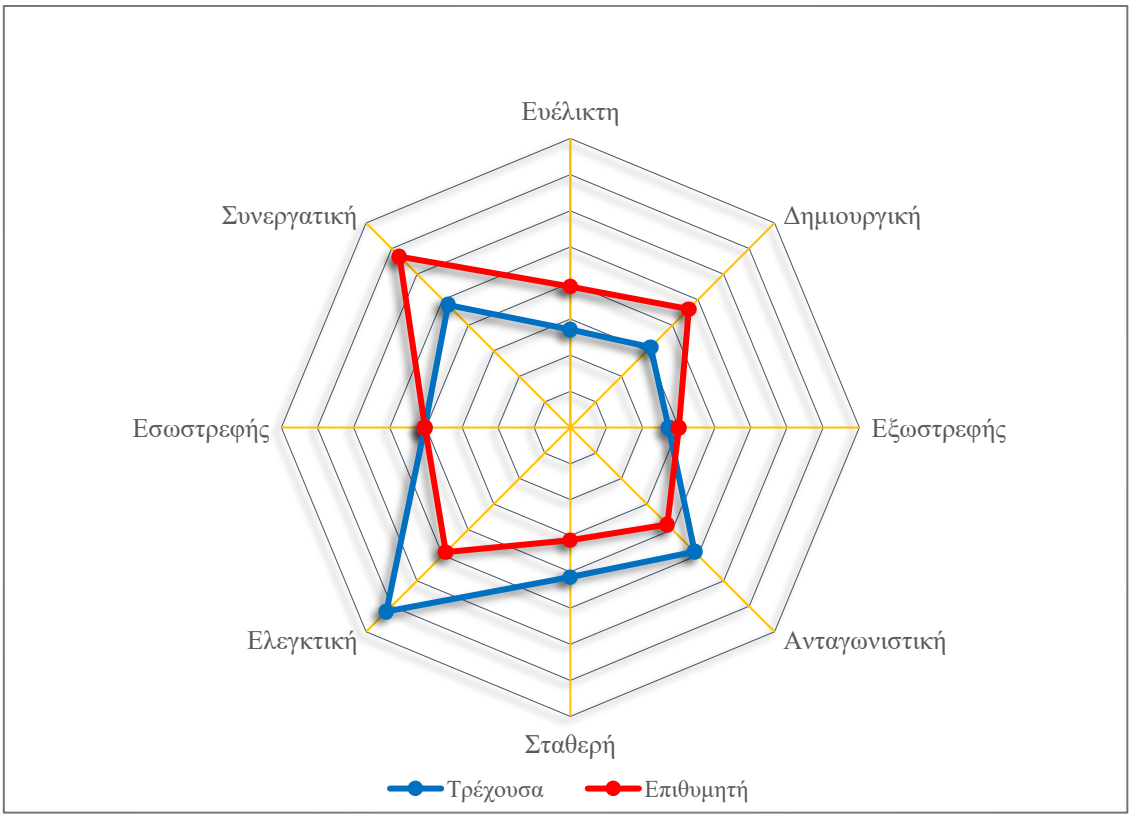
Στην ενότητα αυτή παρουσιάζουμε και αναλύουμε, σύμφωνα με το εργαλείο O.C.A.I., τα αποτελέσματα της έρευνάς μας για τη Συνολική Αποτίμηση της Κουλτούρας των εργαζομένων στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων καθώς και για τις 6 διαστάσεις της (Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά, Ηγεσία, Διοίκηση των Εργαζομένων, Οργανωσιακή Συνοχή, Στρατηγικοί Στόχοι και Κριτήρια Επιτυχίας).

Η Κυρίαρχη Κουλτούρα

Πίνακας 6.21 Συνολική Αποτίμηση για την Κουλτούρα

Τύπος Κουλτούρας	Τρέχουσα	Επιθυμητή
Ευέλικτη	13,55	19,50
Δημιουργική	15,69	23,19
Εξωστρεφής	13,60	15,00
Ανταγωνιστική	24,33	18,97
Σταθερή	20,70	15,60
Ελεγκτική	36,02	24,40
Εσωστρεφής	20,15	20,10
Συνεργατική	23,96	33,44

Γράφημα 6.14 Συνολική Αποτίμηση για την Κουλτούρα



Το παραπάνω διάγραμμα και οι συνοδευτικοί πίνακες μας δίνουν μια σαφή εικόνα της συνολικής κουλτούρας των εργαζομένων στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων. Το προφίλ

της κουλτούρας είναι ένα μείγμα των τεσσάρων πολιτισμικών «αρχέτυπων». Η ισχύς της κουλτούρας καθορίζεται από τον αριθμό των μονάδων που απονέμονται σε έναν συγκεκριμένο τύπο και όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία, τόσο πιο κυρίαρχος είναι αυτός. Οι μπλε γραμμές αντιστοιχούν στην τρέχουσα κουλτούρα και οι κόκκινες γραμμές στην επιθυμητή. Μπορούμε, λοιπόν, να εξαγάγουμε τα εξής συμπεράσματα:

Η κυρίαρχη κουλτούρα που σημείωσε την υψηλότερη βαθμολογία σε αυτήν την περίπτωση είναι η Ελεγκτική Κουλτούρα (36,02 μονάδες), στην οποία καθοδηγητικές αξίες είναι η αποτελεσματικότητα, η ακρίβεια, η συνέπεια και η ομοιομορφία. Η αποτελεσματικότητα στηρίζεται στον έλεγχο και η αποδοτικότητα υπακούει σε διαδικασίες, ενώ οι στρατηγικές ποιότητας εστιάζουν στην ανίχνευση των σφαλμάτων, στη μέτρηση, στον έλεγχο των διαδικασιών, στη συστηματική επίλυση των προβλημάτων και στη χρήση εργαλείων ποιότητας.

Ακολουθούν, με μικρή διαφορά - 24,33 έναντι 23,96 - η Ανταγωνιστική και η Συνεργατική κουλτούρα αντίστοιχα. Ενώ, σε απόσταση, με 15,69 μονάδες, κλείνει την τετράδα η Δημιουργική Κουλτούρα. Υπάρχει λοιπόν, μια ανάγκη για ισορροπημένες πολιτικές με εστίαση στην αγορά και στην επίτευξη των στόχων, ταυτόχρονα με μια ανάγκη για δέσμευση, επικοινωνία και ανάπτυξη. Η καινοτομία, ο μετασχηματισμός και η ευελιξία δεν αποτελούν προτεραιότητες των εργαζομένων στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων.

Συμπερασματικά, υπάρχει ένα μείγμα από κουλτούρες όπου δίνεται έμφαση στην αποτελεσματικότητα, στην ακρίβεια, στη συνέπεια και στην ομοιομορφία, αλλά ταυτόχρονα, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια τάση προσανατολισμού προς την αγορά και μια ανάγκη για δέσμευση, επικοινωνία και ανάπτυξη.

Σύγκριση μεταξύ Τρέχουσας και Επιθυμητής Κουλτούρας

Ας παρατηρήσουμε, στη συνέχεια, τη διαφορά μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής κουλτούρας.

Πίνακας 6.22 Σύγκριση Τρέχουσας και Επιθυμητής Συνολικής Κουλτούρας

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Επιθυμητή**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Διαφορά Επιθ. vs Τρέχ.**
Συνεργατική	23,96	16,34	33,44	15,22	9,48
Δημιουργική	15,69	11,35	23,19	12,41	7,50
Ανταγωνιστική	24,33	17,44	18,97	11,06	-5,36
Ελεγκτική	36,02	22,02	24,40	14,79	-11,62

Διαφορές άνω των 10 μονάδων είναι ιδιαίτερα σημαντικές και θα πρέπει να παρακινήσουν τον οργανισμό να αναλάβει δράση. Αυτή η ασυμφωνία παρέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τυχόν επιθυμητές αλλαγές, δηλαδή προς ποια κατεύθυνση πρέπει να κινηθεί ο οργανισμός. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι διαφορές μικρότερες από 10 μονάδες δεν πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, όπως έχει υποστηριχθεί από τον Cameron.

Στην περίπτωση μας βλέπουμε ότι η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ επιθυμητής και τρέχουσας κουλτούρας εντοπίζεται στην Ελεγκτική Κουλτούρα, η οποία παρουσιάζει μείωση κατά 11,62 μονάδες. Είναι φανερή η ανάγκη για απομάκρυνση από το αυστηρό γραφειοκρατικό μοντέλο, τη συμμόρφωση με τους κανόνες και την ομοιομορφία. Άξια αναφοράς είναι, επίσης, η επιθυμία για περισσότερη συνεργασία, δέσμευση, επικοινωνία και ανάπτυξη καθώς η Συνεργατική Κουλτούρα εμφανίζει αύξηση κατά 9,48 μονάδες. Ομοίως, αλλά σε μικρότερο βαθμό (7,50 μονάδες), εμφανίζει αύξηση η Δημιουργική Κουλτούρα, γεγονός που δηλώνει επιθυμία για καινοτομία, ευελιξία και μεταρρύθμιση. Η δε Ανταγωνιστική Κουλτούρα μειώνει το ποσοστό της κατά 5,36 μονάδες.

Η κυρίαρχη κουλτούρα στην επιθυμητή κατάσταση γίνεται η Συνεργατική Κουλτούρα, ακολουθούμενη από την Ελεγκτική, τη Δημιουργική και τέλος, την Ανταγωνιστική. Οι Cameron και Quinn εμμένουν στην αρχή ότι απαιτείται επείγουσα δράση εάν η διαφορά είναι μεγαλύτερη από 10 μονάδες, το οποίο στην περίπτωσή μας ισχύει για την Ελεγκτική Κουλτούρα.

Παρακάτω βλέπουμε τα αποτελέσματα της έρευνάς μας για τις 6 διαστάσεις της Κουλτούρας των εργαζομένων στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων σύμφωνα με το εργαλείο O.C.A.I..

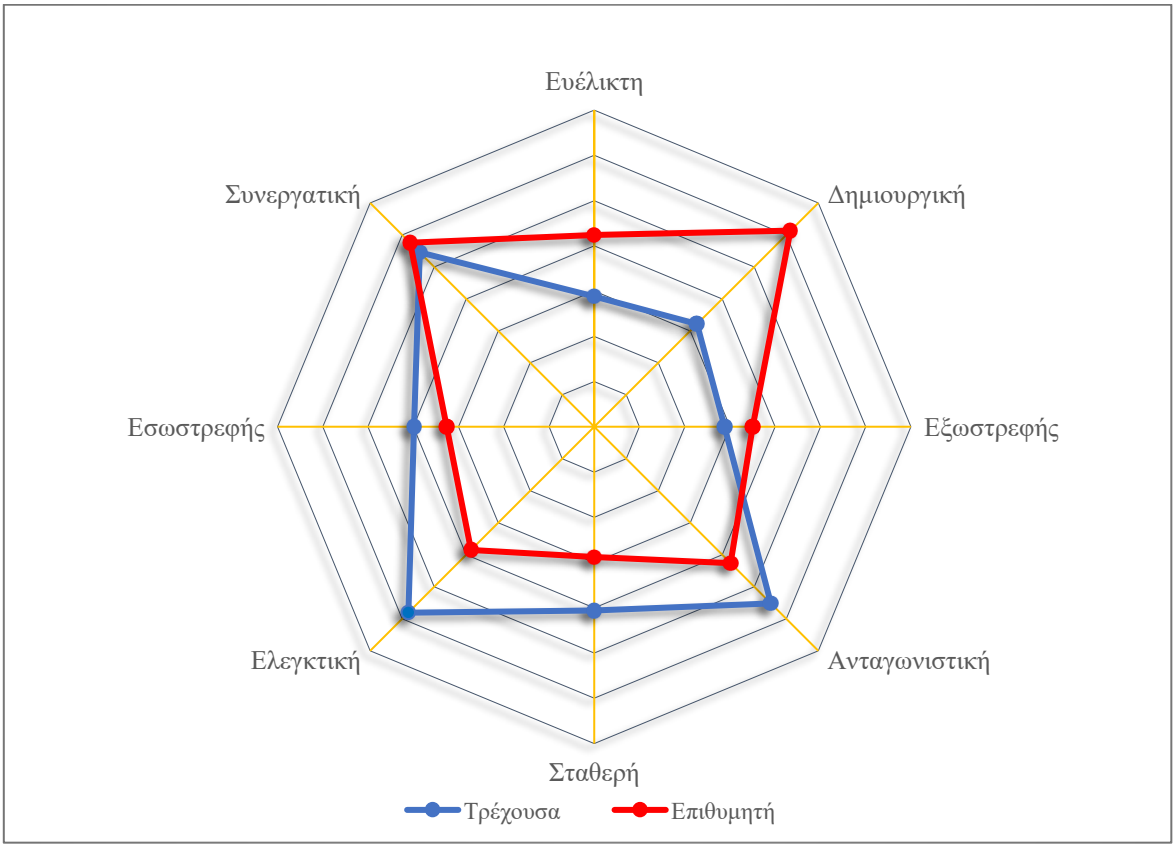
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά

Τα αποτελέσματα του εργαλείου O.C.A.I., που αφορούν στα Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

Πίνακας 6.23 Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα**	**Επιθυμητή**
Ευέλικτη	14,40	21,20
Δημιουργική	16,08	30,66
Εξωστρεφής	14,40	17,50
Ανταγωνιστική	27,61	21,31
Σταθερή	20,30	14,40
Ελεγκτική	29,05	19,26
Εσωστρεφής	19,90	16,30
Συνεργατική	27,26	28,78

Γράφημα 6.15 Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά



Πίνακας 6.24 Σύγκριση Τρεχουσών και Επιθυμητών Κυρίαρχων Χαρακτηριστικών

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Επιθυμητή**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Διαφορά Επιθ. vs Τρέχ.**
Συνεργατική	27,26	16,72	28,78	15,53	1,51
Δημιουργική	16,08	11,41	30,66	15,65	14,58
Ανταγωνιστική	27,61	15,12	21,31	13,01	-6,30
Ελεγκτική	29,05	19,31	19,26	14,67	-9,79

Γι' αυτήν την πτυχή, η Ελεγκτική Κουλτούρα κατέχει πρωτεύουσα θέση (29,05 μονάδες), με κύρια χαρακτηριστικά τον δομημένο χώρο εργασίας, τις διαδικασίες να διέπουν τις ενέργειες των εργαζομένων, την ηγεσία να συντονίζει και να διοργανώνει και κρίσιμο παράγοντα τη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας. Στη δεύτερη θέση, με διαφορά μόλις 1,44 μονάδων ακολουθεί η Ανταγωνιστική Κουλτούρα (27,61 μον.) που δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα, στον ανταγωνισμό και στην προσήλωση στον στόχο. Πολύ κοντά, ακολουθεί η Συνεργατική Κουλτούρα (27,26 μον.), που πρακτικά σημαίνει ότι ο χώρος εργασίας πέραν από δομημένος είναι και ευχάριστος, ενώ οι εργαζόμενοι μοιράζονται προσωπικές πληροφορίες σα να είναι μια μεγάλη οικογένεια. Υπάρχει, λοιπόν, μια ισορροπία μεταξύ των τριών παραπάνω τύπων κουλτούρας, ενώ υστερεί σημαντικά μόνο η Δημιουργική Κουλτούρα (16,08 μον.).

Όσον αφορά στην Τρέχουσα και στην Επιθυμητή κατάσταση, δυο κουλτούρες χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης. Η Δημιουργική Κουλτούρα που εμφανίζει μια σημαντική άνοδο 14,58 μονάδων και από τις 16,08 ανεβαίνει στο 30,66 μονάδες και η Ελεγκτική Κουλτούρα που εμφανίζει μείωση περίπου 10 μονάδων (-9,79 μον.). Τι μπορεί να σημαίνει αυτό; Ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν μεγαλύτερη ανάληψη ρίσκου, περισσότερη καινοτομία και λιγότερη γραφειοκρατία και ομοιομορφία.

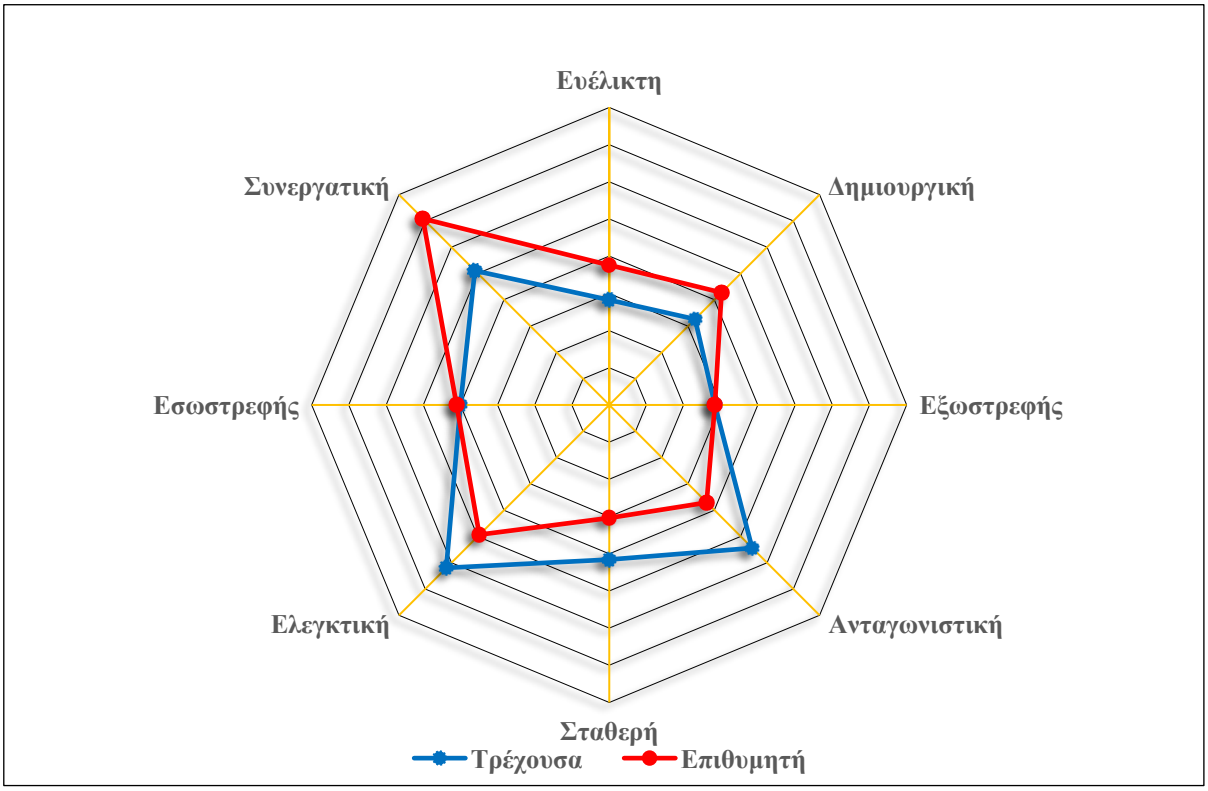
Ηγεσία

Τα αποτελέσματα του εργαλείου O.C.A.I., που αφορούν στην Ηγεσία είναι τα εξής:

Πίνακας 6.25 Ηγεσία

Τύπος Κουλτούρας	Τρέχουσα	Επιθυμητή
Ευέλικτη	14,10	18,80
Δημιουργική	16,32	21,37
Εξωστρεφής	14,20	14,20
Ανταγωνιστική	27,18	18,55
Σταθερή	20,80	15,20
Ελεγκτική	30,97	24,66
Εσωστρεφής	20,00	20,50
Συνεργατική	25,53	35,42

Γράφημα 6.16 Ηγεσία



Πίνακας 6.26 Σύγκριση Τρέχουσας και Επιθυμητής Ηγεσίας

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Επιθυμητή**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Διαφορά Επιθ. vs Τρέχ.**
Συνεργατική	25,53	14,96	35,42	15,15	9,89
Δημιουργική	16,32	10,47	21,37	12,60	5,05
Ανταγωνιστική	27,18	18,76	18,55	10,32	-8,63
Ελεγκτική	30,97	18,86	24,66	12,46	-6,31

Στην πτυχή της Ηγεσίας, η Ελεγκτική Κουλτούρα κατέχει την κυρίαρχη θέση με 30,97 μονάδες. Εδώ, ο ρόλος του Ηγέτη είναι να συντονίζει να παρακολουθεί και να οργανώνει. Με μικρή διαφορά, μόλις 3,79 μονάδων ακολουθεί η Ανταγωνιστική Κουλτούρα, γεγονός που δείχνει ότι πέραν των παραπάνω χαρακτηριστικών του Ηγέτη προστίθενται και αυτά του αυστηρού καθοδηγητή, του ανταγωνιστή και του δημιουργικού. Δέσμευση, επικοινωνία και ανάπτυξη είναι σημαντικά στοιχεία που πρέπει να προστεθούν, καθώς η Συνεργατική Κουλτούρα έλαβε 25,53 μονάδες. Και, πάλι, η Δημιουργική Κουλτούρα δεν είναι αυτή που διαμορφώνει τον χαρακτήρα του Ηγέτη.

Στη σύγκριση Τρέχουσας με Επιθυμητή Κουλτούρα, όσον αφορά στην Ηγεσία, αξιοσημείωτη μεταβολή που πλησιάζει τις 10 μονάδες εμφανίζει η Συνεργατική Κουλτούρα, γεγονός που σημαίνει ότι άμεσα θα πρέπει να αναληφθεί δράση ώστε ο Ηγέτης να γίνει μέντορας, συντονιστής και δημιουργός ομάδων. Ενώ ταυτόχρονα, η επιθυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι ο Ηγέτης να απαλλαχθεί (-8,63 μον.) από τα στοιχεία της Ανταγωνιστικής Κουλτούρας, όπως της σκληρής καθοδήγησης και της ανταγωνιστικότητας. Η απομείωση των ιεραρχικών χαρακτηριστικών κατά 6,31 μονάδες, από 30,97 σε 24,66, δείχνει ότι η άσκηση ηγεσίας στηριγμένη στο γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης θα πρέπει σταδιακά να εγκαταλειφθεί.

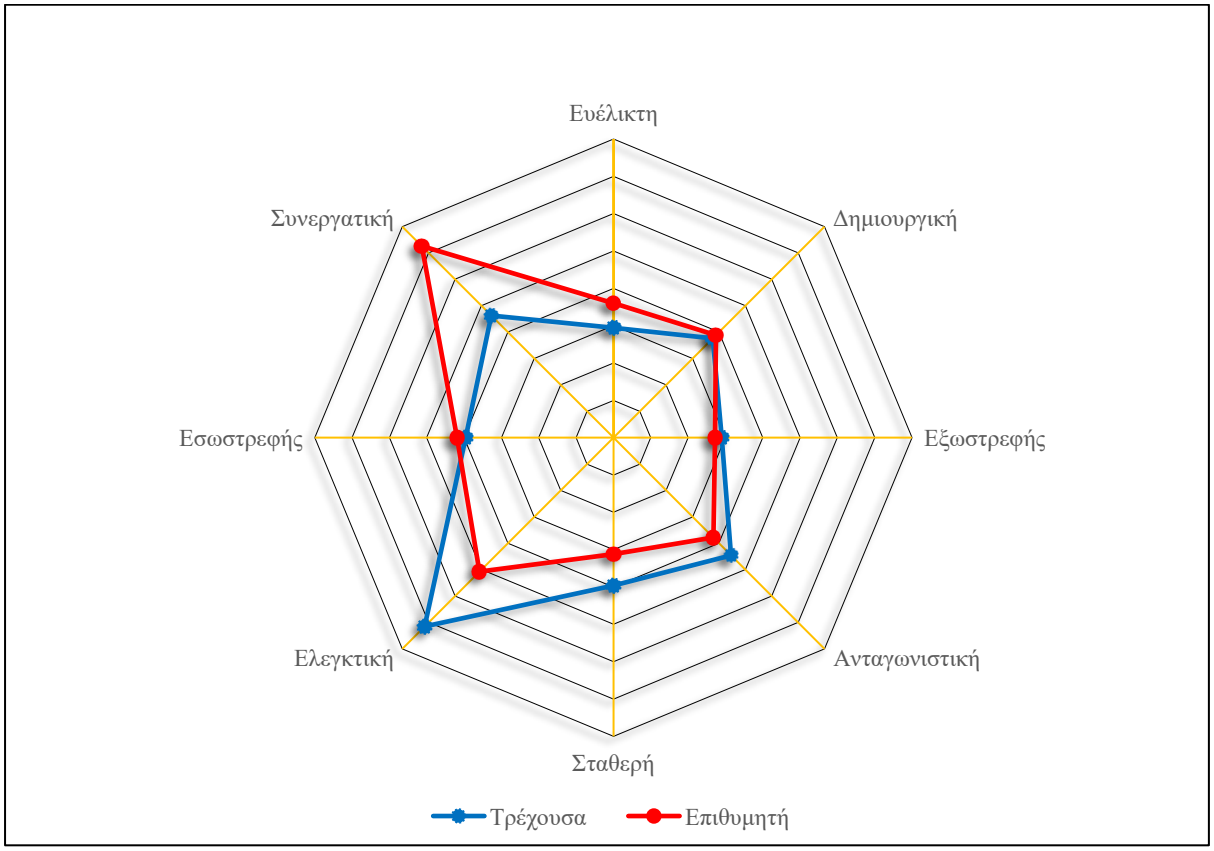
Διοίκηση Εργαζομένων

Τα αποτελέσματα του εργαλείου O.C.A.I., που αφορούν στη Διοίκηση των Εργαζομένων είναι τα εξής:

Πίνακας 6.27 Διοίκηση Εργαζομένων

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα**	**Επιθυμητή**
Ευέλικτη	14,70	18,00
Δημιουργική	18,83	19,42
Εξωστρεφής	14,50	13,60
Ανταγωνιστική	22,27	18,92
Σταθερή	19,80	15,60
Ελεγκτική	35,76	25,37
Εσωστρεφής	19,80	20,95
Συνεργατική	23,13	36,29

Γράφημα 6.17 Διοίκηση Εργαζομένων



Πίνακας 6.28 Σύγκριση Τρέχουσας και Επιθυμητής Διοίκησης Εργαζομένων

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Επιθυμητή**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Διαφορά Επιθ. vs Τρέχ.**
Συνεργατική	23,13	16,46	36,29	15,45	13,16
Δημιουργική	18,83	14,69	19,42	10,98	0,59
Ανταγωνιστική	22,27	16,78	18,92	10,18	-3,36
Ελεγκτική	35,76	21,55	25,37	14,89	-10,39

Στον τομέα της Διοίκησης των Εργαζομένων είναι αναμενόμενο, λόγω του δημόσιου χαρακτήρα των οργανισμών, να κυριαρχεί ή ακόμα περισσότερο, να δεσπόζει η Ελεγκτική Κουλτούρα με 35,76 μονάδες. Αποτελεσματικότητα, ακρίβεια, συνέπεια και ομοιομορφία. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι οι τρεις λοιπές κουλτούρες κινούνται πέριξ των 20 μονάδων.

Ακόμα μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύγκριση Τρέχουσας και Επιθυμητής Διοίκησης Εργαζομένων που σε δύο περιπτώσεις υπερβαίνει το κρίσιμο - κατά Cameron - όριο των 10 μονάδων. Οι ερωτώμενοι επιθυμούν κατά 13,16 θετικές μονάδες ενίσχυση της Συνεργατικής Κουλτούρας, που πρακτικά σημαίνει περισσότερη δέσμευση, συμμετοχή, επικοινωνία, δημιουργία ομάδων και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Ενώ, με μια ισχυρή δήλωση που ξεπερνάει τις 10,39 αρνητικές μονάδες, οι εργαζόμενοι επιθυμούν τη μείωση της Ελεγκτικής Κουλτούρας, δηλαδή λιγότερη ομοιομορφία και λιγότερη συμμόρφωση με αυστηρούς κανόνες.

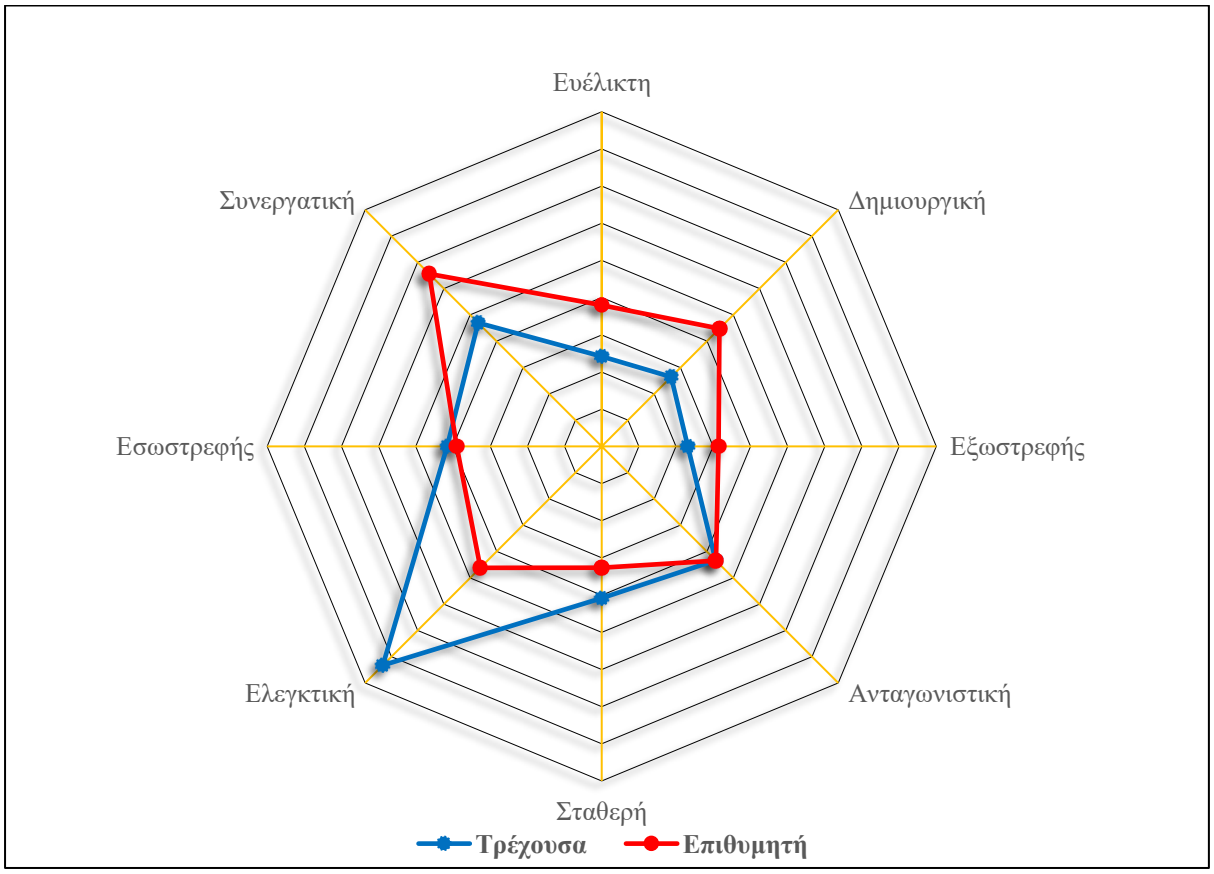
Οργανωσιακή Συνοχή

Τα αποτελέσματα του εργαλείου O.C.A.I., που αφορούν στην Οργανωσιακή Συνοχή είναι τα εξής:

Πίνακας 6.29 Οργανωσιακή Συνοχή

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα**	**Επιθυμητή**
Ευέλικτη	12,10	19,00
Δημιουργική	13,22	22,38
Εξωστρεφής	11,60	15,70
Ανταγωνιστική	21,66	21,71
Σταθερή	20,40	16,30
Ελεγκτική	41,63	23,11
Εσωστρεφής	20,80	19,50
Συνεργατική	23,50	32,80

Γράφημα 6.18 Οργανωσιακή συνοχή



Πίνακας 6.30 Σύγκριση Τρέχουσας και Επιθυμητής Οργανωσιακής Συνοχής

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Επιθυμητή**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Διαφορά Επιθ. vs Τρέχ.**
Συνεργατική	23,50	17,51	32,80	15,56	9,30
Δημιουργική	13,22	9,75	22,38	10,58	9,16
Ανταγωνιστική	21,66	14,74	21,71	11,38	0,06
Ελεγκτική	41,63	23,73	23,11	15,06	-18,53

Η Οργανωσιακή Συνοχή - κατά τους εργαζόμενους - είναι σαφές ότι εδράζεται στην Ελεγκτική Κουλτούρα. Εν πολλοίς, στο γραφειοκρατικό μοντέλο πάνω στο οποίο έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί η δημόσια διοίκηση και στην Ελλάδα. Το υψηλότατο ποσοστό που συμμερίζεται αυτήν την αντίληψη ανέρχεται στις 41,63 μονάδες, είναι όμως σαφής η διάθεση για αλλαγή αυτού του μοντέλου, καθώς η επιθυμητή Ελεγκτική Κουλτούρα μειώνει το ποσοστό της στις 23,11 μονάδες. Μία μείωση κατά 18,53 μονάδες.

Αλλά και οι άλλες δύο κουλτούρες, η Συνεργατική και η Δημιουργική, πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής καθώς οι ερωτώμενοι επιθυμούν μια ενίσχυση τους σε ποσοστό

που πλησιάζει το 10%. Κάτι που δηλώνει ότι πρέπει να αναληφθούν άμεσα σημαντικές πρωτοβουλίες στο προσεχές διάστημα για περισσότερη δέσμευση, επικοινωνία και ανάπτυξη, καινοτομία, ευελιξία και μετασχηματισμό, αλλά ταυτόχρονα λιγότερη ομοιομορφία και λιγότερο έλεγχο διαδικασιών.

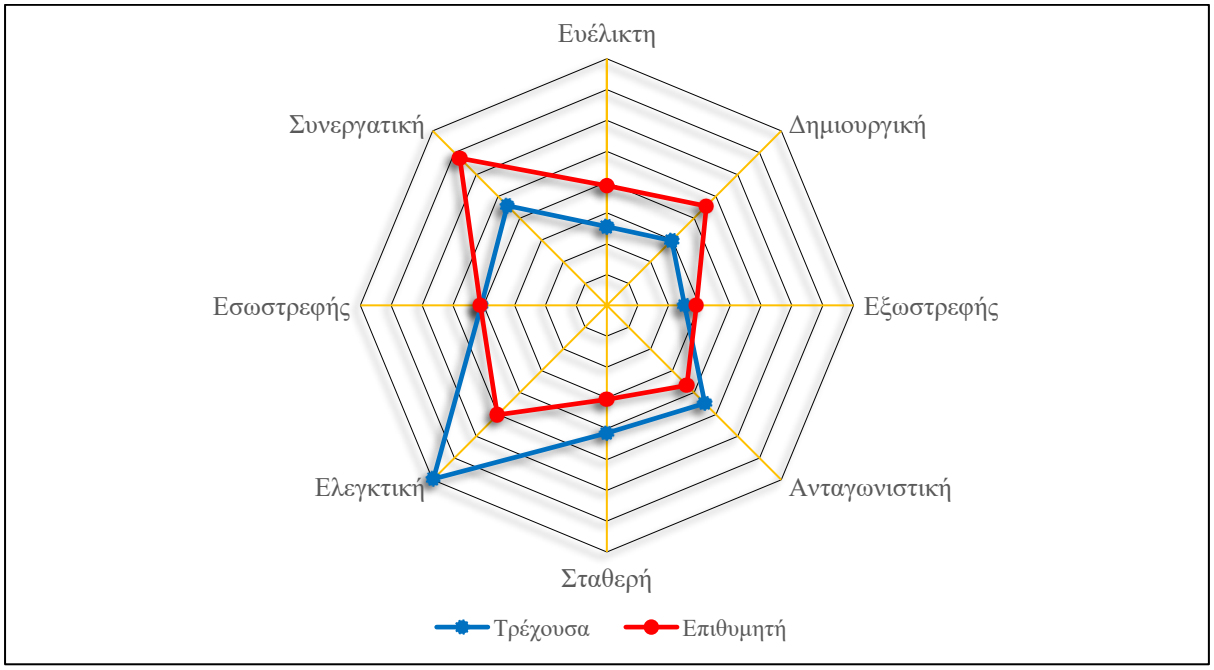
Στρατηγικοί Στόχοι

Τα αποτελέσματα του εργαλείου O.C.A.I., που αφορούν στους Στρατηγικούς Στόχους είναι τα εξής:

Πίνακας 6.31 Στρατηγικοί Στόχοι

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα**	**Επιθυμητή**
Ευέλικτη	12,80	19,40
Δημιουργική	14,86	22,80
Εξωστρεφής	12,60	14,50
Ανταγωνιστική	22,45	18,33
Σταθερή	20,70	15,25
Ελεγκτική	39,81	25,11
Εσωστρεφής	20,40	20,55
Συνεργατική	22,87	33,75

Γράφημα 6.19 Στρατηγικοί Στόχοι



Πίνακας 6.32 Σύγκριση Τρεχουσών και Επιθυμητών Στρατηγικών Στόχων

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Επιθυμητή**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Διαφορά Επιθ. vs Τρέχ.**
Συνεργατική	22,87	15,92	33,75	13,90	10,88
Δημιουργική	14,86	10,04	22,80	10,31	7,94
Ανταγωνιστική	22,45	16,44	18,33	9,45	-4,12
Ελεγκτική	39,81	23,42	25,11	13,82	-14,70

Η αντίληψη των εργαζομένων για τους Στρατηγικούς Στόχους στον χώρο των ηλεκτρονικών δημοσίων συμβάσεων προσδιορίζονται κατ' εξοχήν από την Ελεγκτική Κουλτούρα. Το υψηλό ποσοστό που παρατηρείται (39,81 μον.) καθιστά προφανές ότι οι στόχοι αυτοί διαμορφώνονται με κεντρική καθοδήγηση, έλεγχο των διαδικασιών, συστηματική επίλυση των προβλημάτων, ανίχνευση των σφαλμάτων και χρήση εργαλείων ποιότητας. Σε σημαντική απόσταση, περίπου 17 μονάδων ακολουθούν η Συνεργατική (22,87 μον.) και η Ανταγωνιστική Κουλτούρα (22,45 μον.). Συνδιαμορφώνουν λοιπόν, μερικώς, τους στρατηγικούς στόχους, αν και υπολείπονται σημαντικά της επικρατούσας Ελεγκτικής Κουλτούρας. Συγκρότηση ομάδων εργασίας, ενδυνάμωση, ανοιχτή επικοινωνία αλλά και εξωτερικοί συνεργάτες, εμπλοκή πελατών και προμηθευτών, ικανοποίηση των πελατών ολοκληρώνουν τους παρακινητές στη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων.

Συνεπώς, το πολύ σημαντικό στοιχείο που εξάγεται από την έρευνα είναι ότι όσον αφορά στους στρατηγικούς στόχους θα πρέπει αυτοί να διαμορφώνονται σε ένα περιβάλλον λιγότερης Ελεγκτικής Κουλτούρας, καθώς οι ερωτώμενοι εκδήλωσαν την επιθυμία για απομείωση της επιρροής της κατά 14,70 μονάδες, και περισσότερης Συνεργατικής Κουλτούρας, η οποία ενισχύθηκε κατά 10,88 μονάδες. Και οι δυο τιμές δηλώνουν την ανάγκη για άμεσο επαναπροσανατολισμό της κουλτούρας διαμόρφωσης των στρατηγικών στόχων.

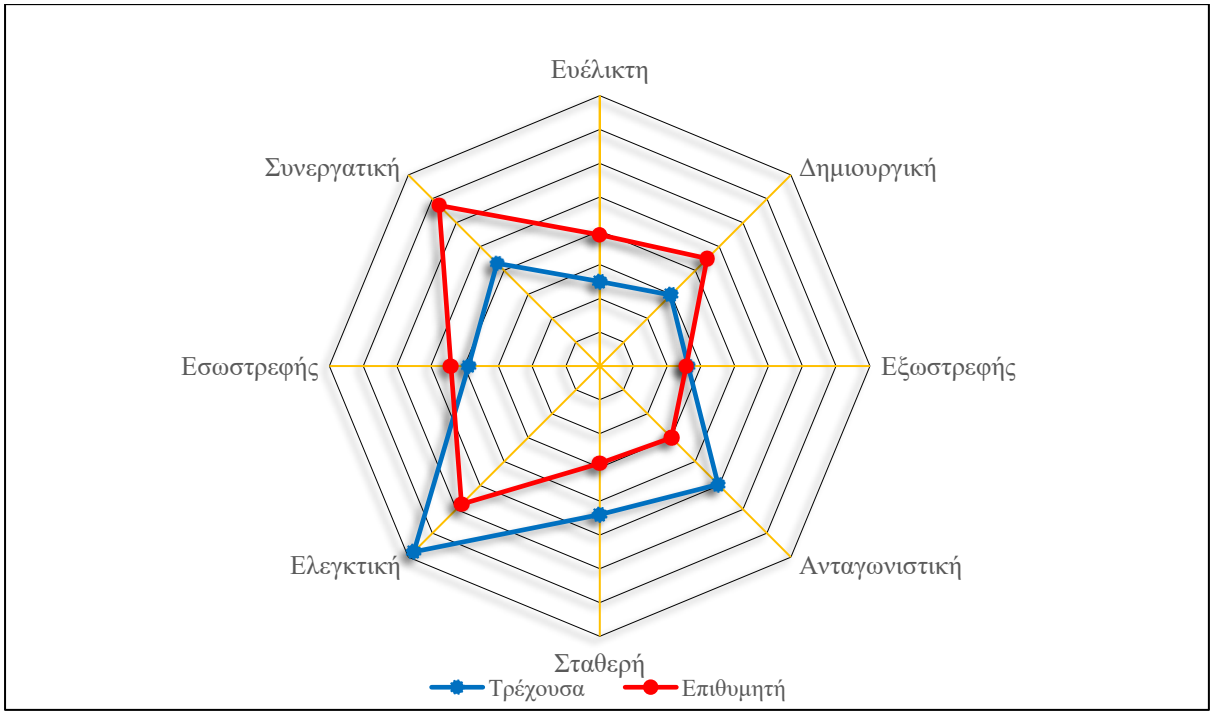
Κριτήρια Επιτυχίας

Τα αποτελέσματα του εργαλείου O.C.A.I., που αφορούν στα κριτήρια Επιτυχίας είναι τα εξής:

Πίνακας 6.33 Κριτήρια Επιτυχίας

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα**	**Επιθυμητή**
Ευέλικτη	12,50	19,40
Δημιουργική	14,83	22,48
Εξωστρεφής	13,10	12,80
Ανταγωνιστική	24,79	15,01
Σταθερή	22,00	14,40
Ελεγκτική	38,89	28,91
Εσωστρεφής	19,40	22,00
Συνεργατική	21,49	33,60

Γράφημα 6.20 Κριτήρια Επιτυχίας



Πίνακας 6.34 Σύγκριση Τρεχουσών και Επιθυμητών Κριτηρίων Επιτυχίας

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Επιθυμητή**	**Τυπ. Απόκλιση**	**Διαφορά Επιθ. vs Τρέχ.**
Συνεργατική	21,49	15,90	33,60	14,70	12,11
Δημιουργική	14,83	10,33	22,48	10,46	7,65
Ανταγωνιστική	24,79	21,13	15,01	10,41	-9,78
Ελεγκτική	38,89	22,07	28,91	16,04	-9,97

Η κουλτούρα που διαμορφώνει τα Κριτήρια Επιτυχίας στο χώρο των ηλεκτρονικών δημοσίων συμβάσεων καθορίζεται σε πολύ σημαντικό βαθμό από το ιεραρχικό μοντέλο. Η Ελεγκτική Κουλτούρα εμφανίζει ένα υψηλό ποσοστό της τάξης των 38,89 μονάδων, ενώ, κατ' αναλογία με όσα επίσης καταγράφηκαν στην Κουλτούρα των Στρατηγικών Στόχων, εμφανίζεται, μειωμένη αλλά σημαντική, η επίδραση της Ανταγωνιστικής αλλά και της Συνεργατικής Κουλτούρας. Η κουλτούρα των Κριτηρίων Επιτυχίας διαμορφώνεται κυρίως μέσω του ελέγχου της αποδοτικότητας με κατάλληλες διαδικασίες και δευτερευόντως μέσω εξωτερικών συνεργασιών, εμπλοκής των πελατών-πολιτών και των προμηθευτών, συμμετοχής και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην παραπάνω σύγκριση Τρέχουσας και Επιθυμητής Κουλτούρας δύο είναι τα πλέον ισχυρά στοιχεία που προτρέπουν σε ανάληψη δράσης. Η πολύ σημαντική δήλωση για ενίσχυση της Συνεργατικής Κουλτούρας κατά 12,11 μονάδες και ταυτόχρονα η μείωση της Ελεγκτικής κατά 9,97 μονάδες.

Συσχέτιση της Συνολικής Κουλτούρας και των επί μέρους διαστάσεών της

Στην ενότητα αυτή εξετάζουμε τον βαθμό συσχέτισης της Κυρίαρχης Κουλτούρας (τρέχουσας και επιθυμητής) και των έξι επιμέρους διαστάσεών της (Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά, η Ηγεσία, η Διοίκηση των Εργαζομένων, η Οργανωσιακή Συνοχή, οι Στρατηγικοί Στόχοι και τα Κριτήρια Επιτυχίας) σύμφωνα με το εργαλείο O.C.A.I..

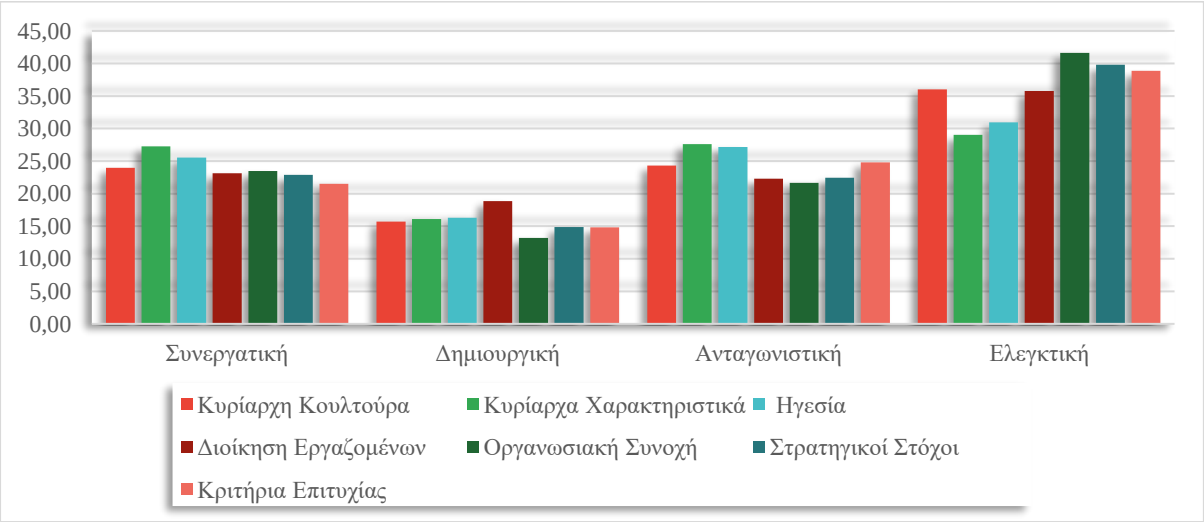
Η ισχυρή συσχέτιση μεταξύ Κυρίαρχης Κουλτούρας και των έξι επιμέρους πτυχών του μοντέλου Cameron και Quinn σημαίνει ότι ενστερνίζονται τις ίδιες αξίες και εμπίπτουν στο ίδιο τεταρτημόριο κουλτούρας. Η έρευνα δείχνει ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί που έχουν κοινή κουλτούρα σε όλες τις πτυχές τους, βιώνουν λιγότερες εσωτερικές συγκρούσεις και αντιφάσεις. Η ασυμφωνία στις κουλτούρες μεταξύ των έξι πτυχών θα φέρει στην επιφάνεια την ανάγκη για αλλαγή. Ενίοτε δε, η ασυμφωνία παρατηρείται και μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, ομάδων ή και ατόμων.

Από τη μελέτη συσχέτισης μεταξύ της συνολικής εικόνας που έχουμε για την Κυρίαρχη Τρέχουσα Κουλτούρα και των έξι επιμέρους διαστάσεών της προκύπτει ο κατωτέρω πίνακας:

Πίνακας 6.35 Συντελεστής Συσχέτισης Κυρίαρχης Τρέχουσας Κουλτούρας και των διαστάσεών της

	Διαστάσεις Κουλτούρας	**Συντελεστής Συσχέτισης**
Τρέχουσα Κυρίαρχη Κουλτούρα	Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά	0,82
	Οργανωσιακή Ηγεσία	0,93
	Διοίκηση Εργαζομένων	0,97
	Οργανωσιακή Συνοχή	0,99
	Στρατηγική Στόχοι	0,99
	Κριτήρια Επιτυχίας	0,99

Γράφημα 6.21 Συντελεστής Συσχέτισης Κυρίαρχης Τρέχουσας Κουλτούρας και των διαστάσεών της



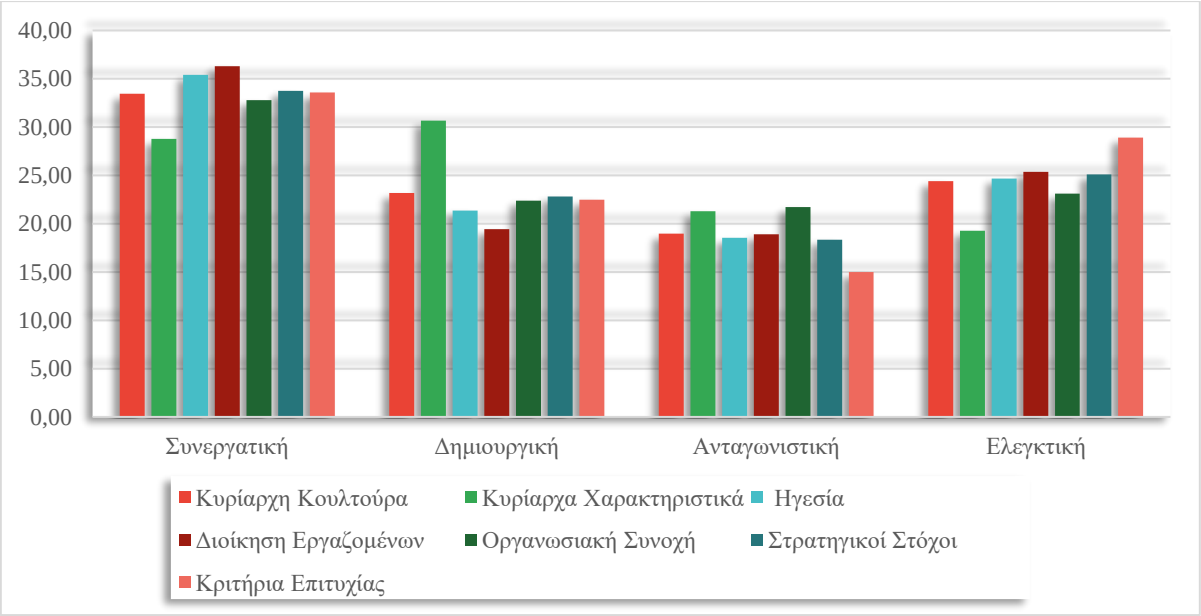
Είναι προφανές ότι ο υψηλός συντελεστής συσχέτισης Pearson (r), που υπερβαίνει το 0,80 και πλησιάζει σε τρεις περιπτώσεις το ανώτατο όριο της μιας μονάδας, επιβεβαιώνει ότι υπάρχει ομοιομορφία μεταξύ κυρίαρχης και κάθε επιμέρους τρέχουσας κουλτούρας.

Ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό γράφημα για τη συσχέτιση της Κυρίαρχης Επιθυμητής Κουλτούρας και των επιμέρους πτυχών της, όπως παρουσιάζεται αμέσως παρακάτω, εμφανίζει ακόμα περισσότερο ισχυρή συσχέτιση, πλην αυτής με τα Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά που δίνει τιμή 0,47.

Πίνακας 6.36 Συντελεστής Συσχέτισης Κυρίαρχης Επιθυμητής Κουλτούρας και των διαστάσεών της

	Διαστάσεις Κουλτούρας	**Συντελεστής Συσχέτισης**
Επιθυμητή Κυρίαρχη Κουλτούρα	Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά	0,47
	Οργανωσιακή Ηγεσία	0,99
	Διοίκηση Εργαζομένων	0,96
	Οργανωσιακή Συνοχή	0,96
	Στρατηγική Στόχοι	1,00
	Κριτήρια Επιτυχίας	0,92

Γράφημα 6.22 Συντελεστής Συσχέτισης Κυρίαρχης Επιθυμητής Κουλτούρας και των διαστάσεών της



Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων, η Κυρίαρχη Κουλτούρα (τρέχουσα και επιθυμητή) και οι έξι επιμέρους διαστάσεις της, παρουσιάζουν ισχυρό βαθμό συσχέτισης, άρα οι εργαζόμενοι βιώνουν λιγότερες εσωτερικές συγκρούσεις και αντιφάσεις.

Η έρευνά μας ολοκληρώνεται με συσχετίσεις μεταξύ ερωτήσεων του 2^{ου} μέρους του ερωτηματολογίου μας για την Ψηφιακή Εμπειρία των εργαζομένων στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων και της αντίληψης τους για την οργανωσιακή κουλτούρα.

6.1.4.3.5 Συσχετίσεις για τη χρήση της τεχνολογίας με την Οργανωσιακή Κουλτούρα

Στο 3ο μέρος της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων μας επιχειρούμε μια συσχέτιση μεταξύ της αντίληψης των εργαζομένων για την επίδραση της χρήσης της τεχνολογίας και δη των ηλεκτρονικών πλατφορμών κατά τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών και της αντίληψης για την οργανωσιακή κουλτούρα, τρέχουσα και επιθυμητή.

Ειδικότερα, εστιάζουμε στις ερωτήσεις 28, 29 και 31 (παρατίθενται αμέσως μετά) που αφορούν στη χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, τα αποτελέσματα των οποίων ομαδοποιούμε σε δύο κατηγορίες: θετική αντίληψη, όσοι απαντούν αρκετά, πολύ και εξαιρετικά και αρνητική αντίληψη όσοι απαντούν καθόλου ή λίγο. Με την εφαρμογή αυτού του φίλτρου, εξετάζουμε τη διαμόρφωση, κατά Cameron και Quinn, της τρέχουσας και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας των ανωτέρω κατηγοριών.
Ας τις δούμε, τώρα αναλυτικά:

Ερώτηση 28

Η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει οδηγήσει σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον;

Πίνακας 6.37 Συσχέτιση Τρέχουσας Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για το βαθμό ψηφιοποίησης

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα Αρνητική**	**Τρέχουσα Θετική**
Ευέλικτη	12,60	14,10
Δημιουργική	14,48	16,16
Εξωστρεφής	13,60	13,60
Ανταγωνιστική	26,74	23,40
Σταθερή	22,60	20,40
Ελεγκτική	37,94	35,30
Εσωστρεφής	18,70	20,70
Συνεργατική	20,84	25,14

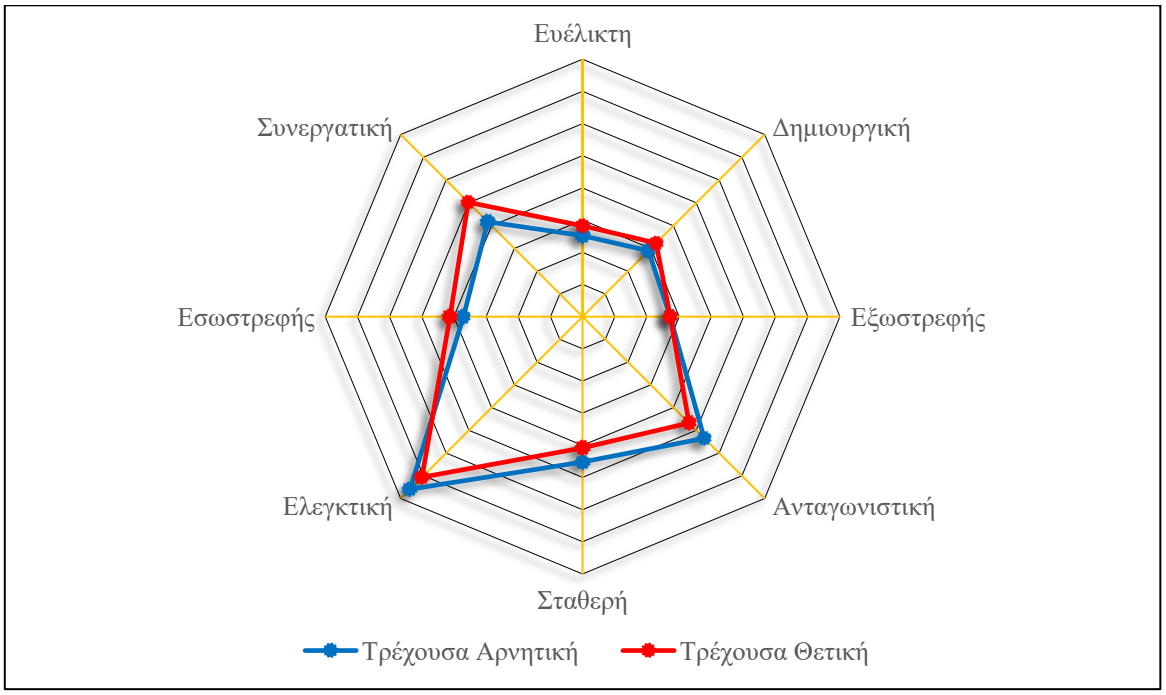
Ο Συντελεστής Συσχέτισης (Correlation Coefficient) των δύο αυτών στηλών δίνει την τιμή **r=0.95**.

Συνεπώς, ανεξάρτητα αν οι εργαζόμενοι έχουν θετική ή αρνητική αντίληψη για το αν η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει

οδηγήσει σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον, παρατηρούμε μια υψηλή ταύτιση ως προς την αντίληψη για την τρέχουσα κουλτούρα του οργανισμού.

Αυτό αποτυπώνεται με σαφήνεια και στο σχετικό γράφημα.

Γράφημα 6.23 Συσχέτιση Τρέχουσας Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για το βαθμό ψηφιοποίησης



Ομοίως, τα δεδομένα για την **Επιθυμητή Κυρίαρχη Κουλτούρα** σε συνάρτηση με τις απαντήσεις (αρνητικές - θετικές) της Ερώτησης 28 είναι:

Πίνακας 6.38 Συσχέτιση Επιθυμητής Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για το βαθμό ψηφιοποίησης

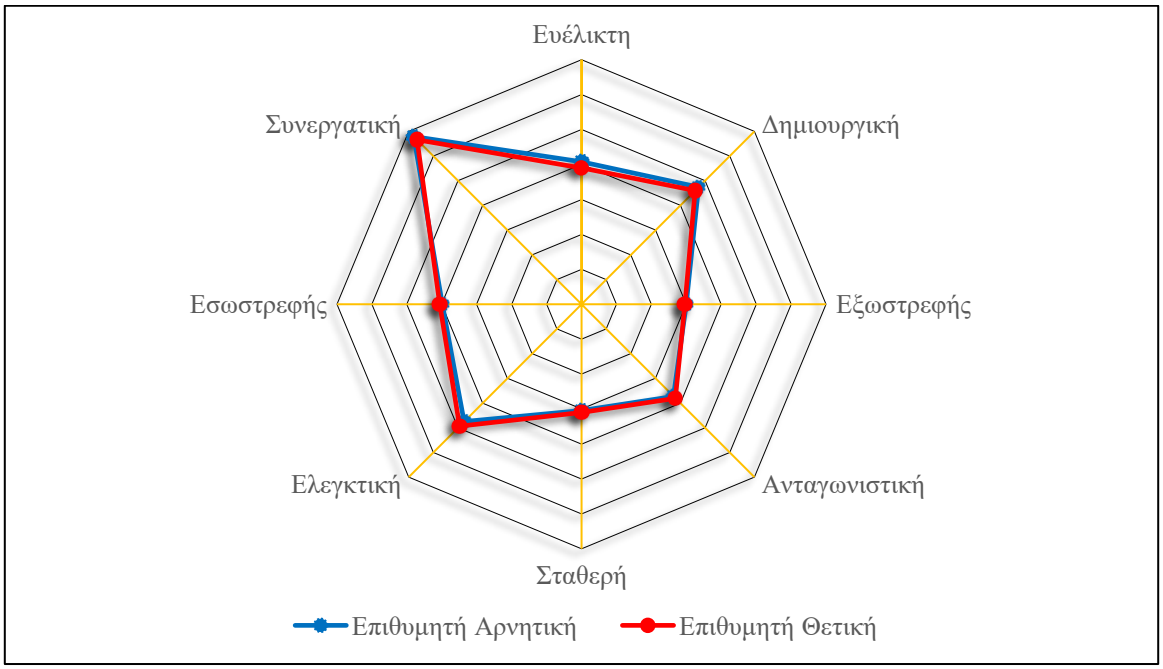
Τύπος Κουλτούρας	**Επιθυμητή Αρνητική**	**Επιθυμητή Θετική**
Ευέλικτη	20,40	19,50
Δημιουργική	23,69	23,01
Εξωστρεφής	15,00	14,80
Ανταγωνιστική	18,63	19,02
Σταθερή	15,20	15,50
Ελεγκτική	23,74	24,68
Εσωστρεφής	19,90	20,30
Συνεργατική	33,94	33,29

Ο Συντελεστής Συσχέτισης των δύο αυτών στηλών της στηλών δίνει την τιμή **r=0.99.**

Συνεπώς, ανεξάρτητα αν οι εργαζόμενοι έχουν θετική ή αρνητική αντίληψη για το αν η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει οδηγήσει σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον, παρατηρούμε μια υψηλή ταύτιση ως προς την αντίληψη για την επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού.

Αυτό αποτυπώνεται στο επόμενο γράφημα.

Γράφημα 6.24 Συσχέτιση Επιθυμητής Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για το βαθμό ψηφιοποίησης



Τόσο η ερώτηση 29 όσο και η ερώτηση 31 οδηγούν σε απολύτως αντίστοιχα συμπεράσματα, με Συντελεστή Συσχέτισης που πλησιάζει τη μονάδα, για το λόγο αυτό παραθέτουμε μόνο τους σχετικούς Πίνακες και τα Γραφήματα.

<u>Ερώτηση 29</u>

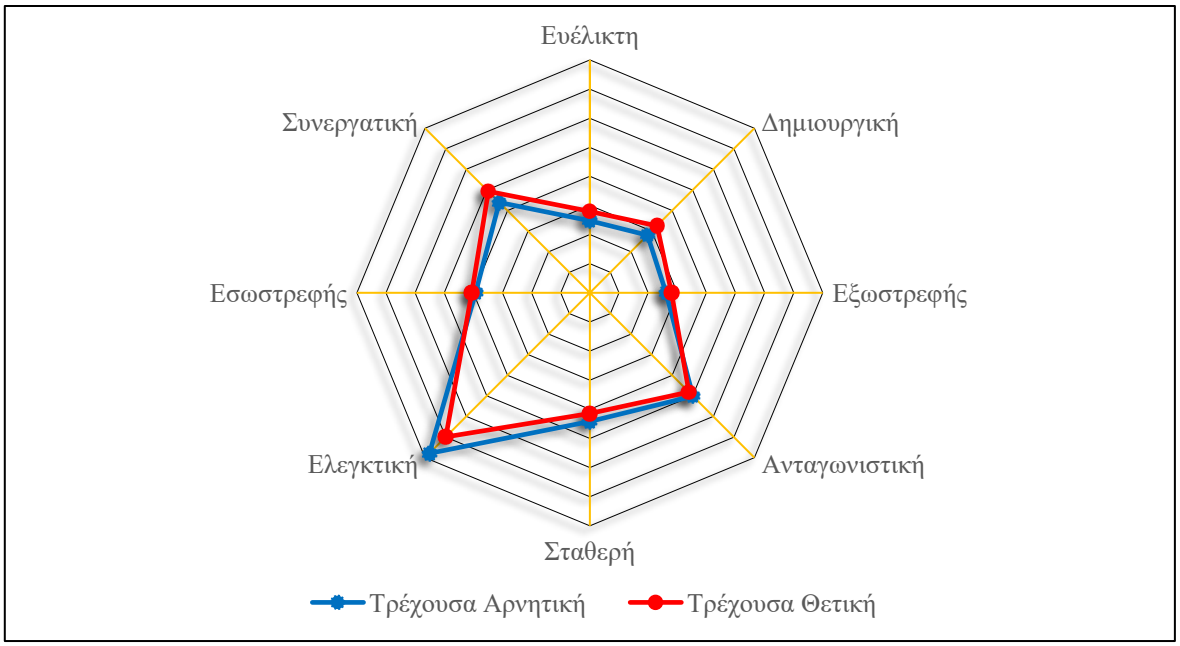
Η χρήση της τεχνολογίας και ειδικότερα των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών σας έχει διευκολύνει κατά την άσκηση των καθηκόντων σας

Πίνακας 6.39 Συσχέτιση Τρέχουσας Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για τη διευκόλυνση κατά την άσκηση των καθηκόντων

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα Αρνητική**	**Τρέχουσα Θετική**
Ευέλικτη	12,40	14,00
Δημιουργική	14,02	16,30
Εξωστρεφής	13,10	14,00
Ανταγωνιστική	25,05	24,06
Σταθερή	22,10	20,70
Ελεγκτική	38,97	34,98
Εσωστρεφής	19,60	20,30
Συνεργατική	21,97	24,66

Ο Συντελεστής Συσχέτισης των δύο αυτών στηλών της στηλών δίνει την τιμή **r=0,98**

Γράφημα 6.25 Συσχέτιση Τρέχουσας Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για τη διευκόλυνση κατά την άσκηση των καθηκόντων



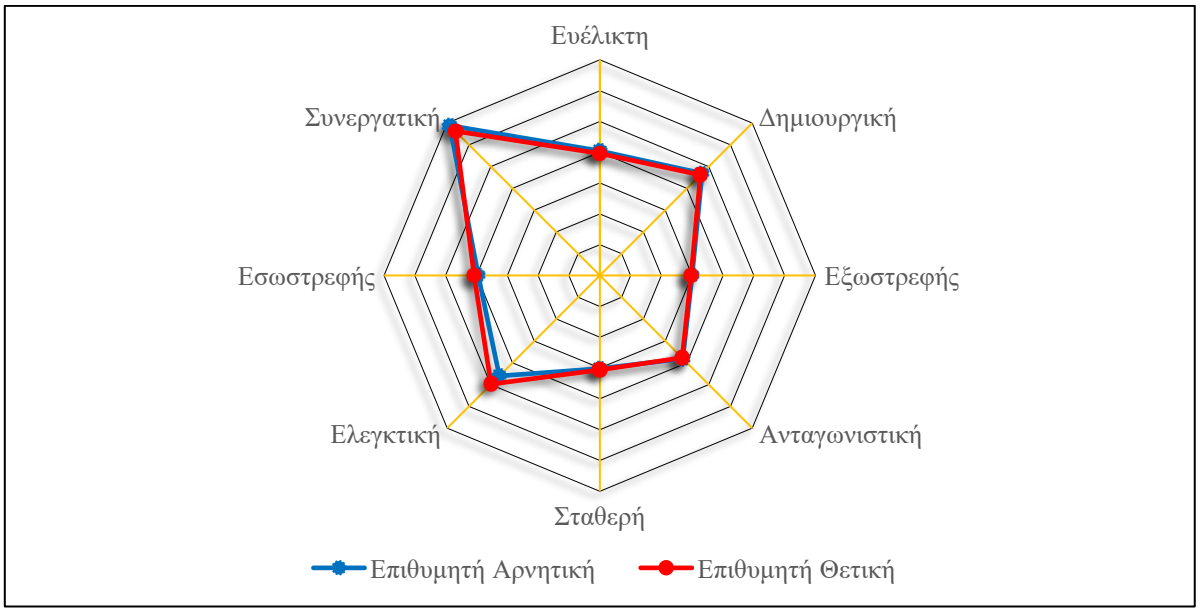
Αντίστοιχα, για την **Επιθυμητή Κυρίαρχη Κουλτούρα** οι τιμές, ο συντελεστής συσχέτισης και το Γράφημα είναι:

Πίνακας 6.40 Συσχέτιση Επιθυμητής Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για τη διευκόλυνση κατά την άσκηση των καθηκόντων

Τύπος Κουλτούρας	**Επιθυμητή Αρνητική**	**Επιθυμητή Θετική**
Ευέλικτη	20,20	19,80
Δημιουργική	23,48	23,09
Εξωστρεφής	15,00	14,80
Ανταγωνιστική	19,06	18,86
Σταθερή	15,10	15,30
Ελεγκτική	23,04	24,91
Εσωστρεφής	19,70	20,40
Συνεργατική	34,42	33,13

Ο Συντελεστής Συσχέτισης των δύο αυτών στηλών της στηλών δίνει την τιμή **r=0,99**

Γράφημα 6.26 Συσχέτιση Επιθυμητής Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για τη διευκόλυνση κατά την άσκηση των καθηκόντων



Ερώτηση 31

Η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσία σας

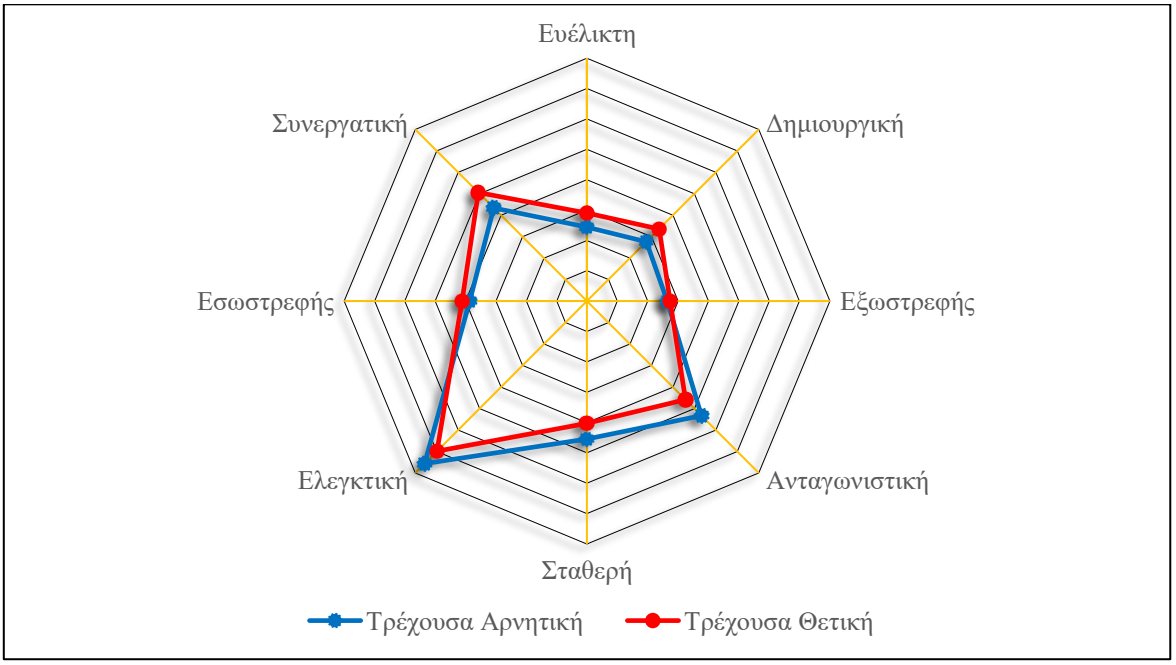
Οι τιμές, ο συντελεστής συσχέτισης και το Γράφημα για την **Τρέχουσα Κυρίαρχη Κουλτούρα** είναι:

Πίνακας 6.41 Συσχέτιση Τρέχουσας Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας

Τύπος Κουλτούρας	**Τρέχουσα Αρνητική**	**Τρέχουσα Θετική**
Ευέλικτη	12,20	14,50
Δημιουργική	13,80	16,82
Εξωστρεφής	13,20	13,70
Ανταγωνιστική	26,64	22,94
Σταθερή	22,70	20,10
Ελεγκτική	37,85	34,95
Εσωστρεφής	19,30	20,60
Συνεργατική	21,71	25,29

Ο Συντελεστής Συσχέτισης των δύο αυτών στηλών της στηλών δίνει την τιμή **r=0,95**

Γράφημα 6.27 Συσχέτιση Τρέχουσας Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας



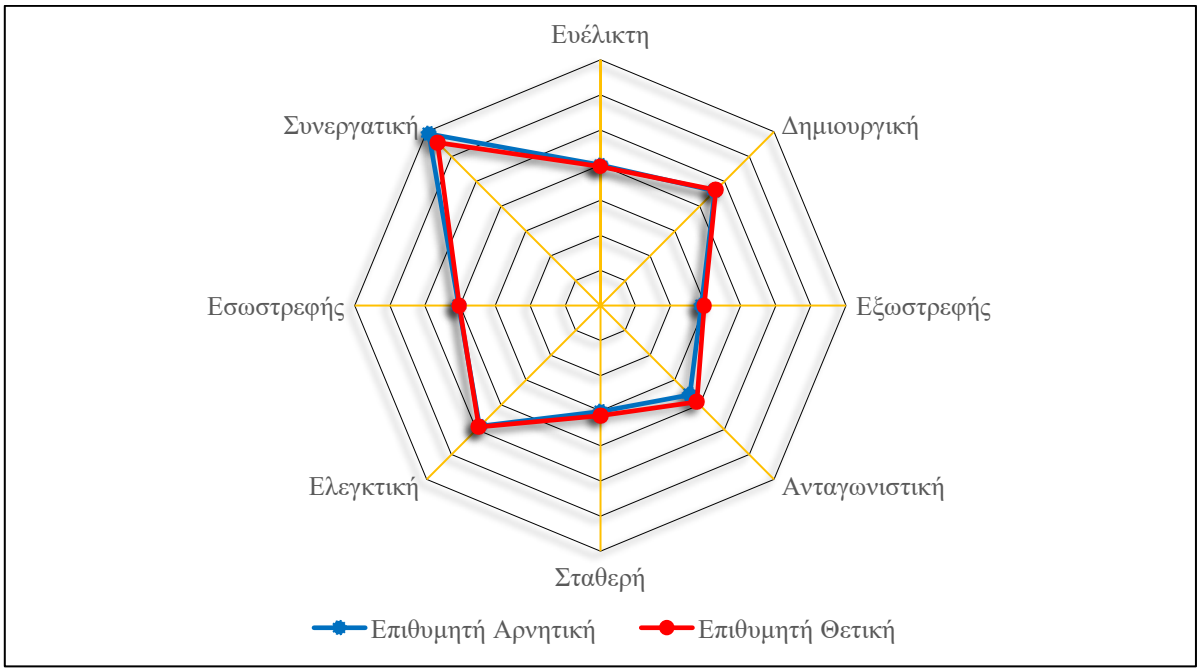
Αντίστοιχα, για την **Επιθυμητή Κυρίαρχη Κουλτούρα** οι τιμές, ο συντελεστής συσχέτισης και το Γράφημα είναι:

Πίνακας 6.42 Συσχέτιση Επιθυμητής Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας

Τύπος Κουλτούρας	**Επιθυμητή Αρνητική**	**Επιθυμητή Θετική**
Ευέλικτη	20,00	19,80
Δημιουργική	23,08	23,27
Εξωστρεφής	14,40	14,80
Ανταγωνιστική	18,03	19,45
Σταθερή	15,10	15,70
Ελεγκτική	24,32	24,47
Εσωστρεφής	20,20	20,10
Συνεργατική	34,57	32,81

Ο Συντελεστής Συσχέτισης των δύο αυτών στηλών της στηλών δίνει την τιμή **r=1**

Γράφημα 6.28 Συσχέτιση Επιθυμητής Κυρίαρχης Κουλτούρας και αντίληψης για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας



Εν κατακλείδι, ανεξαρτήτως της θετικής ή αρνητικής αντίληψης που έχουν οι εργαζόμενοι στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων για τη χρήση εργαλείων Τ.Π.Ε. και

ειδικότερα των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, η αντίληψή τους για την τρέχουσα και την επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού τους είναι σχεδόν ή και απόλυτα ταυτόσημη.

6.2 Συμπερασματικά

Από την ανάλυση και μελέτη των αποτελεσμάτων της έρευνας σύμφωνα με το εργαλείο O.C.A.I. των Cameron και Quinn προκύπτουν ορισμένα σημαντικά συμπεράσματα, τα οποία αποτυπώθηκαν και στους σχετικούς πίνακες και τα γραφήματα, όπως:

1. Η Κουλτούρα της Ιεραρχίας «δυναστεύει» τους εργαζόμενους στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων. Αυτό αποτυπώνεται τόσο στη γενική εικόνα της οργανωσιακής κουλτούρας, όσο και στις 6 επιμέρους πτυχές της.
2. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν μια μετάβαση σε περισσότερο συνεργατικό, επικοινωνιακό και συμμετοχικό περιβάλλον, με περισσότερη εμπλοκή και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Δηλαδή, σε μια ενίσχυση της Κουλτούρας της Φυλής.
3. Ισχυρή παρουσιάζεται και η επιθυμία για περισσότερη ενσωμάτωση στοιχείων της Κουλτούρας της Περιπτωσιοκρατίας που χαρακτηρίζεται από καινοτομία, νέα πρότυπα, συνεχή βελτίωση και εύρεση δημιουργικών λύσεων.
4. Τέλος, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται διστακτικοί ή ακόμα περισσότερο αποτρεπτικοί στη διατήρηση ή ενσωμάτωση στοιχείων της Κουλτούρας της Αγοράς. Είναι ένα θέμα προς μελλοντική συζήτηση ότι δεν επιθυμούν να λειτουργούν μέσα σε περιβάλλον επιθετικού ανταγωνισμού.

Από τα παραπάνω συμπεράσματα, και από το σύνολο των στοιχείων που παρατέθηκαν γίνεται φανερό ότι απαιτείται ανάληψη δράσης με ιδιαίτερη επιμέλεια και έμφαση στην αλλαγή κουλτούρας στους δημόσιους οργανισμούς, ειδικά στους τομείς που έχουν αντικείμενό τους τις δημόσιες συμβάσεις. Δεν υπάρχει ικανοποίηση από τον τρόπο και το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι ασκούν το έργο τους και υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης και αναπροσαρμογής. Η αναπόφευκτη μετάβαση στον ψηφιακό κόσμο θα επιτευχθεί πιο εύκολα αν προηγηθεί η αλλαγή κουλτούρας, έτσι όπως οι περισσότεροι θεωρητικοί υποστηρίζουν. Αυτή η κουλτούρα απαιτεί περισσότερη συνεργασία, ελευθερία, ανάληψη πρωτοβουλιών, φιλικό περιβάλλον και απελευθέρωση των δημιουργικών δυνάμεων των εργαζομένων. Και, όσο κι αν ακούγονται προφανή τα παραπάνω και όπως, βεβαίως, τα συμπεράσματα αυτά συνάγονται από την έρευνα, άλλο τόσο κόπο, καλή προεργασία και πολιτική βούληση απαιτούν.

Στις προτάσεις που θα καταθέσουμε θα επιχειρήσουμε να δώσουμε το περίγραμμα των βασικών ενεργειών που απαιτούνται για την αλλαγή κουλτούρας στους δημόσιους οργανισμούς ώστε να προσαρμοστούν στην ψηφιακή μεταρρύθμιση και να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις προκλήσεις του ψηφιακού σύμπαντος όπως μέσα από την ψηφιακή διακυβέρνηση αυτό ενσωματώνεται στις λειτουργίες του δημόσιου τομέα.

Κεφάλαιο VII

7 Προτάσεις για έναν οδικό χάρτη για την Ψηφιακή Κουλτούρα – Περαιτέρω έρευνα

7.1 Προτάσεις

Στο βιβλίο του με τίτλο "REINVENT: Navigating Business Transformation in a Hyperdigital Era", ο Faisal Hoque ισχυρίζεται ότι «*αυτό που κάνουν λάθος οι εταιρείες είναι ότι δεν αντιλαμβάνονται ότι ο πραγματικός ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά στην ίδια την τεχνολογία, αλλά στη νοοτροπία ενός οργανισμού και των ηγετών του*» (Hoque, 2023, σ. 102). Με άλλα λόγια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι ένα τεχνικό ζήτημα αλλά περισσότερο ένα ζήτημα αλλαγής κουλτούρας. Προς επίρρωσιν, η Deborah Ancona, καθηγήτρια του MIT Sloan School, υποστηρίζει ότι η ηγεσία συχνά υποτιμά τη σημασία της κουλτούρας, αν και αποτελεί μια από τις πλέον σημαντικές πηγές ανταγωνιστικότητας. Η ύπαρξη της ενδυναμώνει το προσωπικό και του δίνει την αίσθηση του σκοπού, ιδιαίτερα σε έναν κόσμο όπου μόνο το 13% των εργαζομένων αισθάνεται δέσμευση. Αν δεν τεθούν ισχυρά θεμέλια για την κουλτούρα και δεν ευθυγραμμιστούν οι εργαζόμενοι με ένα ψηφιακό όραμα, θα είναι εξαιρετικά δύσκολο για έναν οργανισμό να σημειώσει ουσιαστική πρόοδο στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η κουλτούρα είναι ο συνεκτικός ιστός, η κόλλα που επιτρέπει να γίνονται ή να μη γίνονται καλά τα πράγματα.

Μετά από τη συζήτηση που έχει προηγηθεί, ήδη από το πρώτο κεφάλαιο, είναι ίσως η κατάλληλη στιγμή να αποσαφηνιστούν τα χαρακτηριστικά της ψηφιακής κουλτούρας, ώστε να ακολουθήσουν οι προτάσεις που αποτελούν απόρροια των χαρακτηριστικών της αλλά και των ευρημάτων που προέκυψαν από τη μελέτη μας στους εργαζομένους στις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις.

Γνωρίζουμε ότι η εταιρική κουλτούρα προβάλλεται στον τρόπο που λειτουργεί ένας οργανισμός και αποτελείται από τις συλλογικές εμπειρίες των εργαζομένων. Από την άλλη μεριά, η ψηφιακή κουλτούρα είναι προϊόν έρευνας και διαμόρφωσης. Η τεχνολογική πρόοδος είναι καθημερινή, χωρίς διαστήματα-διαλείμματα που δίνουν τον αναγκαίο χρόνο ώστε αυτή να αφομοιωθεί και να μετασχηματιστεί σε υποσυνείδητο μηχανισμό λειτουργίας και συμπεριφοράς, δηλαδή σε κουλτούρα. Ίσως, το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της ψηφιακής κουλτούρας είναι ακριβώς αυτό. Ότι καθημερινά ενσωματώνονται νέα τεχνικά εργαλεία στον εργασιακό χώρο και η κορυφαία ικανότητα πλέον που απαιτείται είναι η γρήγορη προσαρμογή σε αυτά.

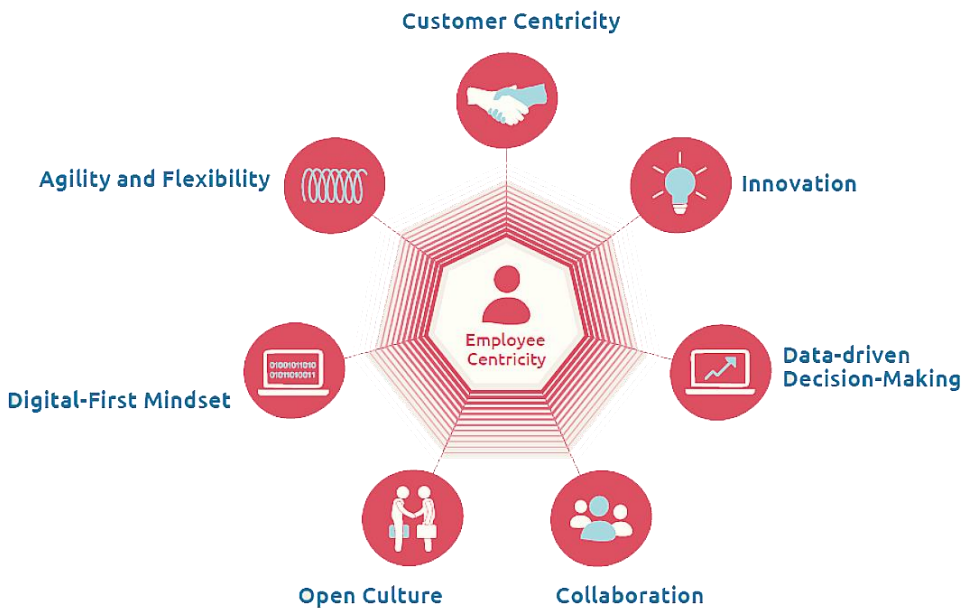
Σε μελέτη του MIT Sloan School of Management[134] για την Ψηφιακή Κουλτούρα εντοπίζονται τα παρακάτω επτά χαρακτηριστικά:

1. *Χρηστοκεντρικότητα*: στο επίκεντρο κάθε σχεδιασμού ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών θα πρέπει να βρίσκεται ο χρήστης και η μέγιστη ωφέλεια και εμπειρία που μπορεί να αποκομίσει από αυτές καθώς και η συμμετοχή του στη δημιουργία νέων προϊόντων.
2. *Καινοτομία*: αφορά στην επικράτηση συμπεριφορών που υποστηρίζουν την ανάληψη κινδύνου, τη δημιουργική σκέψη και την εξερεύνηση νέων ιδεών.
3. *Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομέν*ων: η λήψη αποφάσεων στηρίζεται στη χρήση δεδομένων και αναλυτικών στοιχείων.
4. *Συνεργασία*: αφορά στη δημιουργία διαλειτουργικών, διυπηρεσιακών ομάδων για τη βελτιστοποίηση των δεξιοτήτων του οργανισμού.
5. *Ανοιχτή κουλτούρα*: αφορά στη διεύρυνση συνεργασιών με εξωτερικά δίκτυα, όπως προμηθευτές, νεοφυείς επιχειρήσεις ή πελάτες.
6. *Ψηφιακή Αντίληψη*: μια νοοτροπία βάσει της οποίας οι ψηφιακές λύσεις είναι ο προεπιλεγμένος τρόπος για να προχωρήσουμε.
7. *Ευελιξία*: η ταχύτητα και ο δυναμισμός στη λήψη αποφάσεων και η ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και τεχνολογίες.

Στο επίκεντρο αυτών των χαρακτηριστικών βρίσκεται ο εργαζόμενος, η δέσμευσή του με τον οργανισμό, η ενδυνάμωσή του και οι συνέπειες της γραφειοκρατίας και της ιεραρχίας στη συμπεριφορά του.

[134] https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-digitalculture_report_v2.pdf (ημ/νια πρόσβασης 25-01-23)

Εικόνα 7.1 Τα χαρακτηριστικά της Ψηφιακής Κουλτούρας



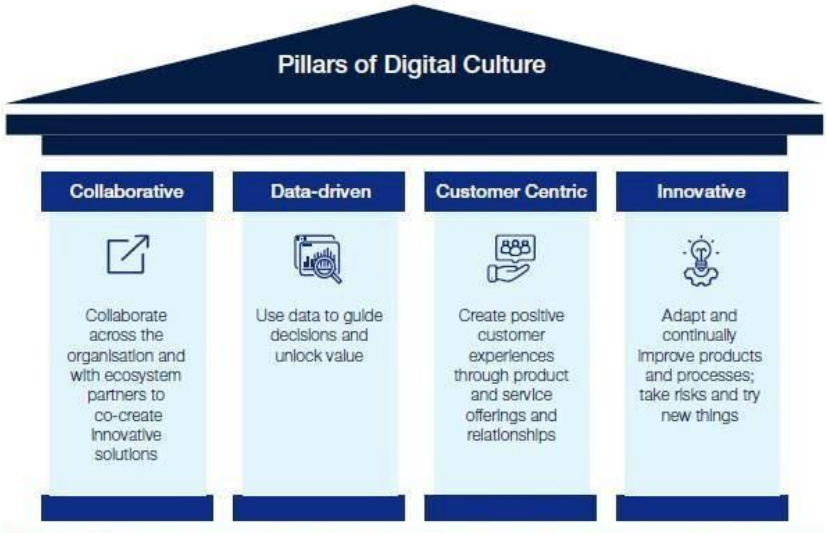
Πηγή: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-digitalculture_report_v2.pdf

Υπάρχουν και άλλες θεωρήσεις όσον αφορά στα χαρακτηριστικά της Ψηφιακής Κουλτούρας, αλλά οι διαφοροποιήσεις αυτές αφορούν στην προσθήκη ή ακόμα περισσότερο στην αφαίρεση κάποιων από αυτά, χωρίς να μεταβάλλεται το περιεχόμενο του αρχικού σχήματος των 7 στοιχείων. Ενδεικτικά, να αναφέρουμε το άρθρο των Westerman κ.ά. που τα περιορίζει σε τέσσερα (Westerman et al., 2019):

1. *Καινοτομία*: οι ψηφιακοί ηγέτες θα πρέπει να θέτουν ως στόχο, πρώτα την καινοτομία και στη συνέχεια το όφελος.
2. *Ευελιξία*: όταν ενθαρρύνεται η καινοτομία, ο πειραματισμός θα αποτελέσει μέρος της καθημερινότητας, γεγονός που θα βοηθήσει τον οργανισμό να παραμείνει ανταγωνιστικός.
3. *Αυτονομία:* ενθαρρύνει την καινοτομία και την ανάληψη κινδύνων και παρέχει στους ανθρώπους την ελευθερία να κάνουν ό,τι είναι σωστό για τον οργανισμό και τους πελάτες.
4. *Ανοιχτότητα*: ενθαρρύνει τους ανθρώπους να αμφισβητήσουν το status quo και να συνεργάζονται με οποιονδήποτε μπορεί να τους βοηθήσει να επιτύχουν τους στόχους τους πιο γρήγορα.

Και το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (World Economic Forum) περιορίζει τους παράγοντες σε τέσσερεις: Συνεργατικότητα, Αποφάσεις βάσει δεδομένων, Χρηστοκεντρικότητα και Καινοτομία[135].

Εικόνα 7.2 Τα 4 χαρακτηριστικά της Ψηφιακής Κουλτούρας σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ



Πηγή: https://www.weforum.org/agenda/2021/07/9-ways-foster-people-centric-digital-culture/?DAG=3&gclid=Cj0KCQjw8qmhBhClARIsANAtbofoMBO60rzZPFLjtgjhiBUmJou-HEpuA1F8oT46-d7L3Mocz7awJdsaAuwHEALw_wcB

Μια εκτενέστερη παρουσίαση όλων των προσεγγίσεων δε θα προσέφερε ιδιαίτερα στη μελέτη μας καθώς, όπως ήδη αναφέραμε, οι βασικές αξίες της ψηφιακής κουλτούρας είναι κοινά αποδεκτές και έχουν παρουσιαστεί.

Εμφανίζονται όμως προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός σε σχέση με την Ψηφιακή Κουλτούρα και αυτές θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε ζητήματα, όπως:

- η ηγεσία παραμελεί, υποτιμά ή παρεξηγεί τη σημασία της κουλτούρας στον σχεδιασμό του ψηφιακού μετασχηματισμού,
- η υπάρχουσα κουλτούρα και ο τρόπος να κάνουμε τα πράγματα είναι τόσο βαθιά ριζωμένα που γίνεται πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί η αλλαγή,

[135] https://www.weforum.org/agenda/2021/07/9-ways-foster-people-centric-digital-culture/?DAG=3&gclid=Cj0KCQjw8qmhBhClARIsANAtbofoMBO60rzZPFLjtgjhiBUmJou-HEpuA1F8oT46-d7L3Mocz7awJdsaAuwHEALw_wcB (ημ/νια πρόσβασης 13-03-23)

- όπως οι πελάτες, έτσι και οι εργαζόμενοι γίνονται πιο «ψηφιακοί». Βλέπουν από πρώτο χέρι πότε η ηγεσία στερείται ψηφιακού γραμματισμού και αυτό μπορεί να δημιουργήσει μια απόσταση που εμποδίζει την ανάπτυξη της ψηφιακής κουλτούρας,
- οι περισσότερες πρωτοβουλίες αλλαγής συμπεριφοράς επιτυγχάνουν ελάχιστα, επειδή οι εργαζόμενοι δεν έχουν την εξουσία να ανταποκριθούν σε νέες προκλήσεις, δεν επιβραβεύονται για την εκμάθηση νέας τεχνογνωσίας και δεν έχουν κίνητρα να ανοίξουν νέους δρόμους και να δημιουργήσουν νέα μοντέλα.

Όλα τα παραπάνω, λοιπόν, θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη στην κατάθεση των προτάσεων μας. Ταξιδεύουμε σε αχαρτογράφητα νερά και τίποτα δεν είναι δεδομένο ούτε δοκιμασμένο. Η ανάλυση του περιβάλλοντος κάθε οργανισμού, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, αλλά και των εξελίξεων σε επίπεδο τεχνολογίας και σύγχρονου μάνατζμεντ αποτελεί έναν ελάχιστο τροχιοδεικτικό μηχανισμό σε αυτήν την προσπάθεια.

Με αναφορά στα συμπεράσματα της έρευνας μας και με τη βοήθεια της διεθνούς εμπειρίας θα προτείνουμε καλές πρακτικές, άξονες παρεμβάσεων και σχετικές δράσεις που μπορούν να συνεισφέρουν στην υιοθέτηση της Ψηφιακής Κουλτούρας.

Με την εμφάνιση των ηλεκτρονικών πλατφορμών, οι ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις (Η.Δ.Σ., e-Public Procurement [e-PP]) ξεκίνησαν το ταξίδι τους προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Mavidis & Folinas, 2022). Το Procurement 2.0 πέρασε από τον παραδοσιακό τρόπο προμηθειών βασισμένο μόνο στις τιμές και στις προσφορές, στη συλλογή δεδομένων και συναλλαγών με χρήση e-PP μέσω ψηφιοποιημένων διαδικασιών. Με το επόμενο στάδιο e-PP 3.0 τα συστήματα άρχισαν να λειτουργούν και να αλληλεπιδρούν με πληροφορίες έξω από το κλειστό περιβάλλον των δεδομένων τους. Οι επιχειρηματικές επιλογές κατευθύνονταν από τις γνωστικές ικανότητες και τη διαχείριση περιεχομένου και όχι μόνο από τις συναλλαγές. Το Industry 4.0 (ID 4.0) επιτρέπει την επικοινωνία μεταξύ μηχανών και ενοποιεί τον φυσικό και ψηφιακό κόσμο. Η αυτονομία των συστημάτων, η συλλογή, η επεξεργασία και η ανάλυση μεγάλων δεδομένων, η Τεχνητή Νοημοσύνη (Τ.Ν.) με τη χρήση μηχανικής μάθησης και η λήψη αποφάσεων μέσω προ-προγραμματισμένων αλγόριθμων (π.χ. AI και ML) αλλάζει το τοπίο των συναλλαγών και μετατοπίζει το επίκεντρο από τη διεπαφή ανθρώπου-μηχανής στα αυτοματοποιημένα δικτυωμένα συστήματα.

Οι ριζικές αλλαγές που ήδη βρίσκονται σε πλήρη εξέλιξη λόγω του ID 4.0 απαιτούν νέες δεξιότητες, ρόλους και διαδικασίες. Ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να στελεχωθεί με υπαλλήλους που θα κατέχουν γνώση και δεξιότητες σχετικές με τις αναδυόμενες τεχνολογίες. Η εκπαίδευση και η εξοικείωσή τους με αυτές θα πρέπει να αποτελέσει προτεραιότητα της

διοίκησης. Όχι μόνο για τα οφέλη που μπορεί αυτή να αποκομίσει αλλά και για τους κινδύνους από τους οποίους πρέπει να προστατευτεί. Ένα πλήρως αυτοματοποιημένο σύστημα δημοσίων συμβάσεων ενέχει τον κίνδυνο αστοχιών και λανθασμένων αποφάσεων. Κατά συνέπεια, το εξειδικευμένο προσωπικό θα πρέπει να διατηρεί την εποπτεία και τον έλεγχο πάνω σ αυτό.

Οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες θα οδηγήσουν αναπόφευκτα σε οργανωσιακές αλλαγές και κατά συνέπεια στη διαμόρφωση και υιοθέτηση αυτής της νέας Ψηφιακής Κουλτούρας. Τα καθήκοντα που εκτελούνταν στο παρελθόν από ανθρώπους, πλέον τα αναλαμβάνουν οι μηχανές, ενώ ταυτόχρονα αναδύονται νέες μορφές εργασίας. Ηθικά ζητήματα ανακύπτουν λόγω της αυτοματοποίησης και θα πρέπει να ληφθούν μέτρα για να αποφευχθεί η απώλεια του ελέγχου από τον άνθρωπο. Όσον αφορά στην αξιόπιστη και ανθρωποκεντρική χρήση της τεχνολογίας, η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή, λαμβάνοντας υπόψη ότι βασική συνιστώσα της Ψηφιακής Κουλτούρας είναι ο άνθρωπος.

Δύο βασικές παράμετροι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών. Η πρώτη είναι ότι η χρήση τους θα πρέπει να γίνεται με σύνεση καθώς δεν έχει συλλεχθεί επαρκής εμπειρία και η δεύτερη ότι, όλα θα πρέπει να υλοποιούνται με πλήρη συμμόρφωση στο ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Όπως επίσης κατέδειξε η έρευνά μας, οι κύριοι τομείς δράσης στους οποίους θα πρέπει να εστιάσει ένας οργανισμός προκειμένου να υιοθετήσει την Ψηφιακή Κουλτούρα είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η αποσαφήνιση του οράματος για την εξυπηρέτηση του πολίτη, η ενσωμάτωση και η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες, η αξιοποίηση των δεδομένων στη λήψη αποφάσεων, η υποστήριξη και η καθοδήγηση από την ηγεσία, καθώς και η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης με την ενίσχυση των υποδομών και της ασφάλειας των συστημάτων.

Επιπρόσθετα, η έρευνα και η ανάλυσή μας, σύμφωνα με το μοντέλο των Cameron και Quinn ενίσχυσε την εικόνα που υπάρχει ότι η χρήση των ηλεκτρονικών προμηθειών έχει ήδη ουσιαστική επίδραση στη διαμόρφωση της Ψηφιακής Κουλτούρας, καθώς οι εργαζόμενοι επιθυμούν ένα μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας περισσότερο συνεργατικό, δημιουργικό ευέλικτο και με στοιχεία εξωστρέφειας.

Σε συνέχεια όσων εκτέθηκαν παραπάνω, για την ενσωμάτωση της Ψηφιακής Κουλτούρας και με βάση τη διεθνή εμπειρία και τα στοιχεία της έρευνάς μας, ένα σύνολο καλών πρακτικών που μπορούν να υιοθετηθούν είναι:

- ✓ Η δημιουργία μικρών ομάδων υλοποίησης ενός έργου.
- ✓ Η ανάπτυξη πιλοτικών προγραμμάτων και έργων.

- ✓ Η εγκατάσταση των αντίστοιχων υποδομών σε μικρή κλίμακα.
- ✓ Η αξιοποίηση της προϋπάρχουσας εμπειρίας.
- ✓ Η εμπλοκή και η διάχυση της γνώσης και των συμπερασμάτων σταδιακά σε όλο και μεγαλύτερα τμήματα των εργαζομένων.
- ✓ Η σαφής ψηφιακή στρατηγική και οδικός χάρτης με καθορισμένους στόχους και προτεραιότητες.
- ✓ Η χρήση δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και των επιπτώσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- ✓ Η δημιουργία ομάδων υποστήριξης.
- ✓ Ο φιλικός προς τον χρήστη σχεδιασμός των διεπαφών (interface) με κατάλληλα οργανωμένο σύστημα αυτοματοποιημένης βοήθειας. Εδώ, η χρήση των bot κρίνεται απαραίτητη ώστε να αυξάνεται η εμπιστοσύνη του χρήστη προς το σύστημα και να αποφεύγεται η συνεχής προσφυγή για βοήθεια σε συνεργάτες.
- ✓ Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να εμπνέουν και να παρακινούν το προσωπικό με τη γνώση και το όραμά τους. Επίσης, οι κατευθύνσεις και οι οδηγίες που δίνονται από την ιεραρχία για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, θα πρέπει να είναι σαφείς.
- ✓ Το καθηκοντολόγιο και οι θέσεις εργασίας θα πρέπει να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.
- ✓ Θα πρέπει να αναπτυχθεί μια ανοιχτή κουλτούρα μέσα στο οικοσύστημα των προμηθειών μεταξύ δημοσίου και ιδιωτών, που να ενισχύει την εξωστρέφεια. Η ανοιχτότητα και η διαφάνεια θα πρέπει να υποστηρίζεται από το σύστημα ώστε να μη δημιουργείται η αίσθηση της μεροληπτικότητας.
- ✓ Οι αλγόριθμοι, ειδικά της Τεχνητής Νοημοσύνης, θα πρέπει να αναλύονται και να επεξηγούνται τόσο στους εργαζομένους στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, όσο και στους ιδιώτες που εμπλέκονται στις σχετικές διαδικασίες, ώστε να καλλιεργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και στις δύο πλευρές. Η μυθολογία που έχει αναπτυχθεί για την Τ.Ν. και οι φόβοι και οι συνειρμοί που αυτή δημιουργεί θα πρέπει να μετριαστούν και σε αυτό μπορούν να συνεισφέρουν τόσο ενημερωτικά βίντεο, όσο και σχετικά εγχειρίδια.
- ✓ Η διασφάλιση μέσω πρωτοκόλλων πιστοποίησης ότι την τελική ευθύνη για τον έλεγχο και τη λειτουργία των ηλεκτρονικών εργαλείων προμηθειών, στο μέτρο που τους αφορά, θα έχουν οι τελικοί χρήστες.
- ✓ Η δημιουργία θεσμικά οργανωμένου μηχανισμού για τη συλλογή παρατηρήσεων τόσο από πλευράς των εργαζομένων στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, όσο και από

τους προμηθευτές και η σύσταση ομάδας με σκοπό την ανάλυσή τους και τη βελτίωση του συστήματος.

- ✓ Ιδιαίτερα κίνητρα θα πρέπει να δίνονται για την προσέλκυση επαγγελματιών που θα αντιμετωπίζουν το Δημόσιο ως χώρο προσωπικής ανέλιξης και καριέρας. Η επαγγελματοποίηση του τομέα των δημοσίων συμβάσεων, θα συνεισφέρει στην καινοτομία, στη δημιουργικότητα και στη συνεργασία, θα αυξήσει τη διοικητική ικανότητα και την επιχειρησιακή ετοιμότητα.

Προς ενίσχυση και υποστήριξη των παραπάνω καλών πρακτικών, μπορούν παράλληλα να εφαρμοστούν και οι παρακάτω δράσεις:

- **Αποτίμηση που βρίσκεται τώρα ο οργανισμός**

  Ο οργανισμός έχει ήδη μια κουλτούρα και σίγουρα θα υπάρχουν πτυχές της που είναι χρήσιμο να διατηρηθούν. Αλλά, σε ποιο βαθμό η τρέχουσα κουλτούρα ευθυγραμμίζεται με τις ψηφιακές αξίες; Εδώ, μια ανάλυση τύπου GAP μπορεί να μας δείξει που πηγαίνουμε καλά, πού υστερούμε και πώς μπορούσε να καλύψουμε το κενό αυτό. Ειδικότερα, αυτή η ανάλυση θα πρέπει να εξειδικευτεί στις παρακάτω περιοχές:

  - ➢ *Τεχνολογία*: έχει ο οργανισμός στη διάθεσή του τα απαραίτητα εργαλεία για να εκπληρωθούν οι ψηφιακές αξίες; Μήπως υστερεί ή υπολείπεται των πραγματικών αναγκών που θα υποστηρίξουν τη μετάβαση; Πολύ συχνά, οι υποδομές που παρέχουν οι οργανισμοί είναι κατώτερες των απαιτήσεων και αυτό μπορεί να μειώσει την αποδοτικότητα και εντέλει την πίστη των ανθρώπων στην αξία της ψηφιοποίησης.
  - ➢ *Διαδικασίες*: ο ψηφιακός κόσμος κινείται γρήγορα και αυτό απαιτεί ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και στη δράση. Χρειάζεται επανεξέταση των διαδικασιών ώστε να μην είναι γραμμικές και αργές αλλά ευέλικτες και γρήγορες.
  - ➢ *Άνθρωποι*: οι άνθρωποι του οργανισμού χρειάζονται συνεχή ενθάρρυνση. Αν δε διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες, την ελευθερία στην ανάληψη πρωτοβουλιών, ιδιαίτερα εκεί που είναι επιτυχημένοι και την πεποίθηση ότι αυτό που κάνουν είναι σημαντικό, κάθε προσπάθεια είναι καταδικασμένη.

- **Εμβύθιση στην τεχνολογία**

  Η Ψηφιακή Κουλτούρα δεν αφορά μόνο στην τεχνολογία, αλλά η τεχνολογία εξακολουθεί να αποτελεί το ζωτικό μέρος των απαιτούμενων στοιχείων για τη

μετάβαση σε έναν ψηφιοποιημένο κόσμο. Κάποιες από τις παρακάτω επιλογές θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμες σε αυτόν τον δρόμο:

- Επένδυση στην τεχνολογία που επιτρέπει στο προσωπικό να εκπαιδεύεται σε νέες δεξιότητες, να αλληλεπιδρά με τους πελάτες-πολίτες και να βελτιώνεται συνεχώς.
- Διάθεση σύγχρονου εξοπλισμού στους εργαζόμενους στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων για την απρόσκοπτη και ανεξάρτητα από τον τόπο και τον χρόνο παροχή υπηρεσιών. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να συνυπολογιστούν ζητήματα ασφάλειας και απορρήτου.
- Δημιουργία ευκαιριών για το προσωπικό να εκτεθεί και να αξιοποιήσει νέες τεχνολογίες, από την εικονική πραγματικότητα έως τις wearable συσκευές.
- Υιοθέτηση συνεργατικών τεχνολογιών, όπως οι εφαρμογές τηλεδιασκέψεων και τα εικονικά γραφεία, ώστε να συνδέονται άνθρωποι σε διαφορετικές τοποθεσίες, με την φροντίδα αυτό να μη δημιουργεί αποκλεισμούς.

- **Βελτιστοποίηση των διαδικασιών**

Οι βασικές αξίες της Ψηφιακής Κουλτούρας περιλαμβάνουν τη συνεργασία και την ανοιχτότητα στις ιδέες. Αυτό σημαίνει:

- Αναζήτηση μηχανισμών για να ενεργοποιηθούν διαδικασίες για την επεξεργασία ιδεών που μπορούν να προέλθουν από οπουδήποτε σε έναν οργανισμό. Αναδιοργάνωση -ιδιαίτερα του επικοινωνιακού μοντέλου- όλου του οικοσυστήματος συνεργατών, προμηθευτών και πελατών. Αυτό όχι μόνο ενισχύει τη δημιουργικότητα, αλλά παρέχει πληροφορίες που βασίζονται στην πραγματική εμπειρία.
- Κάθε απόφαση να στηρίζεται σε δεδομένα και όχι σε υποκειμενική κρίση που βασίζεται σε προκαταλήψεις και συμπεριφορές.
- Δημιουργία ευέλικτων ομάδων. Οι μεγαλύτερες ομάδες μπορεί να είναι δύσκολες στη διαχείριση και να μην είναι εύκολο να καταλήξουν σε συναίνεση.

- **Ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού**

Σε αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντική η αναφορά στο ευρωπαϊκό πλαίσιο ικανοτήτων για τους επαγγελματίες των δημοσίων συμβάσεων, το οποίο θα πρέπει να αποτελεί τον βασικό οδηγό για την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού. Σύμφωνα με το πλαίσιο αυτό, οι βασικές ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι επαγγελματίες των δημοσίων συμβάσεων προκειμένου να εκτελούν με αποτελεσματικό και αποδοτικό

τρόπο την εργασία τους και να διεξάγουν διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων με καλή σχέση ποιότητας/τιμής, αναφέρονται στον πίνακα που ακολουθεί[136].

Ο πίνακας ικανοτήτων περιλαμβάνει 30 ικανότητες ομαδοποιημένες σε δύο κατηγορίες:

- *Ειδικές ικανότητες στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων*, στις οποίες περιλαμβάνονται οι απαραίτητες ικανότητες σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής των δημοσίων συμβάσεων. Προέρχονται από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των κύριων καθηκόντων και δραστηριοτήτων ενός σταδίου σύναψης δημοσίων συμβάσεων.
- *Μη τεχνικές ικανότητες*, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις μη τεχνικές δεξιότητες τις οποίες θα πρέπει να διαθέτουν οι επαγγελματίες του τομέα των δημοσίων συμβάσεων ώστε να κατέχουν ειδικές ικανότητες στον τομέα αυτό. Ως εκ τούτου, οι μη τεχνικές ικανότητες συμπληρώνουν τις ειδικές ικανότητες στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων. Εκ φύσεως, οι μη τεχνικές ικανότητες είναι εγκάρσιες ικανότητες.

Εντός κάθε κατηγορίας, οι ικανότητες ομαδοποιούνται περαιτέρω σε ομάδες ικανοτήτων, όπως περιγράφεται στο σχήμα κατωτέρω.

Εικόνα 7.3 Ομάδες ικανοτήτων

Πηγή: https://commission.europa.eu/system/files/2020-12/procurcompeu-in_a_nutshell_en.pdf

[136] https://commission.europa.eu/system/files/2020-12/procurcompeu_ecf_for_pp_el.pdf (ημ/νια πρόσβασης 20-04-23)

Ειδικές ικανότητες στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων:

- η ομάδα *οριζόντιες* περιλαμβάνει ικανότητες που πρέπει να υπάρχουν σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής των δημοσίων συμβάσεων,
- η ομάδα *πριν από την ανάθεση* περιλαμβάνει όλες τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση όλων των εργασιών και δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα πριν από την ανάθεση μιας δημόσιας σύμβασης,
- η ομάδα *μετά την ανάθεση* περιλαμβάνει ικανότητες που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση της σύμβασης στο πλαίσιο μιας διαδικασίας σύναψης δημόσιας σύμβασης μετά την ανάθεση της.

Μη τεχνικές ικανότητες:

- η ομάδα *προσωπικές* καλύπτει τις συμπεριφορές, τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτουν οι επαγγελματίες του τομέα των δημοσίων συμβάσεων, καθώς και τη νοοτροπία που θα πρέπει να επιδεικνύουν ανάλογα με το προφίλ της θέσης εργασίας τους,
- η ομάδα *διαπροσωπικές* περιλαμβάνει τις ικανότητες που επιτρέπουν στους επαγγελματίες του τομέα των δημοσίων συμβάσεων να επικοινωνούν και να συνεργάζονται με άλλους επαγγελματίες με τον πλέον επαγγελματικό τρόπο,
- η ομάδα *επιδόσεις* περιλαμβάνει όλες τις ικανότητες τις οποίες πρέπει να διαθέτουν οι επαγγελματίες του τομέα των δημοσίων συμβάσεων για τη βελτίωση της σχέσης ποιότητας/τιμής στις διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων.

Στον παρακάτω πίνακα παρέχεται μια επισκόπηση των 30 ικανοτήτων που περιλαμβάνονται στον πίνακα ικανοτήτων.

Πίνακας 7.1 Επισκόπηση των ικανοτήτων σύμφωνα με το ProcurCompEU

Κατηγορία ικανότητας	Ομάδα ικανότητας	Ικανότητα
Ειδική στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων	**Οριζόντια**	1. Σχεδιασμός 2. Κύκλος ζωής 3. Νομοθεσία 4. Ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις και άλλα εργαλεία ΤΠ 5. Βιώσιμες δημόσιες συμβάσεις 6. Δημόσιες συμβάσεις καινοτομίας 7. Ειδική ανά κατηγορία 8. Διαχείριση προμηθευτών 9. Διαπραγματεύσεις
	Πριν από την ανάθεση	10. Εκτίμηση αναγκών 11. Ανάλυση της αγοράς και διαβούλευση με την αγορά 12. Στρατηγική για τις δημόσιες συμβάσεις 13. Τεχνικές προδιαγραφές 14. Τεύχη δημοπράτησης 15. Αξιολόγηση προσφορών
	Μετά την ανάθεση	16. Διαχείριση συμβάσεων 17. Πιστοποίηση και πληρωμή 18. Υποβολή εκθέσεων και αξιολόγηση 19. Επίλυση διαφορών και διαμεσολάβηση
Μη τεχνική	**Προσωπική**	20. Προσαρμοστικότητα και εκσυγχρονισμός 21. Αναλυτική και κριτική σκέψη 22. Επικοινωνία 23. Δεοντολογία και συμμόρφωση
	Διαπροσωπική	24. Συνεργασία 25. Διαχείριση σχέσεων με ενδιαφερόμενα μέρη 26. Διοίκηση ομάδων και ηγεσία
	Επιδόσεις	27. Οργανωτική αντίληψη 28. Διαχείριση έργων 29. Προσανατολισμός στις επιδόσεις 30. Διαχείριση κινδύνων και εσωτερικός έλεγχος

Πηγή: https://commission.europa.eu/funding-tenders/tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_el

- **Ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού**

Για να προωθηθεί η Ψηφιακή Κουλτούρα, δεν αρκεί μια αναβάθμιση του λογισμικού και μια ενημέρωση του προσωπικού. Κυρίως, είναι μια πρόκληση να αλλάξει η νοοτροπία. Και αυτό απαιτεί μια σειρά στοχευμένων δράσεων, όπως:

  - Εκπαίδευση:
    - Η εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες, σε νέες διαδικασίες και σε νέους τρόπους σκέψης θα βοηθήσει το προσωπικό να υιοθετήσει νέες συμπεριφορές.
    - Πρωτοβουλίες, όπως η «αντίστροφη καθοδήγηση» από το ψηφιακά εγγράμματο προσωπικό μπορεί όχι μόνο να είναι διαφωτιστικές, αλλά και να ενδυναμώσουν μια πιο ανοιχτή κουλτούρα.
    - Ο οργανισμός πρέπει να μάθει να λειτουργεί ως ένα χώρος συνεχούς μάθησης. Είτε με άτυπες μορφές εκπαίδευσης, είτε με τη δημιουργία μιας σχετικής βάσης δεδομένων (π.χ. δημιουργία εκπαιδευτικών, ενημερωτικών, επιμορφωτικών βίντεο).
  - Ενθάρρυνση
    - Το να εμπιστεύεσαι το προσωπικό δεν είναι αυτονόητο μέσα στους οργανισμούς που στηρίζονται σε χρονοδιαγράμματα και ετήσιες αξιολογήσεις. Η ευελιξία π.χ. στην ώρα προσέλευσης και αποχώρησης, στον χώρο άσκησης της δραστηριότητας και στη διαμόρφωσή του, καθώς και στις επιδόσεις θα ανταμειφθεί με πίστη, ενθουσιασμό και πρωτοβουλία.
    - Ενθάρρυνση στην αναζήτηση και στο διαμοιρασμό πληροφοριών και γνώσης, τόσο μέσω του διαδικτύου όσο και δια ζώσης.
  - Σκοπός
    - Είναι σημαντικό για τους ανθρώπους του οργανισμού να νιώθουν πως αυτό που κάνουν βοηθά στην επίτευξη ενός μεγαλύτερου σκοπού, με έντονο το στοιχείο του κοινωνικού οφέλους. Υπηρετούν δηλαδή μια δημόσια αξία. Ο σκοπός κατασκευάζει μια κουλτούρα, η οποία με τη σειρά της προσδιορίζει τις συμπεριφορές οι οποίες υπηρετούν τον σκοπό αυτόν.

- **Δεν είναι όλα ψηφιακά**

Αν και μπορεί να ακούγεται οξύμωρο, μια Ψηφιακή Κουλτούρα δεν είναι μόνο ψηφιακή. Σε έναν κόσμο σε διαρκή εξέλιξη, το προσωπικό μπορεί να «καεί» και να χάσει τη δημιουργικότητά του. Κυρίως, μπορεί να χάσει την πίστη του στο ψηφιακό όραμα. Χρειάζεται, λοιπόν, να ενθαρρύνεται να κάνει διαλείμματα από την ψηφιακή

τεχνολογία για να επαναφορτίσει τις μπαταρίες του, να του δίνεται χρόνος σκέψης και ανθρώπινης αλληλεπίδρασης μέσω κοινών δραστηριοτήτων.

- **Προετοιμασία της ηγεσίας για την ψηφιακή εποχή**

Η ψηφιακή τεχνολογία έχει αλλάξει τα πάντα, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας. Έχει παρέλθει η εποχή κατά την οποία η ηγεσία ήταν παντογνώστης και κατεύθυνε τον οργανισμό μέσω της διοίκησης και του ελέγχου. Οι νέες αξίες ηγεσίας πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις ψηφιακές αξίες και θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

  - Ανοιχτότητα σε ιδέες
  - Διαφάνεια
  - Δικτυωμένη σκέψη
  - Ηγεσία μέσω παραδείγματος και όχι μέσω άσκησης εξουσίας
  - Δικαίωμα στην αποτυχία
  - Αποφάσεις βάσει δεδομένων
  - Διαρκή μάθηση

Οι νέες προσδοκίες για την ηγεσία και η υιοθέτηση και υποστήριξη των ψηφιακών αξιών είναι το κλειδί για την αποτελεσματική αλλαγή της Ψηφιακής Κουλτούρας.

- **Ευθυγράμμιση του οργανισμού με τις ψηφιακές αξίες**

Το ψηφιακό, από τη φύση του, είναι συνδεδεμένο. Χρειάζεται επιβεβαίωση ότι ο οργανισμός είναι συνδεδεμένος και ευθυγραμμισμένος με τις ψηφιακές του αξίες. Η κουλτούρα θα αποτελέσει το θεμέλιο της επιτυχίας και θα δώσει ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως είπε ο Peter Drukker: «*η κουλτούρα τρώει τη στρατηγική για πρωινό*». Αυτό που εννοούσε ήταν ότι οι ανταγωνιστές μπορούν σχετικά εύκολα να αναπαράγουν μια στρατηγική, αλλά μια κουλτούρα είναι πολύ πιο δύσκολο να αντιγραφεί καθώς αποτελείται από πιο ρευστά μέρη.

Συμπερασματικά, διανύουμε έναν ιστορικό χρόνο γεμάτο με προφητείες και προβλέψεις για το μέλλον της ανθρωπότητας και ιδιαίτερα για το εργασιακό περιβάλλον. Η τεχνητή νοημοσύνη και τα ρομπότ, αποτελούν την αιχμή του δόρατος. Ο επικεφαλής οικονομολόγος της Τράπεζας της Αγγλίας προέβλεψε ότι τα ρομπότ θα μπορούσαν να αντικαταστήσουν 15 εκατομμύρια Βρετανούς[137] εργάτες ενώ το Παγκόσμιο Οικονομικό

[137] http://www.wired.co.uk/news/archive/2015-11/13/will-robots-take-your-job (ημ/νια πρόσβασης 25-04-23)

Φόρουμ μιλάει για απώλεια 300.000.000 θέσεων αποκλειστικής απασχόλησης τα επόμενα χρόνια[138].

Με την άνοδο του αλγορίθμου, ως βασικής μηχανής λήψης αποφάσεων για ανθρώπους, διαδικασίες και προϊόντα, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι το μέλλον του πολιτισμού δεν είναι καθόλου ανθρώπινο. Με γνώμονα τον νόμο του Moore[139], τη μείωση του κόστους τεχνολογίας και την αυξανόμενη εξάπλωση της συνδεσιμότητας σε ανθρώπους και πράγματα, μπορούμε να περιμένουμε δραματικές αλλαγές. Η κουλτούρα πρέπει να συμβαδίζει με τις αλλαγές παραμένοντας πιστή στις βασικές ψηφιακές αξίες. Είναι ένα έργο σε εξέλιξη και η πρόκληση είναι να εκμεταλλευτούμε την τεχνολογία προς όφελος της ανθρωπότητας. Υπάρχουν όμως πολλές γκρίζες ζώνες και ακόμα περισσότερα ηθικά διλήμματα στα οποία μια επόμενη έρευνα θα πρέπει να εστιάσει και να φωτίσει. Ενδεικτικά, τα παραθέτουμε στην επόμενη ενότητα.

7.2 Θέματα προς διερεύνηση

Είναι προφανές ότι η μελέτη αλλαγής κουλτούρας στους οργανισμούς, ειδικότερα δε στον δημόσιο τομέα δεν εξαντλείται σε μια διατριβή. Υπάρχουν πολλά θέματα που μένει να διερευνηθούν καθώς τα ζητήματα της διεθνοποίησης, της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογικής προόδου είναι σε πλήρη εξέλιξη.

Η σύγκλιση των διαδικασιών στους δημόσιους οργανισμούς εντός της Ε.Ε. που οδηγεί σε μια ομοιομορφία του τρόπου λειτουργίας τους, όπως κατέδειξε και η έρευνά μας στον χώρο των δημοσίων συμβάσεων, η Ευρωπαϊκή Ενιαία Αγορά, ο Ευρωπαϊκός Χώρος Εκπαίδευσης και άλλες ανάλογες δράσεις είναι προφανές ότι οδηγούν στην ανάγκη για τη δημιουργία μιας κοινής κουλτούρας των δημοσίων υπαλλήλων εντός της Ένωσης, στην απαίτηση εν τέλει της «κατασκευής» του ευρωπαίου δημοσίου υπαλλήλου.

Αλλά και οι τεχνολογικές εξελίξεις, έφεραν στο προσκήνιο την ανάγκη να διαμορφωθεί και να υιοθετηθεί η ψηφιακή κουλτούρα στους δημόσιους οργανισμούς. Είμαστε ακόμα στην αρχή αυτής της διαδικασίας, κινούμαστε καθημερινά μέσα σε μια αχαρτογράφητη θάλασσα επιχειρώντας πρώτα να κατανοήσουμε τις νέες τεχνολογίες, να αντιληφθούμε τις δυνατότητες και τα όρια τους και να προβλέψουμε την εξέλιξή τους. Έχουν επιπλέον εγερθεί ζητήματα ηθικής στη χρήση της και απαιτείται μια διεπιστημονική συνεργασία ώστε να ελεγχθεί η εξάπλωση της και να μην παραβιαστούν ανθρώπινα δικαιώματα.

---

[138] https://www.cbsnews.com/sacramento/news/goldman-sachs-300-million-jobs-could-be-affected-by-ai/ (ημ/νια πρόσβασης 02-05-23)
[139] https://www.britannica.com/technology/Moores-law (ημ/νια πρόσβασης 02-05-23)

Στην αιχμή της τεχνολογίας βρίσκονται δυο εφαρμογές της που είναι βέβαιο ότι τα επόμενα χρόνια θα απασχολήσουν τους ανθρώπους της δημόσιας διοίκησης, καθώς δεν αποτελούν μόνον τεχνικά εργαλεία, αλλά υποχρεώνουν σε αλλαγή συμπεριφοράς τους εργαζομένους. Με έναν επιπλέον κίνδυνο, αυτόν της απώλειας χιλιάδων θέσεων εργασίας. Αναφερόμαστε στην τεχνολογία της συστοιχίας αλυσίδας, γνωστή ως blockchain και στην τεχνητή νοημοσύνη. Η τελευταία είναι ορατό πλέον και βέβαιο ότι θα οδηγήσει σε δραματικές αλλαγές στη συγκρότηση του ατόμου, της κοινωνίας και των εργασιακών συνθηκών. Θα καταθέσουμε ένα μικρό σύνολο σκέψεων και προβληματισμών πάνω στα δύο αυτά εργαλεία.

Το blockchain

Το blockchain έχει ήδη απασχολήσει τη διεθνή κοινότητα κυρίως με τις οικονομικές του συνιστώσες. Τα κρυπτονομίσματα αποτελούν την πλέον γνωστή πρακτική εφαρμογή του blockchain αλλά δεν περιορίζεται μόνον εκεί η χρήση του. Οι προμήθειες μέσω blockchain είναι ένας αναπτυσσόμενος τομέας των επιχειρήσεων, και ωστόσο είναι ακόμα σχετικά άγνωστος. Είναι ένας ανατρεπτικός, ψηφιακός τρόπος διαχείρισης της αγοράς και της προμήθειας αγαθών για τις επιχειρήσεις ενώ γίνεται με ταχείς ρυθμούς η προτιμώμενη μέθοδος για εταιρείες σε όλο τον κόσμο. Τι είναι όμως ακριβώς η προμήθεια blockchain;

Η προμήθεια είναι η διαδικασία απόκτησης αγαθών ή υπηρεσιών. Συνήθως περιλαμβάνει την επιλογή προμηθευτών, τη διαπραγμάτευση συμβάσεων και τη διαχείριση του αποθέματος. Οι προμήθειες blockchain είναι ένας νέος τρόπος διεξαγωγής προμηθειών που αξιοποιεί τη δύναμη της σχετικής τεχνολογίας. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειρίζονται με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα τις διαδικασίες προμηθειών τους μέσω ενός αποκεντρωμένου καθολικού. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εξοικονόμηση κόστους, αυξημένη διαφάνεια και βελτιωμένη ασφάλεια.

Όταν πρόκειται για προμήθειες blockchain, υπάρχουν μερικά βασικά πράγματα που πρέπει να έχουμε υπόψη μας. Πρώτα και κύρια, το blockchain μπορεί να βοηθήσει στον εξορθολογισμό της διαδικασίας από την προμήθεια έως την πληρωμή, αυτοματοποιώντας τη διαχείριση των συμβάσεων και τις πληρωμές. Επιπλέον, μπορεί να παρέχει μεγαλύτερη διαφάνεια στην αλυσίδα εφοδιασμού, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν τα προϊόντα τους καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Τέλος, μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του κόστους εξαλείφοντας την ανάγκη για μεσάζοντες και τρίτους παρόχους.

Το blockchain μπορεί επίσης να βοηθήσει στην επιτάχυνση των συναλλαγών. Με τις παραδοσιακές μεθόδους προμήθειας, μπορεί να χρειαστούν ημέρες ή και εβδομάδες ή και περισσότερο για να ολοκληρωθεί μια συναλλαγή. Με το blockchain, οι συναλλαγές

ολοκληρώνονται σε λεπτά ή και δευτερόλεπτα. Αυτό συμβαίνει επειδή επιτρέπει τη σχεδόν στιγμιαία επαλήθευση των δεδομένων και την εκτέλεση έξυπνων συμβολαίων.

Τέλος, το blockchain μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών. Με τις παραδοσιακές μεθόδους προμήθειας, υπάρχει συχνά μικρή «ορατότητα» στη διαδικασία και στον τρόπο λήψης των αποφάσεων. Με το blockchain, όλα τα μέρη έχουν πλήρη πρόσβαση στο ιστορικό συναλλαγών και στα δεδομένα. Αυτή η διαφάνεια μπορεί να βοηθήσει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών και στη βελτίωση της συνεργασίας.

Οι προκλήσεις είναι πολλές και ποικίλες. Πρώτον, υπάρχει η πρόκληση να κατανοήσουμε τι είναι το blockchain και πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις προμήθειες. Δεύτερον, υπάρχει η πρόκληση της εύρεσης προμηθευτών που να είναι σε θέση να παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες χρησιμοποιώντας αυτήν την τεχνολογία. Τρίτον, υπάρχει η πρόκληση της ενσωμάτωσής του σε υπάρχουσες διαδικασίες και συστήματα προμηθειών. Τέταρτον, υπάρχει η πρόκληση της διαχείρισης των κινδύνων που σχετίζονται με την υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος. Πέμπτον, υπάρχει η πρόκληση της μέτρησης των πλεονεκτημάτων και, τέλος, υπάρχει η πρόκληση να διασφαλιστεί ότι οι προμήθειες blockchain συμμορφώνονται με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Πρόκειται, σε κάθε περίπτωση, για μια αναδυόμενη τεχνολογία, που διεισδύει και στον χώρο του Δημοσίου, προκαλεί το ενδιαφέρον των ερευνητών και ικανοποιεί βασικές και ουσιώδεις αρχές στον χώρο των προμηθειών, όπως της διαφάνειας και της λογοδοσίας, αλλά και της ταχύτερης διεκπεραίωσης των διαδικασιών.

Η Τεχνητή Νοημοσύνη

Η τεχνητή νοημοσύνη (Τ.Ν.) βρίσκεται στο επίκεντρο των συζητήσεων για την τεχνολογία, αλλά ο ρόλος της στις προμήθειες δεν έχει μελετηθεί επαρκώς. Η αντίληψη που έχει σχηματιστεί είναι ότι θα υποκαταστήσει τις ανθρώπινες δραστηριότητες και θα προσφέρει μαγικές λύσεις, ως ένας από μηχανής Θεός. Ποιες είναι όμως οι πραγματικές ευκαιρίες τεχνητής νοημοσύνης και πώς μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση ορισμένων από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στις προμήθειες;

Η Τ.Ν. επιτρέπει στους οργανισμούς που πραγματοποιούν προμήθειες να επιλύουν πολύπλοκα προβλήματα πιο αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας έξυπνους αλγόριθμους υπολογιστών. Μπορεί να ενσωματωθεί σε μια σειρά από εφαρμογές λογισμικού, από την ανάλυση δαπανών έως τη διαχείριση συμβολαίων και τη στρατηγική προμήθεια.

Δεν είναι στις προθέσεις μας να παρουσιάσουμε αναλυτικά τις διάφορες μορφές της Τ.Ν. αλλά να καταθέσουμε κάποιες σκέψεις και προβληματισμούς για τον τρόπο που αυτή μπορεί να βοηθήσει στη διαδικασία των προμηθειών.

Βασικοί τομείς που η Τ.Ν. μπορεί να υποστηρίξει τις προμήθειες είναι:

- *Η λήψη καλύτερων αποφάσεων*: η Τ.Ν. μπορεί να παρέχει έγκαιρες αναλύσεις και γνώσεις βάσει δεδομένων.
- *Ο προσδιορισμός νέων ευκαιριών*: αναμοχλεύοντας τεράστιες ποσότητες δεδομένων, η Τ.Ν. μπορεί να αποκαλύψει νέες ευκαιρίες εξοικονόμησης ή εσόδων.
- *Η βελτίωση των λειτουργιών*: η Τ.Ν. έχει τη δυνατότητα να εξορθολογίσει ή να ευθυγραμμίσει τις εσωτερικές επιχειρηματικές λειτουργίες, ακόμη και σε μεγάλους οργανισμούς με πολλές επιχειρηματικές μονάδες ή με μεγάλη γεωγραφική διασπορά.
- *Η αυτοματοποίηση χειροκίνητων εργασιών*: η Τ.Ν. μπορεί να αυτοματοποιήσει πολλές χρονοβόρες εργασίες, όπως επαναλαμβανόμενες διαδικασίες ή αναφορές απόδοσης προμηθειών.
- *Η απελευθέρωση χρόνου*: εκτελώντας εργασίες ρουτίνας, η Τ.Ν. μπορεί να απελευθερώσει πόρους προμηθειών για πιο δημιουργικές ή στρατηγικές εργασίες, όπως η διαχείριση σχέσεων βασικών προμηθευτών.
- *Η σύλληψη ή εκμετάλλευση μη επαρκούς γνώσης*: η Τ.Ν. μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να εντοπίσουν νέες πηγές δεδομένων, για παράδειγμα το διαδίκτυο.
- *Εντοπισμός νέων προμηθευτών ή αγορών*: με την πρόσβαση σε τεράστιες ποσότητες εξωτερικών δεδομένων, η Τ.Ν. μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό νέων προμηθευτών ή ακόμη και νέων αγορών.
- *Βελτιστοποίηση της σχέσης με τους προμηθευτές*: η Τ.Ν. μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη σχέσεων με τους προμηθευτές βασισμένη στα δεδομένα.

Θα μπορούσαμε να επεκταθούμε σε μια πιο λεπτομερή ανάλυση του οφέλους από την εφαρμογή της Τ.Ν. και κυρίως να εντοπίσουμε πιθανές συνέπειές της στην κουλτούρα των οργανισμών. Αλλά, αυτό αποτελεί αντικείμενο μελέτης μιας επόμενης εργασίας, όταν και τα δεδομένα θα μας επιτρέψουν να πραγματοποιήσουμε μια βαθύτερη έρευνα και ανάλυση των συνεπειών από την εφαρμογή της.

7.3 Συμπερασματικά

Είναι φανερό από τα παραπάνω ότι δεν αρκεί να υιοθετηθεί από τους οργανισμούς του Δημοσίου η Ψηφιακή Κουλτούρα ώστε να εκμεταλλευτούν τα νέα εργαλεία που υπάρχουν στη

διάθεσή τους. Η καινοτομία, η ανάληψη και η διαχείριση κινδύνου, η απόλυτη επαγγελματοποίηση και η ταχεία ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών αποτελούν άμεση προτεραιότητα για να καταστεί το Δημόσιο ανταγωνιστικό και να αποτελέσει την ατμομηχανή για την οικονομία. Ίσως, η δημιουργία ευέλικτων, εξειδικευμένων, διαλειτουργικών ομάδων εντός κάθε φορέα που θα συγκεντρώνονται για να λύσουν ή να διερευνήσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή κρίσιμο ζήτημα να αποτελεί έναν καλό μηχανισμό, μια καλή ιδέα προς αυτήν την κατεύθυνση. Αυτό που στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ως tiger team.

Αντί επιλόγου

Οι νέες τεχνολογίες έχουν διεισδύσει σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης δημιουργίας. Αυτό που τις διαφοροποιεί από ό,τι ίσχυε μέχρι σήμερα, δεν είναι ούτε η ταχύτητα επεξεργασίας των δεδομένων, ούτε η δικτύωση τους. Κυρίως, είναι η ικανότητά τους να λαμβάνουν και να εκτελούν αποφάσεις οι οποίες για πολλές χιλιετίες ήταν αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη του ανθρώπου.

Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα, με την υποχρέωση για απόλυτο σεβασμό των κανόνων του κράτους, κάνει επιτακτική την ανάγκη για ανάληψη δράσεων προκειμένου να τεθούν αφενός μεν όρια στη χρήση τους, αφετέρου να στελεχωθεί το Δημόσιο με στελέχη που θα διαθέτουν όχι μόνον τις γνώσεις αλλά και την κουλτούρα για την βέλτιστη αξιοποίησή τους.

Η αναγκαία αλλαγή κουλτούρας -αυτή που ονομάζεται ψηφιακή κουλτούρα- που πραγματευτήκαμε στην παρούσα διατριβή, σκοπεύει να συνεισφέρει στον επιστημονικό, ακαδημαϊκό και δημόσιο διάλογο για τη διαμόρφωση εκείνου του πλαισίου που θα χαράξει άξονες και θα θέσει τους κανόνες ώστε οι νέες τεχνολογίες να αξιοποιηθούν και να λειτουργήσουν προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος. Να δημιουργήσουν και να παράξουν δημόσια αξία.

Προς το σκοπό αυτό, αναλύσαμε βασικές έννοιες της κουλτούρας, παρουσιάσαμε τις κύριες σχολές τις οργανωσιακής κουλτούρας και τις θεωρίες αλλαγής διοίκησης. Στη συνέχεια, μελετήσαμε τον κόσμο της ψηφιακής τεχνολογίας, ιδιαίτερα της ψηφιακής διακυβέρνησης και εστιάσαμε στον χώρο των ηλεκτρονικών δημόσιων συμβάσεων.

Πραγματοποιήσαμε έρευνα με τη χρήση στατιστικών εργαλείων για να διερευνήσουμε τον τρόπο και τον βαθμό που η ψηφιακή τεχνολογία έχει αλλάξει την αντίληψη των εργαζομένων στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων και επιχειρήσαμε να εντοπίσουμε τις ανάγκες και τις επιθυμίες που έχει δημιουργήσει στους εργαζόμενους για τον τρόπο διοίκησης και τη μορφή άσκησης και λειτουργίας των εργασιακών τους καθηκόντων στο νέο αυτό, αχαρτογράφητο ψηφιακό περιβάλλον.

Τέλος, καταθέσαμε ένα σύνολο δράσεων και καλών πρακτικών, ώστε τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα τόσο της θεωρητικής όσο και της εμπειρικής έρευνας μας να αξιοποιηθούν προς όφελος των εργαζομένων, των οργανισμών και του δημοσίου τομέα γενικότερα.

Βιβλιογραφία – Πηγές

Ξενόγλωσση

107th Congress. (2002). *E-Government Act of 2002: Public Law 107–347.* Ανάκτηση από Public Law: http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ347/pdf/PLAW-107publ347.pdf

Adams, J., Hayes, J., & Hopson, B. (1976). *Transition : Understanding and Managing Personal Change.* London: Martin Robertson.

Ahmad, N., & Oranye, N. (2010). Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management, 18*

Ahn, M., & Bretschneider, S. (2011). Politics of E-Government: E-Government and the Political Control of Bureaucracy. *Public Administration Review, 71*(3).

Ajiferuke, M., & Boddewyn, J. J. (1970). Culture And Other Explanatory Variables. *Comparative Management Studies, 13*.

Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.* New York:Free Press.

Alford, J. (1998). Corporate Management. (J. Shafritz, Επιμ.) *International Encyclopaedia of Public Policy and Administration*.

Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social Exchange Perspective. *Public Administration Review, 62*(3).

Al-Khalifa, K., & Aspinwall, E. (2001). Using the Competing Values Framework to Investigate the Culture of Qatar Industries. *Total Quality Management, 12*(4).

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1). doi:https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Allport, G. (1961). *Pattern and growth in personality.* New York.: Holt, Rinehart and Winston.

Althaus, C. (1997). The Application of Agency Theory to Public Sector Management. Στο B. S. G. Davis (Επιμ.), *The New Contractualism?*. South Melbourne: Macmillan Education.

Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. (2004, February). The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*(47).

Anderson, L., & Anderson, D. (2001). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders.* Pfeiffer.

Andrews, K. (2003). The Concept of Corporate Strategy. Στο J. L. Henry Mintzberg (Επιμ.), *The Strategy Process: Concepts,Contexts, Cases* Upper Saddle River: Prentice Hall.

Appelbaum, S., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision, 36*(5).

Arellano-Gault, D. (2012). The Evaluation of Performance in the Mexican Federal Government: A Study of the Monitoring Agencies' Modernization Process. *Public Administration Review, 72*(1).

Arellano-Gault, D. (2012). The Evaluation of Performance in the Mexican Federal Government: A Study of the Monitoring Agencies' Modernization Process. *Public Administration Review, 72*(1).

Argyris, C., & Schon, D. (1997). Organizational Learning: A theory of action perspective. *Reis, 77/78*. doi:https://doi.org/10.2307/40183951

Armenakis, A., & Bedeian, G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management, 25*(3).

Armenakis, A., Holt, D., Field, H., & Harris, S. (2007). Creating Readiness for Organizational Change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioural Science*(43).

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice.* London: Kogan Page.

Ashkanasy, N., Wilderom, C., & Peterson, M. (2011). *Handbook of Organizational Culture and Climate* (2η εκδ.). (N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson, Επιμ.) United States Of America: Sage Publications, Inc,.

Baker, J. (2016). The purpose, process, and methods of writing a literature review. *AORN J., 103*.

Bakker, A., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*(10).

Balogun, J., & Hailey, V. (2008). *Exploring strategic change.* Pearson Education.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Prentice Hall.

Bangemann, M. (1997). Bangemann, Martin. 1997. “The Information Society–the EU Framework.” Business Strategy Review 8 (4):. *Business Strategy Review, 8*(4)

Bannister, F., & Connolly, R. (2012). Defining e-Governance. *e-Service Journal, 8*(2).

Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. . *Government Information Quarterly, 31*(1).

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17* (1).

Barrett, D. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal, 7*(4). doi:Barrett, D.J. (2002), "Change communication: using strategic employee communication to facilitate majohttps://doi.org/10.1108/13563280210449804

Baubin,, T., & Wirtz, B. (1996). Strategic management and transformation in converging industries—towards the information society. Στο W. B. Kolbe (Επιμ.), *The Information Superhighway and Private Households*. Baubin, Thomas, and Bernd W. Wirtz. 1996. “Strategic management and transformation in converging industries—towards the information society.” In The Information Superhighway and Private Households, edited by Walter Brenner and Lutz Kolbe. Heidelbe, Heidelberg: Physica-Verlag.

Bauchet, J., & Morduch, J. (2013). Is micro too small?Microcredit vs. SME finance. *World Development, 43*.

Bauman, Z. (2006). *Liquid Times: Living in an Age of Uncertainty.* Wiley.

Beckhard, R., & Harris, R. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change.* Addison-Wesley Publishing Company.

Bélanger, F., & Carter, L. (2008). Trust and risk in e-government adoption. *The Journal of Strategic Information Systems, 17*(2).

Belanger, F., & Carter., L. (2008). Trust and risk in e-government adoption. *The Journal of Strategic Information Systems, 17*(2). doi:10.1016/j.jsis.2007.12.002

Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (2007). *What is Job Crafting and Why Does It Matter?* Ανάκτηση 5 10, 2022, από https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf.

Berg, J., Grant, A., & Johnson,, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organizational Science, 21*(5).

Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of Knowledge.* Garden City, NJ: Anchor.

Bernardi, B. (2011). *The Concept and Dynamics of Culture.* Berlin, New York: De Gruyter Mouton. doi:https://doi.org/10.1515/9783110807745

Black, J., Gregersen, H., & Mendenhall, M. (1992). *Global assignments:successfully expatriating and repatriating international managers.* San Francisco, CA: Josey-Bass.

Boddy, D. (2005). *Management: An Introduction* (3rd εκδ.). Harlow Essex: Financial Times/ Prentice Hall.

Boeree, D. C. (2006). *https://webspace.ship.edu/cgboer/maslow.html.* Ανάκτηση 6 5, 2022, από http://capacity-resource.middletownautism.com/wp-content/uploads/sites/6/2017/03/abraham-maslow.pdf: https://webspace.ship.edu/cgboer/maslow.html

Bourn , M., & Mahmoud, E. (1986). Organizational Culture in Hospitals in the National Health Service. *Journal of Financial Accountability & Management, 2*(3).

Boyne, G. (1998a). Bureaucratic Theory Meets Reality: Public Choice and Service Contracting in U.S. Local Government. *Public Administration Review, 58*(6).

Boyne, G., Farrell, C., Law, J., Powell, M., & Walker, R. (2003). *Evaluating Public Management Reforms: Principles and Practice.* Buckingham: Open University Press.

Bracey , G. (1996). International comparisons and the condition of American education. *Educational Researcher, 25*(1).

Bratman, M. E. (2014). *Shared Agency: A Planning Theory of Acting Together*. Oxford: Oxford University Press.

Brauns, M. (2015). The management of change in a changing environment - To change or not to change? *Corporate Board: Role, Duties & Composition, 11*(3).

Brickley, D. (2015). *SWAD-Europe: Project Fact Sheet.* Ανάκτηση 5 13, 2023, από http://www.w3.org/2001/sw/Europe/factsheet/

Broussine, M. (2003). Public Leadership. Στο T. B. Löffler (Επιμ.), *Public Management and Governance.* London: Routledge.

Brown, A. (1998). *Organisational culture.* London: Financial Times/Prentice Hall.

Brown, A., Thompson, M., & Fishenden, J. (2014). Digitizing Government: Understanding and Implementing New Digital Business Models. Στο *Business in the digital economy.*

Brown, D., Chen, Y., Harrington, H., Vicinanza, P., Chatman, J., Goldberg, A., & Srivastava , S. (2021). How Have Organizational Cultures Shifted During the COVID-19 Pandemic. *California Review Management, 65*(1). Ανάκτηση από https://cmr.berkeley.edu/2021/07/how-have-organizational-cultures-shifted/

Burke, W., & Litwin, G. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management, 18*(3).

Burnes, B. (1996). No such thing as… a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision, 34*(10). doi:https://doi.org/10.1108/00251749610150649

Burnes, B. (2003). Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development*(22).

Cambel, A. (1993). *Applied chaos theory: a paradigm for complexity.* Boston: Academic Press.

Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of Change Management* (4th εκδ.). London: Kogan Page.

Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management* (4th εκδ.). London: Kogan page.

Cameron, K. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. *Positive Organizational Scholarship*.

Cameron, K. (2004). A process for Changing Organizational Culture. Στο T. Cummings (Επιμ.), *The Handbook of Organizational Development* . Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Cameron, K. (2004). *A process for Changing Organizational Culture. The Handbook of Organizational Development.* Sage Publishing.

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* Jossey – Bass.

Campbell, D., & Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin, 56*.

Carter, L., & Bélanger, F. (2005). The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors. *Information Systems Journal, 15*(1).

Castanheira, F. (2014). Job Descriptive Index. Στο A. C. Michalos (Επιμ.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research* . Springer.

Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology, 51*(1).

Cavoukian, A. (2010). Privacy by design: the definitive workshop. A foreword by Ann Cavoukian,Ph. D. *Identity in the Information Society, 3*(2). doi:https://doi.org/10.1007/s12394-010-0062-y

Certo, S. C., & Peter, P. J. (1995). *Strategic Management: Concepts and Applications* (3rd εκδ.). R.Irwin Inc.

Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice.* Harlow: FT Prentice Hall.

Chalmers, J., & Davis, G. (2001). Rediscovering Implementation: Public Sector Contracting and Human Services. *Australian Journal of Public Administration, 60*, doi:https://doi.org/10.1111/1467-8500.00212

Champy, J. (1996). *Ανασχεδιάζοντας τη διοίκηση της επιχείρησης. Το μανιφέστο για τη νέα ηγεσία.* (Ε. Ηλιάδη, Μεταφρ.) Γαλαίος.

Chan, F., Brown, S., Thong, J., Venkatesh, V., Kar, Y., & Jen-Hwa Hu, P. (2010). Modeling Citizen Satisfaction with Mandatory Adoption of an E-Government Technology. *Journal of the Association for Information Systems*.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.* Cambridge: MIT Press.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Cheek, J. (2004). At the margins? Discourse analysis and qualitative research. *Qualitative Health research, 14*.

Chen , P., Gibson, R., & Geiselhart, K. (2006). *Electronic Democracy? The Impact of New Communications Technologies on Australian Democracy: for the Democratic Audit of Australia.* Political Science Program. Ανάκτηση από https://www.academia.edu/1396007/Electronic_Democracy_The_Impact_of_New_Communications_Technologies_on_Australian_Democracy

Cherryholms, C. (1992). Notes on pragmatism and scientific realism. *Educational Researcher*.

Chmielecki, M., & Sułkowski, L. (2019). Organizational Culture in Mergers and Acquisitions. *Journal of Intercultural Management, 8*(4). doi:10.4324/9780429274268-6

Clandinin, D., & Connely, M. (2000). *Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research.* San Francisco: Jossey-Bass.

Clarke, A., & Garside, J. (1997). The development of a best practice model for change management. *European Management Journal, 15*(5). doi:https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00033-9

Clarke, A., & Manton, S. (1997). A benchmarking tool for change management. *Business Process Management Journal, 3*(3).

Clausen, J., Brim, O., Inkeles, A., Lippitt, R., & Brewster Smith, M. (1968, December). Social Molding of Personality: Socialization and Society. *Science, 162*(3860). doi:10.1126/science.162.3860.1376

Clyne, M., & Jupp, J. (2011). Multiculturalism and Integration. A Harmonious Relationship. Στο M. Clyne, & J. Jupp (Επιμ.). ANU Press. doi:10.26530/OAPEN_459378

Coase, R. (1996). The Nature of the Firm. Economica. Στο L. P. Kroszner (Επιμ.), *Coase, R. 1937. 'The Nature of the Firm. Economica 4: 386–405. Reprinted in The Economic Nature of the Firm: A Reader, 1996, eds L. Putterman and R.S. Kroszner. Second Edition. Cambridge: Cambridge University Press, 89–104.* Cambridge: Cambridge University Press.

Cogner, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*(13).

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 17*(3).

Collins, J., & Porras, J. (2005). *Built To Last.* United Kingdom: Vintage Publishing.

Colucci, E. (2006). The cultural facet of suicidal behaviour: Its importance and neglect. *Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health*.

Considine , M., & Painter, M. (1997). *Managerialism: The Great Debate.* Carlton, Vic: Melbourne University Publishing .

Cook, C., & Hunsaker, P. (2001). *Management and Organizational Behaviour.* McGraw-Hill Companies Inc.

Cooke, R., & Lafferty, J. (1987). *School Culture Inventory.* Michigan: Human Synergistic Inc.

Cooke, R., & Rousseau, D. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group and Organizational Studies, 13*.

Cooke, R., & Szumai, J. (1993). Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory. *Phycological Reports, 72*(3). doi:doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299

Cooper, J., Heron, T., & Heward, W. (2007). *Applied behavior analysis.* Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill-Prentice Hall.

Corbin, J., & Strauss, J. (2015). *Techniques and procedures for developing grounded theory.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Cordella, A., & Bonina, C. (2012). A Public Value Perspective for ICT Enabled Public Sector Reforms: a Theoretical Reflection. *Government Information Quarterly, 29*(4).

Creswell, J. (2014). *Educational Research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4th εκδ.). Pearson.

Creswell, J. (2015). *A concise introduction to mixed method research.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J., & Piano Clark, V. (2018). *Designing and conducting mixed methods research.* Thousand Oaks, CA: SAGE.

Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Cubbin, J., Domberger, S., & Meadowcroft, S. (1987). Competitive Tendering and Refuse Collection: Identifying the Sources of Efficiency Gains. *Fiscal Studies, 8*(3).

Dawes, S. (2008). The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance. *PublicAdministration Review, 68*(1).

Dawes, S. (2009). Governance in the digital age: A research and action framework for an uncertain future. *Government Information Quarterly, 26*(2).

Dawes, S. (2010). Stewardship and usefulness: Policy principles for information-based transparency. *Government Information Quarterly, 27*(4).

Day, R., & Gastel, B. (2012). *How to write and publish a scientific paper.* Cambridge: University Press.

De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: Associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*, σσ. 193–205. doi:https://doi.org/10.1037/a0014603

De Laine, M. (1997). *International Themes in Public Sector Reform.* Economics, Commerce and Industrial Relations Group, Commonwealth of Australia.

Deakin, M., & Michie, J. (1997). The Theory and Practice of Contracting. Στο J. M. Simon F. Deakin (Επιμ.), *Contracts, Co-operation, and Competition: Studies in Economics, Management, and Law.* Oxford University Press.

Deal , T., & Kennedy, A. (1999). *The New Corporate Cultures.* Reading MA: Perseus Books.

Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life.* Addison-Wesley, Reading, Mass.

Deal, T., & Kennedy, A. (1999). *The New Corporate Cultures.* Reading MA: Perseus Books.

Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). Cognitive Evaluation Theory. Στο *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer. doi:https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

den Butter, F., & Linse, K. (2008). Rethinking Procurement in the Era of Globalization. *MIT Sloan Management Review, 50*(50).

Deloitte, 2021, Digitalisation: An opportunity for Europe, Deloitte.

Denger, K., & Wirtz, B. (1995). Die digitale Revolution. *Gablers Magazin, 9*(3).

Denison, D. (1990). *Denison Culture Model*. Ανάκτηση από www.denisonconsulting.com: www.denisonconsulting.com

Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review, 21*(3).

Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science, 6*(2).

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4η εκδ.). Los Angeles, CA: SAGE.

Derrida, J. (1976). *De la grammatologie.* Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Derrida,, J. (1997). *Of Grammatology.* Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Dervitsiotis, K. (2000). Benchmarking and business paradigm shifts. *Total Quality Management, 11*(4).

Deshpande, R., & Farley, J. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing, 12*(1).

Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing, 53*(1).

Detert, J., Schroeder, R., & Mauriel, J. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in. *The Academy of Management Review, 25*(4).

Dirani , K., & Kuchinke , P. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(5).

Domberger, S., & Fernandez, P. (1999). Public-Private Partnerships for Service Delivery. *Business Strategy Review, 10*(4).

Doran, G. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management Review, 70*(11).

Dunphy, D., & Stace, D. (1993, August). The Strategic Management of Corporate Change . (46).

Eagleton, T. (2003). *Η έννοια της κουλτούρας.* Αθήνα: Πόλις.

Eagly, A., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes.* Harcourt Brace Jovanovich.

ECDL Foundation. (2008). *What is the i2010 Initiative?* Ανάκτηση 12 14, 2019, από http://www.ecdl.org/index.jsp?n=895&a=1902

Edwards, J. (2008). To prosper, organizational psychology should overcome methodological barriers to progress. *Journal of Organizational Behavior, 29*(4).

Elsbach, K. (1999). An expanded model of organizational identificatio. *Research in Organizational Behavior, 21*.

Entwistle, T., & Martin, S. (2005). From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: A New Agenda for Research. *Public Administration, 83*(1).

European Commission. (2010). *IDAB.* Ανάκτηση 5 13, 2023, από https://wayback.archive-it.org/12090/20200220011219/https://ec.europa.eu/isa2/home_en

European Commission. (2015b). *European eGovernment Action Plan 2011-2015.* Ανάκτηση 5 13, 2023, από http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/european-egovernment-action-plan-2011-2015

European Commission. (2015c). *ISA: Interoperability Solutions for European Public Administrations.* Ανάκτηση 5 13, 2023, από http://ec.europa.eu/isa/index_en.htm

European Union. (2009). Ministerial Declaration on E-Government. Malmö, Sweden: 5th Ministerial eGovernment Conference.

Evans, A., & Campos, A. (2012). Open Government Initiatives: Challenges of Citizen Participation. *Journal of Policy Analysis and Management, 32*(1).

Evans, D., & Yen, D. (2006). E-Government: Evolving relationship of citizens and government, domestic, and international development. *Government Information Quarterly, 23*(2).

Fetterman, D. (2010). *Ethnography: Step by step.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Fornaciari, C., Lamont, B., Mason, B., & Hoffman, J. (1993). Incremental and Revolutionary Strategic Change: an empirical test of common premises. . *The International Journal of Organizational Analysis, 1*(3).

Foss, P. (1995). *Economic Approaches to Organizations and Institutions: An Introduction.* . Aldershot: Dartmouth Publishing Group.

Foucault, M. (1980). Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings. (C. Gordon, Επιμ.) New York, Foucault, M. (1980). Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-79, (Ed. Colin Gordon). New York: Pantheon.: Pantheon.

Foucault, M. (2001). *Power.* London: New Press.

Fowler, E. (2013). *Survey research methods* (5th εκδ.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Francesco, A., & Gold, B. (2005). *International Organizational Behavior: text, readings cases and skills.* Pace Hall.

Franken, R. (1998). *Human motivation.* Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Fuchs, C. (2013). Capitalism or information society? The fundamental question of the present structure of society. *European Journal of Social Theory, 16*(4).

Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change* (2η εκδ.). CasseII Education.

Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment. Auditing a Company's Personality.* London and New York: Routledge.

Gale, E. (2004). The Hawthorne studies - A fable for our times? *QJM : monthly journal of the Association of Physicians*. doi:10.1093/qjmed/hch070.

Garson, G. (2004). The Promise of Digital Government. Στο A. P. Garson (Επιμ.), *Digital Government: Principles and Best Practices*

Geertz, C. (1973). *The Interpretation Of Cultures.* New York: Basic Books, Inc.

Geiger, C., & von Lucke, J. (2012). Open Government and (Linked) (Open) (Government) (Data): Free accessible data of the public sector in the context of open government. *eJournal of eDemocracy & Open Government, 4*(2).

Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology, 72*(3).

Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity.* Stanford: Stanford University Press.

Goffee, R., & Jones , G. (1998). *The character of a corporation.* New York: Harper-Collins.

Goodspeed, R. (2011). From Public Records to Open Government: Access to Massachusetts Municipal Geographic Data. *Journal of the Urban & Regional Information Systems Association, 23*(2).

Grant, R. (2005). *Contemporary Strategy Analysis.* Malden: Blackwell Pub.

Gruenfeld, D., Mannix, E., & Williams, K. (1996). Group composition and decision making: how member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67*.

Guba, E. (1990). The alternative paradigm dialog. Στο *The paradigm dialog.* Newburry Park, CA: Sage.

Gutterman , A. (2010). *Hofstede's Dimensions of Organizational Cultures.* Ανάκτηση 5 13, 2023, από https://alangutterman.typepad.com/files/hofstede_organizational-cultures.pdf

Hagen, M. (2013). A Road to Electronic Democracy? — Politische Theorie, Politik und der Information Superhighway in den USA. Στο H. J. Kleinsteuber (Επιμ.), *Der "Information Superhighway' : Amerikanische Visionen und Erfahrungen* . Wiesbaden: Springer-Verlag.

Hager, M. (2011). *Intercultural Studies and Foreign Language Learning* (Τόμ. 7). Bruxelles: Peter Lang.

Hailey, V., & Balogun, J. (2002). Devising Context Sensitive Approaches To Change: The Example of Glaxo Wellcome. *Long Range Planning*, σσ. 153-178. doi:10.1016/S0024-6301(02)00035-3

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering The Corporation - A Manifesto For Business Revolution.* London: Nicholas Brealey Publishing.

Handy, C. (1995). *Gods of Management: The changing work of Organizations, N.Y., Oxford University Press* . N.Y.: Oxford University Press .

Harbison, F., & Myers, C. (1959). *Management in the Industrial World: An International Analysis.* New York: McGraw-Hill.

Harrison, D. (1999). *Successful change: a manager's guide to implementation.*

Harrison, T., Guerrero, S., Brian, G., Cook, M., Cresswell, A., Helbig, N., . . . Pardo, T. (2012). Open government and e-government:Democratic challenges from a public value perspective. *Information Polity , 17*(2).

Heeks, R. (2005). *Implementing and Managing eGovernment: An International Text.* London:: Sage.

Hefetz, A., & Warner, M. (2004). Privatization and Its Reverse: Explaining the Dynamics of the Government Contracting Process. *Journal of Public Administration Research and Theory, 14*(2).

Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1998). *Organizational Behavior*. Cincinatti, O.H.: South-Western College.

Hensher, D., & Beesley, M. (1989). Contracts, Competitive Bidding and Market Forces: Recent Experience in the Supply of Local Bus Services. *Australian Economic Papers, 28*(53).

Herskovits, M. (1955). *Cultural anthropology.* New York: Alfred, A. Knopr. Inc. Ltd.

Hill, C., & Jones, G. (2013). *Strategic Management: An Integrated Approach.* Mason: South Western Educ Pub.

Hoag, B. G., Ritchard, H. V., & Cooper, C. (2002). Obstacles to effective organizational change: The underlying reasons. *Leadership & Organization Development Journal, 23*.

Hodge, G. (2000). *Privatization: An International Review of Performance. Boulder.* Colorado: Westview Press.

Hodgetts, R. M. (1987). *Effective supervision : a practical approach.* New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind.* London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations.* London: Harper Collins Business.

Hofstede, G. (1994). The Business of International Business Is Culture. *International Business Review, 3*(1).

Hofstede, G., & Bond , M. (1988). The cash value of Confucian values. *Human Systems Management, 19*.

Hofstede, G., Hosfstede, G. J., & Minkov., M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* New York: McGraw-Hill.

Holzer, M. (2004). Restoring Trust in Government: The Potential of Digital Citizen Participaton. Στο M. Z. Marc Holzer (Επιμ.), *Frontiers of Public Administration: Proceedings of the Second Sino-U.S. International Conference: "Public Administration in the Changing World*, (σσ. 6-24). Beijing, China.

Homburg, V. (2008). *Understanding E-Government: Information Systems in Public Administration.* London: Routledge.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *69*(1).

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction.* New York: Harper and Brothers.

Hoque, F. (2023). *Reinvent: Navigating Business Transformation in a Hyperdigital Era.* Fast Company Press.

Horner, L., & Hazel, L. (2005). *Adding Public Value.* London : The Work Foundation.

Howard, L. (1998). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures. *International Journal of Organizational Analysis, 6*(3).

Huczynski, A., & Buchanan, A. D. (2007). *Organizational Behaviour* (6th εκδ.). New York: Financial Times Prentice Hall.

Hughes, O. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction.* New York: Palgrave.

Hughes, O. (2006). The New Pragmatism: Moving beyond the Debate over NPM. *10th Annual International Research Symposium on Public Management.* Glasgow: Glasgow Caledonian University, Scotland .

Huitt, W. (2004). Moral and character development. *Educational Psychology Interactive*. Ανάκτηση 5 10, 2023, από https://www.edpsycinteractive.org/topics/morchr/morchr.html

Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel , Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job

satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Impr, 20*(3), σσ. 291-317. doi:10.1080/09243450902909840

Hunger, D., & Wheelen, T. (2004). *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (3η Αμερικάνικη Έκδοση εκδ.). (Σοκοδήμος, Μεταφρ.) Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Im, T., Wonhyuk, C., Porumbescu, G., & Park, J. (2014). Internet, Trust in Government, and Citizen Compliance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 3*.

Jackson, S., & Schuler, R. (2000, 01). *Managing Human Resourcces: A partnership perspective.* South Western Publishing.

James, W. (1962). *Psychology: Briefer course.* New York: Collier.

Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government. *Information Systems Management, 29*(4).

Janssen, M., Kuk, G., & Wagenaar, R. (2008). A survey of Web-based business models for e-government in the Netherlands. *Government Information Quarterly, 2*.

Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods. Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly, 24*.

Jick, T. (1993). *Managing Change: cases and concepts.* Irwin.

Johnson, D. (2004). Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirements. *International Journal of Quality & Reliability Management, 21*(2).

Johnson,, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases.* New York: Prentice Hall.

Jones, G. (2010). *Organizational Theory, Design, and Change* (6th εκδ.). Texas: Pearson .

Jorgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2009). Stop improvising change management! *Strategy & Leadership, 37*.

Jurgen , R. (1996). *Τρόποι Σκέψης και Βασικές Έννοιες της Κοινωνιολογίας,.* Κριτική.

Kaboolian, L. (1998). The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Management vs. Administration Debate. *Public Administration Review, 58*(3).

Kanter, R. (1979, July). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*(57).

Karatepe, O., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., & Baddar, L, Hadzimehmedagic, L., & Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline performance and job satisfaction. *Journal of Tourism Management, 27*(4).

Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations.* Wiley.

Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). *Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform.* Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom. Ανάκτηση από https://www.academia.edu/23693003/Creating_Public_Value_An_analytical_framework_for_public_service_reform

Kelly, R. (1998). An Inclusive Democratic Polity, Representative Bureaucracies, and the New Public Management. *Public Administration Review, 58*(8).

Kemmis, J., & McTaggart, R. (2005). Participatory Action Research: Communicative Action and the Public Sphere. Στο N. Denzin, & Y. Lincoln, *The Sage handbook of qualitative research.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Kepper, G. (1991). *Design and analysis: A researcher's handbook.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices.* McGraw Hill.

Kira, M., & Balkin, D. (2014). Interactions between work and identities: Thriving, withering,or redefining the self? *Human Resource Management Review, 24*(2).

Kornaszewska-Polak, M. (2022). Balancing between professional and private life. *Family Forum*, σσ. 15-34. doi:10.25167/FF/3979

Kotter, J. (2001). *Ηγέτης στις Αλλαγές.* Αθήνα: Κριτική.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change.* Boston: Harvard Business Review Press.

Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance.* New York: Free Press.

Kroeber, A., Kluckhohn, C., & Untereiner , W. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions.* New York: Vintage Books. Ανάκτηση 9 25, 2019, από Kroeber A. L., Kluckhohn C., and Untereiner W. 1952, Culture: A Critical Review: https://www.questia.com/read/100067373

Kumari, N. (2011). Job satisfaction of the employees at the workplace. *European Journal of Business and Management, 3*(4).

Kwan, P., & Walker, A. (2004). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Culture through Inter-Institutional Comparisons. *Organizational Analysis, 27*(9).

Laitsou, E., Kargas, A. & Varoutas, D., 2020. Digital competitiveness in the European Union Era: The Greek case. Economies, 8(4)

Lamond, D. (2003). The Value of Quinn's Competing Values Model in an Australian Context. *Journal of Managerial Psychology, 18*(1/2).

Lawrence, P., & Nohria, N. (2002). *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices.* Wiley.

Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality; a functional theory and methodology for personality evaluation.* Ronald Press.

Lee, C., Alonso, A., Esen, E., Coombs, J., Mulvey, T., Victor, J., & Wessels, K. (2016). *Employee job satisfaction and engagement: Revitalizing a changing workforce.* Society for Human Resource Management. Ανάκτηση 5 12, 2023, από https://www.academia.edu/37332689/EMPLOYEE_JOB_SATISFACTION_AND_ENGAGEMENT_Revitalizing_a_Changing_Workforce

Lee, G., & Kwak, Y. (2012). An Open Government Maturity Model for social mediabased public engagement. *Government Information Quarterly, 29*(4).

Levitin, T. (1973). Values. (M. S. J. P. Robinson and P. R. Shaver. Ann Arbor, Επιμ.) *Measures of Social Psychological Attitudes*.

Lewin, K. (1951). *Field Theory of Social Science.* New York: Harper & Brothers.

Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry.* Beverly Hills, CA: Sage.

Lincoln, Y., Lynham, S., & Guba, E. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences revisited. Στο N. Denzin, & Y. Lincoln, *The SAGE handbook of qualitative research* (σσ. 97-128). Thousand Oaks, CA: Sage.

Linjuan, R., Zifei, F., & Yi, G. (2021). *Strategic Communication for Startups and Entrepreneurs in China.* Routledge.

Linnenluecke, M., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business, 45*(4). doi:https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006

Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). The dynamics of planned change. *International Journal of Social Psychiatry*(5).

Liu, Y., Chen, X., & Wang, X. (2010). Evaluating Government Portal Websites in China. *PACIS 2010 Proceedings, Paper 88,* σσ. Liu, Yuan, Xi Chen, and Xiaoyi Wang. 2010. "Evaluating Government Portal Websites in China." . Paper 88. Accessed December 13, 2012. http://aisel.aisnet.org/pacis2010/88. Ανάκτηση 3 20, 2022, από http://aisel.aisnet.org/pacis2010/88

Luke,, ,. (1998). *Catalytic Leadership: Strategies for an Interconnected World.* San Francisco: Jossey-Bass.

Lund, D. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing, 18*(3).

Lundy , O., & Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management.* London: Routledge.

Lynn, L. (1998). The New Public Management: How to Transform a Theme into a Legac. *Public Administration Review, 58*(3).

March, J., & Olsen, J. (1998). The Institutional Dynamics of International Political Orders. *International Organization, 52*(4). Ανάκτηση από http://www.jstor.org/stable/2601363

Marshall, J. (2011). Archetypes of Chaos: The Psychological Significance of Chaos and Disorder. *Canberra Jung Society* (σ. Newsletter Autumn). Canberra Jung Society. Ανάκτηση από https://www.academia.edu/1682445/Archetypes_of_Chaos_The_Psychological_Significance_of_Chaos_and_Disorder#:~:text=Chaos%20and%20disorder%20is%20a,and%20is%20essential%20to%20transformation.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives.* New York, Oxford: Oxford University Press.

Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management, 6*(1), 64-74.

Marx, K. (. (1956). *Capital.* Moscow: Progress Publishers.

Marx, K., & Engels, F. (1978). *The Communist Manifesto.* New York: Norton.

Marx, K. (1978). The Economic and Philosophical Manuscripts of 1844. The Marx-Engels Reader.

Mascarenhas, R. (1993). Building an Enterprise Culture in the Public Sector: Reform. *Public Administration Review, 53*(4).

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4). doi:https://doi.org/10.1037/h0054346

Mathes, E. (1981). Maslow's hierarchy of needs as a guide for living. *Journal of Humanistic Psychology, 21*.

Mathews, J. (1997). Power shift. *Foreign Affairs, 76*(1).

Maull , R., Brown, P., & Cliffe R. (2001). Organizational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management, 21*, 302-326.

Mavidis, A., & Folinas, D. (2022). From Public E-Procurement 3.0 to E-Procurement 4.0; A Critical Literature Review. . *Sustainability, 14*(18). doi:https://doi.org/10.3390/su141811252

McBride, E. (2002). Employee satisfaction: Code red in the workplace? *Journal of Nursing Management, 10*(3).

Meijer, A., Curtin, D., & Hillebrandt, M. (2012). Open government: connecting vision and voice. *International Review of Administrative Sciences, 78*(1).

Mergel, I. (2012). The social media innovation challenge in the public sector. *Information Polity, 17*(3,4).

Mertens, D. (2010). *Research and evaluation in educational and psychology:Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer , J., & Allen, N. (1991). A Three – component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review,, 1*.

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1).

Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review 1, 11*(3).

Milakovich, M. (2012). *Digital Governance: New Technologies for Improving Public Service and Participation.* New York: Routledge.

Miller, F., Vandome, A., & McBrewster, J. (2011). *Porter Five Forces Analysis.* VDM Publishing.

Miller, K. (2003). Values, attitudes and job satisfaction. Στο S. O. Robbins (Επιμ.), *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives* (σσ. 83-98). Cape Town: Pearson Education South Africa.

Minogue, M. (2001). Should Flawed Models of Public Management be Exported? Issues and Practice. Στο *The Internationalization of Public Management.* Edward Elgar Publishing. Ανάκτηση από https://econpapers.repec.org/RePEc:elg:eechap:1879_2

Mitchell, T. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review, 7*(1). doi:https://doi.org/10.2307/257251

Moore, M. (1994). Public Value as the Focus of Strategy. *Australian Journal of Public Administration, 53*(3).

Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government.* Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Moore, M., & Braga, A. (2004). Police Performance Measurement: A Normative Framework. *Criminal Justice Ethics, 23*(1).

Morgan, D. (2007). Paradigm lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research, 1*(1).

Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2). doi:https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

Muetzelfeldt, M. (1994). Contracts, Politics and Society. Στο J. A. O'Neill (Επιμ.), *The Contract State: Public Management and the Kennett Government.* Melbourne : Centre for Applied Social Research, Deakin University.

Mullins, L. (1999). *Management and Organizational Behavior* . Prentice Hall.

Mullins, L. (2005). *Management and organizational behavior* (7η εκδ.). Prentice Hall.

Murphy, J. (1990). *Pragmatism: From Peirce to Davidson.* Boulder, CO: Westview.

Nadler, D., & Tushman, M. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics, 9*(2).

Nam, T. (2012). Citizens' attitudes toward Open Government and Government 2.0. *International Review of Administrative Sciences, 78*(2).

National Information Society Agency. (2012). *e-Government of Korea: Best Practices.* Ανάκτηση 5 6, 2021, από http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNGC/UNPAN043625.pdf

Neuijen, B., Ohayv, D., Sanders, G., & Hofstede, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35*.

Neuman, S., & McCormick, S. (1995). *Single-subject experimental research: Applications for literacy.* Newark, DE: International Reading Association.

Neuman, W. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7η εκδ.). Boston: Pearson.

Newman, I., & Benz, C. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interctive continuum.* Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press.

Newstrom, J., & Davis, K. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work.* New Delhi: McGraw-Hill.

Niskanen, W. (1971). *Bureaucracy and Representative Government.* Chicago: Aldine Atherton.

Nohria, N., Lawrence, P., & Wilson, E. (2002). *Driven: How human nature shapes our choices.* San Francisco: Jossey-Bass.

Norwood, G. (1999). *Maslow's hierarchy of needs. The Truth Vectors (Part I)*. Ανάκτηση 5 10, 2023, από Deeper Mind/Chapter 8: https://www.deepermind.com/20maslow.htm

O' Neill, M. B. (2007). *Executive Coaching with Backbone and Heart: : A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges* (2nd εκδ.). San Francisco: Jossey Bass.

OCAI. (2019, 6 21). *OCAI Online.* Ανάκτηση 6 1, 2022, από OCAI: https://www.ocai-online.com/downloads/documents/ocai-enterprise-example-report

Oden, H. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship.* London: Quorum Books.

OECD. (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century.* Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.

OECD. (2003). *Public Sector Modernisation.* Paris: OECD Policy Brief.

OECD. (2009). Government at a glance. Paris: OECD Publishing.

O'Flynn, J. (2005a). Adding Public Value: A New Era of Contractual Governance. *PAC Annual Conference – Public Administration and Management.* University of Nottingham: University of Nottingham, United Kingdom.

O'Flynn, J. (2005b). A Public Value Framework for Contractual Governance. *PUBLIC*(07).

O'Flynn, J., & Alford, J. (2005). Inside and Beyond the Black Box of Contracting Out: Evidence from Local Government. *PAC Annual Conference – Public Administration and Management.* Nottingham: University of Nottingham.

Ogbonna, E. (1992). Organizational culture and human resource management: dilemmas and contadictions. Στο P. Blyton, & P. Turnbull (Επιμ.), *Reassessing Human Resource Management* (1st εκδ.). Sage Publications.

Ogbor, J. (2001). Critical Theory and the Hegemony of Corporate Culture. *Journal of Organizational Change Management, 16*(6).

O'Hara, K. (2011). *Transparent government, not transparent citizens: a report on privacy and transparency for the Cabinet Office.* London: Cabinet Office.

Oneil, P., & Sohal, A. (1999). Business Process Reengineering A review of recent literature. *Technovation, 19*(9).

Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*(88).

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*(15).

Oreg, S., Bayazit, M., & Vakola, M. (2008). Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*(93).

Osei-Kyei, R., & Chan, A. (2015). Review of studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *Int. J. Proj. Manag., 33.*

Ouchi, W., & Wilkins, A. (2003). Organizational Culture3. *Annual Review of Sociology, 11*, 457-483. doi:10.1146/annurev.so.11.080185.002325.

Parent, M., Vandebeek, C., & Gemino, A. (2005). Building citizen trust through e-government. *Government Information Quarterly, 22*(4).

Pascale, R., Millemann, M., & Gioja, L. (1997). Changing the Way We Change. *Harvard Business Review*. Ανάκτηση 5 13, 2023, από https://hbr.org/1997/11/changing-the-way-we-change

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods.* Newburry Park, CA: Sage.

Pearson, J., Hammond, M., Heffernan, E., & Turner, T. (2012). Careers and talents not to be wasted: Skilled immigrants' journeys through psychological states en route to satisfying employment. *Journal of Management Development, 31*(2).

Perera, R. (2018). *The PESTLE Analysis.* Independently published.

Perrow, C. (1979). *Complex organizations: A critical essay.* New York: Random House.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal, 14*(3).

Peters , P. J., & Waterman, R. H. (2011). *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies.* New York: HarperCollins Publishers Inc.

Petersen, T. (1995a). The Principal-Agent Relationship in Organisations. Στο *Economic Approaches to Organisations and Institutions: An Introduction*. Aldershot : Dartmouth Publishing Group.

Petersen, T. (1995b). Transaction Cost Economics. Στο P. F. Aldershot (Επιμ.), *Economic Approaches to Organisations and Institutions: An Introduction* Aldershot: Dartmouth Publishing Group.

Pettigrew, A. (1979). On studying organizational culture. *Administration Science, 24*.

Phillips, D., & Burbules, N. (2000). *Postpositivism and educational research.* Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

Pitts, R. A., & Lei, D. (1996). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage.* West Publishing Company.

Pollitt, , C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis.* Oxford: Oxford University Press.

Pollo, G. (2012). Transparency and public participation: The Albanian case of open government partnership. *Academicus International Scientific Journal*(6).

Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (2004). *Theories of organizational Change and innovation Processes. Handbook of Organizational Change and Innovation.* New York: Oxford University Press.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5).

Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: Free Press.

Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal, 12*(2).

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *HBR*(86).

Programme, U. N. (2006). Institutional Reform and Change Management: Managing change in Public Sector Organisations.

Pusey, M. (1991). *Economic Rationalism in Canberra: A Nation Building State Changes its Mind.* Sydney: Cambridge University Press.

PwC, & UNICEF. (2021). *Reaching YES! Addressing the youth employment and skilling challenge.* UNICEF, PwC and Generation Unlimited. Ανάκτηση από https://www.generationunlimited.org/media/5201/file/UNICEF-PwC-GenU-reaching-yes-thought-leadership.pdf

Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review, 5*(2). doi:https://doi.org/10.2307/3380029

Quirke, B. (1995). *Communicating Change.* London: McGraw-Hill.

Rai, R., & Panna, K. (2010). *Introduction to Culture Studies.* Mumbai: Himalaya Publishing House.

Ralston, D., & Terpstar-Tong, J. (2006). Today's State-Owned Enterprises Of China: Are They Dying Dinosaurs. *Strategic Management Journal, 27*(9).

Ralston, D., Terpstra-Tong, J., & et. al. . (2006). Today's State-Owned Enterprises Of China: Are They Dying Dinosaurs Or Dynamic Dynamos? *Strategic Management Journal, 27*(9).

Randall, J. (2004). *Managing Change / Changing Managers.* London: Routledge.

Redmond, F. B. (2010). Self-Efficacy Theory: Do I think that I can succeed in my work? Work Attitudes and Motivation. (W. Campus., Επιμ.) Pennsylvania: State University.

Rhodes, R. (1997). From Marketisation to Diplomacy: It's the Mix that Matters. *Australian Journal of Public Administration, 56*(2).

Riessman, C. (2008). *Narrative methods for the human sciences.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends.* Ανάκτηση 5 13, 2023, από https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf

Rimmer, S. (1994). Competitive Tendering and Contracting: Theory and Research. *The Australian Economic Review*(3).

Robbins, S. (2001). Basic Motivation Concepts. Στο *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. (2005). *Essentials of Organizational Behavior* (8th εκδ.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (1998). Organisational Behavior—Concepts, Controversies, and Applications. *Prentice Hall*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά.* (Α. Σαχινίδης, Επιμ., & Ά. Πλατάκη, Μεταφρ.) ΚΡΙΤΙΚΗ.

Rollinson, D., & Broadfield, A. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis. An Intergrated Approach* (2nd εκδ.). Harlow Essex: Financial Times - Prentice Hall.

Romanelli, E., & Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test. *Academy of Management Journal, 37*(5).

Rorty, R. (1990). Pragmatism as anti-representationalism. Στο J. Murphy, *Pragmatism: From Peirce to Davidson*. Boulder, CO: Westview.

Rosenbach, M. (2012). Von der Agenda for Action zum Telecommunications Act von 1996: USKommunikationspolitik zwischen Deregulation und öffentlichem Interesse. *Kleinsteuber*.

Rousseau, D. (1990). Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods,. Στο B. Schneider (Επιμ.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rowley, C. (1995). A Public Choice and Social Choice Perspective. Στο P. Foss (Επιμ.), *Economic Approaches to Organisations and Institutions: An Introduction*. Aldershot .

Rusly, F. H., Corner, J. L., & Sun, P. (2012). Positioning change readiness in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*(16)5.

Sahinidis, A., & Kanellopoulos, C. (2008). The Effects of Strong Culture on Organizational Innovation. *Journal of European Industrial Training, 32*(1).

Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (1996). *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management* (Τόμ. Technology, innovation,entrepreneurship, and competitive strategy series). Oxford: Pergamon.

Sarsby, A. (2016). *SWOT Analysis* (1st εκδ.). Spectaris Ltd.

Sarup, M. (1993). *An Introductory Guide to Post-Structuralism and Postmodernism.* Athens Georgia: Univ. of Georgia Press.

Savas, E. (1982). *Privatizing the Public Sector: How to Shrink Government.* Chatham , New Jersey: Chatman House Publishers.

Savlovschi, L., & Robu, N. (2011). The role of SMEs in modern economy. . *conomia, Seria Management, 14*(1).

Saxena, K. (2005). Towards excellence in e-governance. *International Journal of Public Sector Management, 18*(6).

Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. (1992). Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review, 35*(1).

Schein, E. (2002). The Anxiety of Learning . *Harvard Business Review*.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice, 9*.

Schein, E. H. (2002). Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. *Reflections The SoL Journal*(4).

Schellong, A. (2009). Citizen Government Interaction: The Promise of the E-Channel. Στο K. B. Albert Meijer (Επιμ.), *ICTs, Citizens and Governance: After the Hype*. Amsterdam: IOS Press.

Schryen, G., Wagner, G., & Benlian, A. (2015). *A. Theory of Knowledge for Literature Reviews: An Epistemological Model, Taxonomy and Empirical Analysis of IS Literature.* Ανάκτηση 5 11, 2023, από https://bit.ly/2WyoDuT

Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health services research, 38*(3). doi:https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154

Sedgwick, P., & Greenwood,, N. (2015). Understanding the Hawthorne effect. *BMJ Clinical Research*. doi:10.1136/bmj.h4672

Seel, R. (2000). New insights on organizational change. *Organization and People, 7*.

Self, P. (1993). *Government by the Market? The Politics of Public Choice.* Houndsmills: Macmillan.

Senge, P. (1993). *The Fifth Discipline.* London: Century Business.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., & Roth, G. (1999). *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations.* Nicholas Brealey.

Shkabatur, J. (2012). Transparency With(out) Accountability: Open Government in the United States. *Yale Law & Policy Review, 31*(1).

Siddaway, A., Wood, A., & Hedges, L. (2019). How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual review of psychology, 70*.

Sieber, S. (1973). The integration of field work and survey methods. *American Journal of Sociology, 78*.

Silcock, R. (2001). What is E-government. *Parliamentary Affairs, 54*(1).

Silverzweig, S., & Allen, R. (1976). Changing the corporate culture. *Sloan Management Review, 17*(3).

Simosi, M., & Xenikou, A. (2010). The role of Organizational Culture in the Relationship between leadership and organizational Commitment: An Empirical Study in a Greek Organization. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(10).

Slife, B., & Williams, R. (1995). *What's behind the research? Discovering hidden assumptions in the behavioral sciences.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly, 28*(3).

Smith, J. (1983). Quantitative versus qualitative research: An attempt to clarify the issue. *Educational Researcher*.

Smith, P. (2001). *Cultural theory:an introduction.* London: Wiley-Blackwell.

Smith, R. (2004.). Focusing on Public Value: Something New and Something Old. *Australian Journal of Public Administration, 63*(4).

Smith, R., King, D., Sidhu, R., & Skelsey, D. (2015). *The Effective Change Manager's Handbook: Essential Guidance to the Change Management Body of Knowledge.* London: Kogan Page.

Sonesson, G. (2000). Ego meets Alter. The Meaning of Otherness in Cultural Semiotics. (J. Bernard, Επιμ.) *"Special issue" of Semiotica, 128*(3-4). Ανάκτηση 6 5, 2022, από https://www.researchgate.net/publication/320723649_Ego_Meets_Alter_and_Alius_on_the_Marketplace_New_Directions_in_the_Cultural_Semiotics_of_Brand_Communication

Sonnenfeld, J., & Peiperl , M. (1989). Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems. *Academy of Management Review, 13*(4).

Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*(24).

Soper, B., Milford, G., & Rosenthal, G. (1995). Belief when evidence does not support theory. *Psychology & Marketing, 12*(5).

Sorensen , J. B. (2002, March). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly, 47*.

Sousa-Poza,, A., Nystrom, H., & et. al. . (2001). A Cross-Cultural Study of the Differing Effects of Corporate Culture on TQM in Three Countries. *International Journal of Quality and Reliability Management, 18*(7).

Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13*(6).

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences.* SAGE Publications, Inc.

Spirakis, G., Spiraki, C., & Nikolopoulos, K. (2010). The impact of electronic government on democracy: e-democracy through e-participation. *Electronic Government, an International Journal, 7*(1).

Stace, D., & Dunphy, D. (2001). *Beyond The Boundaries.* McGraw Hill Australia.

Stake, R. (1995). *The art of case study research.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Starling, G. (1984). *The changing environment of business.* Boston, USA: Kent publishing.

Stavytskyy, A., Kharlamova, G. & Stoica, E. A., 2019. The analysis of the digital economy and society index. Baltic Journal of European Studies, 9(3)

Stewart, J. (1996). A Dogma of Our Times – The Separation of Policy-Making and Implementation. *Public Money and Management, 16*(3).

Stiegelbauer, S. (1994). *Change has changed: implications for implementation of assessments from the organizational change literature.* Ανάκτηση 5 6, 2021, από Systemic reform: perspectives on personalizing education: https://www.ed.gov/pubs/edreformstudies/sysreforms/stiege

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration, 36*(1).

Streeton, H., & Orchard, L. (1994). *Public Goods, Public Enterprise, Public Choice: Theoretical Foundations of the Contemporary Attack on Government.* New York: St. Martin's Press.

Struckman, C., & Jamarino, F. (2003). Organizational change: a categorization scheme and response model with readiness factors. *Organizational Change and Development, 14*, 11. Ανάκτηση από https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S089

Surdulescu, R. (2000). *Form, Structure and Structurality in Critical Theory*. Bucuresti: Editura Universitatii.

Talwar, R. (1993, December). Business re-engineering. A strategy - driven approach. *Long Range Planning*(26).

Tashakori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social and behavioral research* (2nd εκδ.). Thousan Oaks, CA: SAGE.

Ten Have, S., & Huiskamp, M. (2003). Successful change through organizing implementation. *Holland Management Review, 87*.

Tharp, B. (2009, 6 19). *Defining "culture" and "organizational culture"*. Ανάκτηση 2022, από anthropology to the office: http://www.haworth.com/docs/default-source/white-papers/defining-culture-andorganizationa-culture 51 -pdf-28527.pdf?sfvrsn=6

Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. . *Academy of management review, 15*(4).

Thompson, M., Grace, C., & Cohen, L. (2001). *Best friends, worst enemies: Understanding the social lives of children.* New York: Ballantine Books. Ανάκτηση από Thompson, M., Grace, C., & Cohen, L. (2001). Best friends, worst enemies: Understanding the social lives of children. New York: Ballantine Books.

Todd, A. (1999). Managing radical change. *Long Range Planning, 32*.

Townsend, H. (1995). *Foundations of Business Economics: Markets and Prices.* London : Routledge.

Treven,, S., Mulej, M., & Lynn, M. (2008). The impact of culture on organizational behavior . *Journal of Contemporary Management Issues, 13*(2).

Trice, H., & Beyer, J. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *The Academy of Management Review, 9*(4). doi:https://doi.org/10.2307/258488

Trompenaars, A. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business.* Irwin Professional Pub.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2000). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business.* Nicholas Brealey Publishing.

Tushman, M., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. Στο B. Staw, & L. Cummings (Επιμ.), *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press.

Tushman, M., Newman, W., & Romanelli, E. (1986). Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review, 29*(1).

U.N. (2014). *United Nations E-Government Survey 2014: E-Government for the Future We Want.* Ανάκτηση 4 25, 2022, από United Nations E-Government Survey 2014: E-Government for the Future We Want: http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf

UNDPEPA, and ASPA. (2002). *Benchmarking E-government: A Global Perspective: Assessing the Progress of the UN Member States.* Ανάκτηση 5 4, 2019, από http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/English.pdf

UNESCO. (1982, 8 6). Declaration on Cultural Policies World Conference on Cultural Policies. Στο S. a. The United Nations Educational (Επιμ.), *World Conference on Cultural Policies.* Mexico.

Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*(13).

Van de Ven, A., & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review, 20*(3).

Van den Beng, P., & Wilderom, C. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures. *Journal of Applied Psychology: An International Review, 53*(4).

van Dooren, W., de Caluwe, C., & Lonti, Z. (2012). How to Measure Public Administration Performance. *Public Performance & Management Review, 35*(3).

Van Reckom, J., Van Riel, C., & Weiringa, B. (2006). A Methodology for Assessing Organizational Core Values. *Journal of Management Studies, 43*(2).

Vecchio, R., & Appelbaum, S. (1995). *Managing Organizational Behaviour.* Toronto: Dryden.

Veit, D., & Huntgeburth, J. (2014). Foundations of Digital Government: Leading and Managing in the Digital Era. Στο *Springer texts in business and economics* Berlin: Springer.

Vélez-Rivera, B., Fernández-Sein, R., Rodríguez-Martínez, M., Rivera-Vega, P., Walter , D., & Núñez-Molina, M. (2008). Multidisciplinary e-government research and education as a catalyst for effective information technology transfer to regional governments. Στο H. Chen (Επιμ.), *Digital Government: E-government Research, Case Studies and Implementation* Berlin: Springer.

Verdu, A., & Gomez - Gras, J. -M. (2009). Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. *Journal of Organizational Change Management*(22).

Vig, S. (2012). Ensuring Better Corporate Governance Through E-Governance. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, 1*(9).

Vyshnevskyi, O., Stashkevych, I., Shubna, O. & Barkova, S., 2020. Economic growth in the Conditions of digitalization in the EU countries. Studies of Applied Economics, 38(4)

Wahba, A., & Bridgewell, L. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*.

Walsh, J., & O'Flynn, J. (2000). Managing Through Contracts: The Employment Effects of Compulsory Competitive Tendering in Australian Local Government. *Industrial Relations Journal, 31*(5).

Walsh, K. (1995). *Public Services and Market Mechanisms: Competition, Contracting and the New Public Management.* London: Macmillan.

Wang, G., & et. al. . (2006). A study on organizational culture model: based on the improvement of Denison's model and an empirical study. *China Soft Science magazine, 3*.

Weber, M. (1946). *Essays in sociology.* New York: Oxford University Press.

Weiss, D., Dawis, R., & England, G. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire.* Ανάκτηση 5 12, 2023, από https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf: https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf

Welch, E. W., Hinnant, C. C., & Moon, J. M. (2005). Linking Citizen Satisfaction with EGovernment and Trust in Government. *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*(3).

Westerman, G., Soule, D., & Eswa, A. (2019). Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations. *MITSloan Management Review*. Ανάκτηση από https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations/

Whittington, L. J., & Evans, B. (2005). The Enduring Impact of Great Ideas. *Problems and Perspectives in Management, 3*(2).

Wilkinson, T. (1995). *Rationality, Efficiency and the Market.' In The State Under Contract.* (J. Boston, Επιμ.) Wellington , New Zealand : Bridget Williams Books.

Wille, B., & De Fruyt, F. (2014). Vocations as a source of identity: Reciprocal relations between Big Five personality traits and RIASEC characteristics over 15 years. *Journal of Applied Psychology, 99*(2).

Williams, P. (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration, 80*(1).

Williams, R. (1976). *Keywords.* New York:: Oxford University Press.

Williams, R. (1994). *Κουλτούρα και Ιστορία.* Αθήνα: Γνώση.

Williamson, O. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*(22).

Williamson, O. (1999). Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective. *The Journal of Law, Economics and Organization, 15*(1).

Willis, P. (1981). *Learning to Labor: how working class kids get working class jobs.* New York: Columbia University Press.

Wirtz, B. (2013b). *Electronic Business.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Wirtz, B., & Birkmeyer, S. (2015). Open Government: Origin, Development, and Conceptual Perspectives. *International Journal of Public Administration, 38*(5).

Wirtz, B., & Piehler, R. (2010). E-Government. Στο *E-Government: Grundlagen, Instrumente, Strategien*

Wirtz, B., & Schmitt, D. (2015). Open Government: Konzeption und Gestaltung im gesellschaftlichen Diskur. *Verwaltung & Management - Zeitschrift für moderne Verwaltung, 21*(1).

Wirtz, B., Lütje, S., & Schierz, G. (2009). An empirical analysis of the acceptance of e-procurement in the German public sector. *International Journal of Public Administration, 33*(1).

Wirtz, B., Mory, L., & Ullrich, S. (2012). eHealth in the Public Sector: An Empirical Analysis of the Acceptance of Germany's Electronic Health Card. *Public Administration, 90*(3).

Wirtz, B., Mory, L., Piehler, R., & Daiser, P. (2014). Measuring eGovernment Portal Management on the Local Level: Results from a Survey of Public Administration Officials. *International Public Management Review, 15*(2).

Wolcott, H. (1999). *Ethnography: A way of seeing.* Walnut Creek, CA: AltaMira Press.

Yagoda, J. (2010). Seeing is Believing: The Detainee Abuse Photos and Open Government's Enduring Resistance to Their Release during an Age of Terror." University of Florida Journal of Law & Public Policy 21: 273–306. *University of Florida Journal of Law & Public Policy, 21*.

Yeatman, A. (1997). The Reform of Public Management. Στο A. 1. Yeatman, & M. C. Painter (Επιμ.), *Managerialism: The Great Debate.* Carlton: Melbourne University Press.

Yin, R. (2009). *Case study research: Design and Methods* (4th εκδ.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zanfei, A., & Arduini, D. (2014). An overview of scholarly research on public e-services? A meta-analysis of the literature. *The 10th Conference in Telecommunications, Media and Internet Techno-economics, 38*.

Zimmerman, M. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*(18).

Ελληνόγλωσση

Αποστολάκης, Ι., Λουκής , Ε., & Χάλαρης, Ι. (2022). *Ψηφιακή Διακυβέρνηση.* Παπαζήση.

Γερμενής, Α. Ε. (2000). *Ιατρική ανοσολογία.* Αθήνα: Παπαζήσης.

Δαγτόγλου, Π. (2011). *Διοικητικό Δικονομικό Δίκαιο.* Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ. (2021). *Πρόταση για την υιοθέτηση «Εθνικής Στρατηγικής Δημοσίων Συμβάσεων για την περίοδο 2021-2025».* Αθήνα: Ενιαία Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων.

Ζαβλανός, Μ. Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά.* Αθήνα: Σταμούλης.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Καραγεώργου, Β. Ι. (2013). *Η αρχή της διαφάνειας στην ενωσιακή έννομη τάξη. Όψεις μιας αναδυόμενης νομικής αρχής.* Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ.* Κριτική.

Κέφης, Β. Ν. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα* (1η εκδ.). (Φ. Λένου, Επιμ.) Αθήνα: Κριτική.

Κόντης, Θ. (1994). *Διοικητική Ψυχολογία, Η ψυχολογία των ανθρώπινων και εργασιακών σχέσεων.* Αθήνα: Σύγχρονη Εποχή.

Κουζής, Γ. (2007). *Τα χαρακτηριστικά του ελληνικού συνδικαλιστικού κινήματος.* GUTENBERG. Ανάκτηση από Εργασιακές σχέσεις και συνδικαλιστικό κίνημα: https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA343/KouzisGiannis_10_Karagiorga.pdf

Κτιστάκη, Σ. Ν. (2014). *Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση.* Αθήνα: Παπαζήση.

Λειβαδάς, Λ. (2003). *Συμμετοχικό Management.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μουκίου , Χ. Π. (2018). *Διαφάνεια, Ακεραιότητα & Εντιμότητα στης Δημόσιες Συμβάσεις.* Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Μπάλτα, Ε. Γ. (2005). Ο προληπτικός έλεγχος των συμβάσεων δημοσίων έργων, παροχής υπηρεσιών και προμηθειών από το Ελεγκτικό Συνέδριο. *ΔηΣΚΕ*(2).

Μπάλτα, Ε. Γ. (2006). Η αρχή της διαφάνειας στις δημόσιες συμβάσεις. *ΔηΣΚΕ*(1-3).

Μπαμπαλιούτας, Λ. (2007). *Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης* (Τόμ. Α'). Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Μπάρμπας, Ν. (2014). *Στοιχεία Δημοσιονομικού Δικαίου* (Ε' εκδ.). Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Μπέσιλα - Βήκα, Ε. (2004). *Τοπική Αυτοδιοίκηση* (Τόμ. ΙΙ). Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μανατζμεντ.* Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία.* Αθήνα: Κριτική.

Παναγοπούλου - Κουτνατζή, Φ. (2012). Η Δι@ύγεια στη δημόσια διοίκηση υπό το πρίσμα της προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. *Δικαιώματα του Ανθρώπου, 75*.

Παπαδάκης, Β. Μ. (2002). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία* (4η εκδ., Τόμ. Α΄). Αθήνα: Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (Γ εκδ.). ΑΘΗΝΑ: Γ.ΜΠΕΝΟΥ.

Παπανής, Ε. (2007). *Επιχειρησιακή Κουλτούρα, Ελληνική Κοινωνική Έρευνα*. Ανάκτηση από www.epapanis.blogspot.com

Πεπελάση, Ι., Σπυρόπουλος, Ι., Κόκκοτας, Γ., Ζήσης, Δ., & Μπέσης, Ι. (2022). *Χαρτογράφηση Ελληνικού Οικοσυστήματος Νεοφυών Επιχειρήσεων*. διαΝΕΟσις. Ανάκτηση από https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2022/01/startups.pdf

Πολυμέρης, Σ. (2016). Το πολίτευμα της Ολοκρατίας: Η πόλις ως πηγή έμπνευσης στην άσκηση διοίκησης. Αθήνα.

Ράικος, Δ. (2014). *Δίκαιο Δημοσίων συμβάσεων* (Β' εκδ.). Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Ράικος, Δ. (2017). *Δίκαιο Δημοσίων Συμβάσεων* (Β' εκδ.). Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Τάχος, Α. (2008). *Ελληνικό διοικητικό δίκαιο* (9η εκδ.). Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Τάχος, Α. Ι. (2003). *Ελληνικό διοικητικό δίκαιο.* Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Τροβά, Ε. (2008). Η καταπολέμηση της διαφθοράς και της απάτης στο κοινοτικό δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων. *Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου*. Ανάκτηση 5 14, 2023, από https://nomika-nea.gr/%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%AD%CE%BC%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%B8%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B1/

Τσούκας, Χ., Θεοχαράκης, Β., & Μυλωνόπουλος, Ν. (2008). *Σύγχρονες τάσεις στο μάνατζμεντ.* (Χ. Τσούκας, Επιμ.) Αθήνα: ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗΣ.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.* Interbooks.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση* (Δ εκδ.). ΑΘΗΝΑ: Ε.ΜΠΕΝΟΥ.

Μελέτες - Εκθέσεις

Α.Ε.Π.Π., Έκθεση πεπραγμένων έτους 2017

Α.Ε.Π.Π., Έκθεση πεπραγμένων έτους 2018

Α.Ε.Π.Π., Έκθεση πεπραγμένων έτους 2019

Α.Ε.Π.Π., Έκθεση πεπραγμένων έτους 2020

διαΝεοσις, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό, Δ. Σπινέλλης, Ν. Βασιλάκης, Ν. Πουλούδη, Ν. Τσούμα, Μάρτιος 2018

διαΝεοσις, Δημόσια Έργα, Προμήθειες, Μελέτες και Συναφείς Υπηρεσίες: ΟΝόμος4412/2016 Και η εφαρμογή του, Ανάλυση αστοχιών του παρελθόντος και προτάσεις βελτιώσεων, Δ. Α. Σωτηρόπουλος, Σ.Βλαχόπουλος, Λ.Φιλόπουλος, Γ.Θ.Ζώης, Οκτώβριος 2020

Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., Ετήσια Έκθεση Πεπραγμένων 2016

Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., Ετήσια Έκθεση Πεπραγμένων 2017

Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., Ετήσια Έκθεση Πεπραγμένων 2018

Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., Ετήσια Έκθεση Πεπραγμένων 2019

Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., Ετήσια Έκθεση Πεπραγμένων 2020

Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ., Ετήσια Έκθεση Πεπραγμένων για την περίοδο 2021 έως Μάρτιο 2022

Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.(2016), Πρόταση για την υιοθέτηση εθνικής στρατηγικής για τις δημόσιες συμβάσεις 2016-2020, Μάρτιος 2016

Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.(2021), Πρόταση για την υιοθέτηση εθνικής στρατηγικής για τις δημόσιες συμβάσεις 2021-2025, Ιανουάριος 2021

Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ.(2022), Έκθεση παρακολούθησης του συστήματος δημοσίων συμβάσεων περιόδου 2018-2020

Νομοθετικό - Κανονιστικό πλαίσιο

Νόμοι

Ν.4912/2022 (ΦΕΚ 59/τ. Α΄/17-3-2022), «Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων και άλλες διατάξεις του Υπουργείου Δικαιοσύνης.»

Ν.4820/2021 (ΦΕΚ 130/τ. Α'/23-07-2021), «Οργανικός Νόμος του Ελεγκτικού Συνεδρίου και άλλες ρυθμίσεις.»

Ν.4782/2021 (ΦΕΚ 36/τ. Α΄/09-03-2021), «Εκσυγχρονισμός, απλοποίηση και αναμόρφωση του ρυθμιστικού πλαισίου των δημοσίων συμβάσεων, ειδικότερες ρυθμίσεις προμηθειών στους το μείς της άμυνας και της ασφάλειας και άλλες διατάξεις για την ανάπτυξη, τις υποδομές και την υγεία.»

Ν.4727/2020 (ΦΕΚ 184/τ. Α΄/23-9-2020), «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (Ε.Ε.) 2016/2102 και της Οδηγίας (Ε.Ε.) 2019/1024) Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (Ε.Ε.) 2018/1972) και άλλες διατάξεις.»

Ν.4700/2020 (ΦΕΚ 127/τ. Α΄/29-06-2020 // ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ 30/06/2020), «Ενιαίο κείμενο Δικονομίας για το Ελεγκτικό Συνέδριο, ολοκληρωμένο νομοθετικό πλαίσιο για τον προσυμβατικό έλεγχο, τροποποιήσεις στον Κώδικα Νόμων για το Ελεγκτικό Συνέδριο, διατάξεις για την αποτελεσματική απονομή της δικαιοσύνης και άλλες διατάξεις.»

Ν.4624/2019 (ΦΕΚ 137/τ. Α’/29.08.2019), «Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, μέτρα εφαρμογής του Κανονισμού (ΕΕ) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας δεδομένων.»

Ν.4605/2019 (ΦΕΚ 52/τ. Α΄/1-4-2019 – Διορθ.Σφαλμ. Στο ΦΕΚ-81 Α/28-5-19), «Εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Οδηγία (Ε.Ε.) 2016/943 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 8ης Ιουνίου 2016 σχετικά με την προστασία της τεχνογνωσίας και των επιχειρηματικών πληροφοριών που δεν έχουν αποκαλυφθεί (εμπορικό απόρρητο) από την

παράνομη απόκτηση, χρήση και αποκάλυψή τους (EEL 157 της 15.6.2016) - Μέτρα για την επιτάχυνση του έργου του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης και άλλες διατάξεις.»

Ν.4412/2016 (ΦΕΚ 147/τ. Α΄/8-8-16-Διορθ.Σφαλμ. Στα ΦΕΚ-200 Α/24-10-16 και ΦΕΚ-206 Α/3-11-16), «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/Ε.Ε. και 2014/25/Ε.Ε.).»

Ν.4270/2014 (ΦΕΚ 143/τ. Α΄/28-06-2014), «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/Ε.Ε.) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις.»

Ν.4210/2013 (ΦΕΚ 254/τ. Α΄/21-11-2013), «Ρυθμίσεις Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις.»

Ν.4155/2013 (ΦΕΚ 120/τ. Α΄/29-5-2013), «Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων και άλλες διατάξεις.»

Ν.4057/2012 (ΦΕΚ 54/τ. Α΄/14-3-2012), «Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.»

Ν.4013/2011 (ΦΕΚ 204/τ. Α΄/15-9-2011), «Σύσταση ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων και Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων – Αντικατάσταση του έκτου κεφαλαίου του ν. 3588/2007 (πτωχευτικός κώδικας) – Προπτωχευτική διαδικασία εξυγίανσης και άλλες διατάξεις.»

Ν.3861/2010 (ΦΕΚ 112/τ. Α΄/13-7-2010), «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις.»

Ν.3345/2005 (ΦΕΚ 138/τ. Α΄/16-6-2005), «Οικονομικά θέματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και ρύθμιση διοικητικών θεμάτων.»

Ν.3242/2004 (ΦΕΚ 102/τ. Α΄/24-5-2004), «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.»

Προεδρικά Διατάγματα

Π.Δ. 80/2016 (ΦΕΚ 145/τ. Α΄/05-08-2016), «Ανάληψη υποχρεώσεων από τους διατάκτες.»

Π.Δ. 118/2007 (ΦΕΚ 150/τ. Α΄/10-7-07): Κανονισμός Προμηθειών Δημοσίου (Κ.Π.Δ.).

Π.Δ. 60/07 (ΦΕΚ 64/τ. Α΄/16-3-2007) : Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2004/18/ΕΚ «περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών», όπως τροποποιήθηκε με την Οδηγία 2005/51/ΕΚ της Επιτροπής και την Οδηγία 2005/75/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16ης Νοεμβρίου 2005

Υπουργικές Αποφάσεις

Η με αριθμ. 76928/13-07-2021 Κ.Υ.Α. «Ρύθμιση ειδικότερων θεμάτων λειτουργίας και διαχείρισης του Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων (Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.).» (ΦΕΚ 3075/τ. Β΄/13-07-2021)

Η με αριθμ. 64233/09-06-2021 Κ.Υ.Α. «Ρυθμίσεις τεχνικών ζητημάτων που αφορούν την ανάθεση των Δημοσίων Συμβάσεων Προμηθειών και Υπηρεσιών με χρήση των επιμέρους εργαλείων και διαδικασιών του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΣΗΔΗΣ).» (ΔΕΚ 2453/τ. Β΄/09-06-2021)

Η με αριθμ. 58305/25-05-2021 Κ.Υ.Α. «Υιοθέτηση σχεδίου δράσης για την Εθνική Στρατηγική για τις Δημόσιες Συμβάσεις περιόδου 2021-2025» (ΦΕΚ 2182/τ. Β΄/25-05-2021)

Η με αριθμ. 14492/ΕΞ2021 Υ.Α. «Ρύθμιση λεπτομερειακών και τεχνικών θεμάτων για την εφαρμογή του Κεφαλαίου ΙΑ΄ Ψηφιακή Διαφάνεια-Πρόγραμμα Διαύγεια του Ν.4727/2020 (ΦΕΚ Α΄184) "Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις."». (ΦΕΚ 2157/τ. Β΄/ 25-05-2021)

Η με αριθμ. 3981/ΕΞ2020/20 Υ.Α. «Παροχή Υπηρεσίας Αυθεντικοποίησης Χρηστών oAuth2.0 σε Πληροφοριακά Συστήματα τρίτων Φορέων.» (ΦΕΚ 762/τ. Β΄/10-03-2020)

Η με αριθμ. Π1/2390/16-10-2013 Υ.Α. «Τεχνικές λεπτομέρειες και διαδικασίες λειτουργίας του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ.)». (ΦΕΚ 2677/τ. Β'/21-10-2013)

Εγκύκλιοι

Η με αριθμ. πρωτ. ΥΑΠ/Φ.40/3404/02-06-2014 (ΑΔΑ ΒΙΥΚΧ-3ΦΔ) εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Η με αριθμ. πρωτ. 14625/27-06-2012 (ΑΔΑ Β4ΛΝΧ-Θ1Δ) εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Κανονισμοί - Οδηγίες

Οδηγία 2014/24/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 26ης Φεβρουαρίου 2014, σχετικά με τις δημόσιες προμήθειες και την κατάργηση της οδηγίας 2004/18/ΕΚ.

Οδηγία 2014/25/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 26ης Φεβρουαρίου 2014, σχετικά με τις προμήθειες φορέων που δραστηριοποιούνται στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών και την κατάργηση της οδηγίας 2004/17/ΕΚ

Ιστότοποι

https://mitocw.ups.edu.ec/courses/anthropology/21a-01-how-culture-works-fall-2012/readings/MIT21A_01F12_Sir_Edwrd_cul.pdf
https://www.britannica.com/biography/Edouard-Herriot
https://philosophy.stanford.edu/people/michael-e-bratman
https://psychology.fas.harvard.edu/people/henry-murray
https://isearch.asu.edu/profile/30447
http://www.itstime.com/print/jun97p.htm
https://iwer.mit.edu/about/iwer-pioneers/douglas-m-mcgregor/
https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace
https://www.payscale.com/research-and-insights/fair-pay-impact/
https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/
https://www.gallup.com/workplace/397751/returning-office-current-preferred-future-state-remote-work.aspx
https://www.business.att.com/learn/research-reports/is-corporate-america-ready-for-the-future-of-work.html#
https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance
https://gsri.gov.gr/protovoulies-draseis/technovlastoi-spin-off/
https://www.britannica.com/science/punctuated-equilibrium-model
https://web.tee.gr/d-e-k-a-d/tmima-typopoiisis/vasikoi-oroi/
https://reciprocity.com/resources/types-of-iso-standards/
https://sdgs.un.org/2030agenda
https://www.espa.gr/elibrary/%CE%95%CE%95_2020.pdf
https://www.researchgate.net/figure/The-Value-System-Porter-1985_fig2_255650795
https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-eu_el
https://www.opengovpartnership.org/our-members/
https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/egovernment-action-plan

https://e-justice.europa.eu/home?plang=el&action=home
https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/eidas-regulation
https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1544&langId=el
https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=faq&lang=el&catId=2547&parentCategory=2547
https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care_el
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:l28195
https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/10/eGovernment-Benchmark-2021-Insight-Report.pdf
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_el
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0067
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_el
https://lisboncouncil.net/wp-content/uploads/2020/07/tallinn_egov_declaration.pdf
https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/berlin-declaration-digital-society-and-value-based-digital-government
https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/
https://www.sev.org.gr/wp-content/uploads/2022/02/2022-02-14_SR_DigitalObservatory_3rdEdition.pdf
https://www.minfin.gr/tameio-anakampses
https://greece20.gov.gr/emvlimatikes-ependyseis-metarrythmiseis/
https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_el
https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019SC1007&from=en.
https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/10102/2019/EN/SWD-2019-143-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF
https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-data-strategy.
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017DC0572&from=EN.
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0103&from=EN.

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-eu-industrial-strategy-march-2020_en.pdf.
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0103&from=EN.
https://eurlex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H1805&from=EN
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/procurcompeu-in_a_nutshell_en.pdf
https://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-on-Public-Procurement.pdf.
https://ec.europa.eu/internal_market/scoreboard/performance_per_policy_area/public_procurement
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7897
https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/business-framework-conditions/public-procurement_en
https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/country-reports_en.
https://unric.org/el/unodc
https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/03/23/global-public-procurement-database-share-compare-improve
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0066
https://www.hsppa.gr/images/docs/20160330_PublicProcurementNationalStrategy_FINAL.pdf
https://www.eaadhsy.gr
https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-digitalculture_report_v2.pdf
https://www.weforum.org/agenda/2021/07/9-ways-foster-people-centric-digital-culture/?DAG=3&gclid=Cj0KCQjw8qmhBhClARIsANAtbofoMBO60rzZPFLjtgjhiBUmJou-HEpuA1F8oT46-d7L3Mocz7awJdsaAuwHEALw_wcB
https://commission.europa.eu/system/files/2020-12/procurcompeu_ecf_for_pp_el.pdf
http://www.wired.co.uk/news/archive/2015-11/13/will-robots-take-your-job
https://www.cbsnews.com/sacramento/news/goldman-sachs-300-million-jobs-could-be-affected-by-ai/
https://www.britannica.com/technology/Moores-law

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.Επώνυμο (Προαιρετικά)

2.Όνομα (Προαιρετικά)

3. Ηλικία (Προαιρετικά)

O	κάτω από 30
O	κάτω από 40
O	κάτω από 50
O	κάτω από 60
O	άνω των 60

4. Ηλεκτρονική Διεύθυνση (email) (Προαιρετικά)

5.Επίπεδο Μόρφωσης

O	Υποχρεωτική Εκπαίδευση
O	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
O	Τεχνολογική Εκπαίδευση
O	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
O	Μεταπτυχιακός Τίτλος (Master' s Degree)
O	Διδακτορικό (PhD)

6.Απόφοιτος Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

O	ΝΑΙ
O	ΟΧΙ

7.Χρόνια Προϋπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα

O	Κάτω από 5
O	Κάτω από 10
O	Κάτω από 15
O	Κάτω από 20
O	Άνω των 20

8.Θέση Εργασίας στην Υπηρεσία μου

O	Υπάλληλος
O	Τμηματάρχης
O	Διευθυντής
O	Γενικός Διευθυντής

9.Χρόνια εμπειρίας στον τομέα των Δημοσίων Συμβάσεων

O	Κάτω από 5
O	Κάτω από 10
O	Κάτω από 15
O	Κάτω από 20
O	Άνω των 20

"ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ"

ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΣΤΕ ΤΙΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

10. Οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι επαρκείς

Καθόλου				Εξαιρετικά
O	O	O	O	O

11. Το όραμα για τον τρόπο εξυπηρέτησης του πολίτη-πελάτη είναι σαφές

Καθόλου				Εξαιρετικά
O	O	O	O	O

12. Η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών είναι ικανοποιητική

Καθόλου				Εξαιρετικά
O	O	O	O	O

13. Οι εργαζόμενοι αντιδρούν στις αλλαγές

Καθόλου				Εξαιρετικά
O	O	O	O	O

14. Η συλλογή, ανάλυση και αξιοποίηση των δεδομένων είναι αποτελεσματική

Καθόλου				Εξαιρετικά
O	O	O	O	O

15. Ο προϋπολογισμός είναι επαρκής

Καθόλου				Εξαιρετικά
O	O	O	O	O

16. Η Υποστήριξη και Καθοδήγηση της Ηγεσίας είναι επαρκής

Καθόλου				Εξαιρετικά
O	O	O	O	O

17. Υπάρχουν θέματα ασφαλείας των συστημάτων και των δεδομένων

Καθόλου				Εξαιρετικά
O	O	O	O	O

18. Οι Τεχνολογικές Υποδομές είναι επαρκείς τόσο για την ολοκλήρωση των διαδικασιών όσο και για τους εμπλεκόμενους

Καθόλου				Εξαιρετικά
O	O	O	O	O

ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΣΤΕ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ

19. Το όραμα της Υπηρεσία σας για το πώς η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει ένα νέο μέλλον με κοινές αξίες είναι ξεκάθαρο και εμπνευσμένο

Καθόλου				Εξαιρετικά
O	O	O	O	O

20.Η Υπηρεσία σας έχει σαφή αντίληψη για τον τρόπο με τον οποίο αλλάζει το τοπίο διεθνώς λόγω της μετάβασης σε έναν ψηφιακό κόσμο

Καθόλου				Εξαιρετικά
O	O	O	O	O

21. Οι κατευθύνσεις και οι οδηγίες που έχουν δοθεί από την ιεραρχία για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων της Υπηρεσίας σας είναι σαφείς

Καθόλου				Εξαιρετικά
O	O	O	O	O

ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΣΤΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΠΟΥ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΑΣ ΑΞΙΟΠΟΙΕΙ ΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

22. Η Υπηρεσία σας είναι ικανή στο να δημιουργεί και να εφαρμόζει νέες ιδέες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

23. Η Υπηρεσία σας έχει εφαρμόσει με επιτυχία ψηφιακές πρωτοβουλίες προκειμένου να βελτιώσει ή να προσαρμόσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

24. Εφαρμόζονται δείκτες για τη μέτρηση του αντίκτυπου κάθε καινοτομίας ή νέας ψηφιακής τεχνολογίας στην αποτελεσματικότητα της Υπηρεσία σας

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΣΤΕ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ, ΤΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΕΛΕΓΧΟΥΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΗΣ

25. Γίνεται εκτεταμένη χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη συνεργασία και διασύνδεση των επιμέρους μονάδων της Υπηρεσίας σας και των λειτουργιών της

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

26. Οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται από την Υπηρεσία σας είναι αποτελεσματικές, εύχρηστες και αυξάνουν την εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

27. Η Υπηρεσία σας αξιοποιεί τις ψηφιακές δυνατότητες για να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και να βελτιώσει - επεκτείνει το δίκτυο επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους φορείς ή πολίτες

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΣΤΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΔΙΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

28. Η χρήση των ηλεκτρονικών πλατφορμών έχει οδηγήσει σε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο περιβάλλον

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

29. Η χρήση της τεχνολογίας και ειδικότερα των ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών σας έχει διευκολύνει κατά την άσκηση των καθηκόντων σας

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

30. Η χρήση της τεχνολογίας για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών έχει συντελέσει στην καταπολέμηση της διαφθοράς, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

31. Η χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών για τη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, έχει συντελέσει στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσία σας

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΣΤΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΑΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΜΠΛΕΞΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΕΜΠΝΕΥΣΕΙ ΤΑΛΕΝΤΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΤΗΣ

32. Η ηγεσία σας λειτουργεί ως πρότυπο προς μίμηση διευκολύνοντας τη μετάβαση σε μια Υπηρεσία προσανατολισμένη στις ψηφιακές τεχνολογίες

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

33.Η Υπηρεσία σας διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία και το προσωπικό για να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την ψηφιακή τεχνολογία

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

34.Υπάρχουν ξεκάθαρες διαδικασίες και έχει οριστεί ομάδα με έργο την ενίσχυση των ψηφιακών πρωτοβουλιών και τη διαχείριση του κινδύνου

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΙ Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΑΣ

35.Εφαρμογή πιλοτικών προγραμμάτων

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

36.Αλλαγή κουλτούρας με έμπνευση και καθοδήγηση από την ιεραρχία

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

37.Σαφής ψηφιακή στρατηγική και οδικός χάρτης με καθορισμένες προτεραιότητες

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

38.Συνδρομή από εξωτερικούς συνεργάτες / συμβούλους

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

39.Εκπαίδευση των εργαζομένων

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

40. Μετρήσεις των επιπτώσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού στις διαδικασίες και στους ανθρώπους

Καθόλου Εξαιρετικά

O	O	O	O	O

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ CAMERON & QUINN

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν επιχειρούμε να αποτυπώσουμε τον τύπο της κουλτούρας που κυριαρχεί στον Οργανισμό σας, καθώς και την επιθυμητή μελλοντική κουλτούρα που θεωρείτε προσφορότερη. Για αυτό, το κάθε ερώτημα πρέπει να απαντηθεί δύο φορές. Την πρώτη φορά αξιολογείτε την τρέχουσα κατάσταση και τη δεύτερη προτείνετε την επιθυμητή μελλοντική.

Σε κάθε ερώτημα πρέπει να κατανεμηθούν 100 μονάδες, ανάλογα με το βαθμό έντασης των καταστάσεων που περιγράφονται.

π.χ.

Α 30

Β 45

Γ 20

Δ 5

ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

41/42. Τρέχουσα Κατάσταση / Επιθυμητή Κατάσταση

(αριθμητική εκτίμηση και το άθροισμα των 4 απαντήσεων να είναι 100)

		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Α.	Η Υπηρεσία σας είναι ένας προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται να μοιράζονται προσωπικές πληροφορίες και να έχουν κοινά ενδιαφέροντα.		
Β.	Η Υπηρεσία σας είναι ένας δυναμικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να ξεπεράσουν τον εαυτό τους και να λαμβάνουν καινοτόμες αποφάσεις και ρίσκα.		
Γ.	Η Υπηρεσία σας είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα και στην ολοκλήρωση των απαιτούμενων εργασιών. Ένα σημαντικό μέλημα είναι «να γίνει η δουλειά». Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και προσανατολισμένοι στην επίτευξη των στόχων.		
Δ.	Η Υπηρεσία σας είναι ένας πολύ ελεγχόμενος και δομημένος χώρος. Η δράση των εργαζομένων ορίζεται από τυπικούς κανόνες και γραφειοκρατικές διαδικασίες.		
	Σύνολο	**100**	**100**

ΗΓΕΣΙΑ

43/44. Τρέχουσα Κατάσταση / Επιθυμητή Κατάσταση

(αριθμητική εκτίμηση και το άθροισμα των 4 απαντήσεων να είναι 100)

		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Α.	Η Ηγεσία της Υπηρεσίας σας προσφέρει καθοδήγηση, προστατεύει και διευκολύνει τους εργαζόμενους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.		
Β.	Η ηγεσία της Υπηρεσίας σας συμβάλει στην ενίσχυση ενός επιχειρηματικού πνεύματος και προωθεί την καινοτομία ή την ανάληψη ρίσκου.		
Γ.	Η ηγεσία της Υπηρεσίας σας συμβάλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και δίνει έμφαση στην επίτευξη αποτελεσμάτων.		
Δ.	Η ηγεσία της Υπηρεσίας σας συμβάλει στο συντονισμό, την οργάνωση και την εύρυθμη διεκπεραίωση των απαιτούμενων διαδικασιών.		
	Σύνολο	**100**	**100**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

45/46. Τρέχουσα Κατάσταση / Επιθυμητή Κατάσταση

(αριθμητική εκτίμηση και το άθροισμα των 4 απαντήσεων να είναι 100)

		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Α.	Ο τρόπος διοίκησης στην Υπηρεσία σας ενισχύει την ομαδική εργασία, τη συναίνεση και τη συμμετοχή.		
Β.	Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του στυλ διοίκησης στην Υπηρεσία σας είναι η ατομική ανάληψη κινδύνου, η καινοτομία, η ελευθερία και η μοναδικότητα.		
Γ.	Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του στυλ διοίκησης στην Υπηρεσία σας είναι η ανταγωνιστικότητα, οι υψηλές απαιτήσεις και η επίτευξη των στόχων.		
Δ.	Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του στυλ διοίκησης στην Υπηρεσία σας ενισχύουν τη συμμόρφωση με τους κανόνες, τις πολιτικές και την τήρηση των διαδικασιών.		
	Σύνολο	**100**	**100**

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΝΟΧΗ

47/48. Τρέχουσα Κατάσταση / Επιθυμητή Κατάσταση

(αριθμητική εκτίμηση και το άθροισμα των 4 απαντήσεων να είναι 100)

		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Α.	Το στοιχείο που κρατά την Υπηρεσία σας ενωμένη είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η δέσμευση είναι υψηλή.		
Β.	Το στοιχείο που κρατά την Υπηρεσία σας ενωμένη είναι η δέσμευση για καινοτομία και ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στην παρακολούθηση των εξελίξεων.		
Γ.	Το στοιχείο που κρατά την Υπηρεσία σας ενωμένη είναι η εστίαση στους στόχους. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επιτυχία.		
Δ.	Το στοιχείο που κρατά την Υπηρεσία σας ενωμένη είναι η τήρηση των τυπικών διαδικασιών, κανόνων και πολιτικών. Η διατήρηση της ομαλής και εύρυθμης λειτουργίας της Υπηρεσία σας είναι σημαντική.		
	Σύνολο	**100**	**100**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

49/50. Τρέχουσα Κατάσταση / Επιθυμητή Κατάσταση

(αριθμητική εκτίμηση και το άθροισμα των 4 απαντήσεων να είναι 100)

		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Α.	Η Υπηρεσία σας δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντικοί παράγοντες είναι ο υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης, η ανάπτυξη ανθρώπινων σχέσεων σε φιλικό επίπεδο και η συμμετοχή.		
Β.	Η Υπηρεσία σας δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων ευκαιριών. Ο πειραματισμός με νέες ιδέες και η αναζήτηση προκλήσεων είναι στοιχεία που εκτιμώνται.		
Γ.	Η Υπηρεσία σας δίνει έμφαση στις ανταγωνιστικές δράσεις και την επίτευξη των στόχων. Η επιτυχία αποτελεί προτεραιότητα.		
Δ.	Η Υπηρεσία σας δίνει έμφαση στη διάρκεια και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η ομαλή λειτουργία είναι σημαντικά.		
	Σύνολο	**100**	**100**

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

51/52. Τρέχουσα Κατάσταση / Επιθυμητή Κατάσταση

(αριθμητική εκτίμηση και το άθροισμα των 4 απαντήσεων να είναι 100)

		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Α.	Η Υπηρεσία σας ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδική εργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων.		
Β.	Η Υπηρεσία σας ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία και την παροχή καινοτόμων υπηρεσιών.		
Γ.	Η Υπηρεσία σας ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στο χώρο. Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί κύριο μέλημα.		
Δ.	Η Υπηρεσία σας ορίζει την επιτυχία με βάση την αποδοτικότητα. Η αξιοπιστία στην παροχή υπηρεσιών, ο σωστός προγραμματισμός και το χαμηλό κόστος λειτουργίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία.		
	Σύνολο	**100**	**100**